



**MOOC DISEÑO Y PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN  
DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
(Nivel avanzado)**

Septiembre 2023

## CRÉDITOS



### Coordinadora de la publicación:

**Eva Sánchez Bermejo.**

### Autoras:

**M<sup>a</sup> del Mar Herrera Menchén.** Pedagoga, responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP, doctora en Evaluación por la Universidad de Sevilla.

**M<sup>a</sup> José Martínez Perza.** Economista, Jefa de Departamento en la Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía/TRADE, experta en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad de Sevilla.

**Eva Sánchez Bermejo.** Socióloga, Técnica de Evaluación y Mejora Continua del Servicio Andaluz de Empleo, experta en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad de Sevilla.

### Colaboraciones:

**Marina Amelia Gómez Fernández-Piñar,** Delegación Territorial de Turismo, Cultura y Deporte en Granada.

**Teresa Iriarte De los Santos,** Consejería de Salud y Consumo.

**Ángela Ruíz Guillermo,** Gerencia Provincial de la Agencia Tributaria de Andalucía en Cádiz.

**Jesús Vicente Ben Andrés,** Consejería de Salud y Consumo.

**Ricardo Manuel Zúñiga Guevara,** Agencia Servicio Andaluz de Empleo.

### Edita:

Instituto Andaluz de Administración Pública. Junta de Andalucía. 2023.

## Índice

MODULO 1: ¿PARA QUÉ EVALUAMOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA? .....	1
1.1 ¿POR QUÉ EVALUAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS? .....	1
Definición y funciones de la evaluación de políticas públicas.....	3
La evaluación, ¿una obligación?.....	4
La credibilidad y eficiencia de las Administraciones Públicas .....	5
1.2 ¿QUÉ SE VA A EVALUAR? .....	6
El objeto de evaluación: su delimitación.....	6
Tipos de evaluación por momentos.....	10
Análisis de evaluabilidad.....	15
1.3 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	17
MÓDULO 2. EL ENCARGO DE EVALUACIÓN .....	19
2.1 ¿CÓMO SE PREPARA UNA EVALUACIÓN? EL ENCARGO.....	19
Definición .....	19
Objetivos del encargo de evaluación .....	20
Factores a analizar antes de formalizar un encargo de evaluación.....	20
Estructura: contenidos mínimos del encargo.....	23
2.2. DIRECCIÓN, GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS DE EVALUACIÓN .....	27
El equipo de evaluación: tipos .....	27
Responsabilidades.....	29
Seguimiento del proceso evaluativo: instrumentos.....	33
Comunicación durante el proceso: interactividad e iteratividad .....	33
2.3. CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	34
MÓDULO 3. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN: CLAVES.....	35
3.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN: DEFINICIÓN Y ELEMENTOS .....	35
Definición y utilidad de la matriz de evaluación .....	35
Elementos y rasgos de la matriz de evaluación.....	37
3.2 EL PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.....	41
Necesidades informativas: punto de partida del diseño de la matriz.....	42
3.3 AGENTES IMPLICADOS EN EL DISEÑO DE LA MATRIZ.....	45
3.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	47



MÓDULO 4. CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN .....	49
4.1 LOS CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN .....	49
¿Para qué sirven los criterios de evaluación? .....	49
Principales criterios de evaluación.....	50
4.2 LOS INDICADORES, FACTOR ESENCIAL EN LA EVALUACIÓN.....	58
Características de los indicadores .....	59
Los indicadores en el marco de la planificación estratégica .....	59
Tipos de indicadores .....	60
Elementos clave para la construcción de indicadores.....	64
Indicadores de género .....	68
4.3 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	69
MÓDULO 5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN. ....	71
5.1 LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA EVALUACIÓN .....	71
¿Qué son y por qué utilizarlas en la evaluación? .....	71
Dimensiones de evaluación y su medición cuantitativa y cualitativa .....	72
Uso de fuentes primarias y secundarias .....	74
5.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS .....	75
LA EXPLOTACIÓN DE DATOS NUMÉRICOS .....	75
¿Qué es y cuándo se usa en evaluación? .....	75
¿Cómo aplicar la explotación de datos métricos secundarios? .....	76
LA ENCUESTA.....	77
¿Qué es y cuándo se usa la encuesta en evaluación? .....	77
¿Cómo aplicarla?.....	78
El cuestionario de la encuesta.....	79
5.3 TÉCNICAS CUALITATIVAS .....	81
GRUPO FOCAL .....	81
¿Qué es y cuándo se usa el grupo focal en evaluación? .....	81
Fases para su diseño y desarrollo.....	81
Variaciones y herramientas asociadas .....	83
Ejemplos de uso del grupo focal .....	84
JORNADAS PARTICIPATIVAS CON AGENTES IMPLICADOS.....	84
¿Qué son y cuándo se usan las Jornadas participativas en evaluación?.....	84
5.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	88



MÓDULO 6. LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES. COMUNICACIÓN, RECOMENDACIONES Y TRANSPARENCIA.....	90
6.1 LOS RESULTADOS, LAS CONCLUSIONES Y LAS RECOMENDACIONES DE LA EPP.....	90
¿Qué es el proceso evaluativo?.....	90
¿Qué son los resultados en los procesos de EPP? Las evidencias.....	91
¿Qué son las conclusiones de los procesos de EPP? Los juicios.....	94
Pautas para la emisión rigurosa de juicios .....	94
¿Qué son las recomendaciones en EPP? Pautas para su calidad .....	96
El seguimiento de las recomendaciones .....	96
6.2 EL INFORME DE EVALUACIÓN Y OTROS PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN .....	101
Estructura y contenidos del informe de evaluación:.....	101
Otros productos de la evaluación .....	103
¿Cómo redactar los productos de evaluación? .....	104
6.3 EL PLAN DE DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN .....	107
La difusión de los resultados como fase de la evaluación.....	107
Identificación de las audiencias para la difusión.....	108
Tipos de productos y medios de difusión .....	109
6.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES .....	110
BIBLIOGRAFÍA .....	112

## MODULO 1: ¿PARA QUÉ EVALUAMOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA?

### 1.1 ¿POR QUÉ EVALUAR LAS POLÍTICAS PÚBLICAS?

Las Políticas Públicas están destinadas a solventar problemas públicos, en contraposición a la resolución de los problemas en el ámbito privado. El Banco Mundial define una política como “un plan para alcanzar un objetivo de interés público” (Banco Mundial, 2010).

Los Gobiernos toman decisiones acerca de qué problemas son de los que se van a ocupar durante su legislatura y determinan los recursos humanos, financieros y materiales que van a poner a disposición para mitigar o resolver los problemas públicos que consideran prioritarios.

En algunos casos, las decisiones acerca de lo que el Gobierno va a hacer, son tomadas con precipitación, sea por la urgencia o gravedad del problema o porque este ha saltado a la opinión pública y hay presión mediática. En estas circunstancias, se hace difícil una toma de decisiones sosegada, lo que lleva a una dificultad de basar las mismas en datos y evidencias. Y, por lo tanto, la evaluación de los resultados de las medidas es más difícil de realizar, aunque siempre es posible analizar los efectos que han producido esas medidas.

En todo caso, la política de un Gobierno no puede ser siempre espontánea o de urgencia. Muchos de los problemas, dificultades y retos de la sociedad no podrán enfrentarse si no se analizan las causas y no se organiza una estrategia a medio y largo plazo que permita lograr una verdadera mejora en la calidad de vida de la ciudadanía.

Así, tras la decisión de evaluar, en la Administración Pública, se encuentran varios motivos o fundamentos, comentándose a continuación algunos que se consideran más destacables. En primer lugar, la evaluación requiere una planificación de las intervenciones públicas. Una política pública ha de organizarse a través de un **plan** que permite decidir la mejor forma de lograr los objetivos con los recursos disponibles y en el contexto en el que se desarrolla. Por tanto, la primera acción es determinar de manera adecuada los **objetivos** de las políticas. Si no se especifica para qué va a servir un plan o un programa ¿cómo evaluar si lo ha conseguido? La evaluación de políticas públicas (en adelante, EPP) mejora la planificación estratégica al posibilitar el análisis de la viabilidad de las políticas públicas, que deben estar alineadas con los cambios en las organizaciones y en la sociedad, para garantizar los mejores resultados al menor coste, para responder a los retos que se le plantean.



Por otra parte, la decisión de evaluar también se encuentra vinculada al hecho de que **los Gobiernos y sus políticas se nutren de recursos públicos** cuestión que les obliga a ser transparentes. Estos dos elementos fundamentales son básicos para determinar que **toda política debe ser evaluada** y que los resultados de la misma deben ser **puestos a disposición de la ciudadanía**.

Por último, la evaluación tiene una clara implicación para mantener y mejorar los servicios públicos y proteger a la ciudadanía en todos sus ámbitos, ya que, como expresan Stufflebeam y Coryn, los programas o servicios públicos de mala calidad suponen un riesgo para la sociedad (Stufflebeam y Coryn, 2014). Si no se analiza qué se ha hecho, cómo y para qué ha servido la inversión pública, ¿no se estarán cometiendo siempre los mismos errores?; ¿cómo garantizar a la ciudadanía que el programa que se ha impulsado o se está gestionando ha servido para solucionar sus problemas?; ¿cómo saber si haciendo otras cosas no se habría conseguido mayor impacto? En definitiva, ¿tenemos la seguridad de que hemos hecho el mejor uso de los recursos públicos? Si no nos paramos a analizar, a comparar, a recoger distintas visiones, **¿cómo saber si se podría hacer mejor en el futuro?**

En el ámbito de las políticas públicas, la evaluación se encuentra con un doble escollo. El primero de ellos es que muchos países, como España, no tienen la capacidad ni la experiencia para realizar evaluaciones cuyas recomendaciones puedan incorporarse a la mejora de la acción pública. Falta cultura en el ámbito político y técnico, incluso, para encargar una evaluación a personal especializado. El otro, es que muchas personas la entienden como una amenaza y no como un instrumento para la mejora. Y nuevamente, las resistencias no se dan sólo a nivel político, sino también a nivel del personal técnico.

Cualquier profesional tiene que aprender de sus errores y de sus aciertos, entonces ¿por qué en las administraciones se tiende a repetir y repetir las mismas acciones sin haber analizado para qué han servido?

Si bien la EPP sigue planteando grandes retos a quienes, con recursos públicos, tienen la responsabilidad de poner en marcha intervenciones adecuadas y de calidad; también es una realidad que cada vez son más numerosas y sólidas las experiencias de evaluación y las evidencias de su utilidad para el conjunto de la ciudadanía. En definitiva, **si no se evalúa, ¿cómo se puede avanzar?**

Antes de continuar reflexionando sobre la importante contribución que supone la evaluación a las Administraciones Públicas, conviene dedicar unas líneas a concretar a qué se hace referencia cuando se habla de EPP. **¿Qué es la evaluación de políticas públicas?**

## Definición y funciones de la evaluación de políticas públicas

El concepto de evaluación tiene muchas y variadas acepciones que han evolucionado a lo largo del tiempo con diferentes matices en función del objeto de estudio y el objetivo perseguido con la actividad evaluadora. La evaluación de políticas públicas se entiende como una disciplina que tiene como objeto el examen, cualitativo y cuantitativo, de las decisiones tomadas por los Gobiernos para resolver problemas sociales (Rodríguez, 2020) o, lo que es lo mismo, el proceso por el que podemos **conocer, en qué medida, las acciones públicas han mejorado el bienestar general**.

Como determina el *Joint Committee Standard Education*, la evaluación consiste en **recoger y analizar, tan sistemáticamente** como sea posible, una información para poder determinar el valor o mérito de una intervención.

Una definición más específica de evaluación de políticas públicas podría ser:

*Proceso sistemático, participativo y planificado de recogida de información con el objetivo de **analizar, interpretar y valorar** de manera crítica y objetiva, una intervención política o estrategia, incluyendo su diseño, puesta en práctica, estructura de gestión y sus resultados e impacto, que sirva para generar aprendizaje y **mejorar los servicios públicos**, y que posibilite la rendición de cuentas a la ciudadanía. (Red de Entidades Locales por la Transparencia y Participación Ciudadana, s.f.)*

Merino ofrece otra definición de interés:

*La evaluación de políticas públicas se concibe como un proceso institucional que deberá adoptarse en todas las fases de la intervención pública, aplicando **métodos sistemáticos y rigurosos de recogida** de información, con el énfasis puesto en la comprensión integral de relación con los objetivos trazados, a fin de servir, tanto al **aprendizaje y a la mejora gerencial** de los servicios públicos como a la estrategia sobre decisiones futuras, fundamentándose este proceso sobre el juicio de valor respecto a la acción pública evaluada y basándose en criterios establecidos por los principales actores implicados, con la finalidad última de mejorar la sociedad y **rendir cuenta** de la acción pública a la ciudadanía (Merino, 2010, p. 76).*

Partiendo de esta conceptualización, se puede reflexionar sobre la utilidad de la evaluación en el marco de las Administraciones, así como sobre algunas de sus **funciones**:

- **Mejorar la toma de decisiones** políticas y de gestión pública y, por tanto, colaborar en la buena administración.



- **Saber qué está pasando** con las políticas públicas y qué **resultados** se están obteniendo, mediante la aplicación de un proceso sistemático de recogida y análisis de información relevante.
- Ayudar a tomar la decisión de **cambiar o eliminar** una política o un programa.
- Contrastar qué se quería hacer, qué se ha hecho y para qué ha servido, qué ha funcionado, qué no y por qué. Ello **permite explicar** a los **colectivos implicados y a la ciudadanía** qué se está haciendo desde la acción pública. Esto es fundamental para la credibilidad del servicio público y es lo que permite establecer mecanismos de transparencia y rendición de cuentas que todo buen Gobierno debe plantearse.
- Establecer metodologías que **permitan el diálogo entre las partes implicadas, la participación de todos los agentes** directa e indirectamente implicados en la política, para llegar a una **valoración de qué se ha conseguido y qué falta por hacer y, sobre todo, en qué se debe mejorar**. En este sentido, la evaluación se constituye, además, en un mecanismo de **buena gobernanza**.
- Favorecer la consolidación de **alianzas**, la detección de **oportunidades de evolución y la sostenibilidad**.

La evaluación tiene tres funciones principales (Espinosa, 2017):

- **Retroalimentación o mejora:** Es una manera de recibir “feedback” sobre las acciones, intervenciones o programas que se llevan a cabo, un modo de aprender, mejorar y progresar.
- **Ilustración, comprensión:** Contribuye a aclarar, dar luz, comprender qué está pasando y cómo funciona el programa. La evaluación suele producir un cambio, dota de nuevos significados sobre la realidad del programa y su intervención.
- **Control de responsabilidades y la rendición de cuentas:** Rendir cuentas en el sentido de responsabilidad social y política, especialmente, si las actividades llevadas a cabo se financian con fondos públicos, ya que la ciudadanía tiene derecho a saber en qué y cómo se está empleando el dinero público.

### La evaluación, ¿una obligación?

Es evidente que la evaluación no es una obligación, al menos, hasta ahora, en la mayoría de los países. Entre ellos, España. Es verdad que se está avanzando y que cada vez más se realizan controles y análisis económicos que permiten saber dónde y cómo se invierten los fondos



públicos. Pero el interés de la evaluación va más allá, se trata de saber para qué sirven las políticas, qué han logrado que antes no se tenía, qué ha cambiado y, en qué medida, las personas viven algo mejor ahora que antes de poner en marcha la acción pública.

A pesar de ello, se han producido algunos avances. En España, hay una nueva Ley a nivel estatal de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en la Administración General del Estado, a partir de aquí abreviada LIEPPA (LIEPPA 27/2022, de 20 de diciembre), que desafortunadamente no afecta a las Comunidades Autónomas, pero seguro que va a marcar un buen camino. Además, cada vez más personas de dentro y fuera de la Administración se están formando en evaluación.

De otro lado, la Comisión Europea ha logrado que aquellos países y regiones que reciben sus fondos, obligatoriamente, evalúen su contribución al cumplimiento de los objetivos previamente marcados. En América Latina, hay una gran tradición en evaluación, quizás provocada por las ayudas del banco Mundial.

Además, es cada vez mayor el nivel de presión sobre los Gobiernos -en las democracias avanzadas- para mejorar la eficacia, eficiencia y la utilidad social de las políticas puestas en marcha por la Administración Pública. Lo anterior lleva a pensar que la evaluación desempeña un papel importante en la gobernanza pública, pues la alta dirección pública trata de adoptar mejores decisiones, ser más transparentes, rendir cuentas e incluso legitimar sus decisiones (Casado y Del Pino, 2021), generando así cambios en beneficio de la ciudadanía y la sociedad en su conjunto.

**A nivel ético y profesional, sin duda, se puede afirmar que la EPP es una obligación, pero aún queda mucha práctica de evaluación por desarrollar.**

## La credibilidad y eficiencia de las Administraciones Públicas

La acción pública incluye no sólo las decisiones políticas sino también la organización de la Administración para dar los servicios necesarios, tanto para resolver los problemas y necesidades de la ciudadanía como, además, para ser capaces de adelantarse a ellos y abordar los desafíos y retos.

**Por eso, si no somos capaces de explicar qué estamos haciendo y para qué sirve, es lógico que la ciudadanía pueda pensar que no estamos haciendo lo más indicado.**

Por otra parte, la ciudadanía, en cualquier país o sociedad, espera una Administración eficiente, que logre buenos resultados, con el mejor uso posible de los recursos. No es bueno, ni para la política ni para la Administración, no tener credibilidad suficiente. Pero es entendible que, si no se demuestran la funcionalidad y resultados, cada vez se crea menos en la acción pública.



Actualmente, se habla a nivel político, pero también en el técnico, acerca de que las políticas públicas han de ser eficientes. La **eficiencia es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen**. En este sentido, lo que se está pidiendo a las Administraciones es que sean capaces de mejorar sus resultados con el menor coste de recursos humanos, financieros y de todo tipo. Claro que para poder obtener mejores resultados a menor coste habrá que evaluar cuáles son los resultados de los planes y programas y habrá que plantearse: **¿podrían haberse conseguido más y mejores resultados?, ¿cómo?, ¿de qué forma se podrían haber organizado los recursos para tener un mayor impacto?** Todas estas son cuestiones que hay que tener en cuenta a la hora de encargar y diseñar una evaluación. Más adelante se hablará de las preguntas de evaluación y de otros criterios de evaluación igualmente relevantes.

## 1.2 ¿QUÉ SE VA A EVALUAR?

### El objeto de evaluación: su delimitación

La evaluación, como proceso de investigación social que es, necesita ser puesta en contexto, el cual es amplio y viene definido por numerosos factores. Una de las primeras tareas que acompañan a la necesidad de evaluar es la de definir el **alcance** de la misma. Partiendo de la base de la relación jerárquica que existe entre plan, programa y proyecto, y en función de los recursos, la oportunidad y el momento, habrá que delimitar qué se va a evaluar.

En este sentido, la delimitación del objeto de evaluación se vincula a varios marcos. Aunque el marco estratégico o de programación se considera uno de los más relevantes, existen otros tipos de marcos que afectan directamente a la decisión de qué se va a evaluar, sobre los cuales se reflexiona a continuación.

**Marco estratégico o de programación.** En primer lugar, la definición del alcance de la evaluación se basa en si la misma se refiere a un plan, un programa o un proyecto. Son elementos de la mencionada planificación estratégica que se definen del siguiente modo:

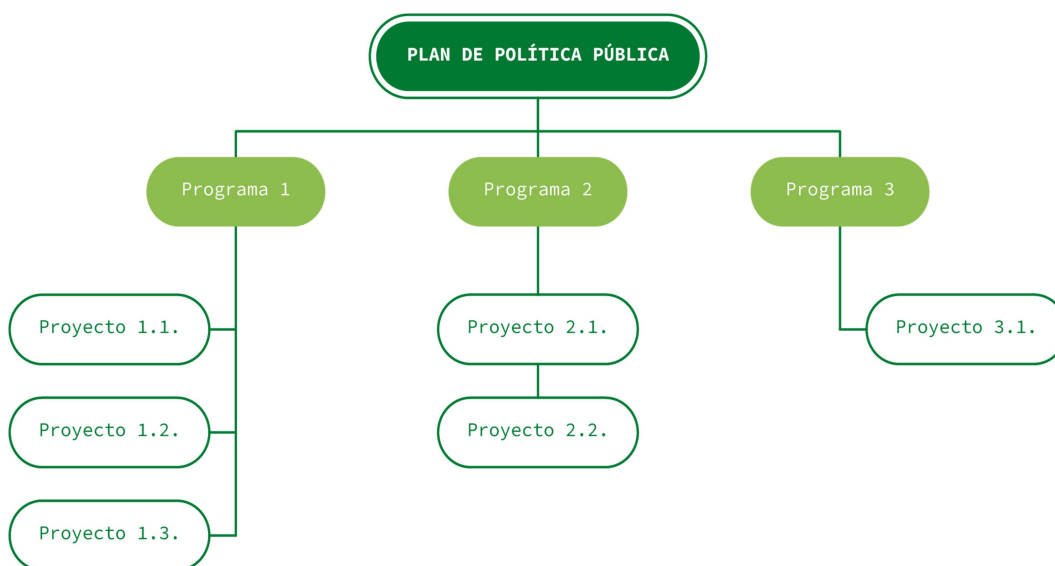
**PLAN:** un plan estratégico decide qué se va a hacer para lograr los objetivos estratégicos. La toma de decisiones sobre qué hacer, quién o qué recursos se organiza en forma de programas. Tiene un marco temporal amplio (suele ser alrededor de 4 años) e incluye diversos programas.

**PROGRAMA:** los programas son un conjunto de propuestas de acción que van a organizar los esfuerzos y los recursos para conseguir un/os objetivo/s. Todo programa de actuación ha de apuntar a la consecución de sus propios objetivos (logro a conseguir, a definir por el centro directivo que establece el programa de actuación).

**PROYECTO:** Un programa puede contener varios proyectos (actuaciones o medidas), los cuales se pretende ejecutar para la consecución del objetivo del programa. A su vez, los objetivos del programa diseñado coadyuvarán a la consecución de los objetivos estratégicos, de orden superior.

### Ilustración 1

*Jerarquía de un Plan de Política Pública*



La planificación estratégica es un instrumento muy valioso con el que cuenta la Administración para poner en marcha una determinada política. Permite que la Administración se asegure que sus proyectos se lleven a cabo con éxito mediante una planificación sistemática y organizada. Las políticas públicas se plasman en planes estratégicos, que constituyen el compromiso público del Gobierno con la ciudadanía, y que compromete a la Administración en una determinada materia.

