



10 PREGUNTAS ANTES DE PONER EN MARCHA UN PROCESO DE **EVALUACIÓN**



► UNA GUÍA PARA FAVORECER
LA REFLEXIÓN

10 PREGUNTAS ANTES DE PONER EN MARCHA UN PROCESO DE EVALUACIÓN UNA GUÍA PARA FAVORECER LA REFLEXIÓN

El presente documento se elabora en desarrollo del **Acuerdo del Pleno del Ayuntamiento de Madrid** de fecha 27 de junio de 2018 que en su punto 36 aprueba que el Ayuntamiento promueva la realización de evaluaciones de políticas públicas y la cultura de la evaluación.

Dirección

[Begoña Villacís Sánchez](#)
Vicealcaldesa de Madrid

[Silvia Saavedra Ibarrondo](#)

Delegada de Coordinación Territorial, Transparencia y Participación Ciudadana

[Jesus Mora de la Cruz](#)

Coordinador General de Distritos, Transparencia y Participación Ciudadana

[Antonio María Relaño Sanchez](#)

Director General de Transparencia

Coordinación y supervisión

[Jose Antonio Antona Montoro](#)

Subdirector General de Calidad y Evaluación

[María Villanueva Cabrer](#)

Jefa de Servicio de Evaluación



Autores

[Victoria Sánchez Esteban](#)

[Luis Miguel Morales Caballero](#)

Diseño y maquetación

[Gabriel Polo Palacios](#)



2020 C. C. C.

Esta obra está bajo una licencia de [Creative Commons Reconocimiento-CompartirIgual 4.0 Internacional](#)

Índice

1 SOBRE LA GUÍA

Pág. 6

2 CONCEPTOS

Algunos conceptos clave sobre los que conviene ponerse de acuerdo

Pág. 11

3 PREGUNTAS

1ª Pregunta

¿Qué quiero evaluar?

Pág. 17

2ª Pregunta

¿Realmente hay que hacer una evaluación o es mejor hacer otra cosa?

Pág. 28

3ª Pregunta

¿Se puede hacer esta evaluación?
¿Esta intervención es evaluable?

Pág. 34

4ª Pregunta

Ya hemos decidido hacer una evaluación ¿quién tiene que participar?

Pág. 42

5ª Pregunta

¿Qué es lo que queremos saber? Las preguntas de evaluación

Pág. 49

6ª Pregunta

¿Qué recursos necesito dedicar a la evaluación?

Pág. 65

7ª Pregunta

¿Cómo debe ser el proceso de la evaluación?

Pág. 69

8ª Pregunta

¿Cómo formular conclusiones y recomendaciones?

Pág. 77

9ª Pregunta

¿Cómo debe ser el informe de evaluación?

Pág. 84

10ª Pregunta

¿Qué hacer cuando el proceso ha terminado?

Pág. 90

4

ALGUNAS REFERENCIAS EXTERNAS

Pág. 95

GLOSARIO

Pág. 100

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Una mejor utilización de los recursos públicos, que permita obtener el máximo valor por cada euro invertido, es cada vez más imprescindible en un contexto donde la regla general es la necesidad de hacer más con menos. Para ello, no basta con que las actuaciones velen por la maximización de los recursos, sino que es necesario que logren los objetivos que se definieron y que hagan llegar sus beneficios a las personas, organizaciones o territorios que las necesitan más, entre otros aspectos. La evaluación de la acción pública es la que permite conocer cómo se está actuando y qué se está logrando.

El Ayuntamiento de Madrid se encuentra redoblando sus esfuerzos en materia de evaluación, tratando de instalar una cultura que pasa, como mínimo, por conocer estas prácticas, sus potencialidades y también sus limitaciones. Pasa también por entender cuándo poner en marcha un proceso de evaluación y cuándo existen obstáculos que dificultarán la realización de un trabajo riguroso. Finalmente, pasa por entender que realizar una evaluación supone adquirir el compromiso de utilizar los resultados que se obtengan en beneficio de la ciudadanía que puede verse afectada por la acción evaluada.

En este esfuerzo, se ha decidido publicar esta Guía para la reflexión, que se dirige a todas las personas que prestan sus servicios en esta organización y que en algún momento pueden tener que participar de un modo u otro en un proceso de evaluación. Su objetivo fundamental es contribuir a aprovechar al máximo el esfuerzo que se realiza, mediante la formulación de demandas más ajustadas a las necesidades y los recursos disponibles y favoreciendo procesos más eficientes y resultados más sólidos, que redunden en la mejora de la acción pública y en el aprendizaje de la institución.

Desde la Vicealcaldía os animamos a que la leáis, la comentéis y la utilicéis, para que se convierta en una herramienta más al alcance de las personas que trabajamos en el Ayuntamiento de Madrid.

Begoña Villacís Sánchez
Vicealcaldesa de Madrid

sobre
la
guía

¿Para qué sirve esta Guía?

La Guía que aquí se presenta cuenta con diferentes utilidades complementarias.

Por una parte, permite **visualizar una serie de conceptos clave relacionados con la evaluación de la acción pública**, que es importante comprender si se desea participar en uno de estos procesos, en cualquiera de los roles o papeles posibles (quien la gestiona, como informante, responsable de la actuación pública que se evaluará...).

Por otra parte, pretende **acompañar el proceso de reflexión** que ha de desarrollarse en paralelo a la definición y puesta en marcha **de una evaluación**, proporcionando elementos para orientar el proceso y para facilitar la toma de decisiones.

Puede servir también para **difundir el significado y la utilidad de la evaluación** de la acción pública, lo que ayuda a suavizar los temores que a veces se encuentran quienes son responsables de las actuaciones que se evaluarán.

Finalmente, puede **facilitar la comprensión del potencial que tiene la evaluación** como palanca de cambio y de mejora de las Administraciones, en este caso del Ayuntamiento de Madrid, para tratar de maximizar su utilidad y el retorno de los recursos que las instituciones hayan de destinar a su realización.

De esta Guía previsiblemente podrán derivarse también otras utilidades pero, si se logra al menos una parte de las que se acaban de enumerar, habrá merecido la pena el esfuerzo de su realización.

¿Para qué no sirve esta Guía?

Una de las características clave de los procesos de evaluación es su **naturaleza contextual**, ya que para que una evaluación alcance todo su valor ha de ajustarse al máximo a factores tales como las características de la actuación que se desea evaluar, a la situación en la que se desenvuelve y la propia evaluación o el propósito al que se dirige.

La principal consecuencia de este hecho es que **no es posible definir un modelo único, que pueda ser aplicado universalmente**: en cualquier circunstancia, para cualquier tipo de intervención o por cualquier equipo de evaluación, independientemente de su conocimiento y experiencia previa.

Por otra parte, la evaluación de políticas y otras actuaciones públicas es una disciplina relativamente reciente, pero ya ha generado un importante **corpus teórico** que sirve de marco y de telón de fondo para el desenvolvimiento de la evaluación como disciplina. Eso significa que, para llevar a cabo una buena evaluación, conviene conocer al menos una parte relevante de todas estas teorías, así como de los enfoques desde los que puede realizarse o los métodos y técnicas más convenientes para recoger o analizar la información.

Es difícil sintetizar todo esto en una guía, con el suficiente grado de detalle, precisión y profundidad como para garantizar que su utilización conducirá a la obtención de resultados de calidad. En consecuencia, esta Guía **tampoco sirve para orientar la materialización de una evaluación en todas sus fases**, incluyendo su diseño metodológico o el análisis de la información, entre otros factores.

¿A quién va dirigida?

Esta Guía va destinada en primer lugar a **las personas que trabajan en el Ayuntamiento de Madrid** y que, desde distintas posiciones, se encuentren ante la situación de poner en marcha o de participar en un proceso evaluativo promovido por esta Administración. En general, está pensada para personas que trabajan en un ámbito sectorial o temático específico y que **no tienen por qué tener conocimientos ni experiencia previa sobre evaluación**. Es más, son precisamente estas personas sin conocimientos previos quienes son las destinatarias principales de la Guía que, como ya se ha dicho, busca acompañarlas en el proceso de definir qué se desea o necesita hacer y apoyarlas a la hora de expresar esta necesidad.

Esta es la razón principal por la que esta Guía pretende ser un **documento divulgativo**, para que pueda ser utilizada por cualquier persona; un **documento práctico**, ya que está orientada a la reflexión, pero sobre todo está orientada a la acción o, aún mejor, a promover una acción reflexiva; finalmente, un **documento con elementos visuales**, para que al menos una parte de sus contenidos pueda incorporarse de manera casi intuitiva.

Así, las personas del Ayuntamiento de Madrid que deban poner en marcha una evaluación, no sólo se encontrarán acompañadas en el proceso, sino que contarán con un **apoyo para la toma de decisiones** sobre el mejor modo de plantearla o, al menos, sobre el mejor modo de entre los posibles.

¿Qué vas a encontrar en esta Guía?

Además del capítulo de **definiciones** que aparece justo detrás de esta introducción, la Guía está estructurada mediante **10 preguntas**, que llaman la atención sobre **cuestiones clave** a tener en cuenta a la hora de configurar una **demanda de evaluación**. Estas preguntas **conducirán por el proceso de una evaluación**, desde el punto de vista de quién la gestiona.

*Por **demanda de evaluación** se entiende el proceso por el que una determinada institución pública (en este caso, el Ayuntamiento de Madrid) o alguna de sus unidades definen lo que desean que una evaluación aporte a esa institución o unidad. Normalmente esa demanda de evaluación se plasma en algún documento. Por ejemplo, en los casos en los que se plantea externalizar esa evaluación la demanda suele plasmarse en la documentación de contratación.*

Así, comienza planteando una reflexión sobre **qué se desea evaluar** e incluso si la mejor manera de alcanzar el resultado perseguido es realizar una evaluación. También propone plantearse cuestiones de factibilidad, de modo que se determina si se dan las **condiciones para poder llevarla a cabo** de manera rigurosa o cuáles son las **personas, grupos de interés u organizaciones** que deben participar directa o indirectamente en ella.

Posteriormente, la guía se centra en definir los **elementos** sobre los que queremos obtener información. Ofrece también algunas orientaciones para determinar los **recursos** que se deberían dedicar a la evaluación, lo que es especialmente importante cuando se va a recurrir a un equipo externo, ya que una vez establecido el máximo posible, la flexibilidad posterior será limitada.

Una vez que se ha llegado a este punto, se ofrecen algunas reflexiones sobre el **proceso** de realización de la evaluación y, finalmente, se centra en los **productos que se obtienen**: el informe de evaluación en general y las conclusiones y recomendaciones en particular.

La Guía termina planteándose qué ocurre después de que contamos con el informe de evaluación, ya que, si se contempla el proceso de manera general, en este momento el trabajo aún no ha terminado. De hecho, los siguientes pasos pueden ser claves para la **utilidad posterior** del trabajo realizado hasta ese momento.

El documento se completa con algunas **referencias bibliográficas y webgráficas**, donde se puede ampliar información a medida que la experiencia en la gestión de evaluaciones avanza y con un **glosario** que permite localizar ciertas definiciones a lo largo de la Guía.

¿Cómo utilizarla?

Los diferentes apartados de esta Guía muestran una **cierta secuencia temporal**, así que puede utilizarse o leerse desde el principio hasta el final, respondiendo a las preguntas que se van planteando a lo largo del documento. Sin embargo, hay que decir que esta secuencia no es perfecta ya que en ocasiones es necesario responder a algunas de estas preguntas de manera **simultánea o casi simultánea**.

Además, en el proceso de reflexión que esta Guía pretende acompañar, en ocasiones puede ser necesario (o al menos conveniente) **retroceder** para replantearse algunas respuestas que se formulan en etapas anteriores. Esto es así porque es prácticamente imposible definir de una sola vez todos los elementos que aquí se mencionan de manera ordenada. Por el contrario, es más frecuente que el avance del proceso de reflexión recomiende volver a pensar elementos de algunas de las etapas iniciales del proceso.

con
cep
tos

Algunos conceptos en los que hay que
ponerse de acuerdo al comienzo

A lo largo de esta Guía se han ido introduciendo definiciones de conceptos en los lugares en los que se mencionan por primera vez, para primar su utilidad. Sin embargo, antes de empezar es necesario ponerse de acuerdo, al menos, sobre lo **que es la evaluación**. La primera consideración es que hay muchos tipos diferentes de evaluación (por ejemplo, evaluación de los consumidores, evaluación de desempeño, evaluación académica y muchas otras). En esta Guía nos referimos específicamente a la **evaluación de la acción pública** en cualquiera de sus manifestaciones: programas, planes, proyectos, servicios...

Pero incluso ciñéndonos en exclusiva a este tipo de evaluación, existen múltiples definiciones según el autor o la institución que las haya formulado. Sin embargo, todas ellas cuentan con unas **características** comunes.

- **Se refieren a una acción pública.** No a una necesidad, ni a un fenómeno social, sino a la respuesta que ofrece una determinada institución pública para solucionar un problema o satisfacer una demanda.
- **Suponen una valoración.** Seguramente éste es su elemento más distintivo. Las evaluaciones establecen, por ejemplo, si algo es bueno (o mejor o peor), si algo se produce en el momento adecuado (o demasiado pronto o demasiado tarde), si realmente consigue lo que afirma que desea conseguir, etc.
- **Se basan en información** que es **recogida** -y, sobre todo, **analizada**- **de manera sistemática**. En esto la evaluación no es diferente de otras disciplinas, pero si el trabajo que se lleva a cabo no es sistemático, no podremos hablar de evaluación.

El análisis sistemático sustituye al análisis objetivo, del que difícilmente puede hablarse cuando es realizado por seres humanos, lo que sucede, por ejemplo, en las ciencias sociales.
- Normalmente la valoración **se realiza** a través de la **formulación de juicios**. Estos juicios **deben apoyarse de manera clara e inequívoca** en la información que se ha recogido y analizado previamente de manera sistemática. Además, normalmente, antes de comenzar la evaluación se ha definido el modo en el que se realizarán los juicios y lo que se considerará “bueno”, “mejor” o “peor”.
- Aunque hay algunos autores que lo discuten, las evaluaciones **deben estar orientadas a la acción**, lo que significa que deben incluir **recomendaciones** que, de nuevo, han de basarse en los juicios de valor alcanzados tras el análisis.



Es el proceso de indagación y análisis sistemáticos dirigido a determinar el valor o el mérito de una acción pública, con el fin de introducir cambios o mejoras en esa misma actuación.

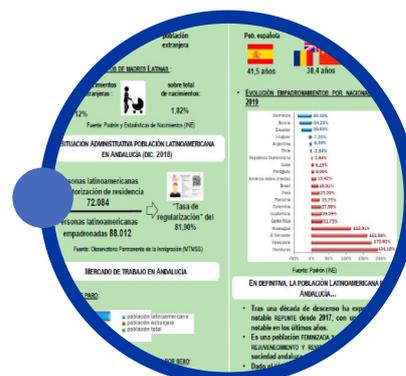
¿A que parece sencillo?

Pues no lo es tanto porque, en la práctica, existen **otras disciplinas** con las que comparte una o más de sus características.

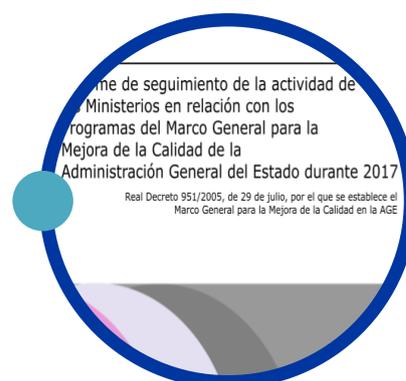
- Con la **investigación** comparte, entre otras cosas, el ser una indagación sistemática. Sin embargo, no incluye valoración ni siempre está orientada a la acción, ya que se dirige fundamentalmente a la construcción de conocimiento.



- Los **observatorios** establecen magnitudes y analizan la evolución y características de fenómenos sociales. En ocasiones pueden tener en cuenta la acción pública pero, si lo hacen así, se limitan a su descripción.



- El **seguimiento** va dirigido a conocer si una determinada acción pública se está desarrollando conforme a lo previsto en términos de plazos, utilización de recursos u obtención de los productos que se definieron. Está muy vinculado a la ejecución de la acción pública y puede llegar a valorar su desempeño, a partir de una recogida continua de información, pero no debería entrar en el valor de la acción pública.



- La **auditoría** se parece también a la evaluación ya que realiza una recogida sistemática de información que es posteriormente valorada. La diferencia en este caso radica en que la valoración se realiza mediante su comparación con estándares generales previamente establecidos, que son siempre los mismos (o al menos lo son durante un periodo prolongado) y que no son específicos para la intervención que se evalúa.

- » **Auditoría financiera.** Establecida por el Plan General de Contabilidad, trata de examinar y analizar la información que una empresa tiene en los estados de sus cuentas.
- » **Auditoría de cumplimiento de Fondos Europeos.** Comprende las actuaciones de control sobre operaciones financiadas, en todo o en parte, con cargo a los Fondos Estructurales y de Inversión Europea, todo ello con arreglo a los diferentes Reglamentos establecidos en función de los Fondos.
- » **Auditoría de calidad.** Se trata de un proceso sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias del ajuste entre el desempeño de una organización y una serie de criterios establecidos previamente. En los sistemas de calidad sí se produce un ajuste al caso concreto, pero, de nuevo, a partir de los estándares definidos por una norma. Un ejemplo serían las Normas ISO.

Otras disciplinas

Investigación

Observatorios

Seguimiento

Auditoría

Para hacerlo aún más complicado, muchas de estas disciplinas comparten la utilización de las mismas metodologías y técnicas, ya sean de tipo cuantitativo (análisis estadístico, por ejemplo) o cualitativo (entrevistas, grupos focales, análisis de contenido...). Y es que no son unas técnicas u otras las que determinan que algo sea o no evaluación, sino que hay que tener en cuenta para qué se realiza una determinada indagación y qué se hace posteriormente con los datos recopilados y, especialmente, con el resultado del proceso realizado (sus hallazgos, sus conclusiones y recomendaciones...).

¿A que ya no parece tan sencillo?

Pues en la vida real las fronteras pueden ser aún más borrosas, así que no siempre es fácil establecer cuál es el límite entre unos y otros casos. Para facilitarlo, a continuación se incluyen algunos ejemplos, más concretos, que permiten reflexionar sobre si se podría hablar o no de evaluación.

- Un **análisis de costes**, en sí mismo, no es una evaluación, ya que, en principio, no implica valoración. Sin embargo, una evaluación puede utilizar el análisis de costes como una de sus técnicas.
- Un **diagnóstico de necesidades** no es una evaluación, ya que no se refiere a una actuación pública, sino habitualmente a la determinación de un problema o una necesidad existente en un colectivo, una sociedad, un territorio o una o más instituciones u organizaciones, entre diferentes posibilidades.
- La **valoración de solicitudes**, con el fin de determinar cuáles serán aprobadas y cuáles no, no es una evaluación en el sentido que se utiliza en esta Guía, ya que no se refiere a una acción pública.
- La **crítica literaria** (o artística, en general), por ejemplo, se incluye en algunos manuales de evaluación, pero no lo sería desde este punto de vista, ya que no se refiere a una acción pública y no se explicitan con carácter previo los aspectos que permiten definir si será valorada positivamente o no.

¿Es esto evaluación?

Análisis de costes

Diagnóstico

Valoración de solicitudes

Crítica literaria

No, no lo es.

En la práctica estas distinciones pueden ser muy importantes o no tanto. En realidad, lo más importante es definir con **claridad y precisión lo que se quiere conseguir**, y no tanto el “título” que le pongamos. Es a ese proceso de definición y aclaración de la demanda a lo que desea contribuir esta Guía.



Para finalizar, se quiere realizar una aclaración respecto a la **terminología que se utiliza** en esta Guía. Como se verá en el capítulo siguiente, la acción pública se sitúa a diferentes niveles, todos los cuales pueden ser sometidos a evaluación. Por ello y para evitar ser repetitivos, se ha optado por hablar indistintamente de **acción pública, intervención o actuación** términos que engloban de manera completa todos los niveles de acción. Por tanto, cuando se habla de “intervención” no se hace referencia al cuerpo de control de la Administración que vela por el cumplimiento de la norma económico-financiera, sino que se refiere a la acción pública, en cualquiera de sus categorías.

1ª PREGUNTA

¿Qué quiero evaluar?

La primera pregunta que deben hacerse quienes promueven o gestionan evaluaciones es "¿qué queremos evaluar?" o, quizá de manera más precisa, "¿qué necesitamos evaluar?". Esta pregunta puede ser respondida, al menos, desde dos puntos de vista: teniendo en cuenta el **tipo de acción o intervención pública** que se quiere evaluar o teniendo en cuenta las **dimensiones de la acción pública** en la que se centrará la evaluación.

¿Qué tipos de acción pública pueden ser evaluadas?

Se entiende por **acción pública** la respuesta que ofrece una determinada institución pública para solucionar un problema o satisfacer una demanda de un grupo social, uno o varios agentes económicos o de la ciudadanía en su conjunto.

A la hora de llevar a cabo una evaluación hay que tener en cuenta a qué **tipo de acción pública** se aplica, puesto que, según sea una u otra, existirán cuestiones y preguntas de evaluación que serán más útiles que otras.