Esto permite convertir los mandatos para llevar adelante una determinada política, en estrategias concretas, con prioridades, objetivos, líneas de trabajo y recursos para lograr los resultados esperados, siempre basados en un diagnóstico de calidad que llegue a determinar qué problemas y necesidades se van a resolver.





En este sentido, no es lo mismo evaluar una política, un plan estratégico o un proyecto concreto.<sup>1</sup> Por ejemplo, no requerirá los mismos medios y tiempo evaluar la política de empleo que lleva a cabo un Gobierno regional con la población parada de larga duración que evaluar el programa de formación o el de acompañamiento en los itinerarios laborales; o incluso, analizar cómo ha funcionado una determinada línea de subvención.<sup>2</sup>

Con la finalidad de hacer más fluida la exposición de los contenidos, a lo largo de este documento se utilizará el concepto más genérico **objeto de evaluación** para hacer referencia a cualquiera de estos niveles de una política pública.

**Marco normativo.** En sentido estricto, se refiere a las **leyes**, reglamentos, órdenes, instrucciones internas, etc., que establecen preceptos que obligan a que se acometan evaluaciones de determinadas intervenciones públicas. Ejemplos podrían ser: en el ámbito europeo, los Reglamentos de la Unión Europea para los fondos europeos de convergencia de la Comisión Europea; y en el ámbito autonómico, leyes como la Ley 1/2014 de Transparencia Pública de Andalucía, así como leyes específicas que sistematizan la evaluación de las intervenciones de las Administraciones Públicas.

Pero el marco normativo se refiere también a aquellos **enfoques de evaluación** que han sido instaurados por ley y que, de manera transversal, deben ser observados en la evaluación de las intervenciones, como es el caso de la **igualdad de género, la transparencia y la participación**.

En este caso, se realiza la propuesta de que las evaluaciones se hagan preservando estos tres principios a lo largo de todo el proceso evaluativo, desde su diseño y concepción hasta la finalización y presentación de los resultados. En el caso de Andalucía, además, estos tres principios vienen avalados por una norma que los ha institucionalizado. Se trata de: 1) la Ley 7/2017, de 27 de diciembre, de Participación Ciudadana de Andalucía; 2) la Ley 12/2007, de 26 de noviembre, para la promoción de la igualdad de género en Andalucía; y 3) la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, respectivamente. Estos principios transversales se definen del siguiente modo:

**TRANSPARENCIA.** Aborda de manera integral el conocimiento que tiene la sociedad sobre las políticas e intervenciones públicas, sobre su marcha, así como sobre la consecución de los objetivos. Igualmente, cuestiona si las Administraciones publican la información relevante, si esta es accesible y es entendible por la

---

<sup>1</sup><https://www.linkedin.com/pulse/problemas-p%C3%BAblicos-direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-p%C3%BAblica-y-de-enrique/>

<sup>2</sup>Para ampliar conocimientos se puede consultar este manual: [Guía- Metodológica-para-la-Formulación-de-Políticas-Públicas-Regionales-SUBDERE-2009.pdf \(descentralizachile.cl\)](#)

ciudadanía, en relación al diseño, implementación, seguimiento y evaluación de la política pública que se trate.

**PARTICIPACIÓN:** Se centra en el conocimiento de si el proceso participativo responde o no a una voluntad clara de incorporar la voz ciudadana y de los grupos de interés al diseño, implementación y evaluación de las políticas, con qué grado de compromiso, si se han considerado como valores principales la pluralidad y la diversidad de agentes, y si la política incorpora en su diseño, implementación y evaluación los resultados de los procesos participativos y si han tenido eficacia decisoria (Ruiz, 2015).

**IGUALDAD DE GÉNERO.** Se aborda desde la transversalidad del enfoque integrado de género, como elemento esencial para la consecución de la igualdad real y efectiva entre mujeres y hombres a través de su integración en todas las fases de la intervención, diseño, implementación, resultados e impactos, y en cualquier momento del ciclo de vida de la política pública. Aunque lo deseable es que este enfoque esté integrado desde la identificación de necesidades y la formulación de las intervenciones públicas.

En sintonía con esta propuesta, en cada uno de los capítulos se dedica un **apartado final a la presentación de ideas, claves y consejos prácticos de utilidad para la aplicación de los tres principios** en cada tarea asociada al diseño y práctica de una evaluación.

**Marco competencial.** Del ente que promueve la evaluación, para asegurar que este ostenta competencias sobre el objeto de evaluación y el rol que tiene sobre él, bien como planificador, como gestor, o como evaluador. Es un aspecto importante que el organismo defina su marco competencial de manera clara; si es exclusivo (cuando una determinada competencia le corresponde en su totalidad), concurrente (casos en los que varios organismos tienen competencias equivalentes en la misma materia) o compartida (casos en que un organismo tiene competencias sobre la legislación y otros sólo sobre la ejecución, por lo que se comparte la materia, no la competencia).

**Marco político/social.** Referido a las circunstancias coyunturales de índole social, económica, política, cultural, tecnológica, entre otras, en las que se va a desarrollar la evaluación. Alude a factores o situaciones que pueden influir en la toma de decisiones o en el propio desarrollo del proceso de evaluación, y que suelen estar influenciadas por eventos externos o internos al contexto en el que se desenvuelve. Por ejemplo, durante la situación de pandemia por Covid-19 ha sido preciso realizar ajustes en las políticas y estrategias de gobierno.

**Marco temporal.** Atañe tanto a la vigencia del propio objeto de evaluación como a la etapa del ciclo de vida en la que se sitúa el proceso evaluativo. Es un criterio muy utilizado para clasificar los tipos de evaluación y por ello se dedica a continuación un apartado específico.

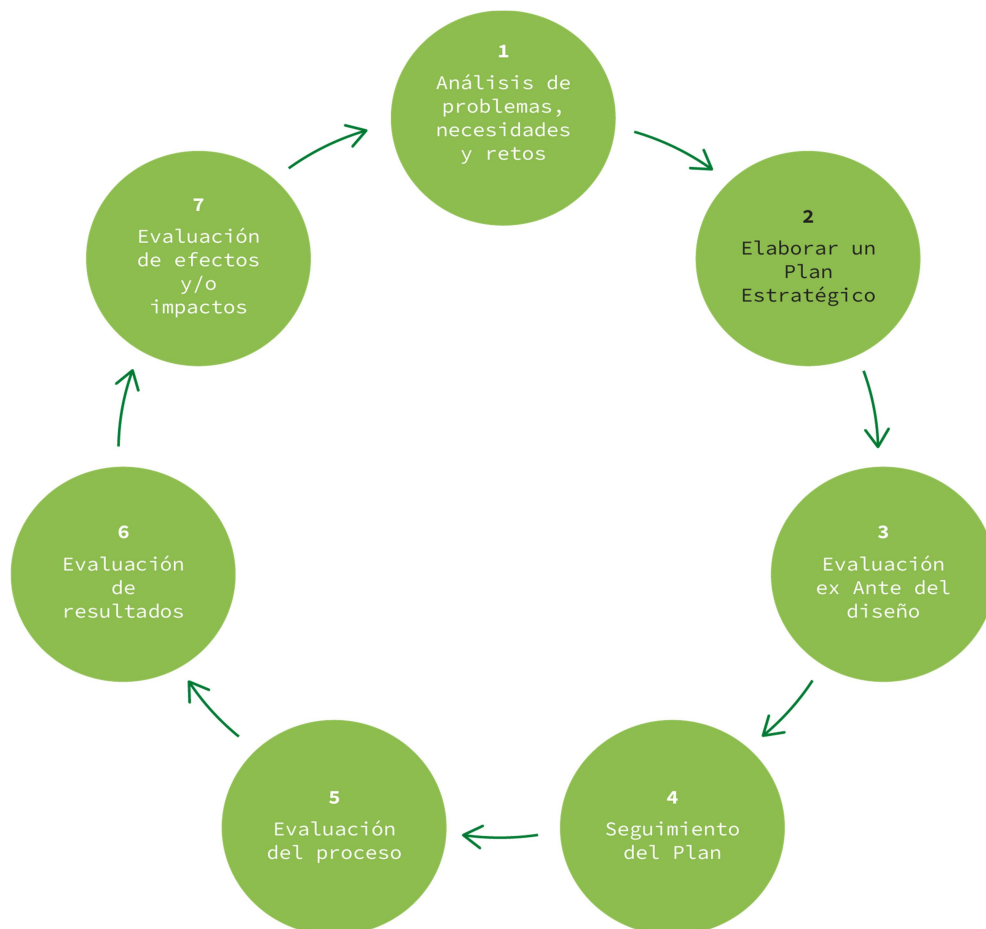
## Tipos de evaluación por momentos

Este marco temporal de la evaluación es otro factor de gran relevancia a la hora de definir el alcance de la evaluación. Dependiendo del momento en que **se esté respecto al objeto de evaluación** y, como se ha mencionado anteriormente, teniendo en cuenta el tiempo y los recursos humanos y económicos disponibles, habrá que tomar la decisión sobre qué tipo de evaluación promover.

El ciclo clásico de evaluación de políticas públicas es cada vez más complejo y, desde luego, no es lineal, pero puede servir como base para explicar los distintos tipos de evaluación en función del momento en el que se encuentre el objeto de evaluación y el producto que se espere de la misma.

### Ilustración 2

*Ciclo de Evaluación de Políticas Públicas*

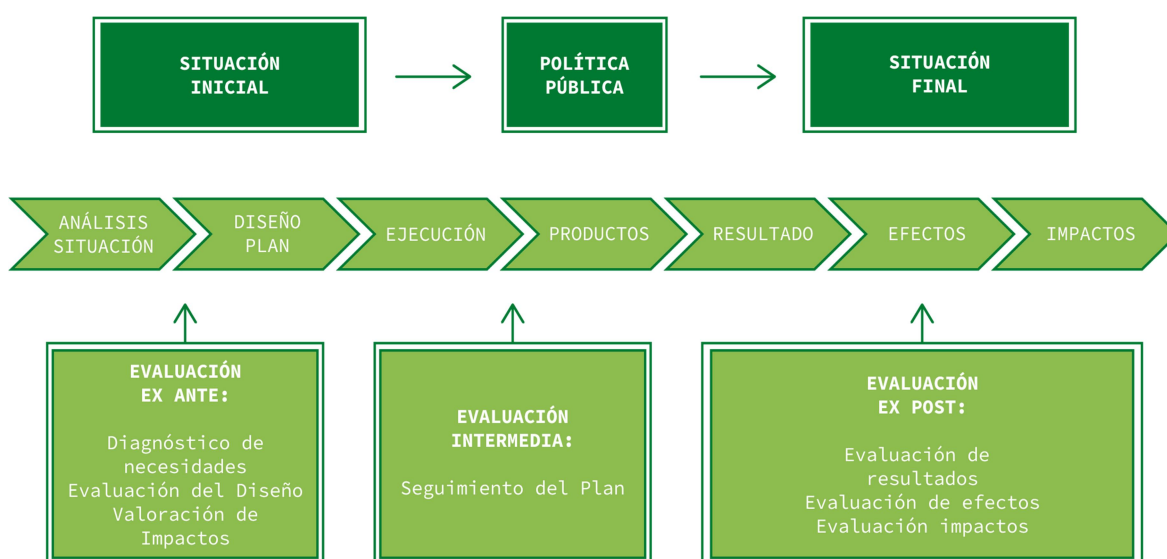


Nota: Adaptación de “Guía para realizar un diagnóstico para una política pública”, por IAAP, 2021

Este mismo planteamiento se puede ver en el siguiente gráfico asociado a la cadena de resultados típica del Marco Lógico (Banco Interamericano de Desarrollo, 2014).

### Ilustración 3

*Tipos de evaluación según momentos*



Nota: Adaptación de “Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas Públicas en la Junta de Andalucía”, por IAAP, 2017

En definitiva, se contemplan tres momentos durante el diseño e implantación de una política pública que van a determinar el tipo de evaluación que se puede promover: antes de implementar la política, durante su ejecución y cuando se ha terminado de implementar.

### La evaluación ex ante

La evaluación ex ante es la que se realiza **antes de implementar el plan**. Puede ser de distintos tipos (IAAP, 2017):

#### Diagnóstico de problemas, necesidades y retos

En este caso, se comienza analizando el contexto o sector al que se dirige la política para evaluar los posibles problemas (nos referimos a dificultades), necesidades (entendidas como carencias) y retos o desafíos y llegar a un diagnóstico de la realidad que se quiere mejorar.

### Evaluación del diseño

Una vez elaborado el plan estratégico que se quiere poner en marcha para paliar, mitigar o eliminar esos problemas y necesidades detectados, se puede llevar a cabo la evaluación ex ante del diseño. Este tipo de evaluación quiere **saber si el Plan es el mejor que se puede poner en marcha** en el momento en el que se está actuando y con los recursos disponibles; y si realmente existen evidencias científicas de que podrá producir un cambio en la dirección indicada. También puede incluir el análisis previo de la capacidad de ser evaluado –a saber, análisis de evaluabilidad previa-.

### Evaluación del impacto potencial

Asimismo, en este momento previo, se puede hacer una evaluación del impacto potencial que podría tener esa política, **estimando la diferencia entre qué pasaría en ese contexto o sector si no se llevara a cabo esa política**. En estos casos, se utilizan, entre otras, metodologías de análisis contrafactual. Por ejemplo, en la Estrategia del Sector TIC 2020, en el IAAP, se realizó un análisis estimado de lo que podría pasar si no se implementaba la Estrategia. Este análisis permitió, entre otras cuestiones, determinar las metas que deberían ser alcanzadas por cada objetivo, estimando que debían ser superiores a las cotas de subida ya estimadas por los indicadores previstos (IAAP, 2020).

### La evaluación intermedia

**Durante la ejecución del plan**, se pueden realizar los siguientes tipos de evaluaciones:

#### Evaluación de la implementación

En este caso, se enjuicia el conjunto de procesos, que tras la fase de programación, tienden a la realización concreta de los objetivos y programas de una intervención pública. Se centra en la operativa, en las actuaciones administrativas (procedimientos), las prestaciones, servicios o instrumentos de fomento económico o no económico, las inversiones así como los recursos disponibles para llevar a cabo la política pública. **Se preocupa por el proceso de puesta en marcha, la gestión y el funcionamiento de la intervención** (Subirats et al, 2008). La evaluación de la implementación se centra en los insumos y los procesos.

#### Ilustración 4

*Cadena de insumos y procesos*



Nota: De “Criterios, cuestiones e indicadores”, por Espinosa 2017



### **Evaluación de resultados intermedios**

Como se ha indicado anteriormente, los planes están compuestos por programas, y estos a su vez por proyectos, los cuales a veces, por diferentes razones, no se llegan a ejecutar a lo largo de todo el periodo planificado. Por ello, es interesante establecer un punto intermedio de evaluación que permita **valorar qué está pasando**, qué logros se han conseguido ya, y qué queda por conseguir.

Estos momentos de evaluación intermedia, deberían ser aprovechados para valorar cómo se está trabajando y si hay posibilidad de mejorar los mecanismos de **gestión, coordinación y comunicación** en el plan.

El resultado debería ser una serie de recomendaciones a implementar antes de que se acabe el plan. Algunas de las recomendaciones podrían proponer incluso la eliminación de algún programa que no está siendo efectivo.

### **La evaluación final**

**Cuando el plan se ha terminado** de implementar se pueden poner en marcha otros tipos de evaluación:

#### **Evaluación de resultados directos**

Se puede realizar al finalizar la implementación del Plan. La evaluación de resultados es un proceso sistemático de recogida y análisis de información para valorar si una intervención pública ha logrado superar con éxito los problemas, necesidades y retos detectados en la población destinataria. Se intenta averiguar **qué cambios, de los que se buscaban, se han conseguido**. Dicho de otra forma, se pretende conocer qué ha cambiado en la situación de partida tras la implantación de la estrategia y gracias a la misma. Ello requiere una planificación previa y exhaustiva, a través de indicadores, de los logros que se quieren alcanzar. En este caso, la evaluación de resultados va a medir el **grado de cumplimiento de los objetivos**, y describe, en la medida de lo posible, de qué forma, con qué medidas y con qué acciones se han logrado (IAAP, 2021).

La evaluación de resultados trata de medir el avance en los indicadores de resultados para detectar los cambios en la situación inicial que se quería cambiar.

#### **Evaluación de impacto**

Es un tipo de evaluación que tiene como objetivo conocer en qué medida un plan, programa o proyecto ha influido en la **población** o en el **contexto** de las actuaciones, causando los efectos que se perseguían con él. En definitiva, conocer los cambios en la población o en el contexto que



han sido fruto, de algún modo, de la política pública, más allá de la población beneficiaria directa del mismo.

En general, es esperable que los efectos surjan (o se puedan medir) después de finalizar la actuación, de modo que, aunque en algunos casos puede ser necesario o recomendable medir resultados durante la ejecución del propio plan o programa, por defecto, se suelen plantear evaluaciones finales. Idealmente, y en la medida en que sea posible, debería contemplarse la temporalidad de los efectos en el propio plan, de tal manera que cuando se diseñe la actuación, esta recoja orientaciones acerca de cuándo afrontar la evaluación de impacto (IAAP, 2019).<sup>3</sup>

En este sentido, se trata de determinar cuál es el momento más oportuno para hacerse la pregunta “**¿Qué ha pasado en comparación con lo que habría ocurrido si la intervención no se hubiera puesto en práctica?**” (Blasco y Casado, 2009, p.18).

Algunos elementos esenciales de la evaluación de impacto de un plan estratégico son:

**Pertinencia:** La congruencia de las acciones llevadas a cabo para dar respuesta a las necesidades y problemas que sustentan y justifican las intervenciones públicas. Aunque cualquier actuación puede tener efectos no programados previamente, se buscará conocer hasta qué punto se ha logrado influir en la problemática diagnosticada inicialmente, con las medidas efectivamente implementadas, en el marco del objeto de evaluación.

**Temporalidad:** La elección del momento de la evaluación debe ser tal que los efectos puedan haberse producido. En la medida de lo posible, este momento debería recogerse en el sistema de evaluación del plan o programa.

**Causalidad:** Los impactos deben tener su origen en las actuaciones del objeto de evaluación. Este aspecto es clave a la hora de entender y evaluar el impacto. ¿Los efectos son consecuencia de las actuaciones o medidas puestas en marcha por el plan que se evalúa? ¿Existe una relación causa-efecto entre los resultados del plan y los impactos observados? ¿se le puede **atribuir** los méritos al plan? ¿se puede demostrar que el plan ha **contribuido** a los resultados obtenidos?

## Evaluación de efectos

En ocasiones, no se pueden medir ni los resultados ni los impactos, por ciertos déficits de la propia planificación, pero sí los efectos del objeto de evaluación. Es más, los efectos se pueden medir en una etapa intermedia y no sólo al final. Muchas veces las acciones públicas tienen efectos colaterales esperados y no esperados.

---

<sup>3</sup>Ver:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases\\_Evaluacion\\_Impacto.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases_Evaluacion_Impacto.pdf)

Cuando los objetivos estratégicos no están bien determinados, es decir, no ha existido una determinación de indicadores previos a la realización, también es posible estimar los efectos de las intervenciones.

Un ejemplo de ello es la evaluación que realizó desde el IAAP para la Consejería de Salud (2023) de la Junta de Andalucía. El objetivo de esta evaluación fue valorar los *efectos de la implementación de un programa de Acreditación de Centros de salud contra la violencia de género*. Para ello, se tuvo que diseñar una evaluación -cuya estrategia metodológica se basa en la triangulación de fuentes y técnicas- en la que se compararon los efectos producidos analizando la diferencia entre los centros acreditados y los no acreditados (IAAP, 2023).<sup>4</sup>

### Análisis de evaluabilidad

Puede darse la circunstancia de que exista una clara voluntad política y técnica de evaluar el programa en el que se trabaja; incluso, que se cuente con los recursos para ello, que se haya decidido qué tipo de evaluación realizar y cuál será su alcance. Pero, antes de comenzar la labor evaluativa, hay que valorar cuáles son las **posibilidades de que el objeto sea evaluado**. En nuestra experiencia, todas las políticas pueden ser evaluadas, pero no todos los tipos de evaluación son siempre posibles si no se cumplen unos determinados **requisitos previos**. Con ello se está haciendo referencia a cuestiones como: que los objetivos de la intervención estén definidos y sus metas cuantificadas, que se especifiquen los recursos económicos y materiales disponibles, que se disponga de datos de evaluación desagregados por sexo, que haya estado previsto un sistema de recogida de datos, etc.

Así, por ejemplo, será muy difícil poder hacer una evaluación de impacto si no existe línea base<sup>5</sup>. Igualmente, es una tarea ardua hacer una evaluación de resultados si la política no ha determinado, en forma de objetivos bien formulados<sup>6</sup>, qué resultados quería lograr. Así y todo, siempre existen posibilidades y mecanismos (por ejemplo, estableciendo la **teoría del cambio** y **reconstruyendo la lógica de la intervención**) para recoger información y poder concretar cuáles eran los resultados esperados.

Por ello, una buena práctica es realizar un **análisis de evaluabilidad previa** del plan o programa que se va a evaluar para poder determinar qué tipo de evaluación es posible.