Las acciones que se pueden evaluar en el ámbito público pueden ser de muy diferente amplitud, desde la política pública, que sería el nivel más general de acción, a un proyecto específico, que sería el de menor alcance. También existen muchas definiciones de cada uno de estos términos. A los efectos de esta Guía se ha optado por incluir definiciones sencillas y prácticas, para facilitar su utilidad y comprensión.

POLÍTICA PÚBLICA

La **política pública** se corresponde con el nivel superior de la acción pública y habitualmente se encuentra formulada de manera que pueda integrar todas las actuaciones que se pretende desarrollar en un determinado ámbito o sector. Por tanto, su grado de concreción es menor, pero recoge **principios** de fondo que han de inspirar la formulación de los niveles inferiores de la acción. La evaluación de políticas públicas es menos frecuente que la de los niveles más concretos, pero eso no significa que no se realicen. Como ejemplo, se puede mencionar algunas de las desarrolladas por la Agencia Española de Evaluación y Calidad de los Servicios, que funcionó entre los años 2007 y 2017.

PLAN DE ACCIÓN

Una política pública frecuentemente da lugar a un **plan** que define en mayor medida lo establecido en la política y lo hace más tangible. Los planes de acción deben

establecer ejes estratégicos, ámbitos de acción y matrices de planificación. También la relación de recursos que se prevé utilizar para su materialización o, al menos, la financiación que se requerirá para poder ejecutar el conjunto de acciones que planteen. Una utilidad adicional de un plan es englobar los documentos de planificación de ámbito menor (los programas), de manera que no existan de forma aislada, sino que conformen un todo coherente.

Tanto la política pública, como los grandes planes de acción y las estrategias de nivel superior, son niveles de definición y planificación de la acción pública que tienen en consideración el largo plazo.

ESTRATEGIA

Un nivel diferente, que a veces se utiliza y a veces no, es el de la **estrategia**. En sentido muy general, una estrategia es el modo en el que decidimos actuar para alcanzar un determinado objetivo. Sin embargo, en la acción pública, se puede hablar de **estrategia como sinónimo de plan**, aunque normalmente la estrategia no requiere de la asignación de los recursos que se dedicarán al logro de los objetivos que se pretenden. Para mayor confusión, el proceso por el que se define un plan es identificado frecuentemente como “planificación estratégica”, así que se podría considerar que ambos niveles de la acción pública se encuentran interconectados. En la práctica, con frecuencia, nos encontraremos solamente con uno de ellos, de manera que se contará con un plan o con una estrategia, pero no con ambos.

PROGRAMA

El siguiente nivel de formulación de la acción pública es el **programa**. Un programa puede entenderse como una línea de acción que atiende a uno de los ejes contenidos en un Plan o en una Estrategia, aunque en ocasiones es posible que se refieran a un nivel algo menor. Hay también quien define un programa público como un conjunto de proyectos que se dirigen al logro de un fin compartido, pero no siempre resulta fácil identificar proyectos específicos en el marco de un programa, ya que a veces se estructuran según otros criterios (según objetivos de menor nivel, según demarcaciones geográficas o según colectivos de atención, por ejemplo). En cualquier caso, un programa cuenta con un mayor nivel de concreción que cualquiera de los niveles mencionados hasta ahora y siempre deben incluir una **definición precisa de resultados**.

Los programas con frecuencia cuentan con una mirada temporal más próxima al medio plazo, si bien no es raro encontrar programas que se convierten en estables, porque van encadenando sucesivas fases de programación. La evaluación de programas es, seguramente, la más frecuente en la Administración Pública española.

Normalmente en el marco de un programa, aunque pueden estar vinculadas a otros niveles de formulación, se encuentran los **sistemas de ayudas**, que se dirigen a facilitar el acceso a determinados bienes y servicios a una parte de la sociedad que, en caso contrario, tendrían dificultades para hacerlo. Esa parte de la sociedad pueden ser personas individuales, pero también empresas, organizaciones de diferente tipo o grupos organizados de agentes. Los sistemas de ayudas deben estar definidos normativamente, en el nivel que corresponda, de manera que se establezcan las condiciones de acceso y las obligaciones contraídas por su disfrute.

Suele plantearse la realización de evaluaciones de uno o más tipos de ayudas, con el fin de conocer, por ejemplo, si están cumpliendo los objetivos para los que fueron creadas, si no existen sesgos en el acceso u otras cuestiones.

PROYECTO

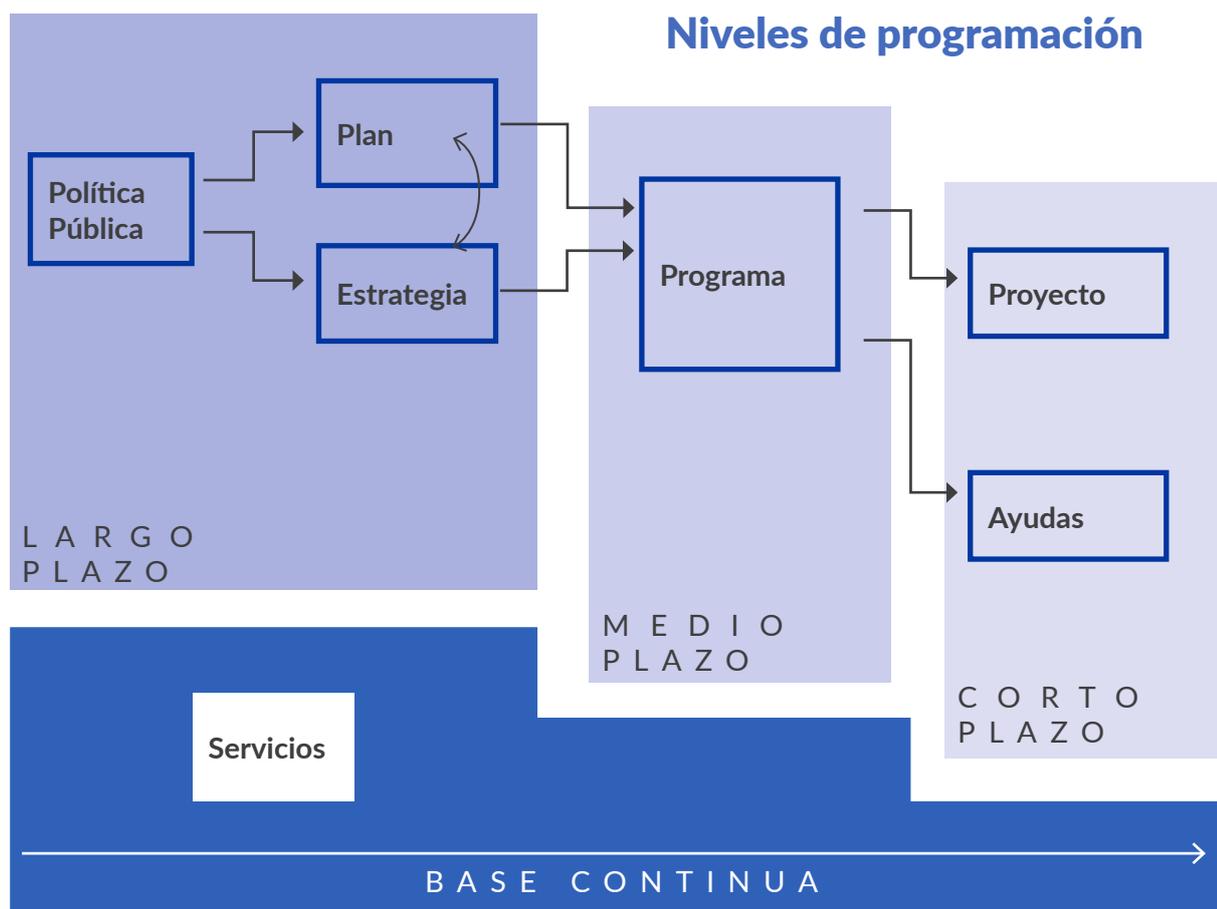
El siguiente nivel de programación pública es el de los **proyectos**, aún más concreto que el de los programas. Un proyecto ha de contar con un objetivo específico que se desea alcanzar mediante la acción puesta en marcha con él. Si se toma el término de manera rigurosa, un proyecto ha de dirigirse a la consecución de un **objetivo único**, que no podrá existir antes, ni después. En la práctica, sin embargo, se hace una utilización más laxa de este concepto y en ocasiones se llevan a cabo proyectos que son muy similares. El ámbito temporal de los proyectos es variable y se pueden encontrar ejemplos que se plantean a varios años y otros que no abarcan más de unos meses.

Un ejemplo típico de proyecto, ya distante en el tiempo, es el anunciado por John Fitzgerald Kennedy, que en mayo de 1961 anunció el Proyecto Apolo, con el objetivo de “poner un hombre en la luna” (en esa época no existían consideraciones de género y, de hecho, no fue un hombre, si no dos, los que lo consiguieron en 1969, después de varias misiones). A partir de ese momento, se empezó a hablar del Programa Espacial, que incluyó diferentes proyectos y misiones.

SERVICIOS PÚBLICOS

Un caso un poco diferente es el de los **servicios públicos**, consistentes en una serie de actividades y recursos puestos a disposición de la sociedad, o de una parte de ella, para atender una necesidad básica. La evaluación de servicios públicos es atendida con frecuencia desde los servicios de calidad de las instituciones y su realización es especialmente importante en los casos en los que son prestados por organizaciones privadas en nombre y por cuenta de la institución pública responsable. Con cierta frecuencia son evaluados únicamente por el nivel de satisfacción de las personas a las que se dirige de manera potencial o real, lo que constituye una mirada un tanto parcial.

Como ocurría con la evaluación, la **distinción inequívoca entre algunos de estos conceptos no siempre es sencilla**, porque en muchas ocasiones se superponen. Así, no siempre es fácil establecer si una acción pública es una estrategia, un plan o una política, por ejemplo, aunque las diferencias entre otras formas de la acción son más nítidas. Lo que sí es claro es que **existe una relación jerárquica** entre una parte de estos elementos, de tal manera que, al menos hasta cierto punto, unos se desprenden de otros. El siguiente gráfico muestra la cadena jerárquica más típica de las intervenciones públicas, aunque se ha añadido un último estabón, que permite recoger también el nivel micro.



Algunos ejemplos de estos niveles de la acción pública del Ayuntamiento de Madrid en los últimos años son: la Política de Cultura del Ayuntamiento de Madrid, la Estrategia Gente Saludable 2011-2015, los Planes Integrales de Barrio, el Programa de Capital Semilla del Ayuntamiento de Madrid, el Proyecto Madrid Campus de la Innovación, etc.



La gran mayoría de las evaluaciones que realiza el Ayuntamiento de Madrid se sitúan en el ámbito de los programas y los planes.

¿Puedo evaluar toda la acción o tengo que ceñirme a alguna de sus partes?

La **acción pública** que va a ser evaluada, independientemente del nivel de programación en el que se sitúe, constituye el **objeto de la evaluación**, denominado así porque es “la materia” que se analizará y valorará de manera sistemática, para conocerla mejor y poder determinar sus puntos fuertes o aquellos que pueden mejorarse.

Desde un punto de vista teórico, lo mejor sería evaluar **todos los aspectos** de la acción pública que va a ser el **objeto de evaluación**, pero eso no siempre es posible, porque pueden existir circunstancias que lo imposibiliten o que, al menos, lo dificulten de manera relevante. Por ejemplo, en función del momento, puede que sólo sea posible realizar una evaluación ex-post (también llamada a posteriori); puede que no todo sea evaluable; o puede que no se tenga la capacidad o los recursos necesarios para poder evaluar todo.

En esos casos, es preferible que **la evaluación se focalice** un poco más, teniendo en cuenta solo alguna o algunas de las **dimensiones de la intervención**. A continuación se define muy brevemente en qué consiste cada una de ellas:

- El **diseño**. Es el conjunto de elementos que la definen: los objetivos que desea conseguir, los cambios que desea producir o el modo en el que se mide si esos cambios se están produciendo.

Habitualmente en la **evaluación del diseño** también se tiene en cuenta si la actuación se encuentra alineada con el marco normativo y programático en el que se desenvuelve, si ha definido correctamente el problema al que se dirige y si la teoría del programa en la que se sustenta es sólida, se encuentra bien formulada y está basada en evidencias robustas. Otros aspectos que se tienen en cuenta en una evaluación del diseño son la adaptación a la población a la que se dirige, los agentes que intervienen o la complementariedad con otras actuaciones. En ocasiones se plantean también miradas transversales, tales como si ha tenido en cuenta el enfoque de género o si incorpora una perspectiva de derechos humanos, por ejemplo.

Las evaluaciones del diseño pueden realizarse al comienzo de una intervención o antes de su comienzo, pero también a lo largo de todo su desarrollo.

Se conoce como **teoría del programa** el modo en el que una actuación logra que se produzcan los resultados que pretende alcanzar. Para cualquier actuación es necesario dedicar unos recursos a la realización de unas actividades, actividades que conducirán a la obtención de unos productos. Si estos productos se utilizan o aplican como está previsto, contribuirán al logro de los resultados y, posteriormente, a cambios de más amplio alcance.



Con mucha frecuencia, las intervenciones no han definido previamente su teoría del programa. En este caso, suele reconstruirse durante el proceso de evaluación.

- La **estructura**. Es el conjunto de recursos de todo tipo con los que cuenta o a los que puede acceder una intervención. Entre ellos se mencionan los recursos humanos, materiales, económicos y tecnológicos y también el marco político-estratégico de la institución o dependencia responsable (planes estratégicos, planes de acción, manuales de procedimientos...) y cualquier otro medio o instrumento que pueda ser directa o indirectamente utilizado por la intervención o que marque su capacidad de acción.

Es infrecuente que existan evaluaciones que tengan en cuenta únicamente la dimensión de estructura, pero sí que acompaña, por ejemplo, a las evaluaciones de los procesos o de implementación.

- Los **procesos**. Pueden ser entendidos de dos modos diferentes: por un lado, lo que la intervención “hace”, sus actividades y, por otro, el modo en el que realiza esas actividades. La acción pública no tiene lugar en el vacío, sino que se enmarca en la acción general de una determinada dependencia pública que cuenta con sus propias normas de funcionamiento, toma de decisiones, planificación, comunicación, etc. que pueden afectar al modo en el que se desenvuelve la actuación que se evalúa.

La **evaluación de los procesos** permite comprobar si las actuaciones se desarrollan adecuadamente, si no generan cuellos de botella o si están teniendo consecuencias en términos de a quién le llega la acción.

Las evaluaciones de los procesos son más frecuentes que otros tipos de evaluación, aunque no necesariamente se denominen así (pueden denominarse, por ejemplo, evaluaciones de implementación) y suelen tener lugar a medio término de la ejecución de una determinada actuación. Como se decía, al evaluar los procesos con frecuencia se tienen también en consideración los elementos de la estructura.

- Los **resultados**. En castellano hablar de resultados resulta un poco confuso porque, en realidad, pueden hacer referencia a cualquiera de los siguientes tres niveles o a todos ellos:

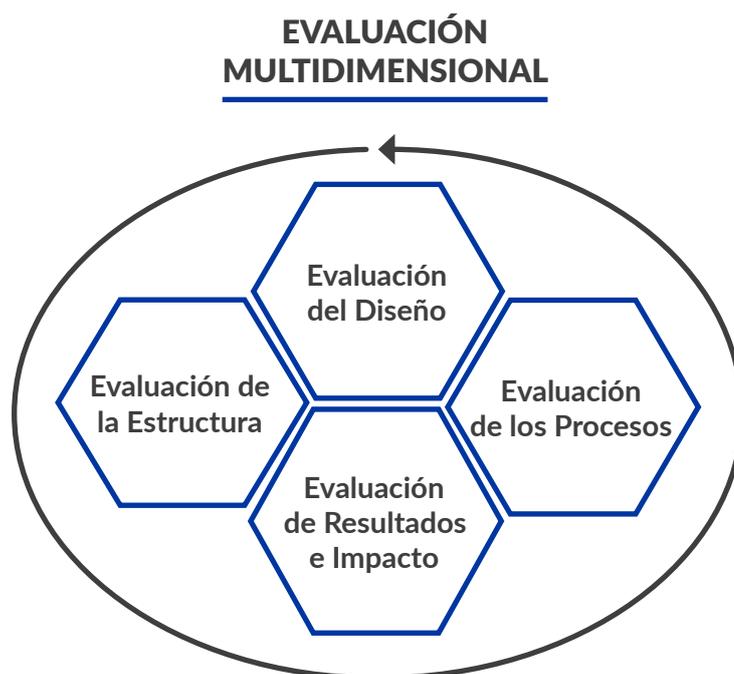
Por una parte, están los **productos** de la actuación (*outputs*, en inglés), que son los que se obtienen de manera directa por su simple ocurrir, por la materialización de sus actividades. Además, el nombre no debe confundir, porque el término “producto” puede referirse también a personas. Por ejemplo, en el Plan de Formación del Personal Municipal, uno de los productos es las personas que han finalizado la formación.

Por otra, la acción pública también propicia la existencia de **cambios**, que es lo que se conoce propiamente como **resultados** (*outcomes*, en inglés). En el caso anterior, el resultado del Plan de Formación serían los aprendizajes adquiridos por las personas participantes, su capacidad de hacer cosas distintas.

Finalmente, si esas personas regresan a su puesto de trabajo y aplican lo aprendido a sus actividades, si cuentan con los recursos para ello y sus superiores facilitan que lo haga, previsiblemente esa unidad acabe funcionando mejor, o utilice mejor los recursos o el tiempo. Ese sería el **impacto** de la intervención, para cuyo logro no son suficientes sus resultados, sino que tienen que estar presentes también otros factores. Pero la acción pública habrá contribuido a ese logro y, en su ausencia, el resultado habría sido diferente.

Las **evaluaciones de resultados** pueden tener lugar de manera parcial en algún momento intermedio de la intervención, en cuyo caso sólo afectarán a los productos y eventualmente a los resultados. Para llevar a cabo una evaluación plena de productos y resultados, sin embargo, es necesario esperar a la finalización de la acción, lo mismo que para analizar su impacto. Con frecuencia, incluso hay que esperar un poco más para hacerla, ya que parte de estos impactos pueden manifestarse tiempo después de que la intervención haya tenido lugar.

Si tenemos la capacidad y los recursos para poder hacer una **evaluación multidimensional**, que tenga en cuenta todas las facetas de una determinada actuación, obtendremos un resultado que irá más allá de la suma de evaluaciones parciales como las que aquí se han mencionado, ya que será posible cruzar los diferentes análisis que se lleven a cabo. Pero si no existen las condiciones para hacer una buena evaluación multidimensional (capacidad, recursos económicos, tiempo...) puede ser preferible hacer una buena evaluación de una o más de sus dimensiones, aunque resulte más limitada.



Así por ejemplo, una **evaluación de resultados** que no tenga en cuenta el **diseño** y la **implementación** de la intervención corre el riesgo de llegar a conclusiones erróneas.

Que no se hayan obtenido los resultados deseados puede deberse a un problema de diseño, a que no se contó con un mínimo de recursos para su implementación o a que se ha producido un cambio en la institución o en el contexto que han anulado los efectos positivos que de otro modo se hubieran conseguido. Sin embargo, se puede llegar a la conclusión de que es la actuación la que no funciona, lo que podría ser erróneo.

Por otra parte, unos buenos resultados pueden estar producidos por un impulso externo (normativo, de mercado...) que haya compensado el poco o nulo efecto logrado por la acción pública y no necesariamente significan que esta haya sido "buena". Sin embargo, si la evaluación solo tuviese en cuenta los resultados, se correría el riesgo de llegar a esa conclusión.

Por ello, siempre que sea posible, hay que considerar si es conveniente la aplicación de una mirada multidimensional.

La utilidad de los tipos de evaluación antes señalados varía en función del **momento en que se encuentra la actuación pública**, no siendo lo mismo que se encuentre en la fase de formulación (evaluación ex-ante), que se produzca durante su desarrollo (evaluación intermedia) o que tenga lugar una vez que ha finalizado (evaluación ex-post).

El diagrama que se muestra a continuación muestra la relevancia relativa de los diferentes tipos de evaluación según el momento en el que se encuentre la intervención. Aparecen en color más intenso las formas más típicas.



¿Cuál es entonces el alcance de la evaluación?

Atendiendo a los aspectos comentados anteriormente, se puede hablar del **alcance de la evaluación**, ya que podremos decir que vamos a evaluar el diseño del programa A o los procesos de la ayuda B o que vamos a abordar una evaluación multidimensional del Plan C. No obstante, hay otros aspectos relativos al alcance de la evaluación que conviene tener en cuenta. En concreto, puede hablarse de:

- Alcance **temporal**: referido al periodo de tiempo considerado por la evaluación.
- Alcance **geográfico**: atendiendo al ámbito territorial de actuación que está cubriendo la intervención que es objeto del proceso evaluativo.

Determinar el alcance de la evaluación es fundamental, ya que tiene efectos directos sobre su posterior desarrollo. Si es demasiado amplio, se corre el riesgo de dispersar el esfuerzo. Por el contrario, si es demasiado corto, el análisis puede perder relevancia y utilidad.