---

<sup>4</sup>Para más información, véase:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Centros\\_Violencia\\_Genero.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Centros_Violencia_Genero.pdf)

<sup>5</sup>Conjunto limitado de indicadores fundamentales que permite valorar los cambios en la población o el contexto de la actuación pública, para saber más:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases\\_Evaluacion\\_Impacto.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases_Evaluacion_Impacto.pdf)

<sup>6</sup> Los objetivos estratégicos deberán ser concretos, medibles, alcanzables, relevantes y temporalizados (SMART), como recomienda la Comisión Europea en sus Directrices de Buena Regulación (*Better Regulation Guidelines*) para sus propios planes estratégicos. Para más información, véase: <http://sco.lt/4oW4mH>

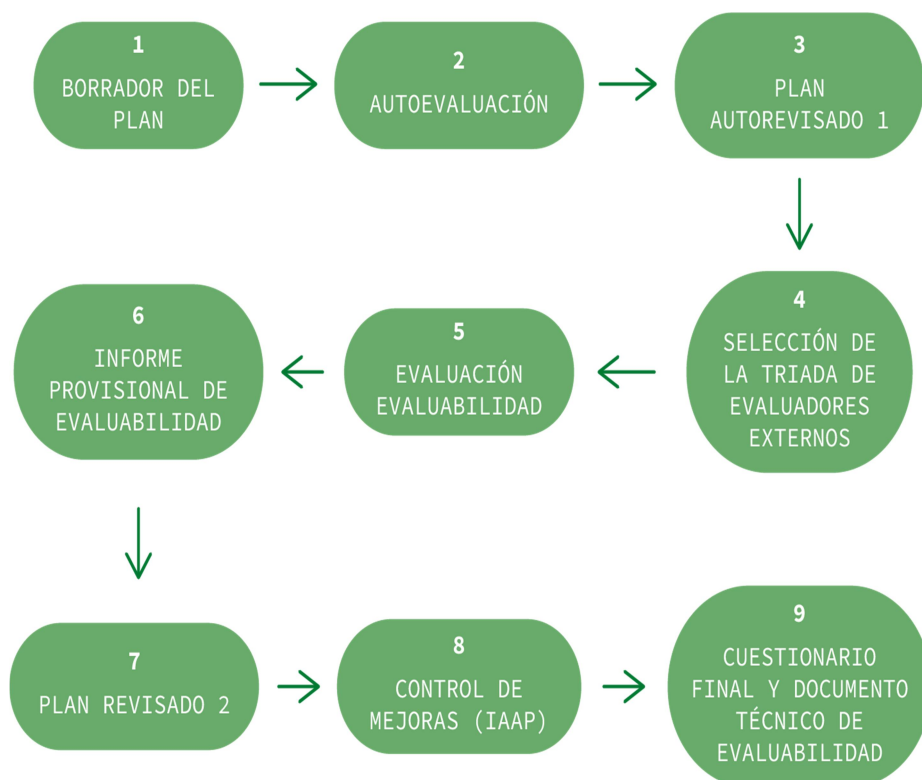


En la Junta de Andalucía, el IAAP cuenta con un manual metodológico y un cuestionario (*Checklist*) que sistematiza este proceso de evaluabilidad, el cual se recomienda aplicar antes de iniciar cualquier evaluación (IAAP, 2023).<sup>7</sup>

En las siguientes ilustraciones se detalla el proceso que sigue el IAAP para llevar a cabo la evaluabilidad previa de un plan:

### Ilustración 5

*La evaluabilidad previa en la evaluación de planes estratégicos en el IAAP*



Nota: Adaptado de “Guía para el Análisis de la Evaluabilidad Previa de los Planes de Carácter Estratégico”, por IAAP, 2017

<sup>7</sup>Para más información, véase: <http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/evaluabilidad.epp>

En el siguiente gráfico se especifica el proceso para llevar a cabo el análisis de la evaluabilidad previa del plan por parte del IAAP con la colaboración de tres personas evaluadoras independientes.

### Ilustración 6

*Metodología análisis de evaluabilidad previa de planes estratégicos en el IAAP y dimensiones*



## 1.3 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES

### IGUALDAD DE GÉNERO:

- En toda evaluación de una política pública, la perspectiva de género ha de ser el marco interpretativo; la igualdad entre hombres y mujeres, un principio y un resultado; y la paridad, una exigencia en la participación.
- Si no se evalúa con enfoque de género, las políticas e intervenciones públicas tenderán a reproducir las desigualdades de género. En este sentido, es importante recordar que las Administraciones Públicas (en general) tienen un mandato normativo que insta a las instituciones públicas a luchar contra estas desigualdades, cada una desde su ámbito competencial.
- Cuando finaliza una intervención, hay que constatar los avances en clave de igualdad de género de manera rigurosa. Si la situación y posición de la mujer permanecen inalteradas tras la acción pública, entonces, es que con ella se está contribuyendo a perpetuar estas desigualdades.



- Si en una evaluación no se abordan los avances en materia de igualdad de género, es porque las políticas y su evaluación son ciegas a las desigualdades de género y, por tanto, se evidencia que las Administraciones Públicas responsables están incumpliendo el mandato normativo que todas tienen a este respecto.

#### **TRANSPARENCIA:**

- La decisión de evaluar una acción pública encuentra su motivación más profunda en descubrir y dar a conocer qué mejoras o beneficios ha obtenido la ciudadanía tras la inversión de unos fondos públicos, unos recursos materiales y una dedicación de tiempo en su implementación.
- Una evaluación nunca se considerará un ejercicio de transparencia si se limita a exponer cuánto y dónde se gasta el dinero público. Estas acciones son más propias de la contabilidad pública.

#### **PARTICIPACIÓN:**

- La participación, en una evaluación dada, no es un rasgo que se cumple o no se cumple; es más bien una cuestión que se aplica en menor o mayor medida. Así, puede haber evaluaciones íntegramente participativas y otras donde la participación sea un aspecto meramente formal y liviano.
- Dado que toda acción pública se lleva a cabo gracias a la participación y uso de recursos (materiales y personales) de distintos agentes, la decisión y acción de evaluar también será una iniciativa compartida. Así, el aprendizaje y comprensión que la evaluación aportará sobre los proyectos y acciones desarrollados repercutirá en todos los grupos y personas impulsoras o beneficiarias de las mismas.
- Independientemente del momento en que se encuentre el objeto de evaluación, se pueden crear cauces para que el ejercicio evaluativo no se convierta en una valoración técnica y unilateral basada más en supuestos teóricos en vez de en experiencias reales.
- Uno de los principales obstáculos a la evaluación participativa es la preeminencia del saber académico, habitualmente más valorado que el testimonio y experiencia de las demás personas vinculadas al objeto de evaluación.

## MÓDULO 2. EL ENCARGO DE EVALUACIÓN

Hasta ahora se ha reflexionado sobre la utilidad de la evaluación en el ámbito de las políticas públicas y se han aportado interesantes claves para conocer qué tipo de evaluación se puede realizar según la información existente, el tiempo y los recursos de que se dispone y, sobre todo, del momento en que se encuentra el objeto de evaluación.

Es sabido por todos que la evaluación es un ejercicio de análisis e investigación y lleva asociadas tareas de tipo metodológico y analítico que requieren una cualificación específica. Pero, es pronto aún para entrar en estas consideraciones. Antes de ello conviene saber que existe toda una praxis entorno a la evaluación que conviene conozcan quienes, en menor o mayor grado, son responsables del impulso de una evaluación de una política pública. ¿Es tu caso? ¿Puede serlo? Poner en marcha y llevar a buen término una evaluación en el ámbito de lo público no es tarea fácil. Requiere manejar determinados instrumentos técnicos y coordinar a numerosos agentes clave y recursos. En este módulo se explican y detallan cada uno de estos instrumentos y se incluyen consejos y apreciaciones clave para impulsar una evaluación.

### 2.1 ¿CÓMO SE PREPARA UNA EVALUACIÓN? EL ENCARGO

El inicio del proceso de evaluación se hace por la vía del **encargo de evaluación**, de manera que, si se quieren hacer buenas evaluaciones y, que estas sean útiles, es fundamental hacer un buen encargo de evaluación. A continuación, se señalan aspectos y tareas clave para la definición y desarrollo del mismo.<sup>8</sup>

#### Definición

Una de las definiciones más relevantes sobre el encargo de la evaluación se encuentra en la LIEPPA (art. 19 LIEPPA, de 20 de diciembre), lo ha concretado como:

*“La acción de **encomendar la realización de la evaluación** de una política pública a un equipo evaluador por parte del órgano responsable de la evaluación de esa política”.*

Es un concepto bastante claro y sencillo al que solo cabe añadir que el encargo puede tener otras acepciones como “términos de referencia”, “pliego de condiciones técnicas de la contratación” que utiliza la Organización de los Estados Iberoamericanos o “prescripciones técnicas particulares”, que es el utilizado en los procesos de licitación y contratación de evaluaciones que se encargan por las Administraciones Públicas a entidades externas especializadas en evaluación de políticas públicas en España.

---

<sup>8</sup> Este módulo está basado en el artículo de Martínez, M.J. (2023, mayo) Para más información, véase: [http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53\\_202305.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53_202305.pdf)

## Objetivos del encargo de evaluación

La finalidad principal de los encargos de evaluación es que los trabajos realizados de análisis, identificación de hallazgos, emisión de juicios y recomendaciones resultantes, logren mejorar el objeto evaluado, es decir, que se mejoren las políticas, estrategias, planes, programas y acciones públicas, impulsadas desde el sector público.

No obstante, los objetivos que se persiguen y que motivan la suscripción de los encargos de evaluación pueden concretarse en:

### **Ilustración 7**

#### *Objetivos del encargo de evaluación*

Definir el alcance del trabajo y las preguntas de evaluación a las que se deberá dar respuesta con el encargo

Contar con un diseño metodológico que cumpla con los requisitos técnicos necesarios a la par que viables, en el contexto en el que se desarrolla y con los recursos y el tiempo con el que se contará

Asegurar el adecuado desarrollo metodológico

Garantizar que se cuenta con la información de todas las partes implicadas y que se introduce la transversalidad de la perspectiva de género en el desarrollo del trabajo

Asegurar que las conclusiones de la evaluación responden a las necesidades informativas del centro promotor del encargo, son entendidas y se difunden entre todos los agentes implicados

Lograr que las recomendaciones contribuyan a mejorar la actuación evaluada

## Factores a analizar antes de formalizar un encargo de evaluación

La siguiente ilustración muestra los condicionantes previos que deberían ser analizados antes de la formalización de los encargos de evaluación porque, en la práctica, van a operar como restricciones de partida para la evaluación. También porque reflexionar sobre ello ayudará a concretar un buen encargo de evaluación y satisfacer las necesidades y expectativas informativas que en torno a él puedan generarse.

Si se ha realizado previamente un análisis de evaluabilidad, ya se habrá reflexionado sobre algunos de ellos, puesto que este análisis supone responder a interrogantes como ¿se cuenta con información suficiente y de calidad sobre el objeto de la evaluación?, ¿se ha contemplado la evaluación en el presupuesto del plan?, entre otras preguntas.

## Ilustración 8

Condicionantes previos del encargo de evaluación



Fuente: Nota: Adaptado de “Valor Público, 53”, por IAAP, 2023

A continuación, se profundiza sobre estos factores que condicionan el encargo de evaluación.

**El origen de la evaluación.** Antes de formalizar un encargo de evaluación, se hace necesario conocer el mandato de la evaluación a fin de asegurar su coherencia con documentos y hechos que le preceden. Puede ocurrir que alguna norma exija la realización de evaluaciones, o que el propio objeto de evaluación tenga previsto llevar a cabo ejercicios de evaluación como parte de su sistema de seguimiento y evaluación. Los detalles que sobre estas figuren en esos precedentes, serán tenidos en cuenta e incorporados al encargo de evaluación desde el inicio y antes de comenzar los trabajos.

Por otro lado, es importante identificar el órgano promotor que impulsa la decisión para que la evaluación se lleve a cabo, y la posición que ocupa respecto a ese objeto de evaluación. Si es la propia Administración titular, bien como órgano de decisión o como centro gestor, o si procede de órganos externos que la financian y/o controlan, o incluso, si la ciudadanía organizada es la que ha demandado su realización.

Las condiciones de contexto del objeto de evaluación y del proceso de evaluación también deben conocerse, como se ha explicado anteriormente. Es importante identificar el contexto



temporal en el que se encuentra la política pública a evaluar y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra, así como el contexto social y económico en el que se desarrollarán los trabajos.

La **calidad del diseño de la política (input)**. Es esencial repasar, con carácter previo, el propio objeto de evaluación, es decir, la política pública a evaluar, para comprobar si ésta cuenta con un buen diseño y explicita una lógica de intervención coherente o, al menos, ésta puede reconstruirse y se puede concretar una cadena de resultados<sup>9</sup> con una mínima congruencia. De lo contrario, será muy complicado llevar a cabo una buena evaluación, aunque no será del todo imposible.

El **compromiso**, expectativas e implicación real de la dirección del órgano promotor titular de esa política para asumir los resultados de la evaluación, y si estos van a ser considerados y, por tanto, utilizados por sus titulares en las decisiones posteriores que se tomen en el ámbito del objeto de evaluación.

La **participación** de los agentes clave y de la ciudadanía está condicionada por la predisposición del órgano a que estos interfieran en el objeto de la evaluación, tanto en el diseño del proceso evaluativo como en los trabajos de evaluación y en la difusión de sus resultados.

La disponibilidad de **información** de calidad para poder identificar hallazgos con rigor que salvaguarden la coherencia y relevancia al atribuir productos, resultados e impactos a esa política pública.

La **disponibilidad de recursos financieros y presupuesto** para llevar a cabo la evaluación. La dimensión financiera del encargo debe estar en línea con el resto de condicionantes y, especialmente, con el alcance de los trabajos que se pretendan llevar a cabo con él.

La **disponibilidad de recursos humanos** capacitados en evaluación de políticas públicas en el ente que promueve el encargo para impulsar, supervisar, gestionar y facilitar la evaluación adecuadamente.

El **tiempo** disponible para desarrollar el proceso evaluativo en su globalidad, hasta la conformidad final de los trabajos de evaluación, a fin de hacer viable la evaluación y que se cumplan las expectativas que se hayan generado en torno a esta.

Una vez repasados y acotados estos condicionantes, el encargo debería quedar plasmado en **documento escrito** que se recomienda que sea **suscrito por las partes intervinientes** que lo van a impulsar y ejecutar, que generalmente serán la parte promotora y la parte evaluadora.

---

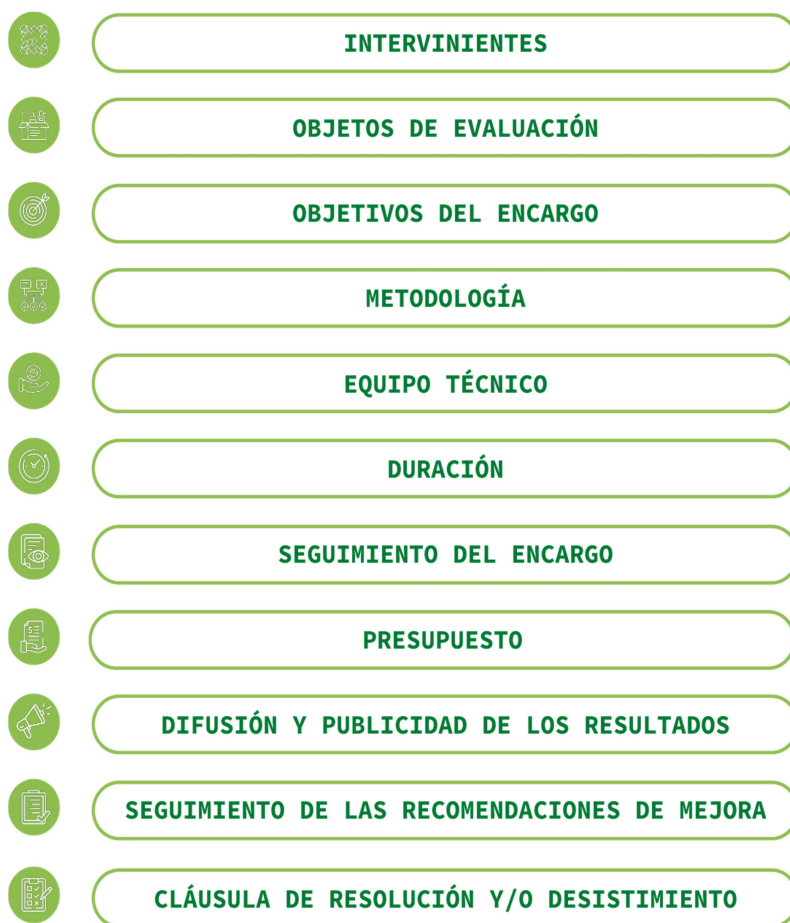
<sup>9</sup> Para más información, véase: <https://buenosaires.gob.ar/jefaturadegabinete/evaluaciondeprogramas/cadena-de-resultados>

## Estructura: contenidos mínimos del encargo

En la siguiente ilustración se presentan los elementos que dan forma a la arquitectura de los encargos de evaluación, los cuales se describen a continuación.

### Ilustración 9

*Arquitectura del encargo de evaluación*



Nota: Adaptado de “Valor Público, 53”, por IAAP, 2023

### Intervinientes

Deben figurar en el encargo las entidades implicadas. Por un lado, el **órgano promotor** de la evaluación con competencias sobre la política a evaluar y la función que desarrolla sobre esa política, así como la entidad externa o el departamento a nivel interno, que recibe el encargo de evaluación, es decir, el **órgano evaluador**.





### Objeto de evaluación

El encargo también incorpora una breve descripción del objeto de evaluación que aporte detalles sobre los objetivos, metas, población diana, agentes clave, presupuesto, etapa del ciclo en la que se encuentra, así como otros requerimientos de información que permitan acotarlo.

### Objetivos del encargo

En el encargo deben figurar con claridad los **propósitos** de la evaluación, el **alcance** que tendrán los trabajos, las **expectativas informativas** del órgano promotor y otras audiencias interesadas, los **usos** que se darán a los productos resultantes, la **utilidad** de los resultados y el **destino** que tendrán los productos resultantes (alta dirección, centros gestores, ciudadanía, instituciones de control y fiscalización, instituciones cofinanciadoras, etc.).

### Metodología

El encargo incluirá referencias al tipo de metodología, o al menos al enfoque, que se empleará para llevar a cabo los trabajos de evaluación. Estas referencias podrán ser más o menos detalladas en función de si el ejercicio evaluativo viene a replicar otros anteriores o similares o, por el contrario, es la primera vez que se pone en marcha una evaluación sobre ese objeto concreto. En el primer caso, las referencias a la metodología serán específicas y detalladas. Sin embargo, cuando es la primera vez que se realiza dicha evaluación, dichas referencias serán muy someras, quedando bajo responsabilidad del equipo de evaluación hacer una propuesta de la metodología más adecuada, que deberá ser consensuada con el equipo promotor. Todo ello, bajo el supuesto de que este equipo dispone de la suficiente información sobre el objeto de evaluación y los condicionantes previos anteriormente mencionados.

### Equipo de evaluación

De elevada trascendencia es describir la **solvencia técnica profesional** del equipo que va a llevar a cabo el encargo de evaluación, el reparto de responsabilidades entre sus miembros, la dirección de los trabajos y los principios éticos que deben preservar entre los que cobra relevancia la confidencialidad, la independencia de criterio y la objetividad.

De igual manera se debe precisar la gobernanza del encargo. El equipo técnico debería ser mixto y contar con integrantes del ente promotor. Incluso, si el equipo técnico contará con instituciones públicas asesoras y alejadas de la política, que pueden aportar mayor *expertise* y objetividad como es el caso andaluz del IAAP.



Por último, se hace necesario concretar las vías y mecanismos de **comunicación** para que esta sea ágil y facilite el contacto continuado e interactivo entre las partes interesadas a lo largo de todo el proceso.

### Duración

Debe indicarse el espacio temporal en el que se llevará a cabo la evaluación, precisando cuándo debería comenzar y finalizar, así como la duración de las fases o tareas principales de la misma. Igualmente, sería deseable que se establecieran los **hitos** principales y los **entregables** que llevan aparejados esos hitos.

### Seguimiento del encargo

Es fundamental que el proceso de evaluación sea monitorizado y, por ello, el encargo especificará también cómo se va a hacer el seguimiento; para lo cual, es aconsejable la constitución de una **comisión de seguimiento**. En ella estarán representados el ente promotor y el equipo evaluador y será paritaria. Su cometido es supervisar el cumplimiento de los hitos y entregables, así como resolver cualquier imprevisto sobre la marcha y avances de los trabajos programados.

### Presupuesto

El encargo de evaluación también aporta información sobre el presupuesto que se estima será necesario para afrontar los costes tanto materiales como humanos derivados del desarrollo del mismo con el alcance descrito y hasta su finalización con la difusión de los resultados.

### Difusión y publicidad de los resultados

Es conveniente concretar en el encargo la promoción y publicidad de los resultados de la evaluación, tanto en forma de **evidencias, conclusiones y recomendaciones**, como de los documentos definitivos y subproductos (en diversos formatos) que se puedan redactar o producir para adaptarlos a las diferentes audiencias.

### Seguimiento de las recomendaciones de mejora

Igualmente, es aconsejable explicitar en el encargo el compromiso del ente promotor en **asumir los resultados de los trabajos** que se encarguen, y el tratamiento que este le dará a las recomendaciones resultantes del proceso llevado a cabo, a fin de poder hacer un seguimiento sobre estas y valorar la utilidad de la propia evaluación.

### Cláusula de desistimiento

El encargo de evaluación, como cualquier acuerdo entre partes debe incluir una cláusula de resolución o desistimiento y concretar las razones o circunstancias en las que procede poner fin a los trabajos que se pacta llevar a cabo.











Ahora bien, cada organismo utiliza la estructura de encargo que mejor se adapta a sus necesidades y dinámica de funcionamiento. A continuación, se muestra la estructura de encargos que utiliza el IAAP, la cual viene desarrollando en los últimos años y suscribe para formalizar los encargos internos de evaluación que recibe de los diferentes centros gestores del sector público andaluz.

### Un ejemplo: contenidos del encargo de evaluación del IAAP

La arquitectura utilizada por el IAAP es bastante sencilla y se caracteriza por su claridad y concisión. La ilustración de abajo muestra el índice de los contenidos de los encargos de evaluación del IAAP.

#### Ilustración 10

*Arquitectura de los encargos de evaluación del IAAP*

	OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL ENCARGO
	METODOLOGÍA ESTANDARIZADA: GUÍAS
	ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL IAAP
	ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL CENTRO DIRECTIVO
	EQUIPOS DE TRABAJO
	DURACIÓN DEL ENCARGO
	CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN
	TRANSPARENCIA Y PUBLICIDAD DE LOS TRABAJOS RESULTANTES
	CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN AL CENTRO DIRECTIVO
	DESISTIMIENTO DE LA COLABORACIÓN

Por último, se quiere insistir en la importancia de hacer buenos encargos de evaluación para hacer las mejores evaluaciones posibles con las condiciones previas y de contexto que las acompañan. No se trata de hacer la mejor investigación académica sino de contribuir a mejorar el diseño, la implementación, los resultados y los efectos de las políticas públicas que sean evaluadas y, con ello, también asegurar la **utilidad de las evaluaciones**.

## 2.2. DIRECCIÓN, GESTIÓN Y COORDINACIÓN DE LOS TRABAJOS DE EVALUACIÓN

Una gestión y dirección eficaz de los trabajos de evaluación, así como una coordinación adecuada entre los equipos implicados en el desarrollo del proceso evaluativo son fundamentales para alcanzar el buen fin de los trabajos de evaluación. En los contenidos siguientes se desarrollan claves y consejos prácticos de gran interés a este respecto.