*El **alcance de la evaluación** indica qué se encuentra incluido en la evaluación y, por tanto, qué queda fuera de ella.*

La tentación más habitual es incluir todo en el alcance, extendiéndolo al máximo. Sin embargo, como ya se decía, un mayor alcance requiere más recursos, así que para valorar cuál es el alcance que podremos realmente asumir, es necesario **equilibrar el esfuerzo a realizar con la utilidad**. Otro aspecto clave para la definición del alcance más adecuado son las cuestiones de evaluabilidad, que serán descritas en la **3ª PREGUNTA** de esta Guía.

Finalmente, para definir el alcance conviene averiguar si **la actuación ya ha sido evaluada** con anterioridad, de manera que puedan concentrarse los esfuerzos en conocer aspectos no explorados hasta ese momento.

Si te encuentras en situación de plantear una evaluación para decidir qué evaluar y cómo puede ayudarte utilizar la tabla que aparece a continuación.



¿Cómo debe ser la evaluación que se va a lanzar?

Tipo de acción pública a evaluar
(política, plan, programa...).

Dimensiones a incluir
(diseño, procesos, estructura, resultados, multidimensional).

Momento de la acción
(a punto de lanzarse, en desarrollo, finalizada).

Alcance temporal
(periodo a considerar por la evaluación).

Alcance territorial
(alcanza a la ciudad de Madrid en su conjunto o sólo a uno o más distritos).

Existencia de evaluaciones previas

2ª PREGUNTA

**¿Realmente hay que
hacer una evaluación
o es mejor hacer
otra cosa?**

Es una regla casi general que los recursos públicos de los que se dispone para gestionar una actuación pública son más escasos de lo que sería necesario. En consecuencia, es necesario **valorar muy bien** qué hacer con los recursos disponibles, de manera que se maximice su utilidad para la ciudadanía. En relación con la evaluación, esto significa que conviene reflexionar sobre la **utilidad real** que puede obtenerse del proceso que se ponga en marcha. Este capítulo se dedica a facilitar esa reflexión.

¿Qué se quiere conseguir con la evaluación?

La experiencia muestra que en algunas ocasiones se ponen en marcha evaluaciones sin que resulte muy claro para qué van a servir. En esas ocasiones, aunque se lleve a cabo un trabajo de calidad, y aunque los resultados que se obtengan sean potencialmente útiles, se corre un alto riesgo de que no sean utilizados. Y unos resultados que no se usan no tienen ninguna utilidad, independientemente de su calidad.

Si se desea incrementar la probabilidad de que los resultados de una evaluación sean utilizados y en consecuencia, la probabilidad de que sean útiles, hay que comenzar por pensar qué se quiere hacer con ellos, para qué servirán. En definitiva, cuál será el propósito de la evaluación.



Una evaluación puede tener diferentes **funciones, fines o utilidades**. Los más importantes son los siguientes:

MEJORA DE LA INTERVENCIÓN

Es uno de los propósitos más habituales. De hecho, toda evaluación dirigida a la mejora permite ajustar el programa o política para que cumpla en mayor medida sus objetivos, para que maximice la utilidad de los recursos que tiene asignados o para que sus beneficiarios sean realmente las personas para las que se diseñaron las evaluaciones, entre muchos otros ejemplos posibles.

El propósito de **mejora** suele estar presente de manera directa o indirecta en la mayoría de las evaluaciones que se ponen en marcha, ya que es uno de los más claros. Sin embargo, habrá que tener en cuenta que una evaluación por sí misma no permite garantizar de manera automática que las mejoras vayan a ser introducidas, así que habrá que prever qué se hará con los resultados que se obtengan y con las recomendaciones propuestas.

APOYO EN LA TOMA DE DECISIONES

En ocasiones se plantea la **necesidad de decidir** si una determinada acción pública debe continuar del mismo modo en el que se ha venido desarrollando o si, por el contrario, es necesario introducir modificaciones, cambiar su focalización, elegir unas modalidades frente a otras o, incluso, interrumpirla de manera definitiva. A pesar de que este propósito puede ser considerado únicamente como instrumental, en ocasiones puede tener gran relevancia.

De nuevo, para incrementar la probabilidad de que los resultados de la evaluación sean útiles, es necesario plantearse si efectivamente existe una voluntad real de introducir los cambios que pueda proponer. Si la evaluación revela que una determinada actuación no ha producido los efectos deseados, ¿la institución responsable decidirá no mantenerla? En ocasiones esta voluntad no está clara desde el comienzo y puede tener como consecuencia que se mantenga un programa incluso sabiendo que su utilidad es dudosa.

MEJORA DE LA GESTIÓN

Este propósito se produce especialmente en la evaluación de los procesos o de la implementación y en la evaluación de los servicios. Conocer cómo funciona un programa o cómo se está desarrollando en diferentes ubicaciones, puede ser de gran utilidad para **ajustarlo** en mayor medida o para detectar errores y **corregirlos**, contribuyendo a que el conjunto funcione mejor.

No es habitual encontrar evaluaciones cuyo único propósito sea el de mejora de la gestión, pero con frecuencia se encuentra también presente en evaluaciones que persiguen algún otro de los propósitos.

APRENDIZAJE DE LA ORGANIZACIÓN

A veces los resultados de la evaluación no producen cambios de manera inmediata, bien porque no es el momento adecuado, bien porque no existen recursos suficientes o por otras razones, tales como la necesidad de llevar a cabo un cambio normativo o reglamentario que los haga posibles. En esos casos, sin embargo, habría que proponerse, al menos, que **la organización aprenda de los resultados obtenidos** y de las propuestas de acción que se realicen. Que aprenda, por ejemplo, que hay maneras alternativas de hacer las cosas, que pueden ser mejores que las que se utilizan en la actualidad y que puede ser necesario empezar a trabajar para que los cambios puedan tener lugar en el medio o largo plazo. Que aprenda también si lo que pensaba que funcionaba en la intervención realmente lo hace o si son ciertos los resultados que creía que estaban produciéndose.

Además una organización que frecuentemente realiza evaluaciones de su acción acaba generando un volumen de conocimiento sobre ella misma, sobre el modo en el que actúa y sobre su papel en la sociedad, que puede ser de gran valor.

Hay que tener en cuenta, sin embargo, que el aprendizaje no se produce de manera automática, lo que obliga a que las personas gestoras de la evaluación tengan que poner en marcha los mecanismos que garanticen que esos aprendizajes no se pierden.

INFORMACIÓN A LA CIUDADANÍA

Con frecuencia se habla de la **rendición de cuentas**, pero en ocasiones ese término ha generado confusión, ya que se ha comprendido que solo hay que informar del modo en el que se ha utilizado un determinado presupuesto público. Indudablemente, este es uno de los contenidos de los que se debe informar a la ciudadanía, pero no es el único.

De lo que se trata, cuando se habla de rendir cuentas, es de dar explicaciones de cómo se emplearon los recursos, pero también de lo que se obtuvo con ellos y de qué se dejó de hacer por haberlos dedicado a ese fin en concreto.

La necesidad de información se produce, por un lado, porque los recursos públicos son limitados, y por otro porque es la ciudadanía quien financia la acción pública y quien, por tanto, tiene el derecho de conocer qué se consigue con su aportación.

Las personas responsables de la evaluación deben decidir sobre qué deben informar, sobre cómo debe ser el mensaje para que pueda ser claramente comprendido y sobre qué canales deben ser utilizados para que la comunicación cuente con el alcance más adecuado al mensaje y a sus destinatarios.

EVALUACIÓN COMO REQUISITO

Por último, hay ocasiones en las que el propósito real de una evaluación es **satisfacer un requisito**, que puede estar establecido normativamente, ser una petición de un organismo de control o ser un requisito de un financiador. En ocasiones estas evaluaciones se convierten en un trámite a cumplir y, por tanto, se atienden con los mínimos recursos posibles. Sin embargo, en estos casos conviene convertir la evaluación en una oportunidad para generar información valiosa también para los gestores y para las personas que cuentan con la responsabilidad de tomar decisiones sobre esas intervenciones. Para ello, las personas que promueven y gestionan la evaluación deben complementar la demanda de ese tercero con las preocupaciones e intereses de gestores y decisores, dotando así de utilidad adicional al proceso de evaluación.

En la práctica, lo habitual es que las evaluaciones respondan a más de un propósito y que, por ejemplo, a la vez que se informa a la ciudadanía, se utilice como instrumento de aprendizaje y/o de mejora de la gestión. Pero siguen existiendo casos en los que tras la evaluación no sucede nada. Simplemente se genera un informe que se guarda y que no vuelve a aparecer. Si es eso lo que sucede, los recursos que se le hayan dedicado no habrán tenido ninguna utilidad. Para evitarlo, es imprescindible que los impulsores y gestores de la evaluación dediquen algún tiempo a reflexionar sobre el para qué realizar esa evaluación y sobre el modo en el que pueden contribuir a que sus resultados se utilicen.

Una vez que la evaluación se encuentre finalizada, ¿qué podemos hacer con los resultados?

Hay acciones que será necesario realizar en todo caso, independientemente de cuál haya sido el propósito principal de la evaluación. La más clara es que toda evaluación debe producir un **informe** que incluya los resultados y las propuestas de cambio que se deriven de su realización. Ese informe, además, debe ser puesto a disposición de la audiencia o las audiencias a las que vaya destinada esa evaluación, que podrán ser los miembros de la organización, el equipo directivo, las personas destinatarias de la intervención evaluada, algún grupo social o la sociedad en su conjunto.

Se considera que la **buena práctica** es que **todas las evaluaciones sean publicadas** en alguna de las páginas web de la institución que las promueve, habitualmente las dedicadas a la transparencia o en alguna otra página similar. Indudablemente, la publicación está bien, **pero no es suficiente**. Para incrementar la utilidad potencial de los resultados es necesario hacer también otras cosas.

La **9ª PREGUNTA** de esta Guía proporciona algunas recomendaciones sobre las características con las que debe contar el informe de evaluación y las actividades que deben llevarse a cabo para incrementar la utilidad en sus resultados.

¿Podría hacer algo diferente a una evaluación que con los mismos o menores recursos pueda tener una utilidad similar?

Si tras el proceso de reflexión sobre el propósito de la evaluación se llega a la conclusión de que lo más probable es que sus resultados no vayan a ser utilizados por nadie, si no va a permitir obtener información diferente de la que ya se tiene o si las personas que deban tomar las decisiones a partir de los resultados no tienen la voluntad de introducir ningún cambio, puede ser preferible no realizar una evaluación, y dedicar los recursos a otra actividad (o a una evaluación diferente a la que se planteaba inicialmente).

Realizar una evaluación es un proceso complejo al que hay que dedicar un volumen de recursos suficiente. Si el propósito no está claro, o si no es uno de los que puede satisfacer una evaluación, puede ser preferible llevar a cabo otra actividad.

Por ejemplo, si solo se desea conocer qué actividades se llevaron a cabo en el marco de la intervención, cuánto presupuesto se utilizó o a cuántos participantes se llegó, es preferible realizar una **memoria de actividades**, que puede satisfacer esas necesidades, y que no cuenta con elementos valorativos.

Si lo que se desea es dar a conocer a la ciudadanía lo bien que trabaja una determinada unidad o los magníficos resultados que se obtienen, puede ser preferible no realizar una evaluación, que puede mostrar, efectivamente, resultados magníficos u otros que no lo sean tanto. Una vez realizada la evaluación, no se podría informar sólo de una parte de los resultados, así que en este caso puede ser preferible la realización de **actividades publicitarias o divulgativas**, tales como vídeos, presentaciones visuales, etc.

Puede ser preferible realizar menos evaluaciones, pero que las que se hagan sean realmente **relevantes y útiles** tanto para la institución que la promueve, como para las personas que participan en la gestión y para las que reciben los beneficios de la acción evaluada.

3ª PREGUNTA

**¿Se puede hacer
esta evaluación?
¿Esta intervención
es evaluable?**

La **evaluabilidad** es la medida o grado en que puede evaluarse una acción pública de manera creíble y fiable. Para ello hay que tener en cuenta tanto algunas características de la intervención que se evalúa como de la propia evaluación que se desea poner en marcha.

La evaluabilidad no es una cuestión de todo o nada, sino que debe ser entendida más bien en términos de grado. Según algunos factores, una actuación será más o menos evaluable y lo será en mayor o menor grado según el tipo de evaluación que se desea poner en marcha. Así, antes de comenzar el proceso de evaluación, es necesario determinar si una actuación pública es lo suficientemente evaluable como para que merezca la pena el esfuerzo y la dedicación de recursos o si, por el contrario, es muy probable que el proceso no arroje resultados suficientemente valiosos o creíbles para quienes los recibirán.

El **análisis de evaluabilidad** gira fundamentalmente en torno a **tres cuestiones**:

- La situación y el contexto en el que se desarrolla la evaluación.
- La información disponible.
- Los recursos de todo tipo con los que se cuenta para realizar la evaluación.

¿Se dan los elementos de contexto para que la evaluación pueda llevarse a cabo en condiciones favorables?

Todas las evaluaciones se desarrollan en un **aquí** y un **ahora** concreto, los cuales determinan cómo debe ser la evaluación. A este conjunto de circunstancias y factores se le denomina **situación evaluativa**.

Conviene conocer cuál es la **situación evaluativa** antes de decidir cómo abordar el proceso de evaluación y las características que debe tener. Algunos teóricos de la evaluación han elaborado listas de preguntas a responder antes de comenzar una evaluación, para caracterizarla con precisión.

Algunas de esas preguntas son las siguientes:

- 

¿La acción pública ha sido evaluada **con anterioridad**? ¿Cuánto tiempo hace? ¿Los resultados están disponibles? ¿Las conclusiones fueron positivas para el programa? ¿Qué aspectos se evaluaron y cuáles quedaron sin evaluar?
- 

¿La actuación que se evalúa se desarrolla en un único **lugar** o tiene lugar en varias localizaciones? ¿Es **financiada** mediante una única fuente o por varias? ¿Y es un programa dirigido al logro de un único propósito o cuenta con varios componentes y líneas de actuación?
- 

¿Cuántos **agentes** participan en la actuación? ¿Son agentes homogéneos o heterogéneos? ¿Las relaciones entre ellos son buenas o se conoce la existencia de conflictos?
- 

¿Existen agentes que puedan oponerse a la realización de esta evaluación? ¿Tienen mucha capacidad de influencia? ¿La evaluación se podrá realizar sin ellos?
- 

¿De dónde proviene la **demanda de evaluación**? ¿Del propio equipo que gestiona la actuación o de un tercero?

Este último aspecto es, sin duda, uno de los más importantes, ya que se requiere la **aceptación del servicio o unidad responsable de la evaluación**. Sin ella, la evaluación tiene muchas posibilidades de resultar poco útil y habrá de enfrentarse a numerosas dificultades durante su desarrollo, ya que no contará con la cooperación de un agente fundamental. Es decir, es difícil llevar a cabo una evaluación si no se cuenta con la colaboración de las personas responsables de la actuación, puesto que en la mayoría de los casos son los que cuentan con una buena parte de la información, que puede resultar muy valiosa de cara a la evaluación.

Por otra parte, si la evaluación se realiza “en contra” de sus responsables y gestores se incrementa la dificultad de que acepten las recomendaciones y las tengan en cuenta en su trabajo. De hecho, uno de los factores que permite incrementar la utilidad de los resultados de una evaluación es que los responsables de la actuación se encuentren presentes e implicados a lo largo de todo el proceso.

Hoy por hoy, la evaluación sigue siendo vista con cierta sospecha por parte de muchos responsables de actuaciones públicas, que entienden que sus resultados podrán ser utilizados para cuestionar o controlar su trabajo y que no tienen claros los beneficios de su realización. Por esa razón es importante dedicar un tiempo antes del proceso evaluativo a **despejar las dudas o a aliviar los temores** que puedan albergar las personas responsables de las intervenciones que serán evaluadas.

El conocimiento de la evaluación por parte de estos profesionales y su participación previa en otros procesos evaluativos son factores que disminuyen la probabilidad de oposición y resistencia ante un nuevo proceso de evaluación, así que puede ser importante determinar estos aspectos antes de comenzar a configurar la demanda concreta de evaluación.

Pero más allá de las personas concretas también habrá que plantearse si la **organización se encuentra en un momento favorable para la evaluación**. ¿Hay una alta probabilidad de que se acepten las recomendaciones, siempre que se encuentren bien fundamentadas y sean factibles? ¿Existe una actitud de apertura al cambio? Estos son factores que también deben ser consideradas antes del lanzamiento de una evaluación.

Hay que tener en cuenta que puede que las condiciones para la realización de una determinada evaluación **nunca sean óptimas**, lo que significa que todas ellas han de enfrentarse con algunas dificultades. Por tanto, el análisis que realmente conviene hacer es si la situación evaluativa existente puede llegar a impedir que la evaluación que se desea llevar a cabo sea realmente útil.

Para determinarlo, más allá de lo ya expuesto, las siguientes preguntas pueden ayudar a guiar la reflexión:

- ❓ *¿Perciben los agentes implicados en la intervención la **importancia o utilidad** de la evaluación?*
- ❓ *¿Existe entre ellos una **actitud positiva** ante la evaluación?*
- ❓ *¿La **comunicación** existente entre los agentes que deben participar es fluida?*
- ❓ *¿Existen canales de comunicación entre las personas responsables de la toma de decisiones y los equipos técnicos?*

¿Se dispone de información suficiente para evaluar esta actuación?

Aunque parece imposible que siga ocurriendo en la era digital, lo cierto es que siguen existiendo intervenciones públicas que dejan poca huella o cuyas huellas se encuentran desordenadas, desperdigadas o poco accesibles. Es importante clarificar esta cuestión al comienzo del proceso, de manera que se cuente con conocimiento sobre qué será posible evaluar y cuánto tiempo será necesario para realizar la evaluación.

Para ello, habrá que responder, como mínimo, a las siguientes cuestiones:

- 1. ¿Existe **información suficiente** sobre las dimensiones de la actuación que se desea evaluar?
- 2. ¿La información se encuentra **localizada** y es **accesible** para las personas que llevarán a cabo la evaluación?
- 3. ¿El proceso de acceso a la información requerirá mucho **tiempo**? ¿Será **costoso**?

En línea con esta cuestión, la evaluación se ve favorecida y simplificada cuando se cuenta con un sistema de seguimiento de la actuación potente y actualizado, con información que puede resultar muy valiosa. En este sentido, algunas preguntas que facilitan la reflexión sobre la evaluabilidad en relación con este aspecto son:

- 1. ¿Existe un **sistema de seguimiento** que contenga información **útil, fiable y actualizada** sobre la actuación que va a ser evaluada?
- 2. ¿Ese sistema de seguimiento se encuentra **definido explícitamente** (actividades, periodicidad, indicadores...) y cuenta con una persona responsable?
- 3. ¿Dispone de **datos previos** a la actuación?
- 4. ¿El sistema de seguimiento se encuentra **informatizado**?

Parte de las limitaciones de acceso a la información vienen determinadas por la aplicación del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) - Reglamento (UE) 2016/679 -, que establece las condiciones en las que será posible el acceso a datos de carácter personal que pueden ser necesarios para algunos análisis. En la misma línea, hay que tener presente las posibilidades de **interoperabilidad y cooperación entre Administraciones**, que puede permitir la obtención de información útil para la evaluación pero que no se encuentra disponible en la institución promotora de la evaluación. Esta compartición de información no suele ser automática, sino que requiere de la aplicación de protocolos específicos que pueden suponer algunas demoras a la hora de conseguir los datos requeridos.

¿Los recursos son suficientes para poder hacer una evaluación de calidad?

La realización de cualquier evaluación requiere la utilización de recursos. Su presencia o ausencia, o su presencia pero en volumen insuficiente, puede influir también en la evaluabilidad de una determinada actuación. Los recursos principales que hay que tener en cuenta son los siguientes:

- **El tiempo disponible para realizar la evaluación.** Puede entenderse desde dos puntos de vista diferentes. Por una parte, que se espere que los resultados de la evaluación se encuentren disponibles en un momento determinado, porque es en ese momento cuando son necesarios. Eso sucede, por ejemplo, en las evaluaciones que buscan apoyar una toma de decisiones. Si no va a ser posible disponer de resultados sólidos y creíbles para el momento en el que serán necesarios, su utilidad se verá muy comprometida.

Por otra, que a la organización le resulte imposible dedicar el tiempo requerido para poder obtener los resultados en plazo, porque, por ejemplo, coincide con la tramitación de una ayuda que absorbe la mayor parte de los recursos de la entidad.

En uno u otro caso, puede ser preferible no realizar la evaluación, ya que puede preverse que la utilización de los resultados, y por tanto su utilidad, se verá comprometida.

- **Los recursos económicos.** Todas las evaluaciones requieren de la aplicación de recursos económicos, incluso las que lleven a cabo internamente. Por ejemplo, puede ser necesario dedicar algunos recursos a la aplicación material de una técnica de recogida de información. También la dedicación de las personas que hayan de participar en el proceso supone un coste que puede ser imputado a la evaluación, además del coste de oportunidad que supone que, si se dedican a esto, no lo harán a alguna otra de sus actividades y responsabilidades.

La aplicación de recursos es más clara cuando la evaluación es realizada por un equipo externo, ya que será necesario definir una cuantía para el proceso de contratación.

Sea de un modo u otro, estos recursos económicos deben ser tenidos en cuenta con el fin de garantizar que se dispone de ellos en cantidad suficiente como para llevar a cabo un proceso de evaluación de calidad adecuada ya que, en caso contrario, se limitará mucho la capacidad de acción y, en consecuencia, el alcance y la relevancia de los resultados que se obtengan.

- Las **competencias del equipo evaluador**. Uno de los primeros estándares de conducta de los evaluadores a nivel internacional es el conocimiento de sus propias competencias en términos de evaluación, de manera que solo se comprometan con procesos para los que realmente cuenten con la capacidad de realizar un buen trabajo. De nuevo, esto es válido tanto para evaluadores internos de una determinada institución como para equipos externos que sean contratados para su realización. Si no existe una correspondencia adecuada entre las competencias del equipo evaluador y las exigencias de la evaluación que se plantea, sería preferible complementar el equipo con personas que aporten las competencias de las que no dispone el actual, buscar un equipo alternativo o modificar las características de la evaluación, de manera que se ajusten a las competencias disponibles, siempre que no se ponga en riesgo la utilidad de los resultados.

Para ello, antes del inicio de la evaluación también conviene formularse las siguientes preguntas:



*¿Qué **recursos** necesito para realizar esta evaluación? ¿Puedo conseguirlos? Si la respuesta es negativa, ¿puedo llevar a cabo una evaluación útil con menos recursos?*

Así una actuación se puede considerar evaluable, pero no con la amplitud o desde la perspectiva que nos interesa más.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando se desea realizar una evaluación cuantitativa de impacto, pero no se cuenta con datos de partida que permitan aplicar las técnicas de análisis estadístico necesarias para llegar a las conclusiones requeridas. Eso no significa que la actuación no se pueda evaluar, ni siquiera significa que no pueda hacerse una evaluación de impacto, pero será necesario realizarla desde una perspectiva teórica o metodológica diferente de la prevista inicialmente. Si ese es el caso, tendremos que valorar si la alternativa sigue siendo interesante o si el problema podría resolverse con una mayor dotación de recursos. De este modo, estaremos en mejores condiciones de determinar si conviene continuar con la evaluación o si es preferible abandonarla.

Es muy difícil que estos elementos imposibiliten completamente la realización de una evaluación, pero pueden llegar a dificultarla de tal manera que limiten significativamente su relevancia y utilidad. En consecuencia, será necesario determinar el **equilibrio entre posibilidades y dificultades** a la hora de decidir **qué tipo de evaluación se puede llevar a cabo** y hasta qué punto será útil, más que pensar si será posible llevar a cabo la evaluación.



EN RESUMEN

El análisis de la evaluabilidad que debe realizarse antes de poner en marcha una determinada evaluación tendrá, como mínimo, una de las utilidades siguientes:

- *Permitirá valorar las posibilidades reales de realizar una evaluación.*
- *Permitirá repensar la utilidad que tendrá la evaluación.*
- *Permitirá optimizar costes y ajustar los recursos necesarios.*
- *Proporcionará información que permitirá orientar el tipo de evaluación que podrá desarrollarse.*

Por todo ello se considera un ejercicio de gran utilidad y que puede compensar los recursos que se dediquen a la realización de la evaluación.

4^a PREGUNTA

**Ya hemos decidido
realizar una evaluación
¿quién tiene que
participar?**

El diseño y puesta en marcha de una evaluación requiere que distintas personas, agentes o grupos desempeñen algún papel, que en la medida de lo posible debe ser previsto de antemano. A la hora de hablar de quién tiene que participar en una evaluación, la pregunta puede ser entendida de dos maneras: de un lado, en relación con las personas que realizarán materialmente la evaluación y, de otro, de las que van a tener presencia en algún momento de la evaluación, pero no necesariamente a lo largo de todo su desarrollo.

¿Quién va a realizar la evaluación?

Una de las clasificaciones típicas de las evaluaciones atiende a la procedencia del equipo que la realiza. Desde este punto de vista, tradicionalmente se han diferenciado dos tipos de evaluación:

- La **evaluación interna** es la que se realiza por un **equipo interno**, conformado por un grupo de personas de la organización responsable de la actuación que se evalúa.
- La **evaluación externa** es la que se encarga a un **equipo externo** (una empresa, un grupo de profesionales expertos en evaluación...) de manera que las personas que la realizan no forman parte de la unidad responsable de la actuación.

Un caso particular que, según la perspectiva, puede ser clasificada como evaluación externa o interna es la realizada por una **unidad de evaluación, bajo la misma dirección superior que la unidad responsable de la intervención**, cada una de las cuales, sin embargo, pertenece a áreas estructurales diferentes. Hay quien considera que estas evaluaciones son externas, ya que la dirección de cada una de ellas es diferente, pero también hay quien las contempla como evaluaciones internas, ya que en definitiva en algún nivel existe un superior jerárquico que puede incidir sobre la acción de ambas.

Tanto la evaluación interna como la externa cuentan con ventajas y con inconvenientes, según sea el propósito, los tiempos disponibles para la evaluación, el momento en el que tiene lugar y otros factores. La tabla que aparece a continuación muestra algunos de ellos.



Equipo evaluador interno

Equipo evaluador externo

Facilidad de puesta en marcha

En teoría, se encuentra disponible para comenzar en cualquier momento. Sin embargo, la realidad muestra que con frecuencia las evaluaciones se ven pospuestas por la exigencia de la actividad de gestión, por lo que en ocasiones se encadena un retraso tras otro.

Además, con frecuencia los equipos vinculados a una determinada actuación no cuentan con las competencias necesarias para la realización de evaluaciones complejas.

Es necesario planificar la evaluación con meses de anticipación, debido al procedimiento de selección y contratación, especialmente si implica un concurso público. Sin embargo, una vez suscrito el contrato es relativamente posible conocer el momento en el que los resultados se encontrarán disponibles.

Acceso a la información

Conoce las fuentes formales relevantes, por lo que no requiere de un proceso de identificación.

Tiene un mayor acceso a las fuentes informales de información y cuenta con una idea bastante aproximada de dónde encontrarlas.

Puede necesitar de cierto tiempo para la identificación de las fuentes formales específicas, que debe analizar sin conocimiento previo de ellas y de sus potencialidades y limitaciones.

En algunas ocasiones accede a la información de fuentes informales, información que no le es facilitada al equipo interno, por ser parte de la actuación.

Normalmente es necesaria la firma de convenios ad hoc para el tratamiento del acceso a los datos según el RGPD. Estos convenios se encuentran ya bastante estandarizados, por lo que su suscripción no requiere de mucho tiempo.

Conocimiento de la organización y la actuación

Tienen un amplio conocimiento de la organización, sus actuaciones, actores, intereses y de su cultura organizacional.

Necesita un mayor tiempo para conocer la organización y sus relaciones. El tiempo puede disminuir de manera significativa cuando un mismo equipo realiza más de una evaluación para una misma institución.

Por otra parte, el haber trabajado en diferentes temas, lugares o entornos institucionales ofrece una visión que puede ser mucho más amplia que la aportada por un equipo interno.

Equipo evaluador interno**Equipo evaluador externo**

Conocimientos en evaluación Están presentes si las personas que conforman el equipo los tienen.

Tienen la oportunidad de seleccionar al equipo más adecuado entre diferentes opciones, atendiendo tanto a las capacidades y competencias como a la experiencia de los equipos.

Credibilidad de la evaluación Aunque no es el único factor, la trayectoria y reconocimiento de la persona que encabece el equipo evaluador es determinante para la credibilidad de sus resultados.

A priori la credibilidad y reconocimiento de un equipo externo compuesto por personas expertas en evaluación puede ser mayor, lo que incentiva la utilización de las conclusiones.

En ocasiones, sin embargo, especialmente si los resultados de la evaluación no son favorables para la actuación evaluada, se les puede acusar de no conocerla debidamente y de aproximarse a ella desde una perspectiva teórica.

Imparcialidad Pueden no ser considerados imparciales por otras partes, especialmente cuando los resultados de la evaluación son muy positivos.

Es más probable que sean percibidos como imparciales, ya que no les une un interés directo con la intervención evaluada. Sin embargo, si los resultados presentados son muy positivos, se les puede acusar de desear complacer al cliente, con el objetivo de obtener futuros contratos.

Utilización de los resultados Al formar parte de la unidad responsable de la actuación evaluada, la transferencia continuada del conocimiento queda asegurada y se incrementa la probabilidad de utilización de los resultados.

El prestigio del equipo puede facilitarla, pero disminuye el tiempo en el que el equipo de evaluación se encontrará disponible para el intercambio de conocimientos, por lo que es necesario planificar la compartición de información de manera más cuidadosa.

Las conclusiones y recomendaciones que afecten a terceros, sin embargo, pueden verse comprometidas, especialmente si afectan a unidades de rango superior.

Independencia Pueden encontrarse con dificultades para desarrollar determinadas recomendaciones, principalmente si estas van en contra de la cultura organizativa o proponen cambios que pueden afectar a las condiciones laborales de otras personas.

Por regla general, debe contar con mayor independencia a la hora de presentar conclusiones desfavorables para la actuación que se evalúa, o de realizar recomendaciones de acciones necesarias que, sin embargo se encuentren alejadas de la cultura de la organización.

Una opción que es poco utilizada en relación con sus potenciales ventajas es la conformación de **equipos mixtos**, internos y externos, que agrupen las ventajas de la evaluación interna y las de la externa y que suavicen sus dificultades.

En la práctica, sin embargo, no resulta tan sencillo, ya que para que realmente pueda ser considerado un equipo mixto, debe ser un equipo integrado, donde ambas partes trabajen desde la cooperación y la igualdad. Eso significa, por ejemplo, que una evaluación que se realiza mayoritariamente por un equipo externo, pero en la que una o más personas de la organización evaluada quieren participar en todas las decisiones que se tomen, no podría ser considerada una evaluación realizada por un equipo mixto y, si no se gestiona bien, puede llegar a resultar muy incómoda para el equipo externo.

¿Quién puede o debe participar en la evaluación?

Esta pregunta se puede responder desde diferentes puntos de vista. El primero y quizá más obvio es el que hace referencia a la **evaluación participativa** en el que las **partes interesadas** o **grupos de interés** de una determinada actuación juegan un papel fundamental en todas y cada una de las etapas del proceso de evaluación, **participando en pie de igualdad** tanto en su diseño, como en la recogida de información, en su posterior análisis o en la elaboración de las conclusiones y recomendaciones. En principio, se puede realizar una evaluación participativa con cualquier diseño y metodología, siempre que se acompañe el proceso de manera cuidadosa para que la participación pueda ser efectiva, garantizando la comprensión del trabajo que se está llevando a cabo.

Se entiende por **grupos de interés** o **partes interesadas** (en inglés *stakeholders*) todos aquellos que pueden ejercer una influencia sobre la intervención que se somete a evaluación o que pueden verse influidos por las decisiones que se tomen respecto a ella.

Entre ellos puede mencionarse al equipo gestor, las personas beneficiarias; las que, pudiendo ser beneficiarias, en la práctica no lo son; las instituciones financiadoras de la actuación; la ciudadanía en general; y otras. A la hora de llevar a cabo una evaluación participativa es importante identificarlos de manera precisa desde el comienzo, con el fin de implicarlos en el proceso que va a tener lugar.

Casi todos los procesos de evaluación cuentan con la información que proporcionan diferentes agentes, que pueden encuadrarse o no en alguno de los grupos de interés. Este es el segundo punto de vista desde el que se puede responder esta pregunta. Las evaluaciones con **aportes de los informantes clave** viene determinada porque es el equipo evalua-

Por el que identifica qué personas u organizaciones cuentan con información que permite conformar una base a partir de la cual sea posible construir las valoraciones. Los informantes clave también pueden participar en cualquier momento de la evaluación, pero **se limitan a proporcionar información**, sin que sea de su competencia la toma de decisiones en ninguno de sus aspectos.

Una y otra posibilidad son muy diferentes, tanto en lo que se refiere a la propia concepción del proceso, como en lo relativo a las implicaciones para los agentes que participan en uno y otro caso. La tabla que aparece a continuación muestra las diferencias entre ambas posibilidades.

Desde un escenario de máximos en la participación de informantes clave en la práctica, sus aportes se limitan con frecuencia únicamente a la fase de trabajo de campo.



Se entiende por **necesidades informativas** las demandas que los diferentes grupos de interés realizan a la evaluación que va a ponerse en marcha.

Fases	Evaluación participativa	Evaluación con aportes de informantes clave
<i>Fase preparatoria</i>	Identificación de los grupos de interés y compromiso de participación	Información de otras evaluaciones similares que hayan podido tener lugar en relación con esta u otra actuación e identificación de los informantes clave.
<i>Diseño</i>	Participación en el diseño y enfoque de la evaluación	Identificación de las necesidades informativas que podría satisfacer la evaluación.
<i>Fase de campo</i>	Participación en la recogida de la información y en el seguimiento del proceso.	Provisión de datos e información, a partir de las demandas del equipo de evaluación.
<i>Análisis de la información</i>	Participan en el proceso de análisis y en la reflexión sobre las conclusiones del proceso.	Provisión de información de contraste o de matices respecto de los datos proporcionados previamente.
<i>Informe y resultados</i>	Participan al menos en la definición de la estructura del informe y contribuyen a la socialización de los resultados.	Eventual lectura del informe para la realización de aportes y comentarios.

A medio camino entre ambas posibilidades existe otra que es algo más frecuente en la evaluación de la acción pública española. Nos referimos a la constitución de **instancias de participación formal en el proceso**, en las que tienen cabida algunos agentes que pueden incidir en la evaluación. Las más habituales se describen brevemente a continuación.

- **Comité de Gestión de la Evaluación.** En el que se encuentran representados tanto la unidad responsable de la actuación que se evalúa como de la responsable de los procesos de evaluación en la institución. En el caso del Ayuntamiento de Madrid, la representación se realizaría a través del Servicio de Evaluación de la Subdirección General de Calidad y Evaluación, de la Dirección General de Transparencia, junto con el servicio afectado en cada caso.

El comité de gestión es la principal instancia responsable de una evaluación en una institución, tanto de definir la demanda (por ejemplo, en el caso de evaluaciones externas, de definir los pliegos de prescripciones técnicas), como de seguir el trabajo que se desarrolla y de garantizar que se ajusta a los requerimientos expresados en la contratación, así como a los requerimientos de calidad aceptados internacionalmente.

Un buen comité de gestión incrementa la probabilidad de legitimidad de los resultados de la evaluación, ya que la unidad responsable de la actuación comprenderá mejor el proceso que está teniendo lugar, por lo que previsiblemente se apropiará en mayor medida de los resultados que se obtengan. Además, facilita el desarrollo de la evaluación ya que, dada su proximidad a él, pueden apoyarlo.

- **Comité de Seguimiento de la Evaluación.** Es también relativamente frecuente que exista este Comité en el que suelen estar presentes representantes de al menos una parte de los grupos de interés, así como algunas personas con experiencia en la materia que se está evaluando. El comité de seguimiento facilita también el trabajo del equipo evaluador ya que, por ejemplo, puede actuar como puente para abrir el acceso a algunos informantes que, de otro modo podrían poner dificultades para actuar como tales en el proceso de evaluación. Además, revisan los informes que se van produciendo a lo largo de la evaluación, con el fin de valorar si se ajustan a sus intereses y a las necesidades de la actuación.

Las distintas formas de participación inciden directamente en el potencial de utilización de las conclusiones y recomendaciones. La presencia de los grupos de interés cuenta con algunas ventajas claras. Quizá la principal, que ya se ha mencionado, sea que permite incrementar la credibilidad de los resultados que se obtengan. Además, la presencia a lo largo de la evaluación facilita el aprendizaje y la reflexión de los agentes que participan lo que, en sí mismo, puede mejorar la intervención que se evalúa.

En sentido negativo, los procesos participativos suelen requerir periodos de tiempo más largos para desarrollarse adecuadamente, ya que las decisiones suelen tomarse por consenso. Por tanto, es necesario dedicarles un mayor volumen de recursos, lo que debe ser tenido en cuenta al comienzo del proceso, con el fin de valorar la factibilidad de utilizar este enfoque.

5^a PREGUNTA

**¿Qué es lo que
queremos saber?
Las preguntas de
evaluación**

Toda evaluación es un proceso de indagación que busca obtener información que permita valorar una determinada actuación pública desde distintos puntos de vista. La manera más sencilla e intuitiva de ordenar cualquier proceso de indagación es la de formular preguntas y buscarles respuesta. La evaluación en esto no es una excepción, ya que habitualmente se organiza utilizando las denominadas preguntas de evaluación, que se interrogan sobre los méritos y valores de la actuación que se desea evaluar.

Cuando se desea que la evaluación que se promueve sea realizada por un equipo externo a la institución responsable, el documento de contratación debe incluir las preguntas de evaluación que se desea contestar. Este es uno de sus contenidos imprescindibles, ya que sirven para definir y estructurar el proceso de recogida y análisis de información, así como para entender lo que realmente se quiere conseguir.

En ocasiones, junto con las preguntas de evaluación aparecen otras que no se refieren a la valoración del programa o política que se va a evaluar, sino que son preguntas de carácter más general, que no cuentan con el componente valorativo.



Pregunta de evaluación.

¿La actuación ha definido con precisión el modo en el que se producirán los cambios de comportamiento que pretende?

Pregunta que no es de evaluación.

¿Qué teorías existen sobre el cambio conductual en las personas?



Pregunta de evaluación.

¿Las normas que justifican la actuación son suficientes e idóneas para facilitar el cumplimiento de los objetivos?

Pregunta que no es de evaluación.

¿Cuáles son las normas que justifican y/o establecen la actuación?

En el primero de los ejemplos, la **pregunta no es evaluativa**, ya que se interroga sobre teorías que explican un fenómeno que se encuentra relacionado con la intervención, pero no supone ninguna valoración. La segunda es aún más clara, ya que la pregunta no valorativa se refiere con claridad a la actuación, pero cuenta con un carácter descriptivo y no valorativo. Las **preguntas que sí son de evaluación** muestran con claridad el elemento valorativo: “con precisión”, “suficiente”, “idónea” ... Aunque la distinción parece muy sencilla de entrada, en la práctica las diferencias no siempre son tan claras.

Las **preguntas de evaluación** deben implicar una valoración y deben estar dirigidas a la actuación pública que se pretende evaluar y, en concreto, a lo que se quiere conocer, a aquello que se desea valorar.

Normalmente, cuando comienza el diseño de un proceso de evaluación, uno de los primeros pasos, una vez que se ha definido su alcance y propósito, consiste en definir estas preguntas de evaluación. Para ello, un procedimiento habitual es preguntar a los representantes de los grupos de interés qué es lo que desearían conocer de una determinada actuación. El producto de esta petición suele ser un amplio número de preguntas, que deben ser ordenadas, clasificadas y priorizadas, con el fin de seleccionar aquellas que pueden aportar una mayor utilidad para la actuación y para sus agentes.

El primer paso para la depuración es **eliminar** las preguntas que no son propiamente evaluativas, como ya hemos descrito en los párrafos anteriores. Pero, ¿qué se puede hacer con todas las que quedan aún después de esta primera depuración? Un método muy frecuente es su **clasificación** según los criterios de **relevancia** e **incertidumbre**. Es decir, cuál es la importancia relativa de esa pregunta para la actuación que se está evaluando y hasta qué punto se conoce la respuesta. Con mucha frecuencia se recopilan preguntas cuya respuesta ya es conocida por parte de las personas responsables de la actuación. Estas preguntas podrían ser eliminadas, siempre que se difunda la información de la que ya se dispone a los agentes que hayan mostrado interés por ella. En otras ocasiones alguna de las preguntas se refiere a aspectos ya conocidos, pero que se desea contrastar por medio de un análisis independiente. En estos casos es legítimo incluir la pregunta en la versión definitiva de las que se responderán, siempre que sean de alta relevancia.

Para realizar esta priorización, habitualmente se utiliza una tabla de doble entrada como la que aparece a continuación. Lo lógico sería seleccionar las preguntas que podamos ubicar en el cuadrante 1. En ocasiones se podrá tener en cuenta alguna de las situadas en el cuadrante 2, pero sería difícil justificar la inclusión de preguntas del nivel 3 y 4 de prioridad.

	Gran relevancia	Poca relevancia
Mucha incertidumbre	1	2
Poca incertidumbre	3	4

Otros criterios que pueden utilizarse para la priorización de las preguntas de evaluación se refieren a la exigencia de **recursos** para poderlas responder y al **volumen de información disponible** al que podamos acceder.

El punto clave es que, a la finalización de esta priorización, el número de preguntas que se seleccione no sea demasiado amplio. Un menor número de preguntas permite un análisis de mayor profundidad, mientras que, si hay que responder a un número muy alto, previsiblemente el análisis será más superficial, salvo que tengamos recursos suficientes para configurar un equipo con un mayor número de personas y que trabajen durante un periodo de tiempo más prolongado.

¿Cuál es el número óptimo de preguntas de evaluación? No existe una respuesta a esta pregunta. Más bien, la única respuesta que puede proporcionarse es en sentido negativo: en general, una evaluación no debería incluir más de 10 preguntas.