### El equipo de evaluación: tipos

En primer lugar, se centra la atención en el propio equipo de evaluación, ya que será el responsable de llevar a cabo todas las tareas que sean precisas para desarrollar el trabajo de evaluación con el alcance definido, en el plazo establecido, y con los entregables y productos de evaluación acordados. Este equipo es el responsable de ejecutar el encargo de evaluación.

Por otro lado, es importante que el equipo humano que vaya a desarrollar los trabajos cuente con sobrada **solvencia técnica y profesional**, tanto desde el punto de vista formativo como de experiencia práctica en procesos de evaluación, y que se asegure la adscripción de estos medios personales cualificados al desarrollo de los trabajos. Además, sería recomendable que este equipo sea **multidisciplinar**, pues contar con personas de formación académica en distintas áreas de conocimiento y **especialización** darán un importante valor añadido a los trabajos. Entre estos debería contarse con *expertise* en aspectos transversales como el enfoque de género, la participación y la transparencia. Sobre ello se hablará más adelante.

Igualmente, en el equipo promotor de la evaluación también debe haber personas capacitadas en evaluación de políticas públicas, porque va a ser necesaria su **implicación en el proceso** y porque facilitará la asimilación de los resultados del proceso evaluativo, el aprendizaje organizativo y el compromiso en asumir las recomendaciones.

Hay tres posibilidades de organización según sea la implicación del ente promotor y la procedencia de los miembros del equipo evaluador:

- i) **La evaluación es llevada a cabo por un equipo interno:** formado por una persona que lidera la evaluación perteneciente al órgano titular del objeto de evaluación

(plan, programa o proyecto) que es apoyada por una o varias personas implicadas en su implementación. Se trata, por tanto, de una **autoevaluación** pues coincide que las funciones de implementación y evaluación de esa intervención las desarrolla el mismo órgano sin contar con apoyo externo. Es cuando órgano promotor y órgano evaluador, coinciden. Esta fórmula tiene como ventaja el mayor **conocimiento y expertise** sobre el objeto de evaluación que se trate, así como la mayor **posibilidad de aceptar las recomendaciones**. Pero tiene como desventaja que adolece de la distancia y separación funcional necesaria en este tipo de procesos.

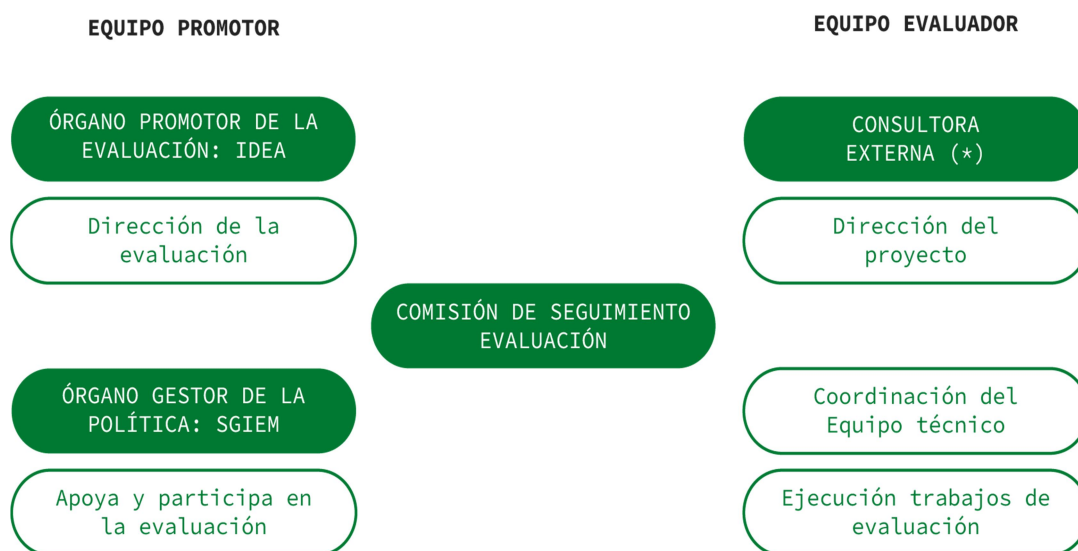
- ii) **La evaluación la realiza un equipo externo:** formado por una o varias personas que son ajenas a la política pública objeto de evaluación y que recibe el encargo de su evaluación. El órgano que encarga la evaluación no participa en el proceso evaluativo y queda a la espera del resultado final de los trabajos. Esta fórmula tiene como ventaja esa **mayor capacidad para alejarse de la realidad** y analizarla con mayor distancia, dada la separación funcional sobre el objeto de evaluación, pero **adolece del conocimiento y contacto con la realidad** que pueden aportar las personas que han participado o están participando de su implementación por lo que compromete la asunción final de los juicios y la formulación de recomendaciones.
- iii) **La evaluación es codirigida por un equipo mixto:** formado por un equipo interno y otro externo, ajeno al ente que promueve la evaluación. El equipo externo puede proceder bien de una universidad, un organismo público de investigación, un organismo de evaluación o una empresa privada especializada en EPP, al que se encomienda ejecutar el encargo y llevar a cabo todo el trabajo de campo. Y el interno está formado por un equipo de personas adscritas al ente que promueve la evaluación, que apoyan y se implican en el encargo, pero que están separadas de la gestión del objeto de evaluación y que tienen conocimientos y experiencia en evaluación.

También puede contar con entidades públicas especializadas en evaluación de la misma organización pero que no son responsables del proyecto a evaluar, como es el caso del IAAP. Esta fórmula es la **muy recomendable** porque incorpora las **ventajas** de la **separación funcional y el conocimiento del objeto de evaluación**, así como adicionalmente agiliza el proceso de evaluación y **aporta importantes aprendizajes a la organización** que promueve la evaluación. Ahora bien, su gestión se hace algo **más compleja** porque supone llevar a cabo un proceso de evaluación iterativo e interactivo y, por eso, es importante acotar bien el programa de trabajo, las responsabilidades, el cronograma, la entrega y validación de entregables, las comunicaciones, etc.

A continuación, se muestra un ejemplo de estructura de los equipos participantes en una evaluación mixta real. Concretamente, este caso práctico se ha seleccionado de la *Evaluación intermedia y de progreso de la Estrategia Industrial de Andalucía 2020* (en adelante, evaluación intermedia EIA2020)<sup>10</sup> que fue impulsada por la Agencia IDEA en calidad de secretaria técnica de esta estrategia regional en 2019.

### Ilustración 11

*Ejemplo de equipos participantes en una evaluación.*



#### MODELO DE GOBERNANZA EVALUACIÓN INTERMEDIA EIA2020

IDEA: Agencia de innovación y desarrollo de Andalucía  
SGIEM: Secretaria General de Industria, Energía y Minas  
(\*) Grupo Considera, S.L

Nota: Adaptado de “Estrategia Industrial de Andalucía”, Junta de Andalucía, 2016)

## Responsabilidades

Antes de comenzar los trabajos de evaluación se atribuyen responsabilidades y se reparten funciones y tareas. A continuación, se muestra la tabla con el reparto de funciones utilizada en el proceso evaluativo tomado de ejemplo (Evaluación Intermedia EIA2020).

<sup>10</sup> Documento de carácter interno.

## Ilustración 12

*Ejemplo de reparto de funciones en la evaluación intermedia de la Estrategia Industrial de Andalucía*

Fases de la evaluación	Funciones del Equipo de Trabajo
<b>Dirección del proyecto</b>	<b>Persona 1.</b> Dirección global de la Asistencia Técnica
<b>F1. Evaluación del diseño de la EIA2020</b>	<p><b>Persona 2.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección, supervisión y coordinación de:</li> <li>• Gestión de la asistencia técnica</li> <li>• Apoyo en el diseño metodológico, tratamiento y análisis</li> </ul> <p><b>Persona 3 y Persona 4.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consultoras especializadas en evaluación</li> <li>• Análisis documental y gestión de información</li> <li>• Diseño metodológico y realización del trabajo de campo</li> <li>• Análisis de la información y elaboración del informe</li> </ul> <p><b>Persona 5.</b> Consultora especializada en participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el diseño y ejecución del trabajo de campo</li> </ul>
<b>Fase 3. Evaluación de las consecuencias y resultados a mitad del periodo de la EIA2020</b>	<p><b>Persona 2.</b> Dirección, supervisión y coordinación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la asistencia técnica</li> <li>• Apoyo en el diseño metodológico, tratamiento y análisis</li> </ul> <p><b>Persona 3 y Persona 4.</b> Consultoras especializadas en evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental y gestión de información</li> <li>• Diseño metodológico y realización del trabajo de campo</li> <li>• Análisis de la información y elaboración del informe</li> </ul> <p><b>Persona 5.</b> Consultora especializada en participación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el diseño y ejecución del trabajo de campo</li> </ul> <p><b>Persona 6.</b> Consultor especializado en análisis de datos y SIG</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Georreferenciación de datos</li> </ul>
<b>Fase 4. Evaluación de la gobernanza</b>	<p><b>Persona 2.</b> Dirección, supervisión y coordinación de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de la asistencia técnica</li> <li>• Apoyo en la elaboración de informes</li> </ul> <p><b>Persona 3 y Persona 4.</b> Consultoras especializadas en evaluación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis documental y gestión de información</li> <li>• Análisis de la información y elaboración del informe</li> </ul>

Nota: Adaptado de “Estrategia Industrial de Andalucía), Junta de Andalucía, 2016)



**Junta de Andalucía**

**Consejería de Justicia, Administración Local y  
Función Pública**

Instituto Andaluz de Administración Pública

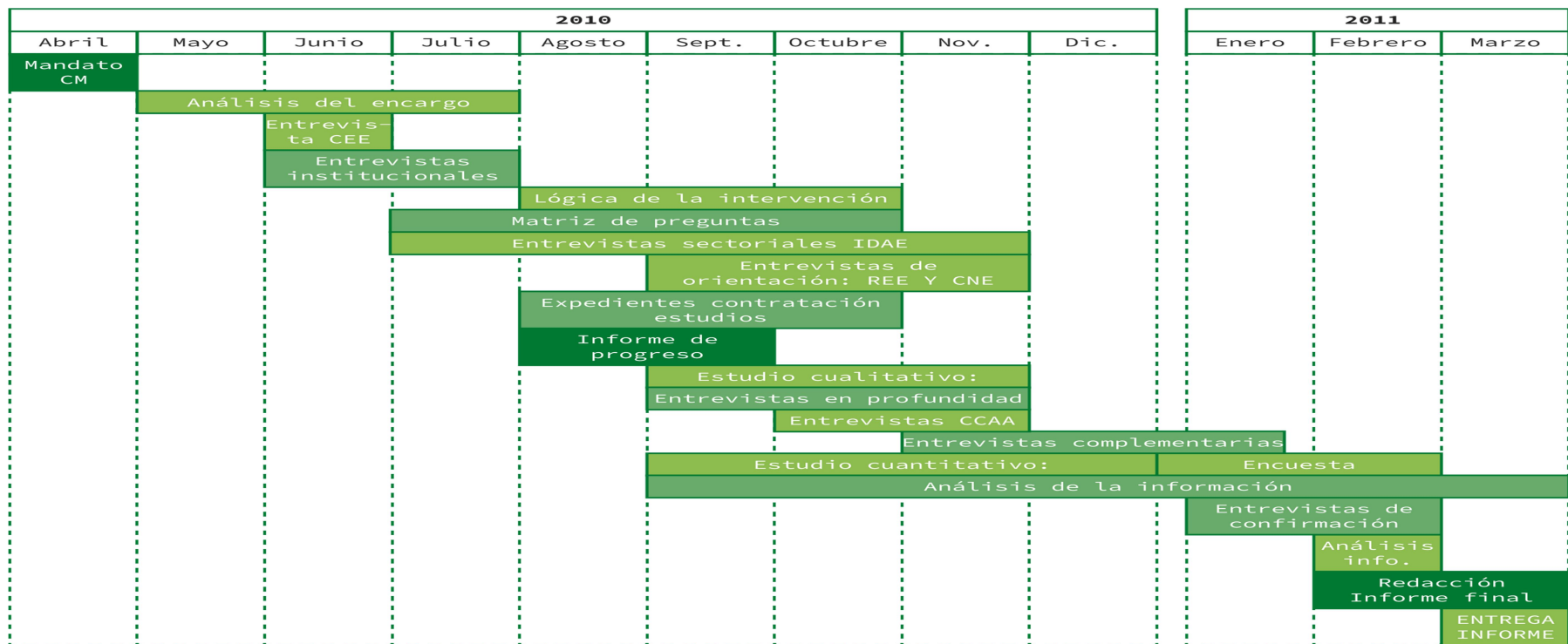
Igualmente, es preciso concretar todos los trabajos de evaluación y establecer plazos a las tareas necesarias para dar respuesta a las demandas de información que se hayan concretado en el alcance de los trabajos y en coherencia con las herramientas y técnicas que se hayan seleccionado. A continuación, se muestra la tabla con el cronograma y reparto de las tareas llevadas a cabo en la evaluación del Plan Español de Energías Renovables 2005-2010.





**Ilustración 13**

*Cronograma de trabajo utilizado en la Evaluación del Plan Español de Energías Renovables 2005-2010*



Nota: Adaptado de “Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL”, por Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas, 2015

## Seguimiento del proceso evaluativo: instrumentos

Una vez acotados los trabajos de evaluación, repartidas las tareas y programada su ejecución, se hace preciso concretar los mecanismos y herramientas que se utilizarán para el seguimiento del propio proceso de evaluación. Se citan tres instrumentos que ayudarán en la gestión de evaluaciones, que son los siguientes.

**Comité de seguimiento**, debe estar formado por las partes intervinientes en el encargo y responsables del proceso de evaluación, es decir, el órgano que la promueve y la entidad a la que se encarga la evaluación. También pueden formar parte de este Comité representantes de entidades públicas especializadas en evaluación de políticas públicas o representantes de organismos de igualdad, así como otras instituciones interesadas en la evaluación como pueden ser entidades que cofinancian la intervención o representantes de comités de participación ciudadana si existieran, de la política pública que se enjuicia.

**Calendario de reuniones**. Es muy útil calendarizar las reuniones que este comité de seguimiento celebrará, a fin de programarlas con antelación e, incluso, anticipando los asuntos a tratar. Principalmente, se celebran para corregir desviaciones sobre el cronograma pactado, para enfocar el trabajo de campo y para validar los entregables. No obstante, lo importante es que este comité funcione con agilidad y que la convocatoria y celebración de reuniones sea sencilla, así como flexible para adaptarse a las demandas que puedan surgir durante la evaluación.

**Actas de las sesiones**. Las reuniones y los acuerdos adoptados en las reuniones del comité se plasman por escrito en un acta con fácil acceso o compartida a las personas participantes.

## Comunicación durante el proceso: interactividad e iteratividad

Las comunicaciones entre los miembros del equipo de evaluación mixto (promotor/evaluador) deben ser fluidas y continuas para resolver los problemas que vayan surgiendo conforme se despliega el proceso de evaluación. Por ello, es importante dejar fijada la vía o posibles vías de comunicación, los tiempos de respuesta y la disponibilidad de las agendas con la finalidad de que el sistema de comunicación facilite el seguimiento de los trabajos y dote de mayor fluidez la interacción entre sus miembros. Para gestionar la coordinación y participación es útil habilitar un espacio de trabajo colaborativo apoyado en las tecnologías aplicadas al trabajo en red.

Además, el proceso evaluativo debe ser iterativo, de manera que los entregables y productos de evaluación (sobre los que se hablará más adelante) que sean redactados por el equipo evaluador cuenten con entregas en borrador para que puedan ser sometidas a su validación y que los productos finales de la evaluación incorporen las aportaciones del ente promotor, siempre que estas no desvirtúen los trabajos de evaluación ni los resultados de las investigaciones, y que el rigor y la objetividad no se vean comprometidos.

## 2.3. CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES

### IGUALDAD DE GÉNERO:

- En la preparación del encargo se hace necesario analizar el grado de pertinencia que el enfoque de género tiene sobre la política evaluada; teniendo presente que no hay intervención pública neutra al género.
- Si se está evaluando una política que incida sobre el bienestar y condiciones de vida de las personas, así como una en la que la presencia y posición de la mujer esté infravalorada o subrepresentada, será muy pertinente que el encargo incluya el enfoque de género.
- La metodología de evaluación definida en el encargo permitirá valorar en qué medida la intervención afecta a hombres y mujeres de manera diferenciada, a sus relaciones y roles.
- En la preparación y gestión del encargo de evaluación no se puede pasar por alto: incorporar cláusulas sociales en materia de igualdad en los pliegos de licitación de la contratación pública, si es el caso; comprobar que el equipo de evaluación cuenta con profesionales con conocimiento y experiencia en *mainstreaming* de género; garantizar la paridad en el equipo de evaluación; así como utilizar en su redacción un lenguaje inclusivo y no sexista.

### TRANSPARENCIA:

- En el encargo de evaluación es necesario recoger unas pautas claras para garantizar que los productos asociados al mismo se harán llegar de manera efectiva a todas las potenciales audiencias.
- La transparencia comienza en la claridad, la exhaustividad y la rigurosidad con que se define no solo el encargo, sino el propio objeto de evaluación.

### PARTICIPACIÓN:

- Asegurar de que el encargo de evaluación que se está definiendo tiene en consideración los intereses y expectativas que todos los agentes implicados en la acción pública que se evalúa tienen respecto al ejercicio evaluativo.
- Crear órganos colectivos y paritarios de trabajo, coordinación y seguimiento del encargo en los que haya representación y participación de los agentes clave implicados.
- En el ámbito de la EPP, los equipos de evaluación suelen encontrarse con instituciones muy verticales que no facilitan la definición y desarrollo del encargo de forma participativa.

## MÓDULO 3. LA MATRIZ DE EVALUACIÓN: CLAVES

Ahora sí, llega el momento de ir abordando las tareas de una evaluación más propias de un proceso de investigación. De una persona que hace evaluación se espera que cuente con destrezas como el tratamiento de datos, la capacidad analítica, de síntesis y de extracción de conclusiones y, por supuesto, el manejo de técnicas de investigación social, entre otras. Es decir, el diseño de una evaluación requiere de la aplicación de un conjunto de conocimientos, herramientas y técnicas. Es probable que no te vayas a encargar directamente de diseñar la evaluación, pero sí que colabores en este diseño o encargues esta tarea a un equipo de evaluación externo. En cualquier caso, el equipo de evaluación ya sea bajo una fórmula de trabajo interna, externa o mixta, habrá de contar con estos conocimientos para asegurar que el diseño de la evaluación y, por tanto, los resultados que se obtengan de la misma son fiables y rigurosos y responden a las necesidades informativas.

En el caso de las evaluaciones codirigidas por un equipo mixto, la solvencia y capacidad del equipo externo se supone garantizada, contribuyendo a ello las condiciones exigidas en los pliegos de prescripciones técnicas. Ahora bien, el equipo interno también habrá de contar con dichos conocimientos, como responsable último de dinamizar e impulsar el ejercicio evaluativo en cuestión. ¿Formas parte actualmente de un equipo mixto de evaluación? ¿Crees que formarás parte de uno en un futuro cercano? Presta gran atención a los contenidos siguientes porque en ellos se explica la principal herramienta para el diseño de la evaluación: la matriz de evaluación.

### 3.1 LA MATRIZ DE EVALUACIÓN: DEFINICIÓN Y ELEMENTOS

Diseñar la matriz de evaluación es la tarea esencial del equipo de evaluación. Es una tarea central en todo ejercicio evaluativo porque conlleva tomar decisiones sobre qué se va a evaluar y cómo. De este modo, cuanto más complejo sea el objeto de evaluación y mayor el número de agentes implicados, más compleja será la matriz. A continuación, se reflexiona sobre este hecho.

#### Definición y utilidad de la matriz de evaluación

¿Qué estructura y elementos debe tener la matriz de mi evaluación? Todo depende del paradigma o posicionamiento teórico desde el que se haya decidido abordar la evaluación. En este caso, se va a trabajar la matriz de evaluación desde el paradigma de la **evaluación orientada por criterios**. Seleccionado entre otros paradigmas clásicos como: la teoría del programa o teoría del cambio, evaluación basada en el paradigma transformador, y evaluación orientada a los agentes implicados (Ligero, 2011).



La matriz de evaluación es la herramienta central para el diseño, la sistematización de la recogida y análisis de la información de evaluación. Sus elementos y estructura vienen condicionados, entre otros factores, por el enfoque teórico que se adopte en la evaluación. En cualquier caso, está compuesta, básicamente, por **criterios, preguntas, indicadores, técnicas y fuentes de la evidencia**.

#### Ilustración 14

*Estructura básica de la matriz de evaluación*



Nota: Adaptado de “Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía”, por IAAP, 2017

En otras palabras, en la matriz de evaluación se indica **qué información** se necesita para poder realizar la evaluación, **cómo se va a obtener o generar y cómo se va a valorar**. Pero antes de elaborar y cumplimentar la matriz de evaluación es imprescindible que estén despejadas determinadas **incógnitas** y tomadas determinadas **decisiones**, de **carácter tanto metodológico como operativos**, centrales en toda evaluación. Si bien esta información no se especifica en ninguno de los campos o elementos de la matriz, sí los condiciona. Dos buenos ejemplos de ello son la **disponibilidad de tiempo y recursos y el motivo** por el que se decide evaluar.

Así, contar con una buena matriz de evaluación conlleva las siguientes **ventajas**:

- Es una guía para el diseño de la evaluación, esto es, un referente ante los posibles cambios que se dan en la aplicación de las técnicas y el tratamiento de la información. Asegura, por tanto, la **coherencia** en el proceso de recogida de información. La matriz es para el equipo evaluador lo que el plano es para un equipo de arquitectura.
- Es garantía de **rigor metodológico y de sistematicidad**, ya que es un soporte para la recogida de las necesidades informativas de la evaluación; y resume la estrategia metodológica de la evaluación, es decir, las técnicas de investigación aplicar.
- Aporta un esquema de referencia para **ordenar y analizar** la información recogida en la evaluación. En ella se encuentra un repositorio de evidencias que respaldan los hallazgos de la evaluación y, por tanto, las propuestas de mejora obtenidas tras la evaluación.
- Además, es una forma de **sistematizar** el saber hacer de la práctica evaluativa, que queda como referencia para futuras evaluaciones de la comunidad evaluadora.

## Elementos y rasgos de la matriz de evaluación

Como se apuntaba anteriormente, la estructura básica de una matriz de evaluación incluye los siguientes elementos fundamentales: criterios, preguntas, indicadores, técnicas y fuentes de la evidencia. A continuación, se define brevemente cada uno de los elementos de la matriz.