Una vez que se han seleccionado las preguntas definitivas, el siguiente paso será **clasificarlas** utilizando otros criterios. Las preguntas de evaluación pueden clasificarse atendiendo, por ejemplo, a la dimensión de la intervención a la que se refieren (diseño, implementación y resultados). Otro de los sistemas de clasificación más extendido es el que utiliza **criterios de evaluación**.

*Los **criterios de evaluación** permiten definir la situación de un determinado proyecto o programa en una parcela concreta de la realidad. Desde otro punto de vista, establecen una especie de norma que servirá para la posterior emisión de un juicio valorativo sobre el objeto que se evalúa.*

Algunos de los criterios utilizados con mayor frecuencia son:

- **Pertinencia.** Adecuación entre la actuación a evaluar y el contexto, incluyendo en él tanto las necesidades y problemas de la población a la que se dirige, como las políticas y ordenamientos jurídicos, entre otras cuestiones.
- **Coherencia.** Relación de la lógica interna de la actuación para la consecución de los objetivos previstos, de manera que cada uno de los elementos conduce lógicamente al siguiente.
- **Eficacia.** Logro de los objetivos y resultados que haya definido la actuación. En otros términos, trata de medir si la actuación causa los efectos deseados.

- **Eficiencia.** Relación de los productos y resultados de una actuación con los recursos que se han invertido en ella, con el fin de valorar su ajuste.
- **Cobertura.** Cálculo del punto en que el programa llega a su población beneficiaria, tanto en términos absolutos (se llega a un número suficiente de beneficiarios) como relativo (los beneficiarios a las que se llega son aquéllas a las que se desea llegar).
- **Impacto.** Cambios socioeconómicos que se hayan promovido por el programa, tanto los que se encontraban previstos por la propia actuación como aquellos que no lo estaban.
- **Sostenibilidad.** Mantenimiento de los efectos positivos de la actuación a lo largo del tiempo, así como los factores que inciden en este mantenimiento.

Estos son los criterios más comunes. Otros pueden encontrarse también con cierta frecuencia. Algunos de ellos son:

- **Equidad.** Medida en que la actuación llega de manera equilibrada a sus personas destinatarias, sin que existan preferencias en el acceso a los beneficios que reporta.
- **Aceptación.** Inexistencia de resistencias por parte de personas o grupos de interés específicos respecto de la actuación que se está evaluando.
- **Oportunidad.** Medida en que las actuaciones que se evalúan se están desarrollando en el momento necesario y en el que sus efectos positivos serán más probables.
- **Value for Money.** "Relación calidad-precio" sería su traducción directa, pero en realidad se refiere más bien a la relación entre el coste de la intervención y el valor del retorno de la inversión pública.

Sean estos criterios los que se utilicen o sean otros menos conocidos, es necesario explicar en el **diseño de la evaluación** cómo entendemos cada uno de ellos, de manera que cualquier persona que conozca los resultados que se obtengan pueda interpretar correctamente qué es lo que se quiere decir, a qué se refieren.

Como ya se ha dicho, esta Guía ha optado por clasificar las preguntas de evaluación según sea la dimensión de la actuación a la que se refieren. Sin embargo, es posible cruzar esas dimensiones con los criterios de evaluación que se acaban de mencionar, ya que su utilización suele ser más frecuente en relación con alguna de las dimensiones que con otras. En concreto, mencionando los que se han definido aquí.



*A la hora de plantear preguntas de evaluación, es necesario considerar también el **alcance y amplitud de la actuación pública** que se pretende evaluar, ya que no es lo mismo una política pública, un programa, un proyecto o un servicio. En este marco, las preguntas de evaluación, tanto en relación a su número, como en lo que se refiere a su contenido y objetivos, tampoco deberían ser idénticas. Lo mismo sucede con las herramientas que serán necesarias para responderlas.*

Normalmente las **preguntas de evaluación se refieren a realidades no tangibles**, no medibles directamente. Por ello, tienen que ser **operacionalizadas** o, lo que es lo mismo, para cada una de ellas será necesario definir indicadores (cuantitativos y cualitativos) que se refieran a **variables observables y medibles** que, de algún modo, represente los conceptos intangibles incluidos en la pregunta.

EJEMPLO

Dimensión	Diseño
Criterio	Pertinencia
Pregunta de evaluación	<i>¿La actuación se ajusta a las necesidades manifestadas por la población?</i>
Indicador	<p>Los objetivos y actividades de la actuación recogen los resultados de los estudios de necesidades realizados en este ámbito.</p> <p>La sociedad civil ha participado en el diseño de la actuación.</p> <p>Las personas beneficiarias se manifiestan satisfechas respecto de la actuación desarrollada.</p>

Dimensión	Procesos
Criterio	Eficiencia
Pregunta de evaluación	<i>¿En qué medida los sistemas de seguimiento se consideran de buena calidad?</i>
Indicador	<p>Proporcionan información que permite la reorientación del proyecto, en el caso de considerarlo necesario.</p> <p>Se ha definido un/una responsable, que utiliza la información para la mejora de la actuación.</p>

Dimensión	Resultados
Criterio	Eficacia
Pregunta de evaluación	<i>¿Han mejorado las personas participantes su desempeño académico?</i>
Indicador	<p>Incremento de 10 puntos porcentuales respecto al curso anterior del número de jóvenes que finalizan el curso académico.</p> <p>Relación entre alumnado formado y el alumnado que ha puesto en práctica los conocimientos adquiridos.</p>

Los ejemplos de la tabla anterior muestran tanto indicadores cualitativos (los de diseño y procesos) como cuantitativos (los de resultados). A priori unos no son mejores que otros y normalmente se utilizará una mezcla de ambos.

¿Cuántos indicadores se deben definir por cada pregunta?

En ocasiones, un único indicador se encuentra tan próximo a la pregunta de evaluación que puede ser suficiente. Pero en otras ocasiones es necesario definir varios para poder capturar la complejidad de los conceptos que queremos medir.

EJEMPLO

Pregunta de evaluación

¿En qué medida ha aumentado la renta media de las familias que han participado en la actuación?

Indicador

Incremento de la renta media de las familias participantes en la actuación, expresada en porcentaje.

Pregunta de evaluación

¿Los indicadores definidos en el sistema de seguimiento son de calidad?

Indicador

Los indicadores son claros, ya que son precisos e inequívocos y no dan lugar a interpretaciones diferentes.

Son válidos (miden realmente lo que quieren medir).

Son sensibles a las acciones que realiza el programa.

Se refieren a variables mensurables.

Existe un número suficiente de indicadores para conocer realmente el desempeño de la actuación.

Las personas implicadas declaran que los consideran útiles.

Los indicadores deben detallar, además, las **variables que se utilizarán para desagregar la información**. En el caso de los programas sociales, lo habitual es que la desagregación se realice según variables sociodemográficas (sexo, edad, nivel educativo, situación laboral, nivel de ingresos...). Otras variables de desagregación pueden tener en cuenta criterios temporales, geográficos, etc.

En todo caso, los programas que se dirigen a personas, de manera directa o indirecta, deben incluir al menos la variable sexo, con el fin de posibilitar la realización de un análisis de género.

¿Qué son las fuentes de información?

Las fuentes de información son las que proveen datos para alimentar los indicadores que se hayan definido. Por eso, se debe identificar qué fuente de información se utilizará para alimentar cada uno de ellos. Las fuentes de información pueden clasificarse de diferentes modos. Uno de los más habituales es el que diferencia entre:

- **Fuentes secundarias.** Existen con independencia del proceso de evaluación que se lleva a cabo. Entre las fuentes secundarias se encuentran las estadísticas, las memorias institucionales, la documentación sobre la intervención que se evalúa (informes de seguimiento, por ejemplo), la normativa, los datos de registros, etc.
- **Fuentes primarias.** Son específicas de nuestro proceso de evaluación, lo que significa que son diseñadas, aplicadas y depuradas por el equipo evaluador. Entre las fuentes primarias se encuentran las entrevistas, los grupos focales, las encuestas, la observación o las historias de vida.

La tabla que se incluye a continuación muestra las principales ventajas y desventajas de cada una de ellas.

	Fuentes primarias	Fuentes secundarias
Ventajas	<p>Permiten una mayor adecuación a los objetivos de la evaluación, ya que son totalmente específicas.</p> <p>Permiten asegurar y conocer con precisión la fiabilidad de la información que ofrecen.</p>	<p>Tienen un menor coste.</p> <p>Son mucho más rápidas de obtener.</p> <p>En ocasiones permiten obtener información a la que el equipo evaluador no podría acceder por sí solo.</p> <p>Permiten tener en cuenta periodos de tiempo mayores.</p>
Desventajas	<p>Tiene un mayor coste tanto económico como temporal.</p> <p>En ocasiones, requieren de más personas en el equipo para su diseño, su aplicación y para el análisis de la información.</p>	<p>Los datos pueden ser interesantes, pero no siempre se van a ajustar a nuestra indagación específica o a la actuación que se evalúa.</p> <p>Si no se menciona específicamente, existe inseguridad sobre el valor de determinados datos (fiabilidad, validez...).</p>

Como regla general, y desde el punto de vista de eficiencia del proceso, siempre se deben explorar primero todas las fuentes secundarias disponibles, antes de comenzar con el diseño de instrumentos para las fuentes primarias. Sin embargo, suele ser imprescindible contar con alguna fuente primaria, que dote de especificidad a la información que utilicemos para el análisis.

A continuación se enumeran y describen brevemente alguna de las **fuentes secundarias** existentes en el Ayuntamiento de Madrid.

PORTAL DE DATOS ABIERTOS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Datos en bruto que pueden emplearse y distribuirse libremente por cualquier persona, puestos por la administración a disposición de la ciudadanía.

NORMATIVA MUNICIPAL

Documentación municipal de carácter normativo, organizada por tipo y de acuerdo a grandes áreas temáticas.

PORTAL DE GOBIERNO ABIERTO

Acceso a diferentes vías y recursos del Ayuntamiento, como el portal de transparencia o el portal de participación ciudadana.

ESTADÍSTICAS Y BASES DE DATOS

Bases de datos, como el banco de datos o el censo, e informes públicos realizados por el Ayuntamiento de Madrid.

BOLETÍN OFICIAL DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID (BOAM)

Publicación oficial del Ayuntamiento de Madrid que recoge las disposiciones y actos de los diferentes organismos municipales.

SUBVENCIONES Y AYUDAS DEL AYUNTAMIENTO DE MADRID

Acceso a los diferentes trámites ligados a subvenciones y ayudas propias del Ayuntamiento, organizados por áreas temáticas.

Ejemplos de preguntas de evaluación

A continuación, se incluyen algunos ejemplos de preguntas que se pueden encontrar en una evaluación. Cada una de ellas ha sido clasificada según la dimensión a la que se refiere y el criterio de evaluación con el que se encuentra más relacionada. Además, en algunos casos se incluye un comentario sobre su adecuación.

Cuando una pregunta puede ser entendida de varias maneras diferentes, normalmente complementarias entre sí, es frecuente su desagregación en las denominadas **subpreguntas de evaluación** que son las que son operacionalizadas posteriormente mediante indicadores.

Preguntas básicas sobre **diseño**

Pregunta de evaluación	Criterio con el que se relaciona	Subpreguntas	Comentarios
¿Cuál es la naturaleza y magnitud del problema que se pretende solucionar?	Es una pregunta de diagnóstico, que no interroga sobre la acción pública, sino sobre el problema que la origina. Una alternativa válida aparece en la siguiente fila.
¿El modo en el que la actuación X aborda el problema que pretende solucionar se ajusta a las investigaciones relacionadas con la materia?	Pertinencia
¿Qué necesidades concretas tiene la población objetivo?	También es una pregunta de diagnóstico. Una alternativa válida aparece en la siguiente fila.

Pregunta de evaluación	Criterio con el que se relaciona	Subpreguntas	Comentarios
¿La población objetivo se centra en los grupos e individuos sobre los que el problema se manifiesta de manera más grave?	Pertinencia (también podría ser "equidad")	<p>¿En relación con el territorio?</p> <p>¿En relación con su facturación?</p> <p>¿En relación con su nivel de ingresos?</p> <p>¿En relación con su sexo y edad?, etc.</p>	Las preguntas serían diferentes según la naturaleza de la población objetivo (empresas, grupos poblacionales...).
¿Se encuentra la actuación en línea con las prioridades de la Administración?	Coherencia externa (también puede denominarse "alineación")	• • •	Las prioridades pueden reflejarse en el Plan de Gobierno, en la normativa o en las políticas, estrategias y planes que se hayan definido.
¿Los objetivos definidos están en línea con los problemas identificados en los diagnósticos previos?	Coherencia externa	• • •	• • •
¿La teoría del programa es coherente?	Coherencia interna	<p>¿Todos los elementos definidos son necesarios y suficientes?</p> <p>¿El encadenamiento lógico es claro y fundamentado?</p> <p>¿Las hipótesis definidas son realistas?</p>	• • •

Preguntas básicas sobre **implementación**

Pregunta de evaluación	Criterio con el que se relaciona	Subpreguntas	Comentarios
¿Los recursos aplicados son adecuados para el desarrollo de las actividades?	Eficiencia	<p>¿Lo son los recursos humanos?</p> <p>¿Y los recursos financieros?</p> <p>¿Y los tecnológicos? Etc.</p>	• • •

Pregunta de evaluación	Criterio con el que se relaciona	Subpreguntas	Comentarios
¿Es razonable el coste en relación con la magnitud de los resultados obtenidos?	Value for money	<p>¿Es un coste similar al de otras intervenciones del mismo tipo?</p> <p>¿Los resultados se habrían podido obtener a un coste menor? Etc.</p>	• • •
¿La información de seguimiento se está recogiendo a tiempo y facilita la toma de decisiones?	Oportunidad	• • •	• • •
¿El cronograma se está cumpliendo tal y como estaba previsto?	• • •	• • •	Tal y como está planteada, sería una pregunta propia del seguimiento de la actuación, no de su evaluación. Una mejor formulación sería la de la fila siguiente.
¿Los productos se están obteniendo en el momento adecuado para el logro de los resultados?	Oportunidad	<p>¿Todos los productos se obtienen de manera igualmente oportuna?</p> <p>¿Hay resultados que no se están obteniendo porque los productos llegan demasiado pronto o demasiado tarde?</p>	• • •
¿Cómo está funcionando la cooperación entre los actores?	Eficacia	<p>¿En los aportes financieros?</p> <p>¿En la toma de decisiones?</p> <p>¿En el desarrollo de las actividades?</p>	• • •

Preguntas básicas sobre **resultados**

Pregunta de evaluación	Criterio con el que se relaciona	Subpreguntas
¿La actuación ha conseguido alcanzar a la población objetivo de manera relevante?	Cobertura	<p>¿Se ha llegado a una proporción suficiente de la población beneficiaria?</p> <p>¿Se ha llegado realmente a quien más lo necesitaba?</p> <p>¿Se ha llegado por igual según variables sociodemográficas?</p>
¿En qué medida los resultados encontrados se corresponden con las necesidades de la población beneficiaria?	Eficacia	<p>¿Los efectos se distribuyen de manera equitativa, según sexo y edad?</p> <p>¿Según distrito?</p>
¿Qué incidencia están teniendo los factores externos en los resultados obtenidos?	Impacto	<p>¿Qué incidencias están teniendo los factores institucionales?</p> <p>¿Y los económicos?</p> <p>¿Existen otros factores que pueden estar incidiendo?</p>
¿Tiene el programa efectos no planificados (positivos o negativos) sobre los beneficiarios o sobre la sociedad?	Impacto	<p>¿Existen efectos positivos no previstos (efecto emulación, por ejemplo)?</p> <p>¿Y negativos?</p>
¿Qué factores han facilitado o limitan la sostenibilidad de los resultados en el medio y largo plazo?	Sostenibilidad	<p>¿En términos económicos y presupuestarios?</p> <p>¿En términos institucionales?</p> <p>¿En términos medioambientales?</p> <p>¿En términos sociales?</p>

Preguntas básicas sobre **impacto**

Las preguntas relativas al **impacto de una intervención** suelen ser mucho más limitadas y en realidad podrían englobarse en una única pregunta, desagregable en varias subpreguntas, algunas de las cuales aparecen a continuación. La pregunta más habitual sobre el impacto de las intervenciones se formularía del siguiente modo:



¿Qué cambios se han producido como consecuencia de la puesta en marcha de la actuación?



¿Los cambios se habrían producido si no hubiera existido esta actuación?



¿Se habrían producido cambios, pero su magnitud habría sido menor o habrían sido más lentos?



¿Los cambios habrían afectado a otros grupos poblacionales o a otros grupos de interés?



¿Cuáles han sido los factores más determinantes para los cambios producidos por el programa?

A la hora de medir el impacto, existen diferentes enfoques metodológicos, una amplísima bibliografía y un debate muy extendido sobre la idoneidad de cada uno de ellos. Las dos corrientes más extendidas en el momento actual son las que abogan por la evaluación de impacto **orientada por la teoría** y la evaluación de impacto **a partir de la construcción de un contrafactual**.

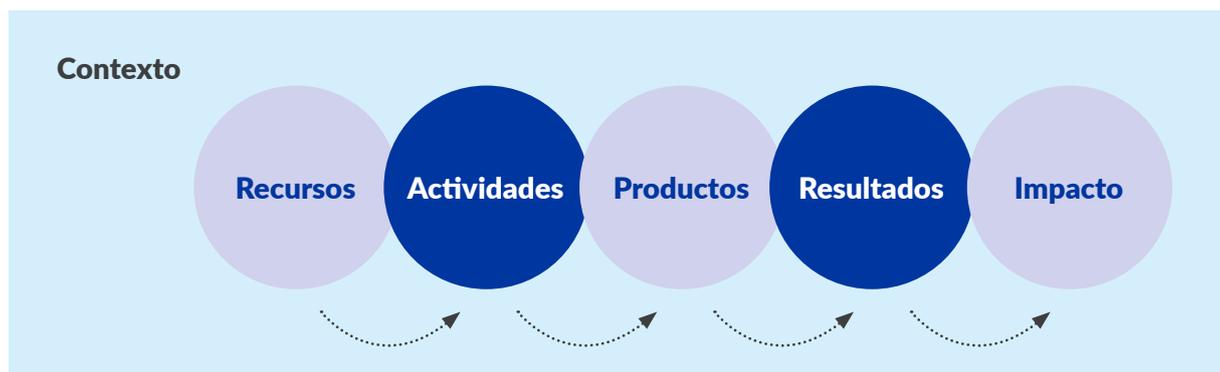
- **La evaluación de impacto orientada por la teoría** busca analizar la adecuación de la **teoría del programa** de la intervención. Es decir, trata de determinar en qué medida los **recursos** han permitido realizar las **actividades**, de qué modo éstas han dado lugar a **productos**, cómo estos productos y su aplicación o utilización, han conducido a los **resultados** y, finalmente, cómo esos resultados, junto con otros factores ajenos a la actuación, pero que han estado actuando en paralelo, han coproducido un **impacto** o cambio de mayor nivel, normalmente algo más alejado en el tiempo.

Este tipo de evaluación de impacto parte de reconstruir la teoría del programa, en el caso de que no haya sido plasmada de manera explícita, para, a continuación, identificar los mecanismos de cambio presentes, respondiendo a las preguntas de **cómo funciona esa actuación y por qué funciona así**.

Este enfoque habitualmente permite hacer una estimación cualitativa del impacto producido por la actuación y es además una herramienta muy potente de aprendizaje organizacional.

A continuación se muestra cómo es una teoría-tipo de una intervención, utilizando para ello el formato de cadena de resultados.

A continuación se muestra cómo es una teoría-tipo de una intervención, utilizando para ello el formato de cadena de resultados.



- **La evaluación de impacto contrafactual** trata de responder a la pregunta de qué habría ocurrido si la actuación que se va a evaluar no hubiera existido. Para ello, es necesario crear un contrafactual.

Un contrafactual es una estimación, ya que por definición, no es posible observar qué habría ocurrido si algo que ha pasado no hubiese pasado. Para construir este escenario alternativo o contrafactual se recurre a comparar el “grupo de tratamiento” con un “grupo de comparación”, compuesto por individuos y grupos idénticos a los del grupo de tratamiento, pero que no hayan pasado por el programa que se evalúa.

La evaluación de impacto contrafactual a través de **metodologías cuasiexperimentales** es cuantitativa y utiliza diferentes técnicas estadísticas, cada una de las cuales cuenta con sus puntos fuertes y débiles. Todas ellas, sin embargo, tienen altas exigencias de información para su aplicación, ya que requieren, por ejemplo: datos pormenorizados de seguimiento de las personas o instituciones beneficiarias, líneas de base, bases de datos de personas que también cumplan los requisitos para beneficiarse del programa, pero que no lo hayan hecho, etc.

El grupo de tratamiento ha de estar conformado por los individuos o entidades que se han beneficiado de la actuación que se evalúa.

El grupo de comparación ha de ser lo más similar posible al grupo de tratamiento. Cuanto mayor sean las similitudes entre ambos, más potente será el contrafactual.

Lo **ideal**, siempre que se cuente con toda esta información de base, tiempo y recursos suficientes para dedicárselos, sería **realizar los dos tipos de evaluación de impacto**, ya que la combinación e integración de ambas permite la obtención de resultados muy potentes, tanto en términos de cuantificación del impacto, como de comprensión del modo en el que se ha producido y de los principales factores que han influido en que haya tenido lugar. Lamentablemente, casi nunca es posible y es necesario optar por uno u otro enfoque.

6^a PREGUNTA

**¿Qué recursos
necesito dedicar
a la evaluación?**

Ya se ha mencionado que llevar a cabo una evaluación es un proceso complejo que requiere de un buen número de conocimientos previos y que se beneficia de la experiencia que pueda aportar el equipo que vaya a encargarse de su realización. Siendo esto cierto, no es lo mismo evaluar un sistema de ayudas con un ámbito temporal de 3 o 4 años y que ya ha sido evaluado con anterioridad, que realizar una evaluación multidimensional de un plan o programa de amplio alcance y que es la primera vez que se somete a evaluación. Tampoco es lo mismo realizar una evaluación que se estructura en torno a 5-6 preguntas que realizar una evaluación que requiera dar respuesta a 20 preguntas para poder capturar todos los aspectos a analizar.

Factores a tener en cuenta para el cálculo de los recursos que será necesario dedicar a la evaluación

Algunos de los factores que es necesario tener en cuenta a la hora de establecer el coste de una evaluación son los siguientes:

- **Si la evaluación es interna o externa.** En el segundo de los casos resulta inexcusable fijar una cifra cierta que será el máximo que podrá destinarse a este fin y que incluirá todas las actividades a realizar por el equipo externo.

Pero si la evaluación es interna conviene no olvidar que el coste no es únicamente los recursos que sea necesario dedicar a gastos directos (por ejemplo, para la aplicación de alguna técnica de recogida de información), sino que también hay que tener en cuenta, los costes salariales (salario, complementos y seguridad social) de todas las personas que vayan a participar.

En uno y otro caso, además, hay que valorar los costes que puedan derivarse de la participación de otras unidades, los del equipo de dirección y los asociados al proceso de contratación, en el caso de que evaluaciones externas.

- **La dimensión del equipo que va realizar la evaluación.** Guarda una relación directa con la dificultad de la evaluación a realizar y con su alcance, pero también con el momento en el que sea necesario tener los resultados, ya que a menor plazo será necesario un equipo mayor.
- **La experiencia del equipo.** En ocasiones será necesario contar con personas de larga trayectoria, que puedan enfrentarse a procesos complejos y en otras no será necesario un bagaje tan amplio. Un ejemplo de evaluaciones que requieren equipos de evaluación con presencia de personas de larga trayectoria son aque-

llas que tienen lugar, por ejemplo, en contextos de relaciones conflictivas o en momentos de crisis institucional. Otros casos serían aquellas evaluaciones en las que participa un número de agentes muy amplio, que cuentan con intereses contrapuestos.

Sea mayor o menor la experiencia, en todo equipo de evaluación debe incluirse al menos una persona especialista en evaluación, que cuente con conocimientos teóricos que permitan que la evaluación transcurra sin dificultad y que se alcancen conclusiones bien fundamentadas.

- **Las características de la actuación que se va a evaluar.** No sólo en términos de alcance y complejidad de la evaluación, sino también en términos de **su evaluabilidad**. Cuando existen dificultades de evaluabilidad, el proceso puede ser más complejo y, sobre todo, puede requerir mucha mayor dedicación, ya que con frecuencia es necesaria una etapa inicial de búsqueda o de sistematización de la información existente, que es imprescindible para la evaluación posterior. Si esta fase no se tiene en cuenta a la hora de calcular el coste, va a producirse una importante desviación entre el tiempo que se ha previsto dedicar a la evaluación y el que va a ser necesario aplicar para llegar a los mismos resultados y, en consecuencia, también en su coste.

Es importante tener en cuenta las consecuencias de plantear procesos de evaluación en los que no exista un **equilibrio entre los recursos que se dedican y lo que se demanda**, ya que una dedicación insuficiente puede dar lugar a resultados poco útiles. Para evitar este efecto, conviene confeccionar una propuesta de diseño metodológico que pueda ser validada por un tercero, ya sea de dentro o de fuera de la institución. Esto es válido tanto en el caso de evaluaciones internas como externas.

En la práctica y en el marco de la Administración Pública, con frecuencia el ejercicio que se realiza es a la inversa: primero hay que averiguar los recursos que se le pueden dedicar a la evaluación (bien porque estén reflejados en el presupuesto anual, bien como resultado de una negociación con los niveles institucionales superiores) y después se define el tipo de evaluación que será posible llevar a cabo. Si los recursos son muy escasos, será preferible configurar una demanda que se ajuste a esa disponibilidad, con el fin de que se obtengan resultados realmente valiosos, aunque posean un alcance menor.

Una herramienta que puede ayudar en las primeras ocasiones

Las Asociación Ibérica de Profesionales de la Evaluación (APROEVAL) (<http://aproeval.net/>), junto con parte del equipo del Máster de Programas y Políticas Públicas de la Escuela de Gobierno de la Universidad Complutense de Madrid (<http://www.magisterevaluacion.es/>), desarrollaron con carácter voluntario una aplicación que permite **estimar el coste de un proceso de evaluación en todas sus fases**, de manera rápida y sistemática, con aporte de ideas respecto de las dedicaciones que debería suponer cada actividad. A esta aplicación puede accederse a través de la página web: <http://www.evaluationcost.org/index.php/es/>

La aplicación, denominada **EvaluationCost**, permite además realizar simulaciones con diferentes escenarios y con la utilización de distintas técnicas y grados de exigencia, según las variables que se mencionaban en el apartado anterior. Para poder conservar estas simulaciones es necesario registrarse, pero el registro es gratuito.

Así, se puede asignar un tiempo de dedicación a cada una de las actividades a desarrollar durante la evaluación, así como un coste hora, con el fin de estimar el coste resultante de cada una de ellas. También se pueden incluir los otros costes de la evaluación, cuya estimación no responde necesariamente a una determinada dedicación (traducciones, costes de edición, alquiler de salas para eventos, refrigerios, materiales utilizados...). De manera adicional, aparecen sugerencias de utilización de diferentes técnicas que, una vez seleccionadas, aparecen en las sucesivas etapas de presupuestación de la evaluación incluidas en la herramienta.

El resultado del ejercicio que permite la aplicación **EvaluationCost** debe considerarse simplemente un **punto de partida**, porque la situación evaluativa real puede ser más compleja o más sencilla que una situación estándar. Por otra parte, la última revisión de la herramienta se realizó en 2016, lo que significa que algunos de los estándares de precios que utilizan requieren de actualización. Sin embargo, es una plataforma que permite, como mínimo, conocer si los recursos de los que disponemos se encuentran muy alejados de lo que sería una base presupuestaria mínima para realizar una evaluación de calidad.

7^a PREGUNTA

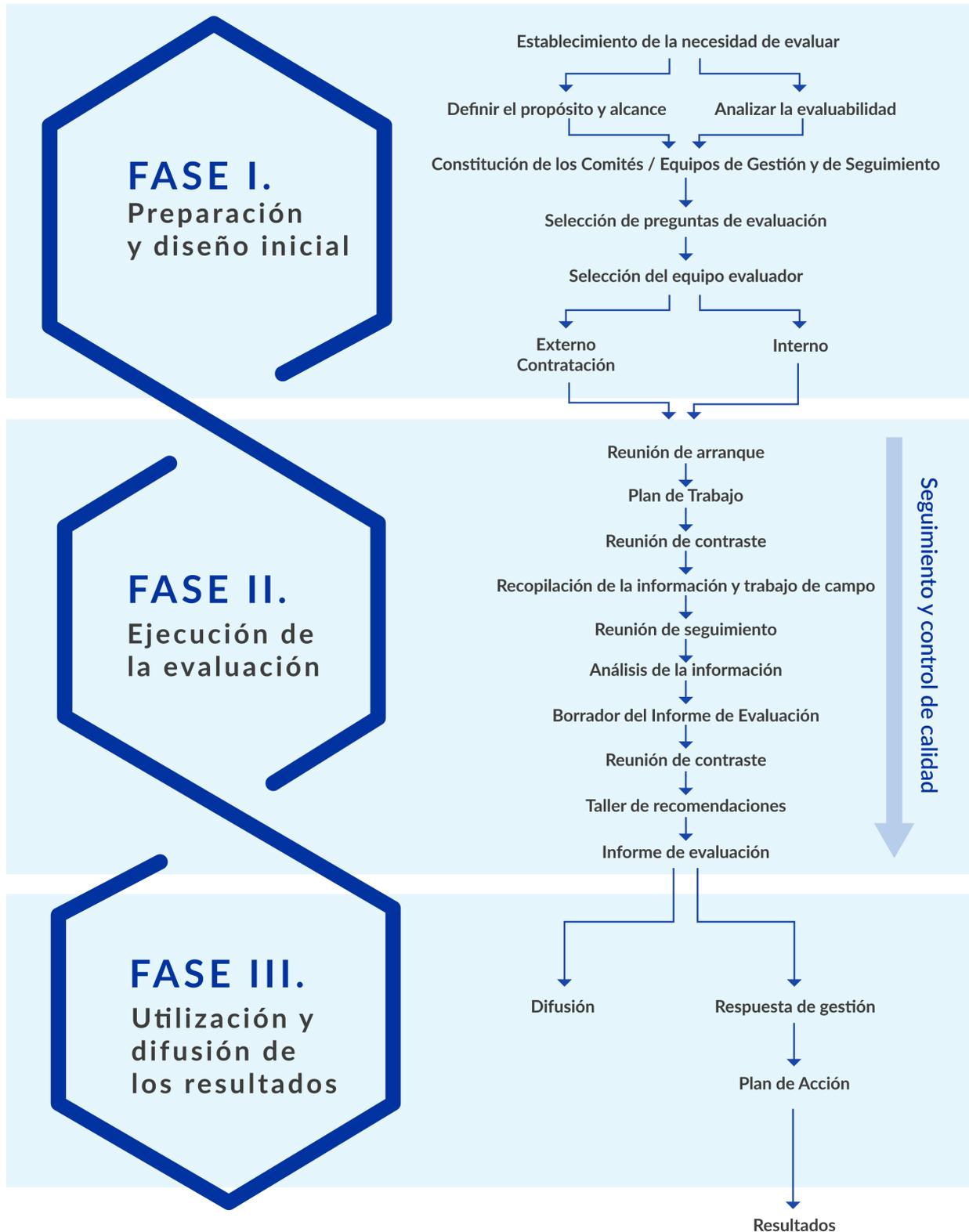
**¿Cómo debe ser
el proceso de
evaluación?**

Esta pregunta puede entenderse en un doble sentido. De un lado, referida al modo en que se suelen desarrollar los procesos de evaluación, las **fases** que atraviesan y las actividades que incluyen. Pero también puede entenderse en el sentido de las **características** con las que deben contar los procesos de evaluación si se desea que se desarrollen con fluidez y sin que se generen problemas graves. Los dos apartados de este capítulo se refieren respectivamente a cada uno de estos aspectos.

¿Cómo se desarrolla el proceso de evaluación?

Parte de las fases en las que se desagrega un proceso de evaluación tipo ya están plasmadas en apartados anteriores en esta Guía. En este apartado, sin embargo, vamos a ampliar un poco la perspectiva para contemplar la panorámica general de los procesos más habituales de evaluación. Obviamente, pueden existir diferencias de un proceso a otro, pero las fases principales que aquí se mencionan suelen encontrarse presentes en todos ellos.

Este capítulo presta una mayor atención a la gestión del proceso de evaluación que a su materialización técnica. Desde este punto de vista, hablaremos de una etapa de preparación y de diseño inicial de la evaluación, seguida de otra correspondiente a la ejecución de la evaluación y, finalmente una última etapa centrada en la difusión y utilización de los resultados. El diagrama que aparece a continuación es un resumen de este proceso general. Tras él, se describe sintéticamente cada una de las etapas.



Primera etapa. Preparación y diseño inicial de la evaluación.

El primer paso, en todo caso, es **establecer la necesidad** de realizar una evaluación, **definir su propósito** y su **alcance** (es decir, establecer cuál será el **objeto de evaluación**) y analizar su **evaluabilidad**. Ya se han abordado los principales aspectos de estas cuestiones en la **1ª y 3ª PREGUNTA**, por lo que aquí no vamos a ofrecer nueva información.

El siguiente paso **consistiría en la constitución del comité/equipo gestor** de la evaluación, así como del **comité/equipo de seguimiento**, con quienes se comenzará a trabajar para recopilar las denominadas **necesidades informativas**, que se transformarán posteriormente en **preguntas de evaluación**.

Con todo ello se estaría en disposición de elegir al **equipo de evaluación**. Si es interno, a sus miembros, y si es externo el contenido de la documentación que debe ser sometido al correspondiente procedimiento de contratación. Una vez que se cuente con las propuestas de los equipos evaluadores, se estará en disposición de valorarlas, con el fin de seleccionar la más conveniente para la realización de la evaluación, según los criterios que se hayan establecido.

Segunda etapa. Ejecución de la evaluación.

La ejecución de la evaluación comienza con la celebración de una **reunión de arranque** en la que tanto el equipo evaluador como el comité de gestión pueden aclarar dudas, pedir ampliaciones y, en definitiva, precisar en mayor medida el contexto en el que tendrá lugar la evaluación.

Con cierta frecuencia, tras esta reunión se abre un periodo en el que el equipo de evaluación completa el diseño de la evaluación, **operacionalizando** las preguntas de evaluación y plasmándolas en una **matriz de evaluación**. El equipo de evaluación también ha de acordar el **diseño metodológico** más adecuado, así como los instrumentos en los que habrán de basarse las **técnicas** de recogida de información que se utilizarán. Todo se plasma en el plan de trabajo, en el que además de los aspectos metodológicos se incluye el cronograma de los trabajos a desarrollar, con el objetivo de que la evaluación finalice en el tiempo previsto para ello y que lo haga con un adecuado nivel de calidad.

*Una **matriz de evaluación** es una herramienta en la que se plasma de manera sistemática la operacionalización de las preguntas de evaluación, incluyendo la dimensión y el criterio con el que se relacionan, su desagregación en subpreguntas (si ese es el caso) e indicadores y donde se definen también las vías por las que se obtendrá la información que alimentará los indicadores.*

En el caso de que durante el proceso de contratación el equipo de evaluación ya haya tenido que presentar una propuesta técnico-metodológica que recogiera estos aspectos (lo que no ocurriría, por ejemplo, si el único criterio de valoración de las propuestas fuese el precio), este plan de trabajo se limitará a actualizar lo ya presentado en la propuesta inicial, adaptándolo a la situación real.

Se recomienda tener, como mínimo, una nueva reunión entre el equipo gestor y el evaluador, una vez que el primero tenga sus observaciones respecto del informe preliminar planteado. Para ello, es recomendable que el comité de gestión haya hecho llegar el plan de trabajo a las personas integrantes del comité de seguimiento, con el fin de recoger sus comentarios respecto del plan. La reunión que tiene lugar en esta situación es denominada **reunión de contraste**.

A partir de aquí el equipo de evaluación debe comenzar la indagación asociada al proceso de evaluación, para lo que tendrá que **buscar las fuentes secundarias** que se haya decidido utilizar y **aplicar las herramientas diseñadas** previamente para aplicar las técnicas que corresponda. En este proceso, tanto el comité de gestión como el comité de seguimiento deben **facilitar** en la medida de lo posible **el trabajo de campo** llevado a cabo por el equipo de evaluación y el comité gestor. Además, el comité de gestión debe hacer el **seguimiento y control del trabajo** que se desarrolle, con el fin de garantizar que es de calidad y que se ajusta a lo que estaba previsto.

En la tabla que aparece a continuación se enumeran algunos ejemplos de las **técnicas** que se utilizan más frecuentemente para la **recogida y análisis de la información**:

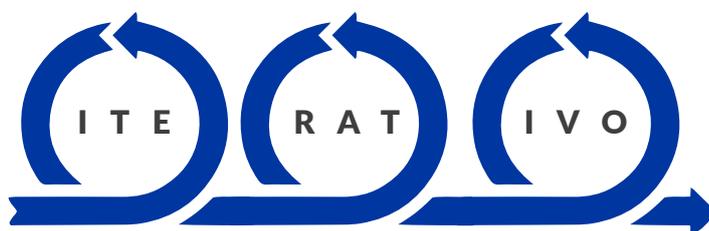
Recogida de información	Análisis de información
Encuestas (presenciales, telefónicas, en línea...)	Análisis de casos (etnográfico y no etnográfico)
Entrevistas (abiertas, semiestructuradas o estructuradas)	Análisis de contenido
Grupos focales, grupos de discusión	Análisis coste-beneficio
Historias de vida	Análisis DAFO
Recogida de información secundaria (documentos relativos a los programas, por ejemplo)	Análisis de datos geográficos
Método Delphi	Análisis documental y de imágenes
Observación (participante y no participante)	Análisis de escenarios
Toma de imágenes	Análisis estadístico (medidas de tendencia central, de dispersión, relaciones entre variables...)
	Análisis de procesos
	Análisis de redes
	Benchmarking

Una vez que la recogida de información finaliza, comienza una fase de trabajo de gabinete, en la que el equipo de evaluación **depura los datos** y puede comenzar con su **análisis**. En la **8ª PREGUNTA** de esta Guía se va a entrar en el modo en el que se realiza el análisis de los datos; el proceso que se lleva a cabo finaliza con las **interpretaciones** y la formulación de los juicios de valor y de las conclusiones y recomendaciones por parte del equipo evaluador. Todo ello es plasmado en el **borrador del informe de evaluación**. Este informe de evaluación, deberá ser **contrastado con los comités de gestión y de seguimiento**, con el fin de recoger sus observaciones para ajustar al máximo la utilidad de la evaluación.

Tras la incorporación de las observaciones de estos comités, se estará en disposición de confeccionar el **informe final de evaluación**, que finaliza la etapa de ejecución de la evaluación, como se verá en la **9ª PREGUNTA**.

A pesar de que el desarrollo de la evaluación se ha descrito de manera muy ordenada y lineal, en la práctica la linealidad no siempre funciona, ya que con frecuencia es necesario volver atrás en el proceso para replantearse algunas de las decisiones que se han tomado con anterioridad. Es por ello que se dice que la evaluación es, al menos hasta cierto punto, un **proceso iterativo** que, eso sí, no debe dejar de avanzar hacia sus objetivos finales.

P R O C E S O



En la misma línea, es importante que el plan de trabajo y el desarrollo mismo de la evaluación se mantengan lo suficientemente **flexibles** para adaptarse a las dificultades que puedan surgir, teniendo en cuenta que siempre aparece alguna, independientemente del cuidado con el que haya podido prepararse. Una vez que se producen esas dificultades, el equipo de evaluación debe comunicarlas al comité gestor, proponiendo además alternativas de actuación que permitan superarlas, de manera que el producto final no se vea afectado, o que lo sea en la menor medida posible.

La dificultad más habitual en los procesos de evaluación tiene que ver con la inexistencia de información o con dificultades inesperadas para poder acceder a ella. También es relativamente frecuente la falta de cooperación de algunos agentes.

Tercera etapa. Utilización y difusión de los resultados de la evaluación.

Esta etapa es clave para que la evaluación sea realmente útil. La **10ª PREGUNTA** de esta Guía aborda directamente esta cuestión, por lo que aquí solo se menciona que es importante valorar a quién se dirige la **difusión** y cuáles son las formas y mensajes más adecuados a transmitir, sin que el contenido del informe de evaluación se vea alterado; y que la unidad responsable de la actuación evaluada debe elaborar y adoptar la denominada **respuesta gerencial o de gestión**.

¿Qué características debe tener un proceso de evaluación?

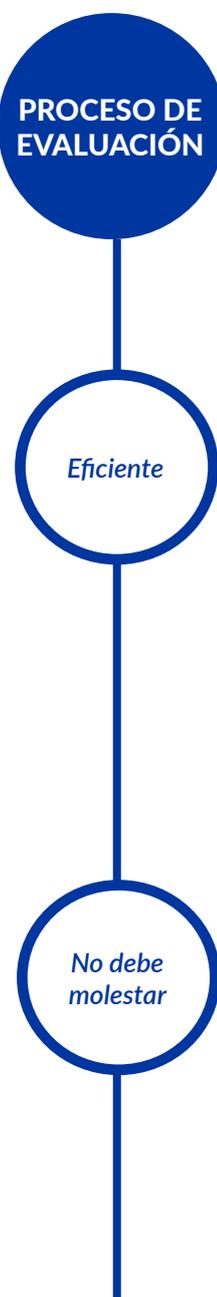
Como ya se ha dicho previamente en esta Guía, la evaluación es una disciplina relativamente reciente, que aún despierta algunas suspicacias. Además, las personas que se encuentran gestionando la intervención que se evalúa o sus responsables se encuentran inmersos en sus propias obligaciones, por lo que en ocasiones la evaluación que se desarrolla en paralelo es vista más como un problema que como una solución. Con el fin de minimizar las posibles resistencias que pueden encontrarse durante la ejecución de la evaluación, es importante que el proceso cuente con algunas características. A continuación se describen brevemente:

- El proceso de evaluación **debe ser eficiente**, tratando de utilizar el mínimo de recursos posibles para la obtención del resultado pretendido, tanto por parte del equipo evaluador como por parte del resto de agentes implicados. Esta eficiencia no estaría únicamente relacionada con los **costes** del proceso, sino también y muy especialmente con los **tiempos** utilizados para su desarrollo.