### **LOS CRITERIOS:**

- Son atributos que se le presuponen al objeto de la evaluación.
- Se asocian a unos parámetros, a unos estándares de referencia.
- Sirven para comprobar los logros y deficiencias del objeto de evaluación respecto a dichos atributos.
- El uso de unos u otros en cada evaluación está condicionado por el tipo y momento de la evaluación.

Existe un consenso en la comunidad evaluadora sobre en qué se centra cada uno, aun así, es recomendable dotarlos de contenido en cada ejercicio evaluativo. Más adelante se profundiza en las características y utilidad de los criterios.

#### **EJEMPLO DE CRITERIO COBERTURA**

*El atributo central es la capacidad que ha tenido la política que se evalúa para llegar a la población beneficiaria. Es decir, en qué medida, se ha logrado llegar a todo el colectivo afectado.*

### **LAS PREGUNTAS DE EVALUACIÓN:**

- Son requerimientos de información procedentes de los agentes implicados en la evaluación.
- Señalan los temas y subtemas centrales del análisis evaluativo.
- Apuntan hacia una situación óptima, de modo que, según se responda de manera positiva o negativa, dejará claro si el objeto de evaluación ha alcanzado dicha situación y en qué medida.

#### **EJEMPLO DE PREGUNTA DE EVALUACIÓN:**

*¿La cobertura del programa se ajusta a la estructura de la población potencialmente beneficiaria?*

### LOS INDICADORES DE EVALUACIÓN:

- Son valores (cuantitativos) o hechos (cualitativos) que sirven para medir y comparar cambios que se producen en un determinado tema o subtema del objeto de evaluación.
- Su formulación ha de ajustarse a criterios estandarizados y probados por la comunidad evaluativa.
- En la mayoría de las ocasiones, estarán limitados por la información disponible, ya que existe determinado tipo de información de evaluación que es imposible generar si no se ha registrado durante el desarrollo y el seguimiento del programa o proyecto que se está evaluando. Más adelante, se profundiza en los indicadores de evaluación.

#### EJEMPLO DE INDICADOR CUANTITATIVO:

Tasa de cobertura global

#### EJEMPLO DE INDICADOR CUALITATIVO:

Causas de los sesgos de cobertura según entidades colaboradoras

### LAS TÉCNICAS DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

- Las técnicas especifican la forma que se va a utilizar para recoger o generar nueva información para calcular los indicadores.
- Como se explicará más adelante, están condicionadas por el enfoque metodológico de la evaluación (cualitativo o cuantitativo); y será preciso y deseable integrar diversas técnicas y fuentes.
- Las tareas que se abordan para su aplicación y la fase de la evaluación durante la que se desarrollan es conocida como el **trabajo de campo**.
- Algunas de las más conocidas son la encuesta, el grupo de discusión, la entrevista, el análisis de fuentes secundarias, etc. En siguientes contenidos se desarrollan más extensamente las técnicas aplicadas a la evaluación.

### LAS FUENTES DE LA EVIDENCIA:

- Las fuentes de la evidencia cumplen la función de concretar el origen de la información de evaluación.
- En la práctica evaluativa es común encontrarlas bajo dos denominaciones: como **fuentes de información** o como **fuentes de verificación**.

- Las **fuentes de verificación** están vinculadas a los indicadores de naturaleza cuantitativa. Ejemplos son: la encuesta, los datos de seguimiento, el cuadro de mandos, etc.
- Las **fuentes de información** se asocian más con una visión más comprensiva y cualitativa, siendo ejemplos, las **técnicas** de las que se obtiene la información: entrevista, grupo focal, etc., o las **personas que aportan la información**: informantes clave entrevistados, colectivos participantes en una dinámica participativa, etc.

#### EJEMPLO CUANTITATIVO

TÉCNICA: Explotación de datos métricos

FUENTE DE VERIFICACIÓN: Sistema de seguimiento del objeto de evaluación

#### EJEMPLO CUALITATIVO

TÉCNICA: Entrevista en profundidad a agentes colaboradores del programa

FUENTE DE INFORMACIÓN: agentes colaboradores del programa, a través de la respuesta a pregunta x del guion de entrevista en profundidad.

Además de definir cada uno de los elementos, es preciso reparar en que la matriz de evaluación se caracteriza por **dos rasgos fundamentales: su dinamismo y la estrecha interconexión entre sus elementos**. Es **dinámica** en la medida en que podrá sufrir cambios a lo largo del proceso de la evaluación. Los elementos que más comúnmente pueden cambiar son las técnicas y herramientas previstas para la recogida de información, aunque también los indicadores y las fuentes. Ello se debe a que la fase de trabajo de campo y de recogida de información puede estar influida por muchos factores del contexto, implica a muchas personas y está sujeta a la disponibilidad de muchos recursos, factores que aumentan la probabilidad de que surjan incidencias y cambios. Sirva este ejemplo: en la evaluación de un programa dado, está previsto realizar 10 entrevistas en profundidad a personal directivo del programa que se evalúa, pero los plazos de entrega de la evaluación han sido adelantados por motivos relacionados con la agenda política. Entonces, la técnica de entrevista en profundidad será sustituida por un grupo focal.

Por otra parte, aunque es menos común, también pueden surgir cambios en las preguntas de evaluación e, incluso, en los criterios. Sería el caso cuando en la recogida de información se identifican nuevas dimensiones de análisis de gran relevancia para la evaluación, por lo que habría que incluir en la matriz alguna pregunta de evaluación nueva o modificar algunas de las existentes. También podría ocurrir que desapareciera alguna pregunta de evaluación (porque ya no sea relevante o porque no se encuentren fuentes de información). Sin embargo, estos cambios en ningún caso deben comprometer la integridad de la investigación y no pueden emplearse para introducir sesgos que eliminen cuestiones evaluativas cuyos resultados no sean favorables y lo que se pretenda con ellos sea ocultarlos.



En cualquier caso, este dinamismo nunca ha de verse como algo negativo. Muy al contrario, la evaluación, como todo proceso de acercamiento y medición de una realidad social viva y cambiante, tiene que ser flexible.

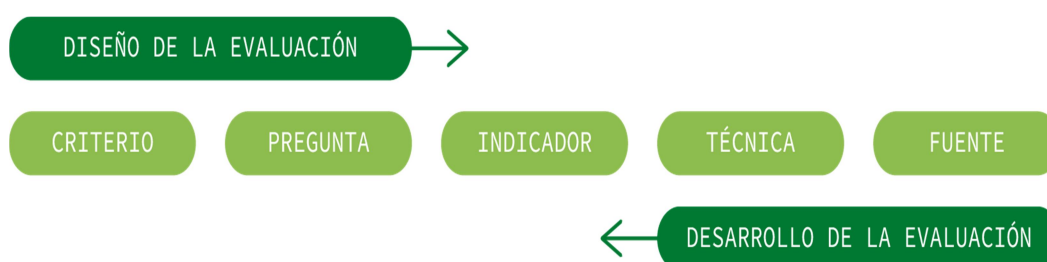
**La matriz de evaluación siempre estará de referencia a lo largo de todo el proceso de recogida y análisis de la información de evaluación. El equipo de evaluación volverá a ella durante todo el proceso para ir recogiendo los cambios y las adaptaciones necesarias.**

En lo que respecta a la estrecha interconexión entre los elementos de la matriz, la idea es que estos elementos han de estar irremediamente unidos entre sí, como lo está un río a sus afluentes y estos otros a manantiales y acuíferos. Criterios, preguntas, indicadores, técnicas y fuentes están interconectados. Es imprescindible que no falte ni un solo enlace entre los elementos de la matriz de manera que la trazabilidad del proceso evaluativo sea clara. **La ausencia de enlaces entre los elementos de la matriz da cabida a errores de medición, arbitrariedad y falta de sistematicidad, rasgos que nunca podrán estar presentes en las evaluaciones de las políticas públicas.**

Además, esta **interconexión es bidireccional**; según como se defina un elemento de la matriz, así habrá de definirse y concretarse el siguiente. De ahí que un cambio en la definición de cualquiera de ellos supondrá un ajuste en uno o varios de los demás. Este rasgo característico de la matriz de evaluación es conocido como **proceso de ida y vuelta**. Entiéndase la ida como un camino que se recorre mientras se diseña metodológicamente la evaluación (de izquierda a derecha); y la vuelta como los pasos que se dan mientras se recaba y analiza la información de la evaluación (de derecha a izquierda).

### Ilustración 15

*Interconexión entre elementos de la matriz*



Nota: Adaptado de Murciano, curso del IAAP (2017).

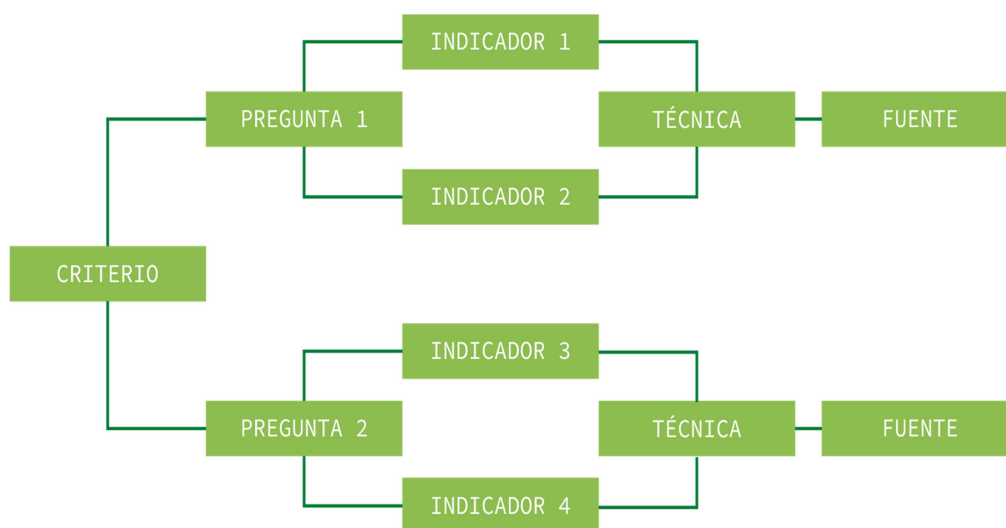
### 3.2 EL PROCESO DE OPERACIONALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN

¿Cómo asegurarse, pues, de que todos los elementos están interconectados? Desarrollando rigurosamente el proceso de operacionalización. En el ámbito de la investigación social, este proceso consiste, fundamentalmente, en pasar de los conceptos teóricos a mediciones objetivadas. Operacionalizar es decir qué se entiende por un concepto y qué instrumentos se van a considerar válidos para medirlo.

En el caso de la matriz de evaluación, la operacionalización se traduce en que **cada pregunta de evaluación vendrá a alimentar un criterio y será respondida a través de la información que aporten los indicadores, para cuyo cálculo habrán de articularse unas técnicas y fuentes de recogida de información**; es decir, los elementos de la matriz de evaluación reproducen un efecto en cascada.

#### Ilustración 16

*Estructura en cascada de la matriz de evaluación*



A este respecto, es habitual preguntarse si existe un estándar preestablecido de cuántos indicadores o cuántas preguntas ha de tener una matriz de evaluación. Ello depende del objeto, tipo y plazos de la evaluación; pero sí hay un mínimo de cara a garantizar las conexiones y la correcta operacionalización de los elementos de la matriz. En este sentido, es recomendable, al menos, que a cada criterio se vinculen dos preguntas, a cada pregunta dos o más indicadores y a cada indicador, al menos, una técnica y fuente de información.

¿Difícil? No. ¿Laborioso? Sí. ¿Imprescindible? También, si se quiere que la evaluación aporte información rigurosa y contrastable de los aspectos o temas identificados como centrales por todos los agentes.

### Necesidades informativas: punto de partida del diseño de la matriz

Entonces, si todos los elementos están interconectados, lo lógico es preguntarse ¿por dónde empezar? ¿se definen en primer lugar los criterios de evaluación? ¿mejor comenzar por las técnicas de recogida de información? Tanto en la práctica profesional como en la abundante producción científica sobre evaluación se pueden encontrar orientaciones divergentes en este sentido. Además, la propia experiencia y el bagaje del equipo que elabore la evaluación, sugerirán otras formas de abordar esta tarea. Sin embargo, para ser prácticos y centrar las explicaciones que siguen, hay que elegir una forma. Aquí, se propone una opción que predomina en EPP, que es la de **comenzar la matriz de evaluación determinando las preguntas de evaluación** a las que va a responder el proceso evaluativo.

Como se ha indicado en los contenidos introductorios, todo ejercicio evaluativo tiene su origen en la necesidad de saber el valor o mérito que tiene una política pública. Por ello, quienes están implicados en la evaluación y, por tanto, en la matriz de evaluación, tienen unas expectativas respecto a lo que les aportará la evaluación de la intervención. Estas son las denominadas necesidades informativas de la evaluación. Algunos ejemplos de las temáticas asociadas al objeto de evaluación en las que suelen estar centradas son:

- datos y resultados;
- mejoras a aplicar en la presente o futuras ediciones;
- prácticas exitosas a reproducir;
- información sobre si la inversión es rentable económica y socialmente;
- impactos de género;
- valoración de las personas beneficiarias;
- claves para optimizar la gestión, etc.

Por tanto y aunque, tal como se ha explicado anteriormente, las necesidades informativas no son un elemento explícito de la matriz, **constituyen el punto de partida del diseño de la matriz de evaluación.**

### Ilustración 17

*Las necesidades informativas en el centro del proceso de operacionalización de la matriz*



La identificación de las necesidades informativas no está exenta de **dificultades y ruidos**: no siempre son explícitas, sino que remiten exclusivamente al marco normativo o programático; no están estructuradas; no se ajustan al lenguaje de la evaluación; desean abarcar demasiados aspectos; están contaminadas por ideas preconcebidas, sesgos y supuestos erróneos; han sido formuladas sólo por algunos agentes. Por eso, requieren la **creación de espacios de comunicación** entre equipo evaluador y agentes implicados en la evaluación; e incluso, la constitución de órganos decisores.

Algunas **claves para concretar las necesidades informativas** son: cuáles son las preocupaciones del equipo promotor; para qué se quieren los resultados de la evaluación; qué elementos de la política se quieren evaluar; por qué se ha decidido evaluar; etc. Todos estos aspectos se recogen generalmente en el encargo de evaluación. Es de gran utilidad a estos efectos desarrollar **talleres y dinámicas** dirigidas a recoger las motivaciones e inquietudes que los distintos agentes implicados tienen respecto a la evaluación: decisoras y decisores políticos: promotores, profesionales implicados y, por supuesto, la población beneficiaria. Más adelante se detallan los tipos de agentes implicados en la evaluación.

Dado que las necesidades informativas no se consideran un elemento explícito de la matriz, es tarea del equipo de evaluación encajar y acotar estas necesidades informativas en la estructura metodológica que conforma la matriz de evaluación. Y la primera y fundamental acción es **convertir las necesidades de información en preguntas de evaluación**. Con esta acción y debido a la mencionada interconexión de elementos de la matriz, las preguntas enlazarán con los criterios y con los demás elementos, quedando la interconexión entre ellos perfecta y claramente establecida.

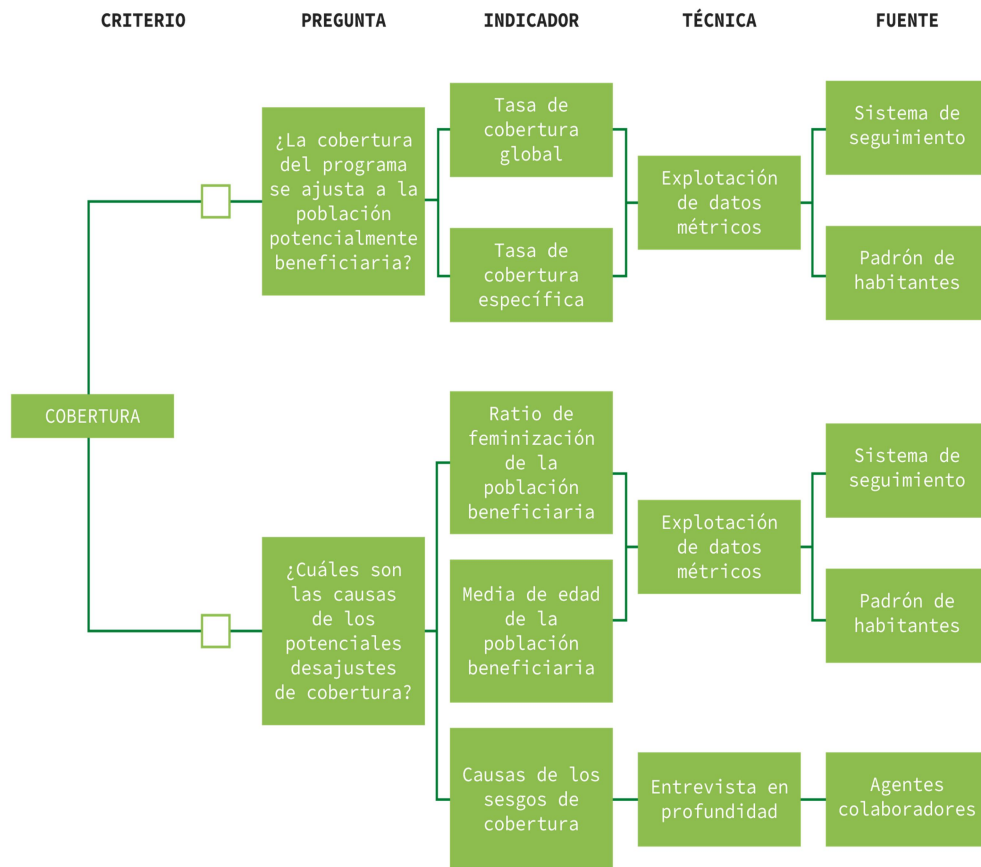
La **formulación de preguntas de evaluación** ha de basarse en las siguientes prerrogativas:

- Se dirigen hacia un punto, valor o situación considerada deseable o imprescindible para que el programa pueda ser evaluado rigurosamente. No son una mera indagación o curiosidad.
- Agrupan información de indicadores que miden la misma temática.
- Se pueden modificar, fusionar, añadir nuevas o eliminar, si la información obtenida así lo aconseja.
- Las preguntas de evaluación se considerarán respondidas a través de la formulación de afirmaciones e ideas fuerza sobre los temas de interés de la evaluación.
- La respuesta a las preguntas de evaluación se realizará analizando e interpretando la información que aportan los indicadores. Del cálculo o análisis de los indicadores se obtendrán datos y hechos sólidos y válidos.
- Los **hallazgos** de la evaluación surgirán del análisis de las relaciones, los hechos, las tendencias, las descripciones, las frecuencias, los sesgos señalados y medidos por los indicadores respecto a los grandes temas de análisis - en los que han puesto el foco las preguntas de evaluación-.

Con la identificación de las necesidades de información y formuladas las preguntas de evaluación ya se ha iniciado el proceso de operacionalización de la matriz de evaluación, el cual debe continuarse concretando los demás elementos. A través del siguiente ejemplo se muestra el proceso completo de operacionalización de los elementos de la matriz.

### Ilustración 18

Ejemplo completo de operacionalización de elementos de la matriz de evaluación



- NECESIDADES INFORMATIVAS**
- ¿A cuántas personas ha beneficiado la política pública desarrollada?
  - ¿Cuáles son las características de las personas beneficiarias?
  - ¿Se ha llegado a todos los perfiles de personas potencialmente beneficiarias?

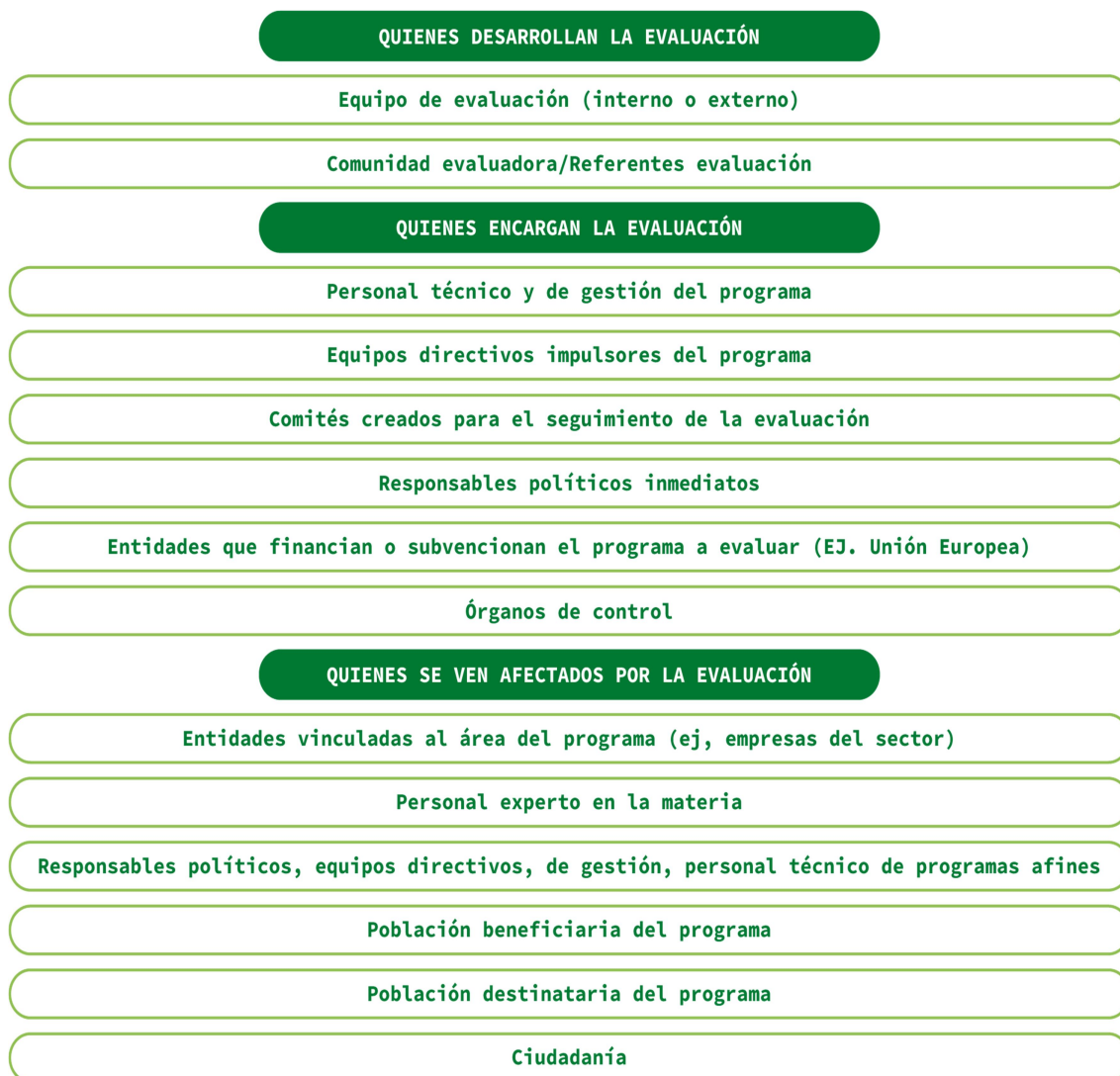
### 3.3 AGENTES IMPLICADOS EN EL DISEÑO DE LA MATRIZ

¿Quién se encarga de diseñar la matriz de evaluación? Depende del enfoque evaluador (más o menos participativo) pero, en general, se puede decir que la elaboración de la matriz de evaluación está **liderada** por el equipo de evaluación, debido a todos los conocimientos metodológicos requeridos para su diseño y correcta articulación; pero **participan** de forma directa quienes encargan la evaluación (sobre todo en los modelos de evaluación mixtos). Estas personas son quienes tienen la capacidad de aportar esos elementos operativos a los que se hacía referencia anteriormente (propósito de la evaluación, recursos disponibles, etc.). Incluso, se puede/debe dar participación a las personas que se ven afectadas por la evaluación. En

definitiva, se pueden ver implicados en el diseño de la matriz los mismos agentes que pueden participar en cualquiera de las fases de la evaluación, desde la fase de diseño (en la que se concreta el encargo) hasta la última en la que se incorporan las lecciones aprendidas. De este modo, los agentes implicados en el diseño de la matriz se pueden dividir en tres grandes grupos: **quienes desarrollan la evaluación, quienes la encargan y quienes se ven afectados por ella**. A continuación, se presentan todos ellos ordenados por un doble criterio: el **grado de responsabilidad** en el diseño de la matriz de evaluación y el **grado de implicación** según el enfoque de participación adoptado en la estrategia de evaluación (de menos a más participativa).

### Ilustración 19

*Agentes implicados en la elaboración de la matriz de evaluación*



Así, en una evaluación que sigue una estrategia directiva, la matriz de evaluación será elaborada por el equipo de evaluación y la participación de las personas que encargan la evaluación se limitará a recibir información y realizar una validación de la misma. En cambio, en una evaluación de naturaleza participativa, igualmente será el equipo de evaluación quien elabore la matriz de evaluación, pero dedicará un gran esfuerzo a programar **mecanismos y actividades que propicien la participación** tanto de quienes encargan la evaluación como de quienes se ven afectados por ella para que el resultado final sea una matriz de evaluación consensuada (y, por tanto, una evaluación) que responda a las expectativas informativas de todos los agentes.

Propiciar la participación de los agentes clave en el diseño de la matriz de evaluación no es tarea fácil porque implica dar cabida a expectativas ante la evaluación de muy diversa índole, así como sistematizarlas y trasladarlas al lenguaje de la evaluación. El equipo de evaluación habrá de ser muy diestro en el manejo de estos mecanismos y actividades que propicien la participación, y asegurarse de que estén programados y calendarizados según la disponibilidad de todos los agentes. Numerosas son las técnicas y dinámicas existentes para propiciar la participación de agentes no solo en la creación de la matriz de evaluación sino también en otras fases y tareas del proceso evaluativo<sup>11</sup>.

Por último, es importante recordar que la **participación** de muchos agentes en el diseño de la matriz de evaluación puede llevar algo más de tiempo, pero tiene grandes **ventajas**: se incorporan necesidades informativas de una pluralidad de agentes y se amplían las posibilidades del uso de las recomendaciones de la evaluación. Por ello, en cada evaluación habrá que priorizar quiénes son los agentes que estarán implicados en la matriz atendiendo a criterios como: predisposición a participar, coste de la participación, relevancia/obligatoriedad de su participación, grado de tecnificación de la materia a evaluar, tiempo disponible para realizar la evaluación, destreza del equipo de evaluación seleccionado en el ámbito de la evaluación participativa, etc.

### 3.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES

#### IGUALDAD DE GÉNERO:

- La matriz de evaluación contempla el enfoque de género de manera integral; es decir, en todos los elementos que la componen, de manera equilibrada y transversal.

---

<sup>11</sup> Véase en la Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas en el bloque sobre la participación transversal, parte 3, sobre técnicas y herramientas para la participación, podrás encontrar inspiración a este respecto (Menéndez et al., 2020). [Evaluación | Instituto Andaluz de Administración Pública - Junta de Andalucía \(juntadeandalucia.es\)](https://www.juntadeandalucia.es/institucion/instituto-andaluz-de-administracion-publica/evaluacion)





- Hay que garantizar que las respuestas a las cuestiones evaluativas recogen los efectos, percepciones y consideraciones de manera diferenciada para hombres y mujeres.
- En todo momento, las fuentes que refieran variables relativas a personas se desagregarán por sexo.
- Hay que vigilar que en la aplicación de las técnicas se salvaguarda la presencia equilibrada de ambos sexos.
- Una matriz de evaluación cumple el principio de igualdad de género si cuenta con indicadores de género que reflejen la cadena de resultados completa, desde las acciones positivas y de igualdad, hasta los impactos.

#### **TRANSPARENCIA:**

- Comparte la matriz de tus evaluaciones con la comunidad evaluadora y con profesionales que se encargan de impulsar las políticas públicas.
- Una práctica que contribuye a la transparencia es vincular cada pregunta de la matriz de evaluación y, por tanto, cada evidencia, con el uso que se le dará para la mejora de la intervención evaluada.
- Elaborar breves y sencillos documentos metodológicos ayudará a que la estructura y contenidos de la matriz sean comprendidos también por los agentes que no cuentan con bagaje evaluativo e, incluso, por la ciudadanía en general.

#### **PARTICIPACIÓN:**

- Lo ideal es que la matriz de evaluación recoja las necesidades de información de todos los agentes implicados en la acción pública, desde quienes toman las decisiones políticas a la ciudadanía.
- Utiliza dinámicas grupales para que afloren las expectativas de todos los agentes respecto a la evaluación.
- “Traduce” los elementos de la matriz a palabras más sencillas, especialmente, cuando se estén definiendo los indicadores.
- Encuentra el equilibrio entre la cantidad y la calidad de la participación. Una matriz de evaluación diseñada por un número muy elevado de participantes puede dificultar mucho la tarea de análisis de la información recogida a través de la misma.
- En todos los tipos de agentes, selecciona a las personas más idóneas, dispuestas y con más que aportar. No te dejes guiar por formalismos.

## MÓDULO 4. CRITERIOS E INDICADORES DE EVALUACIÓN

Criterios e indicadores son elementos de la matriz sobre los que la comunidad evaluadora acumula gran información y experiencia. Sin afán de ser excesivamente exhaustivos, pero sí con la intención de reconocer la importancia que tienen en toda evaluación, aquí se dedica un módulo a hablar de los mismos. En los siguientes contenidos se definen y se explica el uso de los criterios e indicadores de evaluación.

### 4.1 LOS CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN

Los criterios de evaluación son una herramienta lógica o léxica que ayuda a dictaminar el valor de una política pública (Espinosa, 2017). Son las dimensiones o subdimensiones del objeto de evaluación sobre la que se van a centrar los trabajos de evaluación y en torno a las cuales se va a desarrollar el proceso evaluativo. Son las **dimensiones sobre las que se valora y cuestiona al objeto de evaluación** para emitir juicios sobre él, basados en la evidencia.

Para obtener la máxima utilidad de las evaluaciones, los criterios de evaluación se tienen que adaptar al escenario concreto de cada intervención por lo que no se deberían aplicar de forma automática, sino que habrá que seleccionarlos en función de las necesidades informativas detectadas y de las preguntas centrales de la evaluación. Considerando también, cómo no, que se ajusten al marco del objeto de la evaluación y a los recursos disponibles.

#### ¿Para qué sirven los criterios de evaluación?

Los criterios de evaluación sirven para definir el alcance de la evaluación, orientar los trabajos y estructurar las preguntas de evaluación que van a abordarse durante el proceso evaluación. Sin embargo, los criterios de evaluación no deben ser considerados como categorías excluyentes o exhaustivas sino elementos guía para enfocar las evaluaciones, sus correspondientes procesos y parámetros de referencia.

Por otro lado, los criterios de evaluación son muy útiles para ordenar la programación de los trabajos de evaluación. La OCDE (2020) señala que los criterios de evaluación se utilizan para dos finalidades: por un lado, para apoyar la **rendición de cuentas**, incluido el suministro de información a la ciudadanía; y por otro, para apoyar el **aprendizaje**, mediante la generación y retroalimentación de hallazgos y enseñanzas.

Igualmente, señala este documento de la OCDE que todos los criterios pueden utilizarse en ámbitos diferentes a la evaluación como puede ser la planificación estratégica, el seguimiento, la gestión y los procesos, y que pueden emplearse para evaluar la situación antes, durante y



después de una intervención, aunque **unos criterios serán más pertinentes y relevantes que otros, según la naturaleza y la etapa en la que se encuentre el objeto de evaluación, y el contexto del proceso evaluativo.**

## Principales criterios de evaluación

A continuación, se realiza un recorrido por los criterios de evaluación más relevantes y utilizados en la evaluación de políticas públicas, destacando la dimensión del objeto de evaluación en que se centran, así como el tipo de evaluación para el que resultan de más utilidad.

**Pertinencia.** Es la congruencia entre **las medidas y acciones** que son impulsadas por la política pública **y las necesidades o problemas** que se pretenden superar. La valoración de la pertinencia implica examinar las diferencias y las disyuntivas entre las distintas prioridades o necesidades y exige un análisis de los posibles cambios en el contexto para valorar en qué medida la intervención puede adaptarse (o se ha adaptado) para seguir siendo vigente (OCDE, 2020).

Adicionalmente, este criterio lleva implícito el análisis de **causalidad** porque las intervenciones deben dirigirse a combatir las causas que originan los problemas. Por ello, es muy importante que el diseño de las políticas públicas cuente con un buen diagnóstico previo, que ordene las variables descriptivas de la realidad que se quiere cambiar. Se trata de identificar los problemas centrales y separar los elementos que están causando estos problemas de los efectos que están provocando. Así, la parte propositiva de las políticas públicas, es decir, las acciones a implementar, podrá atajar los problemas desde su raíz para que estos desaparezcan. No se centrarán en combatir los efectos, que es lo que suele ocurrir en la mayoría de los casos.

La pertinencia es un criterio que suele emplearse en las **evaluaciones de diseño** de las políticas públicas y se ha generalizado en las evaluaciones **ex ante**, aunque también puede ser útil en evaluaciones in itinere y ex post que enjuicien el diseño.

**Relevancia.** Valora la **importancia** de las intervenciones que se van a desplegar y la dimensión de sus **efectos** en el contexto más amplio de la política pública. La relevancia es un criterio de evaluación versátil y útil en cualquier tipo de evaluación, aunque suele emplearse en las de **diseño** y en las de impactos.

**Coherencia interna.** Se centra en repasar y **valorar la lógica o teoría del programa**, a partir de relaciones claras de jerarquía, en las que se hilan los objetivos estratégicos, con los objetivos específicos, las medidas y acciones, conformando una cadena de resultados bien engarzada y dirigida a solucionar o mitigar el problema detectado.

Desde otra perspectiva, la coherencia interna valora que no se originen **contradicciones** entre objetivos o medidas en un mismo nivel dentro de la planificación. La coherencia interna no



admite divergencias, ya que no caben objetivos con sentidos opuestos y, por eso, es un criterio crítico en el **diseño** de las políticas públicas.

**Coherencia externa.** Este criterio, a diferencia del anterior y desde una perspectiva multidimensional de los problemas y la transversalidad de las soluciones, valora cómo otras intervenciones, que se lleven a cabo en el ámbito de **otras instituciones** o de **otras políticas** dirigidas a resolver determinados aspectos no contemplados en la intervención que es objeto de evaluación, pueden tener vinculaciones y pueden contribuir a su superación desde esas otras esferas. Es muy importante en la evaluación **ex ante**.

**Consistencia.** Enjuicia si las soluciones planteadas a los problemas detectados son **compatibles** con la **experiencia** acumulada, las buenas prácticas o con la evidencia científica. Valora la credibilidad de las vías de solución elegidas para resolver los problemas identificados. La consistencia es un criterio crucial para el **diseño** de las políticas públicas.

**Complementariedad.** Hace referencia a la alineación y coordinación de la política evaluada con otras que puedan estar implementándose para la solución de un mismo problema, por ejemplo, desde **diferentes niveles de la Administración territorial** cuando hay competencias compartidas. Este criterio valora **que no haya duplicidad** entre intervenciones centradas en la misma diana que son impulsadas por una pluralidad de instituciones públicas competentes. Es un aspecto crítico en el **diseño** de las políticas públicas ya que no es aceptable la existencia de solapamientos entre intervenciones públicas implementadas por los diferentes estamentos administrativos.

**Calidad de la gestión.** Este criterio enjuicia si las medidas se están **implementando adecuadamente** para lo que se analiza: la estructura funcional implicada, la división de tareas y responsabilidades en la organización interna, las acciones de promoción y difusión, y la gestión administrativa de entrada, tramitación, análisis y ejecución de los expedientes administrativos necesarios. Este criterio se centra en los productos finales de los procesos político-administrativos destinados a los grupos objetivo de la política pública (Subirats, 2008). Es un criterio crítico para las **evaluaciones intermedias y de progreso**.

**Calidad del seguimiento.** Este criterio valora si el sistema de seguimiento de las intervenciones permite verificar el cumplimiento de los propósitos para los que se ha puesto en marcha, así como el análisis de los mecanismos y procedimientos para la recogida de información sobre los progresos y atrasos. Se presta atención a cómo se generan las evidencias a partir de documentos y registros administrativos sobre la producción de las actuaciones y de las herramientas para el seguimiento, incluido su funcionamiento. Este es un criterio crítico en las **evaluaciones ex ante** y de diseño, así como **intermedias** y de progreso.

**Eficacia.** La eficacia es el criterio más popular de las intervenciones públicas y encuentra su fundamento en la legislación del sector público. La eficacia enjuicia si el problema detectado se



ha superado como **resultado de las actuaciones** efectivamente implementadas, o el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus **objetivos y resultados**, incluyendo los resultados diferenciados por grupos y analiza el progreso hacia los objetivos a lo largo de la cadena de resultados (OCDE, 2020).

Para valorar la eficacia es preciso atribuir resultados directos a las intervenciones y comparar estos resultados reales con los que inicialmente se previeron. También enjuicia las **causas** que están dificultando el cumplimiento de las metas previstas y por qué no se están logrando los efectos inicialmente planificados. Este criterio puede tener diferentes enfoques de contenido social y económico.

Tiene una fórmula de cálculo bastante simple, que es:

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Valor real indicador resultado}}{\text{Valor previsto indicador resultado(meta)}}$$

Es un criterio muy versátil que se emplea a menudo en las evaluaciones  **finales y ex post**. Ahora bien, para una adecuada valoración requiere la fijación de metas ex ante sobre las que comparar y por eso es un aspecto crítico en el diseño de las políticas públicas. Es muy útil utilizarlo en evaluaciones de progreso de intervenciones con amplios horizontes temporales pues permite corregir las causas que están provocando la falta de eficacia, realizando ajustes como eliminar acciones o modificar las asignaciones presupuestarias.

La eficacia puede analizarse para los diferentes niveles de programación de las intervenciones públicas, pero suele centrarse en acciones, medidas y programas, a los que es fácil **atribuir logros**.

**Eficiencia.** Valora la relación entre los **productos o resultados** obtenidos y el consumo de **recursos** necesarios para su consecución (producto/insumo). Generalmente tiene una dimensión monetaria o económica, aunque también puede tener otras dimensiones como el tiempo empleado o los recursos humanos dedicados a ello. La eficiencia monetaria suele medirse en coste unitario, y consiste en comparar el real con el previsto. Este criterio se emplea a menudo en **evaluaciones finales y ex post**.

**Efectividad.** Enjuicia si las acciones (insumos y procesos) puestas en marcha están consiguiendo los **efectos previstos** y las ordena según el mayor o menor acierto. Valora el impacto neto realmente atribuible a las diferentes actuaciones y los pone en correlación con los objetivos de máximo nivel, para identificar aquellas actuaciones, medidas o instrumentos que están resultando ser más efectivos. Este criterio se emplea habitualmente en evaluaciones **intermedias**, finales y de impacto, y es muy útil para reconducir estrategias en curso y orientar el diseño de futuras políticas públicas, sobre todo en el momento de seleccionar los instrumentos y acciones más efectivas y descartar las que no lo son.



**Equidad.** Valora si las intervenciones públicas siguen **criterios distributivos no discriminatorios**, según la posición y situación objetiva en que se encuentra la población o grupos diana a los que se dirige esta, sin que existan beneficios o perjuicios.

Este criterio profundiza en la **interseccionalidad** para identificar esas otras condiciones y situaciones personales que dificultan la accesibilidad a los recursos e intervenciones públicas. Es un criterio que puede emplearse en **todos los momentos y tipos de evaluación**.

**Satisfacción.** Se enjuicia el nivel de satisfacción de la población beneficiaria, así como de los diferentes colectivos y agentes implicados en la intervención, sobre los resultados obtenidos o sobre cualquier otro elemento distintivo de la intervención como las entidades gestoras, los procesos, los instrumentos, etc. **Compara** las **expectativas** generadas con las efectivamente cubiertas. La información de base a menudo procede de encuestas que deben garantizar el anonimato. Este criterio suele emplearse en la evaluación de intervenciones que ya se están implementando o han **finalizado**.

**Impacto:** Mide el grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos en el más alto nivel. El **cambio más significativo** que ha transformado la realidad que se quería cambiar y que se ha debido a la intervención. Este criterio, a diferencia de la eficacia que se centra en los resultados directos e inmediatos de las intervenciones, tiene un enfoque de medio y **largo plazo** y lleva implícita la sostenibilidad en el tiempo.

En este criterio puede y suele profundizarse en calibrar los efectos brutos y netos de las intervenciones públicas, considerando cada uno de ellos como se muestra a continuación:

- **Efecto bruto** (contribución): se refiere a los cambios producidos, que responden a los objetivos generales, pero donde no se puede atribuir una relación de causalidad entre el apoyo público y la nueva situación.
- **Efecto neto** (atribución): cambios producidos, que muestran la relación causal entre las acciones públicas y los efectos producidos en la situación de las personas, sin obviar las circunstancias de contexto.

**Efectos colaterales.** Analiza qué efectos directos e indirectos **no previstos**, tanto positivos como negativos, se están produciendo con las intervenciones públicas. Suele emplearse en las evaluaciones de **impacto**, si bien resulta de gran utilidad en las evaluaciones de progreso, para corregir los posibles efectos negativos no previstos atribuibles a las intervenciones.

**Cobertura.** Enjuicia cómo la intervención llega a la **población diana** tanto en términos absolutos como relativos. Puede tener varios enfoques como la cobertura territorial, según sea la superficie territorial o la dispersión geográfica de la población destinataria, así como cobertura sectorial, o cobertura poblacional centradas en atributos de las personas a las que se dirige la intervención



como edad, etnia, nivel académico, etc. La cobertura es un criterio que sirve para medir los **impactos** y por tanto se utiliza a menudo en este tipo de evaluaciones.

**Convergencia.** La convergencia es un criterio que focaliza en cómo están siendo los avances en los **déficits y desequilibrios estructurales de los territorios**, respecto a otros de similar escala o superior. Generalmente se aplica en las evaluaciones de intervenciones financiadas con fondos públicos de instituciones cofinanciadoras que tienen por finalidad corregir estos desequilibrios interterritoriales. Destaca entre ellos los fondos estructurales para la construcción de la Unión Europea y los fondos para la cooperación al desarrollo de la OCDE.

La sistemática es bien simple y consiste en la comparación de la evolución de los ítems que componen el panel de indicadores de **impacto** de estrategias, planes y programas objeto de evaluación, con la evolución de esos mismos indicadores en otros territorios de similar escala o superior (local, regional, estatal, europeo, mundial) para el mismo periodo de evaluación. Si la variación observada acorta la distancia, entonces, se dice que se converge; y si la distancia se acrecienta, se diverge.

Este criterio, dado que lleva implícito el **análisis de tendencias**, también es muy útil para aislar los sesgos debidos a los ciclos económicos o a grandes acontecimientos internacionales que hayan podido acaecer durante la vigencia de la intervención o política pública evaluada, como por ejemplo la reciente pandemia del Covid-19. Es utilizado habitualmente en la evaluación de impactos finales de grandes intervenciones y políticas, con una vigencia superior a los 3 años.

**Sostenibilidad.** Se refiere al **mantenimiento en el tiempo** de los **efectos** producidos por la intervención en términos económicos, ambientales y sociales. Valora el grado en que los beneficios netos de la intervención continúan o es probable que continúen en el tiempo. Incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales de los sistemas necesarios para que los beneficios se mantengan en el tiempo, por lo que implica el análisis de la resiliencia, de los riesgos y de las posibles disyuntivas. Dependiendo del momento de la evaluación, puede implicar el análisis del flujo real de beneficios netos o la estimación de la probabilidad de que los beneficios netos se mantengan en el medio o largo plazo (OCDE, 2020).