A ello contribuye, por ejemplo, que los tiempos de cada una de sus fases sean establecidos al inicio del proceso y que sean conocidos por los agentes que participaran en él, con el fin de tratar de ajustarse a ellos.

En esta línea también, pero desde otro punto de vista, es importante que la selección de técnicas de recogida y análisis de información tenga en cuenta el marco de recursos en los que se desenvuelve la evaluación.

- El proceso de evaluación **no debe molestar**, entendiendo por ello que la evaluación no se convierta en un impedimento para el desarrollo de las actividades de la organización o de la actuación que se está evaluando. Para ello es necesario definir previamente la información que se está buscando y que se espera obtener de cada uno de los agentes, con el objetivo de que la propia recogida de información no acabe dificultando el desarrollo de la actuación en sí.



- El proceso de evaluación **debe ser compartido**, de manera que todos los agentes presentes en la evaluación sepan qué se está haciendo y las razones por las que se está haciendo del ese modo. Si esto es cierto en general, aún lo es más en la relación comité de gestión-equipo evaluador, ya que permite establecer una relación de confianza a partir de la cual el trabajo se vuelve más fácil y enriquecedor para ambas partes.

- El proceso de evaluación **debe ser reflexivo**. En la medida que una evaluación responde a finalidades como la mejora del conocimiento en la organización o la mejora de la actuación, es necesario que el proceso esté abierto a la reflexión y debate entre los agentes que se encuentran participando en el mismo.

La reflexión y debate cobra una mayor importancia en determinadas fases del proceso, como puede ser la fase de diseño e identificación de agentes o en la fase de análisis de información y, especialmente, a la hora de definir las conclusiones y recomendaciones.

- El proceso de evaluación **debe ser útil**. Para ello, es necesario que las decisiones tomadas a lo largo de él mantengan el foco en el logro del propósito que se definió al comienzo y en facilitar la utilización de los resultados que se obtengan, que es lo que constituye el factor fundamental que finalmente puede justificar o no la realización de la evaluación.

- El proceso de evaluación **debe tener canales de comunicación estables**, no solo con las personas integrantes del comité de gestión o del comité de seguimiento, sino también con las personas de la organización que sean responsables de proporcionar los recursos y, sobre todo, la información. De esta manera se favorecerá en mayor medida el transcurso de la evaluación.

Hasta aquí la descripción general del proceso de evaluación. En el capítulo siguiente se abordarán algunos puntos clave en relación con la formulación de conclusiones y recomendaciones y del modo de llegar hasta ellas.

Compartido

Reflexivo

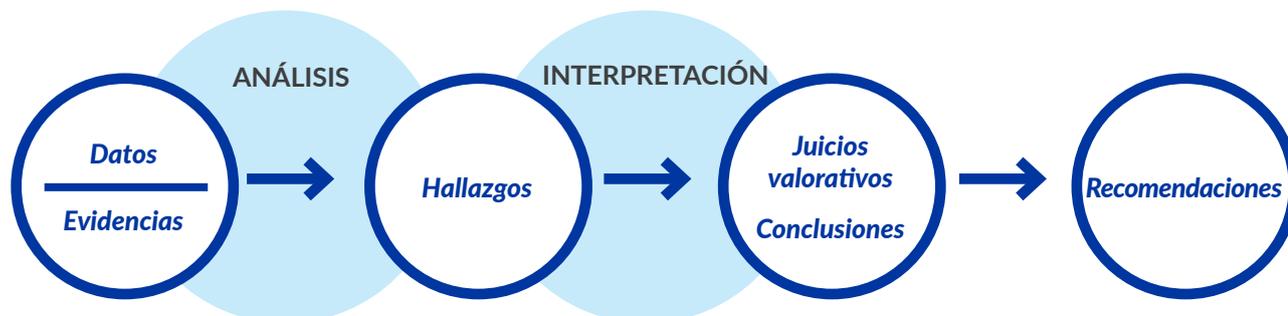
Útil

Tener
canales de
comunicación
estables

8^a P R E G U N T A

**¿Cómo formular
conclusiones y
recomendaciones?**

Este capítulo se centra en el proceso por el que se pasa de los datos obtenidos hasta las conclusiones y recomendaciones de la evaluación. El proceso puede resumirse en el siguiente diagrama.



El proceso comienza una vez que se cuenta con todos los **datos** que se planeaba recopilar, que han sido depurados y ordenados. Ese es el momento de empezar el proceso de análisis dirigido a dar respuesta a las preguntas de evaluación y, en última instancia, a la formulación de las conclusiones y recomendaciones.

En la práctica, una parte del análisis comienza antes, a medida que se va recogiendo información. Sin embargo, cuando se planifica el proceso de evaluación es preferible asumir que no se realizan actividades de análisis de la información hasta este momento.

Para facilitar el análisis, conviene **ordenar los datos de los que se dispone según las preguntas de evaluación** buscan responder. Recuérdese que en fases anteriores de la evaluación cada pregunta de evaluación se habrá operacionalizado, definiendo subpreguntas e indicadores e identificando las fuentes que permitirán alimentarlos. En esta fase se realiza el trabajo opuesto, ya que se partirá de la alimentación de cada indicador y, a continuación, se considerarán todos los indicadores asociados a una pregunta, con el fin de poder responderla.

El modo de realizar el análisis de la información **depende del tipo de datos** de los que dispongamos (cuantitativos o cualitativos). Además, unos y otros pueden mostrar características muy diferentes, porque podemos haber recopilado estadísticas, bases de datos, declaraciones, fotografías, registros administrativos, informes, contenidos de redes sociales...

La lista es muy amplia. Según cómo sean nuestros datos tendremos que aplicar unas u otras técnicas de análisis. Entre los modos más habituales de abordar el análisis de datos se encuentran los siguientes:

- La **comparación**, mediante la construcción de tablas, gráficos, mapas o clasificaciones utilizando una o más dimensiones (tiempo, distritos, categorías socioeconómicas...).
- La **agrupación**, asociando datos mediante tipologías definidas.
- El **cruce**, utilizando diversas fuentes o datos de diferente tipo.

Todas ellas son útiles a la hora de responder a una determinada pregunta de evaluación a partir de indicadores diferentes que, a su vez, han sido alimentados con datos procedentes de varias fuentes o recogidos con técnicas también distintas. Este proceso de contraste e integración es el que habitualmente se conoce como **triangulación**.

La **triangulación** es una “técnica” de análisis que se centra en contrastar datos, visiones o enfoques a partir de los datos recolectados con diferentes métodos.

La triangulación permite fortalecer los datos y darles más consistencia, ya que explora la existencia de patrones de conducta, identifica contradicciones entre ellos que puede ser necesario aclarar o, por el contrario, identifica aspectos en los que muestran una coherencia significativa.

Dicho de otro modo: la triangulación **permite neutralizar los sesgos** que pueden provenir de una fuente particular, mediante la utilización contrastada de otras fuentes de datos o de otras técnicas. De esta manera, los datos recogidos se transforman en **evidencias** confiables, a partir de las cuales nuestro análisis será más creíble.

Una vez que los datos se han fortalecido, la aplicación de las técnicas de análisis permitirán llegar a los **hallazgos** de la evaluación, que son hechos referidos a la actuación que se está evaluando, en los que podremos basar la interpretación que se realice con posterioridad, pero que aún no contienen ningún elemento valorativo. Son ejemplos de hallazgos:



El presupuesto no ejecutado que se perderá al final del ejercicio presupuestario será de 2 millones de euros.



La tasa de empleo se ha incrementado en la ciudad de Madrid en un 5% en los últimos 3 años.



El tiempo medio de resolución de la convocatoria fue de 6 meses en 2017.

Para dar el siguiente paso, que permitirá responder las preguntas de evaluación, será necesario ir más allá del análisis, para hacer una interpretación de los datos.

¿Cómo realizar interpretaciones y llegar a las conclusiones?

La **interpretación de los hallazgos** supone dotarles de un significado y de una relevancia concreta, identificando, además, las razones que los explican (¿qué está pasando?, ¿por qué está pasando?). Para ello, los hallazgos son **integrados** y se convierten en la base sobre la que se formularán los **juicios de valor** que darán respuesta a las preguntas de evaluación que han servido para estructurar la indagación y el proceso en su conjunto.

El proceso que permite pasar de estos hallazgos integrados a los juicios de valor es el denominado **enjuiciamiento sistemático**, que les aplica “significado evaluativo”, de manera que permite indicar si son buenos o malos, positivos o negativos, obviamente estableciendo los matices que sean necesarios.

Como se decía más arriba, los juicios de valor permiten responder a las preguntas de evaluación (el sistema de gestión ha sido eficiente; las ayudas han llegado de manera equitativa a las personas beneficiarias; las actividades incluidas en la actuación no eran suficientes para alcanzar los resultados deseados...), pero también permiten llegar a juicios de valor de ámbito mayor, que afectan a un programa en su conjunto o, al menos, a algunas de sus dimensiones. De este modo pueden confeccionarse las **conclusiones de la evaluación**.

Las principales características de los **juicios valorativos** y, por tanto, también de las conclusiones, son las siguientes:

- Se derivan de manera directa de los hallazgos y de la interpretación realizada.
- Se basan en criterios de juicio que han sido definidos en la etapa de diseño de la evaluación. En ocasiones, estos criterios llevan asociados un estándar a partir del cual se considerará que un determinado criterio se ha cumplido o no (por ejemplo: se entenderá que la cobertura de las ayudas ha sido suficiente, si ha llegado al menos al 75% de su población potencial).
- Deben estar formulados de manera responsable, legítima e imparcial y deben respetar a las personas que puedan verse afectadas por ellos.
- Pueden estar directamente vinculados a una pregunta de evaluación o a varias. En este último caso, probablemente ese juicio debe formar parte de las conclusiones de la evaluación.

No siempre resulta sencillo pasar de las respuestas a las preguntas de evaluación a las conclusiones generales. Para ello, puede partirse de organizar los juicios de valor por grupos, teniendo en cuenta, por ejemplo, la dimensión del programa al que se refieren o los criterios de valor que se hayan utilizado.

Según esta orientación, se contaría con conclusiones relativas al diseño de la actuación, a su implementación y a sus resultados o, por el contrario, se referirían a su pertinencia, su eficacia, su eficiencia, etc.

Otra posibilidad es estructurar las conclusiones siguiendo los objetivos de la documentación de contratación que ha servido como referencia para el proceso. Para ello, sin embargo, la formulación de estos objetivos debe ser completa y bien estructurada, ya que en caso contrario puede dificultarse la comprensión de las conclusiones obtenidas.

En todo caso, caso, las conclusiones **deben ser claras y específicas** y, en la medida de lo posible no deben ser muy numerosas.

¿Cómo deben ser las recomendaciones?

Las recomendaciones se derivan de las conclusiones, explicitando sus implicaciones en términos de acción. Es posible, sin embargo, que una conclusión dé lugar a más de una recomendación o, por el contrario, que una recomendación se refiera a más de una conclusión.

Las recomendaciones pueden plantear la mejora de la acción, pueden referirse al establecimiento de una base sólida para un nuevo programa o dirigirse a aprovechar en mayor medida los aprendizajes que se deriven de la evaluación realizada.

*Las **recomendaciones** son sugerencias sobre posibles líneas de acción a seguir respecto de la intervención evaluada. Con frecuencia son propuestas de cambio, pero pueden referirse a la necesidad de mantener determinadas líneas de acción o dirigirse a las personas responsables.*

La existencia de recomendaciones **incrementa la probabilidad de aceptación de las conclusiones** de la evaluación y de que **los resultados de la evaluación sean utilizados**, siempre que se encuentren bien formuladas. Por ello, se considera muy útil la inclusión de recomendaciones en los procesos de evaluación que se pongan en marcha.

Para que las recomendaciones se encuentren bien formuladas, deben tener en cuenta las siguientes pautas:

- No deben ser demasiadas, buscando su máxima relevancia.
- Deben ser prácticas y orientadas a la acción.
- Deben utilizar un lenguaje claro y específico, evitando ambigüedades.
- Deben ser factibles y ajustarse a la capacidad de acción de los agentes destinatarios. Es decir, deben ser realistas.



Además, deben explicitar sus **destinatarios**, lo que suele realizarse en términos institucionales y organizativos. Es decir, deben asignarse a la unidad concreta a quien se dirige, que debe ser quien tenga las competencias para su puesta en marcha.

Si se cumplen estos requisitos, es más probable que sean llevadas a la práctica. Pero además, de cara a facilitar su aceptación y su puesta en práctica, es habitual que las recomendaciones **se presenten organizadas**, utilizando uno o varios de los criterios que se incluyen a continuación.



¿Cómo formular recomendaciones?

Una mayor experiencia por parte del equipo evaluador y un mayor conocimiento de la institución responsable de la actuación que se evalúa permite formular recomendaciones más ajustadas a sus posibilidades reales de acción.

Una manera para mejorar la factibilidad de las recomendaciones y, por tanto, para incrementar su probabilidad de aceptación es la celebración de los denominados **talleres de recomendaciones**.

Los talleres de recomendaciones pueden utilizarse sobre todo cuando la evaluación es externa, ya sea llevada a cabo por un equipo externo o por un equipo de una unidad especializada en evaluación de la misma institución. En un taller de recomendaciones se presentan, en primer lugar, los resultados de la evaluación y las conclusiones alcanzadas y se recogen las sugerencias y comentarios de los asistentes. A partir de ahí se establece de manera conjunta la estructura de recomendaciones y se cualifican según las variables que se han utilizado en la tabla anterior u otras.

Un taller de recomendaciones se celebra una vez que se han elaborado las conclusiones preliminares de una evaluación y permite la determinación conjunta del curso de acción preferible para maximizar las consecuencias positivas de su puesta en marcha.

La plasmación definitiva de las recomendaciones corre a cargo del equipo de evaluación, tras cuya inclusión puede presentar el informe final completo, aún en estado de borrador, para su contraste por parte del comité de gestión y del comité de seguimiento.

Una fórmula más frecuente consiste en que el equipo evaluador externo aporta al taller también una versión preliminar de las recomendaciones, de manera que en él se debaten y se afinan, pudiendo definirse incluso un esbozo del plan de trabajo necesario para su puesta en marcha.

En esta modalidad el equipo evaluador, de nuevo, es responsable de la confección de la versión de las recomendaciones que se incluirá en el informe. El equipo responsable de la actuación que se evalúa, por su parte, queda encargado del **plan de aplicación**.

Los asistentes mínimos a un taller de recomendaciones deberían ser las personas integrantes del comité de gestión y el equipo de evaluación o solo una representación, en el caso de que sea muy numeroso. Es recomendable, así mismo, que acuda al menos una parte de las personas integrantes del comité de seguimiento, preferiblemente aquellas personas que guardan una relación más directa con la intervención o que han tenido un papel más activo durante la evaluación.

9^a PREGUNTA

**¿Cómo debe
ser el informe de
evaluación?**

El informe de evaluación es el producto más tangible de la evaluación. Permite “dejar huella” de los resultados que se obtuvieron y del modo en el que se trabajó, y puede convertirse en material para el aprendizaje organizacional. Pero más allá de esto, el informe de evaluación es el **principal elemento comunicativo** de la evaluación y de sus resultados.

Es muy importante que un informe de evaluación **sea riguroso**, que deje constancia de los hallazgos obtenidos y del modo en el que se alcanzaron las conclusiones y recomendaciones, pero, de nuevo, es muy importante que sea **útil**. Esta utilidad debe ser buscada a lo largo del proceso de elaboración del informe, de modo que cuando se tengan dudas sobre incluir algo o no, o sobre el mejor modo para hacerlo, se tome la decisión que más incremente la probabilidad de que sus resultados sean utilizados.

Un informe de evaluación de buena calidad debe contar con las siguientes **características**:

- Debe ser **completo**, incluyendo toda la información relevante para comprender las conclusiones y recomendaciones.
- Debe utilizar un **lenguaje claro, sencillo y directo**, de manera que sea **comprensible** por una amplia variedad de audiencias. Eso significa que a la hora de confeccionar el informe de evaluación hay que tener muy en cuenta a las personas o grupos que serán sus principales destinatarios. También significa que debe evitar el uso de términos excesivamente técnicos y la presencia excesiva de pormenores metodológicos.
- Debe ser **conciso**, debe centrarse en lo que realmente es importante, huyendo de los documentos excesivamente largos, que incluyen mucha información accesorio. La longitud de un informe de evaluación tiene que ver con elementos culturales.

Por ejemplo, algunas agencias de cooperación limitan el informe de evaluación a un máximo de 70 páginas, pero hay otras, para las que el informe de evaluación no puede tener más de 40 páginas, o incluso bastantes menos.

- Es cada vez más importante que los informes de evaluación **incorporen elementos visuales** que los hagan más atractivos, como tablas, figuras y cuadros. Lo que no hay que olvidar es que el punto clave es transmitir los resultados, para lo que hay que utilizar el método más adecuado en cada caso.
- Debe ser **maneable**, con un índice claro que haga fácil encontrar la información más relevante y una estructura.
- Debe llegar **a tiempo**. Es mejor un informe de buena calidad que llega en el momento previsto, que otro mejor que llega demasiado tarde. En otras palabras, especialmente cuando la evaluación se dirige a propósitos concretos, el informe ha de ser **oportuno**.

Contenido-tipo de un informe de evaluación

Introducción o presentación

Identifica la evaluación que se ha llevado a cabo, su propósito y finalidad, el momento en el que ha tenido lugar y los principales participantes en el proceso, fundamentalmente quien la ha encargado y quien la ha llevado a cabo.

Incluye también una breve descripción del propio documento, con el fin de facilitar la búsqueda de información.

Síntesis metodológica

Incluye el alcance y tipo de la evaluación y las principales preguntas de evaluación, así como los criterios y dimensiones de análisis que se hayan utilizado.

Suele incluir también una tabla que resuma los principales métodos y técnicas utilizadas, tanto para la recogida como para el análisis de información.

No puede faltar un análisis de las limitaciones encontradas durante el proceso, así como sus consecuencias sobre el análisis realizado y sobre los resultados obtenidos.

Conclusiones y recomendaciones

Según las pautas mencionadas en el apartado anterior de esta Guía.

En ocasiones, se pueden incorporar también **lecciones aprendidas**, como un apartado separado dentro de este capítulo.

Resumen ejecutivo

Contiene una versión condensada de los principales aspectos de la actuación.

Como mínimo, debe caracterizar la evaluación realizada (propósito y alcance) e incluir las conclusiones y recomendaciones.

Breve descripción del objeto de evaluación

Su objetivo es que el informe pueda ser comprendido por alguien que no tenga un amplio conocimiento de la actuación que se ha evaluado, así que se describirá brevemente, normalmente con una mirada evolutiva. Se describirá también el contexto en el que se desenvuelve.

En ocasiones puede incluir la teoría del programa que subyace a la intervención que se evalúa.

Resultados de la evaluación

Suele ser el apartado más extenso del informe e incluye los hallazgos obtenidos a lo largo del proceso de evaluación y las respuestas a las preguntas de evaluación.

Lo habitual es que vaya ordenado por preguntas de evaluación que pueden agruparse, a su vez, por dimensiones.

Anexos

No suele haber limitación de extensión en relación con los anexos, ya que pueden ser consultados o no, según las necesidades de la persona que lee el informe. Entre sus contenidos más habituales se encuentra un **anexo metodológico**, que incluya con detalle lo que se ha sintetizado en el cuerpo del documento, incluida la **matriz de evaluación**.

Otros contenidos que pueden encontrarse son las agendas de trabajo de campo, si se han circunscrito a un periodo específico, el listado de fuentes consultadas, el listado de personas que han participado en las diferentes técnicas utilizadas, etc.

Desde el punto de vista de **facilitar el aprendizaje** de la organización que encarga la evaluación y de la que es responsable de la intervención evaluada, adquiere una **importancia especial el contenido del informe**, ya que será el material que quedará en la organización y a partir del cual se puedan diseñar actuaciones dirigidas a facilitar ese aprendizaje (seminarios, talleres, etc.) en etapas sucesivas. Recuérdese que esta forma de utilización de los resultados de la evaluación no tiene que producirse necesariamente de manera inmediata a su finalización.

Esta descripción no incluye el **índice** ni el listado de acrónimos, que deben ser incluidos en cualquier documento para facilitar su legibilidad y uso.

Es frecuente que el informe final de la evaluación venga acompañado de algún subproducto adicional. En concreto, un documento que pueda ser utilizado para la **presentación** de los resultados de la evaluación (un documento de transparencias o similar) y cada vez más se piden otros soportes tales como la realización de infografías.

El **resumen ejecutivo** es la parte del informe que será leída por un mayor número de personas y, frecuentemente, la única que será leída por las que son responsables de la toma de decisiones respecto de la actuación evaluada.

En el caso de evaluaciones externas, la institución que promueve la evaluación debe ser consciente de que la petición de productos adicionales debe suponer la dedicación de un presupuesto mayor ya que en muchas ocasiones requieren de una dedicación significativa, no prevista habitualmente en procesos de evaluación con productos más estándar.