## Ilustración 20

*Los criterios de evaluación y su utilidad según momentos*

CRITERIO	¿Qué valora?	¿Qué aporta?	Aplicaciones
<b>Pertinencia</b>	La congruencia entre las medidas y acciones que son impulsadas por la política pública y las necesidades o problemas que se pretenden superar	Disyuntivas entre las diferentes prioridades o necesidades. Lleva implícito el análisis de causalidad	Evaluación de diseño, ex ante
<b>Relevancia</b>	La importancia de las intervenciones que se van a desplegar o que se han ejecutado	La dimensión de los efectos en el contexto más amplio de la política pública	Evaluación de diseño e impactos
<b>Coherencia interna</b>	La lógica o teoría del programa, buscando relaciones claras de jerarquía, en las que se hilen los objetivos estratégicos, con los objetivos específicos, las medidas y acciones	Construcción de la cadena de resultados y sus eslabones, así como la identificación de contradicciones y divergencias en la misma	Evaluación de diseño, ex ante
<b>Coherencia externa</b>	Cómo otras intervenciones, que se lleven a cabo en el ámbito de otras instituciones o de otras políticas pueden contribuir a sus objetivos desde esas otras esferas	Vinculaciones con otras intervenciones desde una perspectiva de multidimensionalidad de los problemas y transversalidad de las soluciones	Evaluación de diseño, ex ante
<b>Consistencia</b>	La compatibilidad de las soluciones planteadas a los problemas detectados con la experiencia acumulada, las buenas prácticas o con la evidencia científica	Credibilidad de las vías de solución elegidas para resolver los problemas identificados	Evaluación de diseño, ex ante
<b>Complementariedad</b>	La alineación y coordinación de la política evaluada con otras que puedan estar implementándose para la solución de un mismo problema, desde diferentes niveles de la Administración territorial cuando hay competencias compartidas	La existencia de solapamientos o duplicidad entre intervenciones centradas en la misma población diana que son impulsadas por una pluralidad de instituciones públicas competentes	Evaluación de diseño, ex ante; intermedias de progreso



<b>CRITERIO</b>	<b>¿Qué valora?</b>	<b>¿Qué aporta?</b>	<b>Aplicaciones</b>
<b>Calidad de la gestión</b>	Si las medidas se están implementando adecuadamente	El examen de los productos finales de los procesos político-administrativos destinados a los grupos objetivo de la política pública	Evaluación intermedia y de progreso
<b>Calidad del seguimiento</b>	Cómo se generan las evidencias a partir de documentos y registros administrativos sobre la producción de las actuaciones y de las herramientas para el seguimiento, incluido su funcionamiento	Verificar el cumplimiento de los propósitos para los que se pone en marcha el seguimiento, así como el análisis de los mecanismos y procedimientos para la recogida de información sobre los progresos y atrasos	Evaluación intermedia y de progreso, así como de diseño
<b>Eficacia</b>	Si el problema detectado se ha superado como resultado de las actuaciones efectivamente implementadas, o el grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que lo logre	Atribuir logros a las intervenciones ya que focaliza en el progreso hacia los objetivos a lo largo de la cadena de resultados	Evaluación final y ex post
<b>Eficiencia</b>	La relación entre los productos o resultados obtenidos y el consumo de recursos necesarios para su consecución	Conocimiento sobre los costes reales respecto a los previstos	Evaluación final y ex post
<b>Efectividad</b>	Si las acciones (insumos y procesos) puestas en marcha están consiguiendo los efectos previstos y las ordena según el mayor o menor acierto para identificar aquellas actuaciones, medidas o instrumentos que están resultando ser más efectivos	Conocimiento para reconducir estrategias en curso y orientar el diseño de futuras políticas públicas, sobre todo en el momento de seleccionar los instrumentos y acciones más efectivas y descartar las que no lo son	Evaluación intermedia, final y de impactos
<b>Equidad</b>	Si el objeto de evaluación sigue criterios distributivos no discriminatorios	Identificar condiciones o situaciones que dificultan el acceso a los recursos. (interseccionalidad)	Todos los tipos de evaluación

<b>CRITERIO</b>	<b>¿Qué valora?</b>	<b>¿Qué aporta?</b>	<b>Aplicaciones</b>
<b>Satisfacción</b>	Nivel de satisfacción de la población beneficiaria y otros colectivos y agentes implicados en la intervención, sobre los resultados obtenidos o sobre cualquier otro elemento distintivo de la intervención	Conocimiento sobre el cumplimiento de las expectativas generadas	Evaluación de progreso y final
<b>Impacto</b>	Grado en el que la intervención ha generado, o se espera que genere, efectos significativos en el más alto nivel	El cambio más significativo que ha transformado la realidad que se quería cambiar y que se ha debido a la intervención	Evaluación de impactos
<b>Efectos colaterales</b>	Los efectos directos e indirectos no previstos, tanto positivos como negativos, se están produciendo con las intervenciones públicas	Corregir los posibles efectos negativos no previstos atribuibles a las intervenciones	Evaluaciones intermedias de progreso
<b>Cobertura</b>	Si la intervención llega a la población diana	Información sobre rasgos sociodemográficos o geográficos de la población diana, así como la identificación de posibles sesgos	Evaluación de impactos
<b>Convergencia</b>	Cómo están siendo los avances debidos a las intervenciones públicas evaluadas, en relación a los déficits y desequilibrios estructurales de los territorios respecto a otros de similar escala o superior con los que se compara	La comparación entre territorios y el análisis de tendencias	Evaluación de impactos
<b>Sostenibilidad</b>	Mantenimiento en el tiempo de los efectos producidos por la intervención en términos económicos, ambientales y sociales	El análisis de la resiliencia, de los riesgos y de las posibles disyuntivas	Evaluación de impactos

## 4.2 LOS INDICADORES, FACTOR ESENCIAL EN LA EVALUACIÓN

Los indicadores son un elemento especialmente importante para la evaluación de políticas públicas porque mediante ellos se obtienen las evidencias. Un indicador es **una herramienta cuantitativa o cualitativa que permite mostrar indicios o señales de una situación, actividad o resultado**. Puede ser un valor numérico, un hecho, una observación o una opinión y constituyen la expresión de los resultados.

Los indicadores en evaluación de políticas públicas van a permitir dar respuestas a las preguntas de evaluación con hallazgos. Deben estar referenciados al menos geográfica y temporalmente, y representar la relación entre dos o más variables, de manera que un número absoluto no se puede considerar como indicador.

Las dos fórmulas de cálculo de indicadores más habituales y sencillas son:

**Porcentaje.** Mediante ellos se expresa un número como parte por cada cien. Es el cociente entre dos variables con una misma unidad de medida en el mismo periodo de tiempo.

Ejemplo: Porcentaje de solicitudes de subvención que resultan respondidas en un periodo dado.

$$\text{Cálculo: } \left( \frac{\text{n}^\circ \text{ de solicitudes de subvenciones resueltas en el periodo X}}{\text{n}^\circ \text{ solicitudes de subvención recibidas en el periodo X}} \right) \times 100$$

**Tasa de variación.** Es la manera de medir un cambio relativo en el tiempo. Se calcula con el cociente de dos observaciones, de una misma variable, tomadas en diferente momento.

Ejemplo: Tasa de variación interanual de personas desempleadas en el país X.

$$\text{Cálculo: } \left( \frac{\text{Personas desempleadas año}_x - \text{Personas desempleadas año}_{x-n}}{\text{Personas desempleadas año}_{x-n}} \right) \times 100$$

## Características de los indicadores

Los indicadores reúnen las siguientes **características**:

**PERTINENCIA:** Un indicador es pertinente cuando es apropiado, porque es capaz de responder adecuadamente a una demanda de información dada. Tiene que estar relacionado con los **objetivos** del plan/programa y resultar útil para el seguimiento y la evaluación.

**RELEVANCIA:** Un indicador es relevante si, y solo si, es pertinente y además la información que aporta tiene un **valor** importante para algún fin. En este sentido un indicador redundante, el que dice lo que ya se sabe, es menos relevante que uno que proporciona información nueva.

**CLARIDAD:** Es la facilidad que tiene un indicador para ser **interpretado** de una forma adecuada por un público amplio. Para que un indicador sea claro tiene que ser unívoco, es decir, **no ser ambiguo**, informar sólo sobre lo que se supone que informa. Además, tiene que ser preciso, no vago, definir bien a qué se refiere. Los indicadores cuantitativos, además, tienen que ser exactos, es decir, precisos en la medida de la dimensión que expresan.

**DEFINICIÓN:** Para ser útiles, los indicadores tienen que estar bien definidos en todos sus ámbitos. Deben estar circunscritos en el tiempo. Han de tener un nivel adecuado de agregación, para poder evaluar los efectos en los diferentes territorios y para los diferentes grupos de población que se consideren pertinentes.

**VÁLIDEZ:** Los indicadores tienen que **describir** o medir efectivamente la característica o dimensión de la realidad que pretenden representar.

**FIABILIDAD:** Los indicadores son fiables cuando presentan **poca variabilidad** en los resultados obtenidos en distintas mediciones del mismo fenómeno o dimensión de la realidad.

**ECONOMÍA:** Ha de ser posible obtenerlos a un **coste razonable**.

## Los indicadores en el marco de la planificación estratégica

Cuando el objeto de evaluación ha sido planificado de manera exhaustiva, el equipo de evaluación cuenta con una importante información acerca de los logros que la política dada pretende alcanzar en el momento de ser diseñada.



Estos logros están siempre expresados en términos mensurables y, por ello, **los indicadores van a constituir la referencia para saber, durante el desarrollo de la intervención o al finalizar la misma, si se alcanza lo pretendido tras la ejecución de la política y en qué medida.**

Los indicadores, por tanto, van a traducir los objetivos a términos evaluables, pues informarán sobre el nivel de logro alcanzado, comparando los resultados reales con los previstos, lo que proporciona la base para la toma de decisiones. La finalidad última es que, a través de la medición del nivel del logro alcanzado del objetivo, se facilite una toma de decisiones mejor informada, pudiendo con ello pronunciarse al respecto de continuar, modificar o eliminar los programas, proyectos y actuaciones planificadas.

Así, las personas responsables de la planificación de las intervenciones, ex ante, habrán de decidir sobre los aspectos más importantes a medir, así como la información que refleja mejor los logros de la intervención, es decir, los indicadores. Pero también habrán cuantificado las metas a alcanzar y la línea base que estos indicadores tienen. A continuación, repasamos estos dos conceptos clave.

**Meta:** es el objetivo cuantificado que la intervención pública se compromete a alcanzar en un periodo determinado. Es recomendable dividir en periodos y planear su consecución en hitos temporales intermedios para un adecuado seguimiento. Sin metas preestablecidas para los objetivos e indicadores de referencia, se hace muy difícil evaluar la eficacia y eficiencia de una intervención y atribuir logros a esta.

**Línea base:** es el valor de partida del indicador seleccionado, que se fija como línea de salida para evaluar y hacer el seguimiento en las intervenciones públicas. La línea base permite establecer las metas que se pretenden alcanzar en un periodo de tiempo dado, añadiendo los efectos esperados sobre ellos debidos a la intervención. La línea base permite medir la evolución o involución de los indicadores.

## Tipos de indicadores

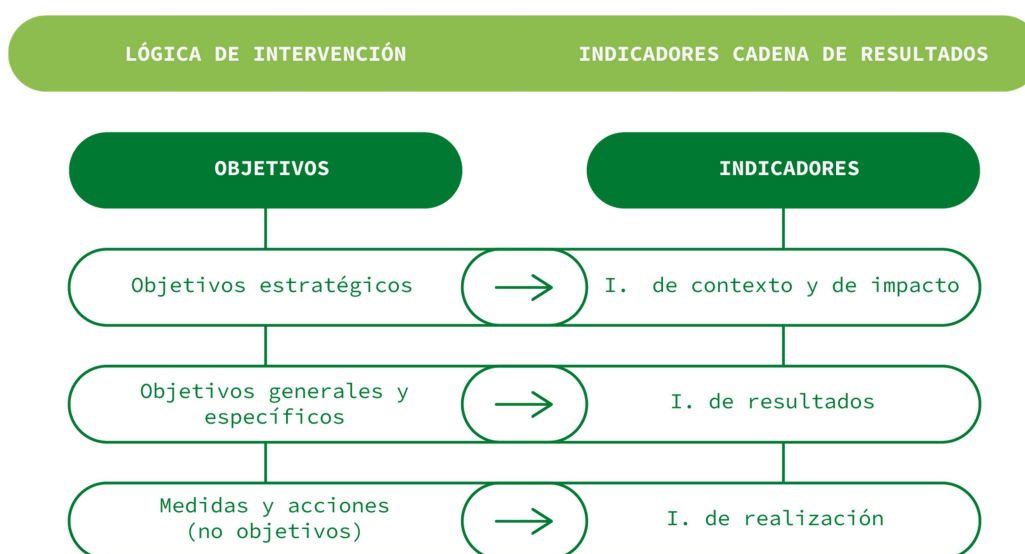
Como anteriormente se ha señalado, los indicadores sirven para medir y comparar cambios que se producen en un determinado tema o subtema del objeto de evaluación. Para facilitar la verificación de su existencia en aras a poder atribuir logros a las intervenciones, es clave que todos los eslabones de la cadena de resultados se engargen con claridad y trazabilidad. De manera que, para atribuir impactos a las intervenciones, previamente se ha debido explicitar la lógica de la intervención y una jerarquía coherente entre objetivos estratégicos, objetivos generales, objetivos específicos y las medidas a implementar.

Por eso, los indicadores tienen que ser coherentes con la lógica de la intervención y reflejar con claridad la cadena de resultados: insumos y procesos (indicadores de realizaciones), resultados

(indicadores de resultados) e impactos (indicadores de impacto). La ilustración que sigue esquematiza estas relaciones.

### Ilustración 21

*Lógica de intervención e indicadores cadena de resultados*



Nota: Adaptado de documento interno del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía [IECA].

### INDICADORES DE REALIZACIÓN

Los indicadores de realización son aquellos que miden el desarrollo de las **medidas y acciones**. Permiten valorar el progreso en la ejecución de las actividades planificadas por el objeto de evaluación. Tienen que ser diseñados para cada una de las actividades, así como identificar a las personas o unidades administrativas responsables de su producción, que suelen ser los gestores de los programas o servicios públicos.

Empiezan tomando valor cero (al inicio del plan o programa) y van aumentando a medida que se implementa el programa. Por ejemplo, “acciones formativas ejecutadas en un plan de empleo”. Se generan durante el desarrollo de las actividades como un elemento más de las mismas, por lo que su recopilación se incorpora a las rutinas cotidianas de la ejecución de los programas o del desempeño de los servicios. Estos indicadores son los apropiados para realizar el **seguimiento** durante la implementación del plan o intervención pública.



Los indicadores de realización pueden ser físicos o financieros. Los físicos se refieren al volumen de actuaciones (procesos) para generar los productos específicos, y los financieros se refieren a los recursos económicos que se han empleado para implementar esos procesos. Por ejemplo:

- Indicador realización físico: 
$$\left( \frac{\text{Kms de alta velocidad construidos en un periodo X}}{\text{Kms alta velocidad (AV) previstos construir periodo X}} \right) \times 100$$
- Indicador realización financiera: 
$$\left( \frac{\text{Suma certificaciones kms AV construidos €}}{\text{Suma ejecución prevista kms AV €}} \right) \times 100$$

### INDICADORES DE RESULTADO

Miden los **efectos** inmediatos de las intervenciones públicas, de programas, medidas y acciones. Los indicadores de resultado suelen registrarse en los sistemas de información de las unidades administrativas gestoras, pero, en ocasiones, hay elementos que no se han registrado y que requieren de trabajo de campo ad hoc para “levantar esa información”. Por ejemplo, grado de competencias digital desarrolladas por los equipos profesionales (tras una serie de acciones de sensibilización y formación); o, conocer el porcentaje de empresas iniciales de las que han sido subvencionada, que tras un año siguen operativas.

Los indicadores de resultado tienen que ser pertinentes y relevantes para la **valoración** del alcance de los **objetivos específicos y generales**. Un sistema de indicadores adecuado tendrá, al menos, un indicador de resultado por cada objetivo general y específico.

Los indicadores de resultado suelen tener un valor de referencia inicial (que alguna vez puede ser cero). Para el ejemplo anterior, el valor de referencia o de partida de las competencias podría ser inferior a 4/10 y al terminar el programa 7/10.

### INDICADORES DE CONTEXTO Y DE IMPACTO

Los **indicadores de contexto** son aquellos indicadores que describen y miden la situación de la realidad (los últimos datos recogidos) en la que se quiere intervenir. Son los indicadores usados en la contextualización y descripción de la situación de partida. Estos indicadores proceden principalmente de la estadística pública o de fuentes de información oficiales para favorecer su cálculo de manera periódica.

Una selección de ellos son los que van a medir los efectos de la acción pública, directos o indirectos, a medio o largo plazo, en el sector o contexto global (Ejemplos: la tasa de personas



desempleadas entre 25 y 40 años en Andalucía). Es decir, serán la referencia para valorar el impacto de la acción pública en el contexto global.

Así, los **indicadores de impacto** son una **parte** de **los indicadores de contexto (iniciales) que se seleccionan para poder evaluar el impacto de la acción pública en relación con los objetivos estratégicos**. Para poder realizar una evaluación de impacto, los indicadores de contexto seleccionados se reformulan de forma que permitan:

1. Determinar los **avances en la situación de partida** previa a la acción pública. La forma óptima facilitaría concretar una línea base, o sea un subconjunto significativo de los indicadores más relacionados con los objetivos estratégicos que proyectan su valor a futuro, añadiendo los impactos esperados sobre ellos debidos a la intervención. Son muy útiles para realizar análisis longitudinales, contrafactuales y prospectivos y, además, facilitan el análisis comparativo de los valores previsionales con los valores realmente obtenidos.
2. Calcular una **línea/escenario contrafactual**. Es decir, un análisis de lo que podría haber pasado de no haberse llevado a cabo la acción pública u otros factores externos. Esto es muy importante para la evaluación de impacto.
3. Realizar un **análisis de la causalidad en términos de atribución y contribución**, siempre que el objeto evaluado tenga una lógica de intervención coherente y que la teoría del cambio y la lógica del programa sean consistentes y mantengan sólidas relaciones de vinculación. En este caso, permitirá valorar si los efectos observados son una consecuencia de la ejecución de las actividades (**atribución**) y qué proporción de esos efectos observados se deben a las actividades realizadas (**contribución**).

Un indicador de contexto sería la tasa de empleo de una población dada que, en el momento de iniciar la acción pública, se sitúa en un 67%. Por otra parte, se prevé que, en ausencia de la acción pública y debido a factores socioeconómicos generales, esta pueda alcanzar un 70% dentro de cinco años respondiendo a las pautas de tendencia que preceden. Lo que el plan de empleo se propone es elevarla tasa de empleo a un 78% (o sea subirla “realmente” ocho puntos porcentuales ya que se prevé que sin el plan se alcance el 70% en ese horizonte temporal).

Por tanto, la tasa de empleo sería un indicador de impacto adecuado y necesario para la evaluación de un plan, que tenga por objetivo estratégico “Aumentar la tasa de empleo de la población”. Ahora bien, este plan necesitará conocer otros indicadores de contexto de la población como nivel académico, intervalos de edad, tasa de actividad de la población, etc., en decir, se necesita conocer esos otros factores que influyen en la empleabilidad de la población y que contextualizan este problema.

A continuación, se recoge una tabla con los tipos de indicadores y ejemplos de los mismos.



**Ilustración 22**  
Ejemplos de indicadores

TIPO DE INDICADOR	EJEMPLOS
REALIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>N.º de acciones formativas</b> de un plan de empleo realizadas durante un determinado periodo de tiempo en un territorio/Acciones formativas planificadas para ese periodo.</li> <li>• Porcentaje de empresas solicitantes que han <b>obtenido subvención</b>.</li> <li>• Porcentaje de personas desempleadas de un territorio que participan en acciones formativas que <b>finalizan el proceso formativo</b>.</li> </ul>
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de <b>empresas subvencionadas</b> que logra <b>mejorar sus ingresos</b>.</li> <li>• Porcentaje de <b>personas desempleadas</b> de un territorio que participan en acciones formativas que finalizan <b>con éxito</b>.</li> <li>• <b>Porcentaje de asociaciones</b> de <b>mujeres</b> que forma parte del <b>comité agrario local</b></li> </ul>
CONTEXTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tasa de población activa</b> de un <b>territorio</b> (al inicio)</li> <li>• Nivel de <b>competencia digital</b> de los profesionales de la docencia.</li> <li>• <b>Porcentaje de comités</b> agrarios locales con asociaciones de <b>mujeres</b>.</li> </ul>
IMPACTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Tasa de población activa</b> de un territorio (medida un año después de finalizar el Plan). Nivel de <b>competencia digital</b> de los profesionales de la docencia en Andalucía (medida un año después de finalizar el Plan).</li> <li>• <b>Porcentaje de comités</b> agrarios locales con asociaciones de <b>mujeres</b> (medido un año después de finalizar el Plan).</li> </ul>

## Elementos clave para la construcción de indicadores

En este apartado se explican, a través de ejemplos, los **elementos** que forman parte de la definición de un indicador:

Fuente que proporciona la información: Encuesta de Población Activa. Sistema de Información del Sistema para la Autonomía y la Atención a la Dependencia, etc.

Unidad de medida: valores absolutos o porcentajes de personas usuarias, metros cuadrados, grado de satisfacción, etc.

Fórmula de cálculo o análisis: frecuencia de personas, número de habitantes por metro cuadrado, etc.

Unidad responsable: Departamento X de la Consejería/Ministerio/Departamento de Educación.

Temporalidad: trimestral, semestral, anual, etc. Sería conveniente ver la información de los últimos 3, 5 o 10 años anteriores para observar tendencias.

Cuando se trabaja con un número amplio de indicadores, es importante dotarse de herramientas que ayuden a sistematizarlos y actualizarlos. Para ello se utilizan dos herramientas: la ficha normalizada del indicador y el panel de indicadores.

La **ficha de indicador** es de gran utilidad para recoger información de todos estos elementos y concretar la interpretación de cada indicador. Además, aporta gran valor cuando se reproducen evaluaciones en objetos similares al de la evaluación en cuestión, pues en ella quedan reflejados todos los detalles de su cálculo e interpretación. Véanse los siguientes ejemplos.

### Ilustración 23

*Ejemplo de indicador de realización*

Indicador de realización (física) Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 Andalucía	
Denominación	Ayudas concedidas para la contratación de tecnólogos/as e investigadores/as
Código	E1.M2.3
Tipo de indicador	Realización
Eje	Industria Eficiente y Competitiva
Medida	Incorporación de tecnólogos/as e investigadores/as
Definición	N.º de ayudas concedidas para la contratación de investigadores/as y tecnólogos/as en el sector industrial andaluz
Procedimiento de cálculo	$\left[ \frac{\text{Suma n}^\circ \text{ de ayudas (acto de resolución positivo) para la contratación de investigadores/as y tecnólogos/as en el sector industrial andaluz en el periodo X}}{\text{Suma n}^\circ \text{ Ayudas previstas otorgar para el periodo X}} \right] \times 100$
Unidad de medida	Porcentaje de Resoluciones de aprobación
Periodicidad	Anual
Gestor de la información	S. G Universidades, Investigación y Tecnología; Universidades andaluzas; IFAPA; Agencia IDEA
Fuente de la información	Bases de datos de las entidades gestoras
Nota: Este indicador dado que se refiere a personas, se desagregará por sexo	

Nota: Adaptado de “Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 de Andalucía”, por Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, 2020.