¿Cómo valorar la calidad de un informe de evaluación?

Diferentes instituciones han desarrollado sistemas que permiten una valoración sistemática del informe de evaluación, con el fin de que no se olvide ninguno de sus aspectos principales. Los elementos que suelen estar incluidos en todas ellas son los siguientes:



¿Se han satisfecho las necesidades por las que se puso en marcha la evaluación?

En otras palabras, si la evaluación ha respondido a las preguntas que se formulaban de manera clara y suficiente.



¿El alcance de la evaluación puede ser considerado relevante?

En función de cada caso concreto, puede valorarse, por ejemplo, si, en general, el alcance geográfico de la evaluación tiene en cuenta las áreas prioritarias donde se interviene, o si ha considerado a todos los grupos poblacionales que se pueden haber visto afectados por la actuación. También puede plantearse en términos de si tiene en cuenta únicamente la actuación de manera aislada o si, por el contrario, la ha contemplado en interacción con otras con las que se relaciona.



¿Se ha utilizado un diseño metodológico sólido?

Se plantea si las decisiones metodológicas son las más adecuadas para las preguntas de evaluación que se deseaba responder y si las técnicas de recogida y análisis de la información utilizadas lo han sido de manera correcta y rigurosa.

En la misma línea, es importante que la evaluación recoja de manera explícita las dificultades a las que se ha enfrentado y las limitaciones que han podido suponer en términos de recogida de información o de análisis.



¿Son fiables los datos utilizados?

Basándose en si las técnicas han sido utilizadas con rigor, si las muestras eran representativas estadísticamente o estructuralmente, según el caso, o si la utilización de fuentes secundarias, incluido el sistema de seguimiento, han sido utilizados de manera óptima.



¿Los resultados son creíbles?

La credibilidad de los resultados radica, entre otros factores, en que se deriven lógicamente del análisis e interpretación de los datos, pero también tiene que ver con la extensión y profundidad del análisis realizado e, incluso, con la trayectoria del equipo que se ha encargado de la realización de la evaluación.



¿Las conclusiones que se alcanzan son imparciales?

Las conclusiones de una evaluación suponen la realización de una valoración y de la emisión de juicios de valor, por lo que corren un mayor riesgo de no ser imparciales. Para comprobar que las conclusiones son ecuanímes y se encuentran libres de valoraciones "de parte", es necesario comprobar si se basan en elementos claros, se explicitan suficientemente y si la eventual presencia de cuestiones controvertidas es presentada de manera equilibrada.

 ¿Las recomendaciones que se han formulado resultan útiles?

De nuevo, si las recomendaciones cuentan con las características descritas en este mismo capítulo, podrán ser consideradas de calidad. Como resumen, deben dirigirse claramente a la acción, encontrarse fundamentadas con solidez y su aplicación debe ser factible.

 ¿Resulta claro el informe?

Es decir, si cumple los requisitos que han sido descritos en esta Guía. En la misma línea, conviene comprobar si el resumen ejecutivo es claro y conciso, si es fácil de leer y si puede hacerse de manera autónoma, sin tener que recurrir al texto completo del informe.

La calidad del informe de evaluación es en buena parte consecuencia y producto de la calidad del proceso de evaluación. Eso significa que un buen acompañamiento y control de calidad durante el proceso, permitirá a las personas responsables de la evaluación realizar un buen pronóstico de la calidad del producto final de la evaluación.



Para finalizar, hay que tener en cuenta que en ocasiones se producen **dificultades** durante el proceso de evaluación que no son imputables a ninguna de las partes implicadas y que pueden disminuir la calidad del producto que se obtendrá. Ello deberá ser tenido en cuenta a la hora de realizar una valoración global del informe de evaluación.

1 0 ^a P R E G U N T A

**¿Qué hacer
después del informe
de evaluación?**

Una vez que el informe de evaluación se da por finalizado, comienza una de las etapas más importantes de la evaluación. Esta etapa busca, desde un punto de vista general, la **difusión** de los resultados obtenidos y, desde un punto de vista más específico, su utilización mediante la adopción de un **compromiso** por parte de los agentes implicados en las recomendaciones y, muy especialmente, de las personas responsables de la acción pública evaluada.

La respuesta de gestión

Empieza a ser cada vez más frecuente el compromiso por parte de la entidad o unidad responsable de la actuación evaluada de elaborar y adoptar la denominada **respuesta gerencial o de gestión**.

*La **respuesta de gestión** es el primer paso del proceso de **implementación y seguimiento de las recomendaciones** de la evaluación y facilita el aprendizaje derivado de la propia evaluación.*

Para su **confección**, un equipo interno de esa misma entidad o unidad analiza y discute las conclusiones y recomendaciones del informe y deciden aceptarlas o no hacerlo. En el caso de que se decida rechazar una recomendación, es necesario proporcionar razones sólidas que sustenten esa decisión.

En algunas instituciones las respuestas gerenciales llegan incluso a ser **publicadas**, lo que supone una mayor rendición de cuentas y un avance hacia un sistema que permite comprobar la utilización o no de las recomendaciones de las evaluaciones.

La **forma** que suele adoptar una respuesta gerencial puede variar de una institución a otra, pero en su forma más sencilla es una **tabla resumen** con cuatro columnas:

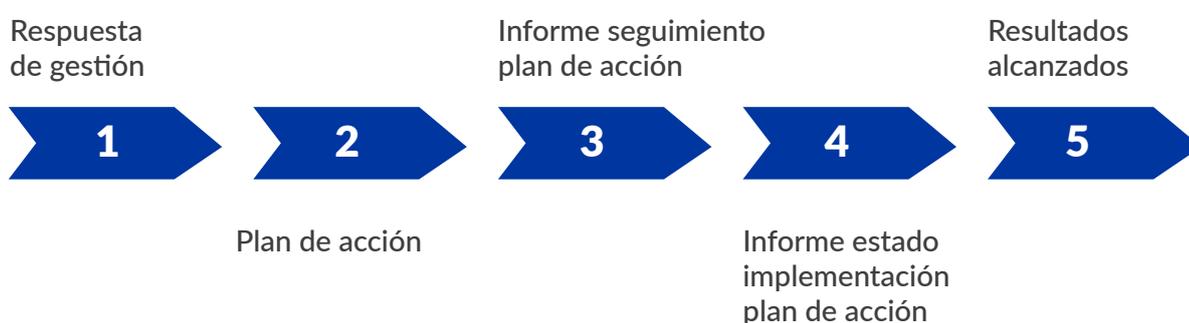
- La primera contiene simplemente el listado de **recomendaciones** de la evaluación, habitualmente en forma resumida.
- La segunda columna indica la **decisión** tomada por el servicio que corresponda (aceptada / rechazada / aceptada parcialmente).
- En la tercera columna se ofrecen las **razones** de la decisión, especialmente si la recomendación ha sido rechazada o si ha sido aceptada sólo parcialmente.
- La cuarta y última columna contiene la **priorización** otorgada por el servicio a la puesta en marcha de esa recomendación en concreto.

Con posterioridad esta tabla podrá ser utilizada por la unidad responsable de la evaluación, para hacer seguimiento de lo ocurrido realmente con las recomendaciones. Para ello, conviene que la unidad responsable de la actuación evaluada elabore un **plan de acción** para la puesta en marcha de las recomendaciones aceptadas.

Normalmente el plan de acción adopta también la forma de una serie de tablas, una por cada recomendación que haya sido aceptada total o parcialmente. En ellas se identifican las **actividades** que se llevarán a cabo para la puesta en marcha de una determinada recomendación, la unidad y persona que será **responsable** de su materialización, el periodo de tiempo en el que se prevé su realización y los **recursos** adicionales que pueden ser requeridos para la puesta en marcha de estas actividades.

Si se pacta así, transcurrido un tiempo (que puede ser variable, pero que puede oscilar entre los 6 meses y el año), la unidad responsable de la evaluación solicita que se le informe sobre el grado de avance de las actividades y sobre los resultados que se hayan obtenido como consecuencia de las actividades puestas en marcha.

Un proceso completo, con algún escalón intermedio respecto de lo descrito en esta guía se muestra a continuación.



La difusión de los resultados de la evaluación

La otra manera de incrementar la utilidad potencial de los resultados de la evaluación es incrementar su conocimiento entre las personas, grupos e instituciones que pueden estar interesadas en sus resultados.

Estrictamente, la comunicación y difusión de los resultados no comienza en esta fase o al menos no debería hacerlo, sino que se ha debido producir a lo largo de todo el proceso, como mínimo en algunos momentos concretos y con los principales agentes. De hecho, la existencia del comité de gestión, y sobre todo del comité de seguimiento, satisfacen esta necesidad, al menos en parte.

Habitualmente es la unidad o institución que promueve la evaluación la que ha de definir una **estrategia de difusión** de sus resultados, que garantice que le llega a todas las personas y grupos involucrados, de manera que sean recibidos, comprendidos y, en la medida de lo posible, aceptados por estas personas y grupos.

Cualquier estrategia de comunicación pasa, como mínimo, por la **publicación del informe de evaluación** y de su **resumen ejecutivo**. Lo habitual es que la publicación sea realizada en formato digital, en las páginas web de la institución que encarga y gestiona la evaluación y de la unidad responsable de la actuación evaluada.

A la hora de indentificar el resto de activadores que se incluirán en la estrategia de difusión, será necesario definir:

- **A quién** hay que dirigir la comunicación o, en otros términos, cuáles serán las principales audiencias a las que habrá que dirigirse.
- **Para qué** se van a comunicar los resultados de la evaluación: desde los propósitos más generales hasta los más concretos y ligados a la acción.
- Cuáles son los **mensajes clave** a comunicar, garantizando siempre que no se distorsionan los resultados.
- Cuál es el **canal más adecuado** para cada una de las audiencias a las que se dirigirán los resultados de la evaluación.
- Quién ha de ser **responsable** de la difusión de los resultados, pero también quién cuenta con una mayor capacidad para hacerla.



El proceso de difusión y socialización de los resultados no debe promover la realización de informes específicos en función de las características de la audiencia a la que se dirige. Con ello se incrementaría el coste de la evaluación y se correría el riesgo de cambiar el contenido del mensaje que se transmite con la evaluación.

Lo que se busca es la identificación de los mensajes y canales más adecuados para cada uno de los grupos de agentes a los que se desea dirigir la información, de manera que el mensaje resulte más accesible, y más fácil de entender.

A continuación se enumeran y describen brevemente otras posibles vías para la difusión de los resultados del proceso de evaluación, más allá del informe de evaluación:



Uno de los canales más frecuentes para llegar a audiencias más amplias es la organización de uno o más **eventos de comunicación**. Las personas que pueden ser invitadas o que deciden acudir a estos eventos pueden ser representantes de los grupos de interés que no estuvieron presentes ni en el comité de seguimiento ni en el comité de gestión, redes de personas expertas, medios de comunicación, diferentes niveles del gobierno, organizaciones de la sociedad civil, etc. Habitualmente se invita a participar al equipo que ha llevado a cabo la evaluación, con el fin de que puedan presentar los resultados.

En ocasiones se organizan **varios eventos, específicos para cada grupo de interés**, ya que pueden contar con intereses concretos en los que prefieran profundizar, más allá de los aspectos generales de la presentación.

Un caso especial es el del equipo gestor, con quien puede realizarse una **sesión específica de trabajo**, similar a los talleres de recomendaciones que ya se han mencionado, en el que puedan clarificarse las dudas que puedan surgir. En el caso de instituciones que cuentan con equipos gestores de gran tamaño, resulta muy útil plantear un **proceso en cascada**, de manera que el equipo evaluador se encuentra presente en el primero de los talleres, pero son las personas que acuden a este primer taller quienes se encargan de llevar a cabo la extensión y difusión posterior de las recomendaciones entre el resto de la institución.



Obviamente, uno de los canales más utilizados son las **páginas web institucionales**, donde no sólo se puede publicar el informe de evaluación, sino que también es posible incluir material adicional que puede ser elaborada por los departamentos de comunicación de la institución promotora de la evaluación. Por ejemplo, se pueden colgar pequeños vídeos, infografías, pósteres, entrevistas a algunos de los agentes... En definitiva, cualquier medio que incremente la eficacia de la comunicación.



Cuando se desea llegar a audiencias más amplias o cuando se desea llegar a grupos poblacionales determinados, y siempre que se cuente con recursos suficientes para ello, se puede recurrir también a **medios creativos** para la difusión de los resultados. Como ejemplos se pueden citar la publicación de comics, exposiciones fotográficas, ilustraciones, teatro...

En la medida en que uno de los propósitos de la evaluación consiste en dar cuenta de la utilización de los recursos públicos, del modo en el que se ha utilizado y de los resultados obtenidos con ellos, cualquier medio que permita transmitir los mensajes generados por las evaluaciones que se lleven a cabo a las audiencias más directamente implicadas, pero también a la sociedad en general, mejorará la utilización que se haga de los resultados de la evaluación y conseguirá que el esfuerzo realizado haya sido más útil. En este sentido, el único límite para las actividades de difusión de los resultados debe ser la proporcionalidad entre el esfuerzo realizado y la utilidad potencial de los resultados.

Algunas
referencias
externas

Recursos disponibles

Guías generales

A continuación se ofrece información sobre algunos manuales generales y guías de evaluación, elegidas entre la multiplicidad de las existente. Para la selección, se han priorizado las que han sido editadas en el marco de algunas de las Administraciones españolas o comunitarias y las que muestran una visión más generalista.

Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas

http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Guia_Evaluaciones_AEVAL.pdf

Aunque la página web de la extinta Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) ha dejado de estar operativa, debido a su desaparición en 2017, aún es posible acceder a algunas de sus publicaciones, entre las que se encuentra la Guía que aquí se menciona. Se trata de una guía práctica sobre un proceso de evaluación-tipo, que parte de la experiencia desarrollada por la AEVAL en el ámbito de las políticas públicas.

De cara a las personas que utilicen esta Guía pueden encontrar especialmente útil la información sobre las siete fases en las que dividen el proceso de una evaluación: 1) el encargo de la evaluación; 2) la reconstrucción de la lógica de la intervención; 3) el diseño de la evaluación; 4) el trabajo de campo y el análisis; 5) los resultados de la evaluación y el informe; 6) la comunicación y difusión de los resultados obtenidos y, finalmente, 7) el seguimiento de la evaluación de los resultados y de su utilización.

Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española

<http://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf>

Este Manual está enfocado específicamente a las actuaciones de cooperación al desarrollo en España (tanto de las Administraciones Públicas como de las ONG). Sin embargo, ofrece además algunas cuestiones básicas respecto de la disciplina, y en su segunda parte se describe un proceso evaluativo, desde su diseño hasta la comunicación de los resultados obtenidos.

EVASED. El recurso para la evaluación del desarrollo socioeconómico – Guía de evaluación

https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide

La Comisión Europea es, seguramente, la institución que en solitario ha tendido una mayor incidencia en la extensión de la evaluación en España y en el resto de los países de la Unión Europea, desde mediados de la década de los 90 del siglo XX. Los principales materiales generales que ha elaborado cuentan ya con unos cuantos años, pero merece la pena seguir teniéndolos en consideración. En concreto, el que se referencia aquí fue desarrollado en el ámbito del Desarrollo Regional, para apoyar la evaluación de proyectos de desarrollo socioeconómico, aunque también puede ser utilizado en otros contextos.

La guía está focalizada en los decisores públicos encargados de diseñar y coordinar evaluaciones y se encuentra organizada en cuatro capítulos: en el primero se describe la importancia de la realización de evaluaciones en el ámbito socioeconómico; el segundo se centra en el proceso de diseño e implementación de una evaluación y el tercero en los productos que se generan, desde la perspectiva de diferentes agentes. El capítulo 4, finalmente, incluye una selección de métodos y técnicas que se pueden utilizar en los procesos de evaluación.

Guías de evaluación de Ivàlua

<http://www.ivalua.cat/generic/static.aspx?id=669>

Ivàlua (L'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques) ha editado en los últimos años catorce guías orientativas sobre evaluación, con versiones en catalán y castellano. En concreto, la primera de ellas aborda el proceso de puesta en marcha de una evaluación, incluyendo información sobre las oportunidades, la viabilidad y las preguntas de evaluación. Las otras trece guías analizan y explican diferentes métodos y técnicas de evaluación.

Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea

https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/evaluation-methods-guidance-vol1_es_1.pdf

https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/evaluation-methods-guidance-vol2_es.pdf

https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/evaluation-methods-guidance-vol3_es.pdf

https://www.adelante-i.eu/sites/default/files/evaluation-methods-guidance-vol4_es.pdf

Este Manual se centra en la cooperación exterior de la Comisión Europea y es aún más antiguo que Evalsed. Sin embargo, se menciona porque incluye aspectos que pueden resultar de interés incluso actualmente. En concreto, en el primero de sus volúmenes realiza una descripción detallada de un proceso de evaluación, definiendo además los principales conceptos que es necesario tener en cuenta. El segundo y tercer volumen ofrecen información separada para el responsable de la evaluación y para el equipo de evaluación. Finalmente, el cuarto y último volumen ofrece una serie de herramientas de utilidad para el desarrollo de procesos evaluativos.

“La evaluación de Impacto en la práctica”. Manual del Banco Mundial

<http://documentos.bancomundial.org/curated/es/478231485455706362/pdf/108270-SPANISH-Box402876B-PUBLIC.pdf>

Elaborado por el Banco Mundial y el Banco Interamericano de Desarrollo, este libro constituye una introducción completa y accesible a las evaluaciones de impacto y se ha convertido en una referencia básica para la comprensión y el entendimiento de las evaluaciones de impacto, desde su publicación inicial en 2011. Se dirige fundamentalmente a las personas responsables de formular políticas públicas, que desean arraigarlas de manera más clara en evidencias de calidad.

El libro se organiza en cuatro partes, la primera de las cuales analiza qué evaluar y por qué. La segunda parte incluye los principales métodos de evaluación de impacto y en la tercera se abordan cuestiones relacionadas con el mejor modo de administrar evaluaciones de impacto. La cuarta y última parte revisa la importancia específica del muestreo y de la recolección de datos en este tipo de evaluaciones.

Además, la publicación incluye enlaces de material didáctico complementario disponible gratuitamente en línea.

Centros de recursos

En internet abundan los centros de recursos en los que se ofrece, normalmente de manera gratuita, publicaciones, artículos o herramientas de utilidad para quien se inicia en la evaluación o para quien desea perfeccionar su práctica evaluativa. En esta Guía se incluye un único ejemplo, que es de los más amplios y utilizados en la actualidad, pero existen muchos otros, normalmente vinculados a instituciones u organizaciones internacionales.

Better Evaluation.

<https://www.betterevaluation.org/>

Se trata de una web en inglés, creada a través de la colaboración internacional, que cuenta con multitud de recursos de acceso público. Su objetivo es contribuir a mejorar la teoría y práctica de la evaluación de políticas públicas. Para ello, generan, recopilan y administran información sobre los métodos y procesos más adecuados en diferentes situaciones evaluativas y para objetos de evaluación con características concretas. También abordan aspectos relacionados con la gestión de evaluaciones y con el fortalecimiento de las capacidades de evaluación.

La información está organizada según diferentes dimensiones. Las principales son las siguientes:

- Teniendo en cuenta los distintos roles desde los que es posible participar en un proceso evaluativo o el tipo de actividades a abordar: recogida de información o redacción de informes, por ejemplo.
- En relación con los propios enfoques de la evaluación, donde aparece información tanto de los procesos como de los métodos de trabajo que habitualmente se deben tener en cuenta en cada una de las opciones.
- Según contenidos temáticos, que pueden ser entendidos como sectores (cambio climático, por ejemplo), tipos de actuación (desarrollo de capacidades, por ejemplo), tipos de evaluación (evaluación de impacto o desempeño institucional, entre otras) o cuestiones transversales (por ejemplo, relacionadas con la infancia). Better Evaluation recoge solamente algunas posibilidades de cada uno de ellos y se puede considerar que esta sección se encuentra en construcción permanente.

Esta página web y los recursos a ellos asociados tiene un enfoque muy práctico, lo que permite obtener información sobre un buen número de cuestiones y, además, conocer una amplia variedad de recursos adicionales a los que se puede acceder si se desea ampliar la información.

Glosario

Definiciones y contexto en las páginas indicadas a continuación:

Acción pública

> Páginas 17, 21

Alcance de la evaluación

> Página 26

Análisis sistemático

> Página 12

Datos

> Página 78

Demanda de evaluación

> Página 9

Equipo evaluador interno, externo y mixto

> Página 43

Evaluabilidad

> Página 35

Grupos de interés

> Página 46

Hallazgos

> Página 79

Juicios de valor

> Página 79

Matriz de evaluación

> Página 72

Necesidades informativas

> Página 47

Objeto de evaluación

> Páginas 21, 71

Preguntas de evaluación

> Página 50

Propósito de la evaluación

> Página 94

Recomendaciones

> Página 81

Respuesta de gestión

> Página 91

Situación evaluativa

> Página 35

Taller de recomendaciones

> Página 83

Técnicas para la recogida y análisis de la información

> Página 73

Teoría del programa

> Página 23

Triangulación

> Página 79



A Y U N T A M I E N T O D E M A D R I D