## Ilustración 24

*Ejemplo de indicador de resultado*

<b>Indicador de resultado Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 Andalucía</b>	
<b>Denominación</b>	<b>Investigadores/as que siguen trabajando en la misma empresa tras la finalización de la ayuda a la contratación</b>
<b>Código</b>	E1.M2.4
<b>Tipo de indicador</b>	Resultado directo
<b>Eje</b>	Industria Eficiente y Competitiva
<b>Medida</b>	Incorporación de tecnólogos/as e investigadores/as
<b>Definición</b>	N.º. de investigadores/as que siguen trabajando en la misma empresa tres meses después de la finalización de la ayuda a la contratación que fue incentivada
<b>Procedimiento de cálculo</b>	$\left[ \frac{\text{Suma n}^\circ \text{ de investigadores/as que siguen trabajando en la misma empresa tres meses después de la finalización de la ayuda a la contratación que fue incentivada}}{\text{Suma n}^\circ \text{ total de investigadores/as contratados}} \right] \times 100$
<b>Unidad de medida</b>	Porcentaje de Investigadores/as
<b>Periodicidad</b>	Anual
<b>Gestor de la información</b>	S. G Universidades, Investigación y Tecnología; Universidades andaluzas; IFAPA; Agencia IDEA
<b>Fuente de la información</b>	Bases de datos de las entidades gestoras
Nota: Este indicador dado que se refiere a personas, se desagregará por sexo	

Nota: Adaptado de “Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 de Andalucía”, por Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, 2020.

## Ilustración 25

*Ejemplo de indicador de impacto*

Indicador de impacto Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 Andalucía	
Denominación	Personas en I+D
Código	OF4.1
Tipo de indicador	Impacto (efectos a I/P)
Objetivo final (estratégico) al que contribuye	Objetivo 4
Meta del Objetivo final al que contribuye	Incrementar el número de personas dedicadas a la investigación en Andalucía un 20% en el año 2020
Valor base indicador año 2012	24.647
Valor Meta: ind. esperado Intermedio (2017)	26.619
Valor Meta: ind. esperado al final (2020)	29.576
Unidad de medida	N.º de personas investigadoras en equivalencia a jornada completa
Fuente	Estadísticas sobre actividades de I+D
Periodicidad	Anual
Gestor de la información	INE/IECA
Acceso	Sistema de Indicadores del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía
Enlace web	<a href="https://www.ieca.junta-andalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/anual/?CodOper=b3_1594&amp;idNode=19258">https://www.ieca.junta-andalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/informe/anual/?CodOper=b3_1594&amp;idNode=19258</a>
Nota: Este indicador dado que se refiere a personas, se desagregará por sexo	

Nota: Adaptado de “Estrategia de Especialización Inteligente RIS3 de Andalucía”, por Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía, 2020.

Por su parte, el **panel de indicadores** es clave para el seguimiento y la evaluación. No es conveniente que el panel de una intervención pública tenga un número excesivo de indicadores ya que esto no será necesario si se hace una buena selección. Debe reflejar la cadena de resultados completa desde las realizaciones (procesos), resultados (productos) hasta los impactos (efectos).



Ahora bien, el panel, como conjunto, debería tener los siguientes **atributos**:

**Abordable:** que no haya un número excesivo que dificulte las tareas de recopilación para el seguimiento y la evaluación.

**Completo:** los aspectos críticos tanto del seguimiento como de la evaluación se habrán tenido en cuenta.

**Compensado:** que haya equilibrio entre los diferentes tipos de indicadores.

**Estructurado:** los indicadores están organizados por criterios que permitan su interpretación conjunta.

## Indicadores de género

Aunque todos los indicadores referidos a personas (sean del tipo que sean) deben estar desagregados por sexo y proporcionar información que permita identificar las diferencias entre sexos, existen indicadores específicos de género.

**Los indicadores de género son herramientas que sirven para medir la situación de las mujeres en comparación con la de los hombres en distintas esferas de la vida** de las personas, relacionadas con la igualdad de género en la región (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2006).

Estos indicadores informan sobre el estado y la evolución hacia la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en los distintos campos de la actividad humana como el empleo, la cultura, la salud, el uso de infraestructuras, el deporte, la actividad política y otras formas de participación social, etc.

Es importante el uso de indicadores de género cuantitativos y cualitativos. Los primeros proporcionan información concreta sobre los resultados esperados y los segundos permiten captar cambios en comportamientos, actitudes y percepciones de mujeres y hombres. La construcción de los indicadores de género estará directamente relacionada con los objetivos planteados en la intervención.

Aunque existen indicadores complejos, los indicadores de género básicos son (González et al., 2009):

- el **Índice concentración**: muestra el comportamiento de cada uno de los sexos, respecto del total del sexo.
- el **Índice de distribución**: muestra el comportamiento de cada sexo en el total de personas de la categoría.
- la **Brecha de género**: muestra la distancia entre las tasas o porcentajes femeninos y masculinos en la categoría de una variable.



- el **Índice de feminización**: muestra la relación entre el número de mujeres y el número de hombres en cada categoría de una variable.
- el **Índice de presencia relativa de hombres y mujeres**: muestra la proporción de hombres y mujeres en una escala de 0 a 2 y establece los límites de representación equilibrada (40%-60%).<sup>12</sup>

### 4.3 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES

#### IGUALDAD DE GÉNERO:

- Es fundamental emplear un enfoque transversal para que el principio de igualdad de género esté presente en todos los criterios evaluativos.
- La evaluación, a través de los criterios e indicadores definidos, identificará y dará visibilidad a las brechas de género, las cuales miden las desigualdades entre mujeres y hombres.
- Concretar indicadores de género vinculados a los objetivos de igualdad y a la lógica de intervención en su globalidad y, en consecuencia, contar con indicadores de género de realización, de resultados y de impactos.
- Además, es obligado contemplar la variable sexo de todos los indicadores relativos a personas y cruzarla con todas las otras variables pertinentes para atender a la interseccionalidad.

#### TRANSPARENCIA:

- Somete a valoración de profesionales con experiencia en la evaluación de políticas públicas la idoneidad de los criterios que vas a usar en tu evaluación.
- Plantea criterios “nuevos” o poco utilizados, así realizarás una importante aportación al saber hacer de la comunidad evaluadora.
- Formula los indicadores siguiendo criterios y pautas internacionalmente reconocidas, así el resultado de su cálculo podrá ser difundido y comprendido unívocamente.
- En la medida de lo posible, elige indicadores que no sean excesivamente complejos y especifica claramente cómo se interpreta.
- Detalla al máximo la forma de cálculo de los indicadores. Así, cualquier persona podrá llegar a los mismos resultados.
- Haz público tu panel de indicadores; otras personas que estén planificando o evaluando una acción pública de similares características tendrán en él un valioso referente.

<sup>12</sup> Para obtener más información se recomienda consultar la Guía de Evaluación con Enfoque de Género del IAAP (Gómez y Menéndez, 2019).



**Junta de Andalucía**

**Consejería de Justicia, Administración Local y  
Función Pública**

Instituto Andaluz de Administración Pública

### **PARTICIPACIÓN:**

- Recuerda que la selección de los criterios de evaluación está estrechamente relacionada con las necesidades informativas que han presentado los agentes implicados, hazles saber cómo recoges la información y los resultados.
- Cada criterio de evaluación tiene que dotarse de contenido y concretarse con la aportación de todos los agentes involucrados en la evaluación, así se garantiza que los resultados de la evaluación responden a sus expectativas.
- El uso de indicadores cualitativos es un buen aliado para potenciar la participación de los agentes implicados en el proceso de recogida de información.

## MÓDULO 5. TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS PARA LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN.

### 5.1 LAS TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS EMPLEADAS EN LA EVALUACIÓN

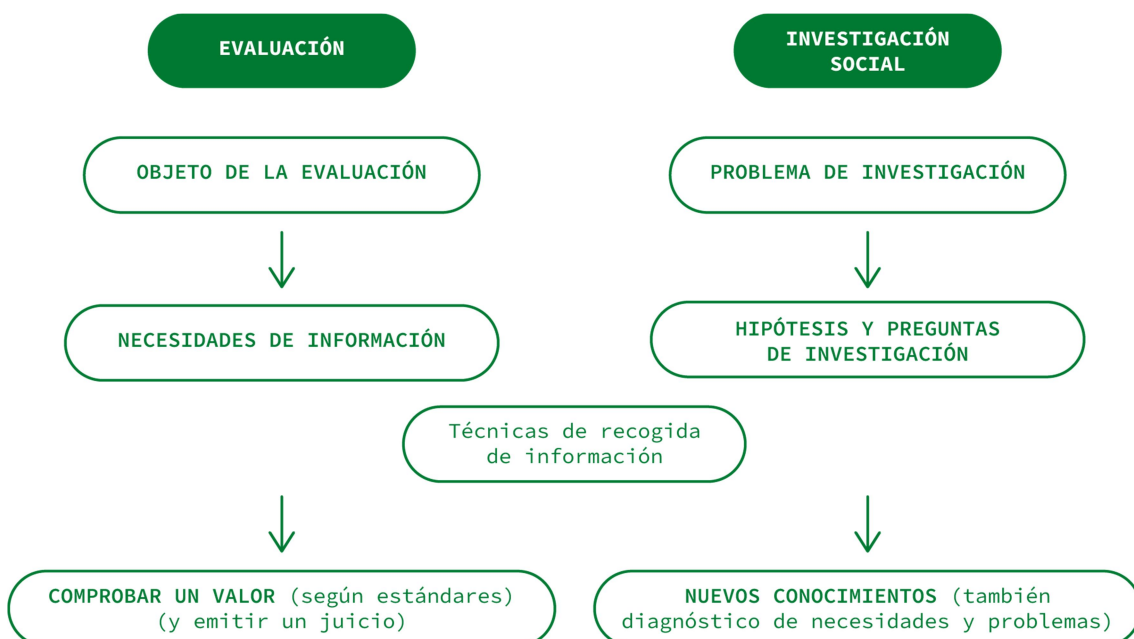
#### ¿Qué son y por qué utilizarlas en la evaluación?

En numerosas ocasiones y foros, aflora la reflexión de que no es lo mismo evaluar que investigar. Es cierto, constituyen modos diferentes de acercamiento a la realidad social y persiguen finalidades diferentes. Pero también lo es que tienen mucho en común, en la medida en que la evaluación pertenece al marco de las ciencias sociales. De ahí que algunos autores prefieran hablar de **investigación evaluativa** (Bueno y Osuna, 2013).

Uno de los elementos principales que comparten investigación social y evaluación es el uso de técnicas y herramientas con las que generar y recoger información.

#### Ilustración 26

*Evaluación versus investigación social*







Así, cuando se habla de técnicas para la evaluación, se hace referencia al **conjunto de instrumentos sistemáticos que sirven para recoger y tratar la información necesaria para valorar los aspectos centrales de la política objeto de la evaluación.**

¿Por qué se usan en la evaluación? Como se ha indicado en los contenidos relativos a los elementos de la matriz, las técnicas y fuentes de recogida de información, son fundamentales en la evaluación en tanto que aportan la información necesaria para responder (a través del cálculo de indicadores) a los grandes interrogantes de la evaluación. Es decir, para responder a las preguntas de la matriz y satisfacer las expectativas de información de los agentes implicados en la evaluación.

El uso de las técnicas de recogida de información en evaluación será más exitoso si se tienen en cuenta las siguientes consideraciones:

**El objeto, en el centro de la elección:** las técnicas a emplear estarán condicionadas, sobre todo, por los temas centrales de la evaluación, es decir, por el objeto de la evaluación. Además, la elección de las técnicas está condicionada por los sistemas de información existentes y los recursos disponibles. También afectan factores más prácticos como la dificultad de aplicación de la técnica y la experiencia del equipo de evaluación en su implementación. **Será el objeto a evaluar el que determine qué técnicas emplear y cómo combinarlas.**

**Operacionalización versus ausencia de información de evaluación:** la relación entre el diseño y los contenidos de las técnicas y la información de evaluación que aporten es la misma que existe entre la semilla que se siembra y el fruto que se recoge. Este símil resulta muy obvio como reflexión, pero encierra gran laboriosidad y minuciosidad en la práctica. Ya que son muchas y de naturaleza muy diversa las informaciones que se necesitan en una evaluación, y el diseño de las técnicas tendrán que garantizar que se dispondrá de todas ellas.

**Rigor metodológico versus adecuación:** si bien estas técnicas son compartidas con otros modos de investigación social, son empleadas en evaluación de forma flexible – aunque rigurosa- con el fin de adaptarlas y sacarles el mayor potencial informativo.

## Dimensiones de evaluación y su medición cuantitativa y cualitativa

La forma más habitual de clasificar las técnicas y herramientas de generación y recogida de información es diferenciándolas en cualitativas y cuantitativas, según sea la naturaleza de las preguntas o dimensiones de la evaluación.



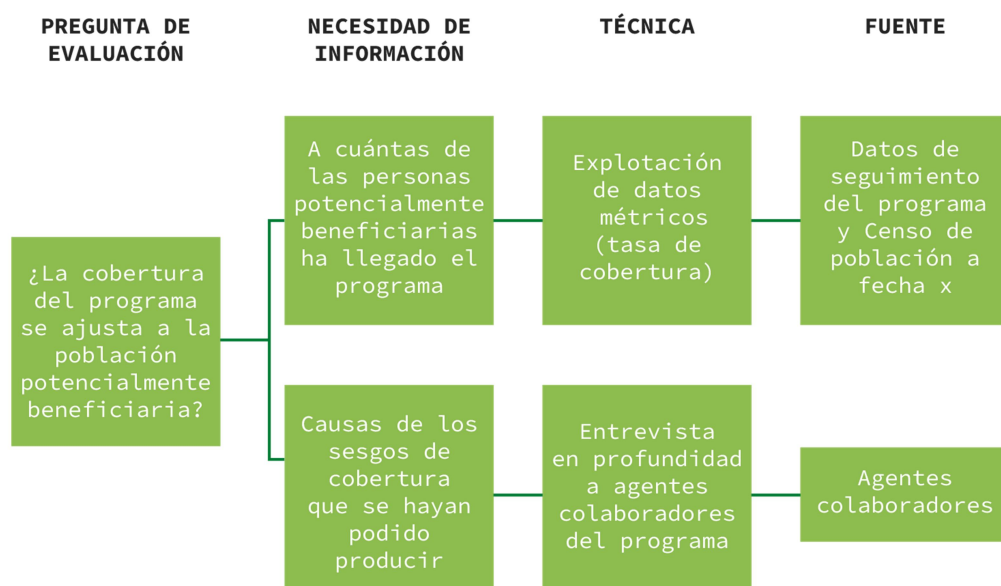
Por definición, las **técnicas cuantitativas** se asocian a los conceptos de uniformidad, representatividad y estandarización. Están **más orientadas a medir y explicar relaciones entre medidas**. Su unidad básica de análisis es el dato. Buscan un conocimiento basado en números y relaciones entre variables. Las técnicas cuantitativas más usadas en evaluación son: la encuesta y la explotación de datos métricos (Cea D´Ancona, 2004).

Por otro lado, las **técnicas cualitativas** se vinculan a conceptos como flexibilidad, individualidad y particularidad. Se orientan más a comprender y profundizar en las **relaciones entre significados sociales**. Su unidad básica de análisis es el discurso (la palabra y su significado). Aportan un conocimiento centrado en la comprensión de conceptos y la elaboración de tipologías. Las técnicas cualitativas más conocidas son: el grupo focal, la entrevista semi-estructurada, la jornada participativa, el método delphi, los *check-list*, el análisis de contenido de documentación referida al programa, la observación, el análisis del discurso, etc.

**¿Qué técnicas aplicar en una evaluación?** En la práctica evaluativa es más fácil encontrar ejemplos del uso de técnicas y herramientas de carácter cuantitativo, si bien no existe ningún posicionamiento teórico que así lo aconseje pues se escapan dimensiones y parámetros que no son medibles cuantitativamente. Además, hay que tener en cuenta que las necesidades de información de la evaluación pueden ser tanto de carácter cualitativo como cuantitativo; y que un mismo tema de evaluación puede tener rasgos o partes susceptibles de ser medidas de forma cuantitativa y otras de modo cualitativo. Por tanto, la respuesta a esta pregunta es que lo ideal y aconsejable es la **integración de técnicas cualitativas y cuantitativas de recogida de información**.

### Ilustración 27

*Ejemplo de medición cualitativa y cuantitativa de una misma necesidad informativa*



Ahora bien, esta integración puede adoptar diversas formas:

- **complementación:** cada técnica mide aspectos diferentes. Es el caso del ejemplo anterior y la opción más utilizada en evaluación.
- **combinación:** una de las técnicas se define como subsidiaria y viene a fortalecer a la principal. Ejemplo: trabajo de análisis documental previo al diseño de un cuestionario.
- **triangulación:** se utilizan, de forma separada, ambos tipos de técnicas para obtener información de los mismos aspectos de la evaluación. Es una estrategia para reforzar la veracidad y consistencia de la información obtenida y del análisis que se haga de la misma. Es, sin duda, la alternativa de integración de técnicas y herramientas recomendable por ser metodológicamente más rigurosa.<sup>13</sup>

En cualquier caso, “la confrontación de experiencias, la combinación de aproximaciones cualitativas y cuantitativas, la disposición de información diversa, obtenida de técnicas y fuentes diversas, deben ser entendidos, en los procesos de evaluación, como una buena estrategia para alcanzar conclusiones sólidas y contrastadas” (Bueno y Osuna, 2013, p.101).

## Uso de fuentes primarias y secundarias

Las fuentes también pueden distinguirse según el origen de la información que tratan: primario o secundario. Las **fuentes de información primarias** son aquellas que producen nueva información, creada expresamente para el objeto de evaluación dado. Frente a estas, están las **fuentes de información secundarias**, caracterizadas por la aplicación de análisis y cálculos sobre información en diversos formatos que ya existen sobre dicho objeto.

¿Generar nueva información o reelaborar información existente? En tanto se disponga de información cuyo tratamiento permita calcular los indicadores y responder a las preguntas de evaluación, esta será la opción; quedando así la aplicación de técnicas que generen nueva información de evaluación (primarias) para los temas o aspectos sobre los que no existe información. A continuación, se muestran algunas razones:

- La disponibilidad de información de evaluación procedente del seguimiento de planes y programas, debido al fuerte impulso que las labores de seguimiento de políticas públicas están teniendo en los últimos años. Impulso que también procede de los exigentes requerimientos de seguimiento que desde hace más de una década impone la Unión Europea a los programas que financia. Así como al auge de las leyes de transparencia, el gobierno abierto y el *big data*.

---

<sup>13</sup> En la evaluación cualitativa se suele usar la triangulación de técnicas y de fuentes de información.



- El enorme potencial de las fuentes secundarias por la gran cantidad de información sistematizada sobre diversos temas.
- El consenso y el conocimiento existente en la comunidad evaluadora sobre cómo tratar la información secundaria para que se convierta en información válida para responder a las preguntas de evaluación. Se alude con esto a: cálculo de indicadores, interconexión entre fuentes de información, etc.
- Los organismos públicos encargados de recoger y sistematizar datos que están disponibles de forma directa o a través de peticiones a medida para cualquier equipo de evaluación.

Los siguientes contenidos de este módulo se dedican a describir dos técnicas cuantitativas, que son la explotación de datos métricos y la encuesta; y dos técnicas cualitativas: el grupo focal y la jornada participativa.

## 5.2 TÉCNICAS CUANTITATIVAS

### LA EXPLOTACIÓN DE DATOS NUMÉRICOS

#### ¿Qué es y cuándo se usa en evaluación?

En el ámbito de la evaluación de políticas públicas suele ocurrir que el plan o programa que se evalúa cuente con **datos de situación, ejecución y resultados**. Estos datos procederán, en gran parte, de los sistemas de seguimiento de la evaluación y de los documentos de planificación y técnicos del programa y suelen tener una naturaleza cuantitativa.

En el campo de la evaluación de políticas públicas es una realidad que estos datos se encuentren dispersos en distintas fuentes y estén medidos a distintos niveles, para finalidades diferentes a la evaluación y en unidades de lo más variopintas: presupuesto previsto y presupuesto ejecutado, cantidad y rasgos de la población objeto y de la población beneficiaria, metas a alcanzar y alcanzadas, recursos disponibles, número de acciones desarrolladas, tiempos de atención, satisfacción de los colectivos beneficiarios, etc. Todos ellos forman el **conjunto de datos métricos secundarios del plan o programa a evaluar**.

La selección, organización y tratamiento de todos estos datos constituye una técnica de recogida de información en sí misma, la cual es conocida en el ámbito de la investigación social como **explotación de datos métricos secundarios**.

## ¿Cómo aplicar la explotación de datos métricos secundarios?

Según el tipo de evaluación diseñada, es probable que estos datos cubran de forma total o en gran parte las necesidades de información de la evaluación y, por tanto, puedan calcularse los indicadores cuantitativos incluidos en la matriz. De hecho, hay ejemplos de evaluaciones que han sido elaboradas exclusivamente con datos métricos recabados y reelaborados por el equipo de evaluación.

“De seguro, es posible que gran parte de las evaluaciones se elaboren sobre la base de información disponible en forma de documentos públicos, planes, presupuestos, regulaciones, informes e investigaciones llevadas a cabo por instituciones públicas y privadas, universidades, agencias de cooperación, etc.” (Rodríguez y Zeballos, 2007, p.69).

Aun así, la práctica más adecuada es complementar esta estrategia de obtención de información con otras que impliquen la generación de datos métricos (o no métricos) de carácter primario.

Aplicar la técnica de explotación de datos métricos con rigor en una evaluación dada, requiere sistematicidad y cumplir unos **requisitos metodológicos básicos**:

### **Ilustración 28**

#### *Requisitos metodológicos básicos*

<b>RECOGIDA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar los datos necesarios.</li> <li>• Elegir una fuente de datos adecuada.</li> <li>• Combinar fuentes de datos en el caso de indicadores complejos o compuestos.</li> </ul>
<b>VALIDEZ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprobar la consistencia de los datos.</li> <li>• Controlar la fiabilidad y validez de los datos.</li> <li>• Aplicar métodos de imputación, ante situaciones de ausencia de datos.</li> </ul>
<b>TRATAMIENTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar operaciones básicas de estadística y de tratamiento de datos métricos: cálculo de tasas, medidas de tendencia central, estudio de tendencias, etc.</li> <li>• Y otras operaciones no tan básicas como el análisis de correspondencias, la identificación de tipologías, el análisis de factores determinantes, etc.</li> </ul>
<b>SISTEMATIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de programas informáticos para el tratamiento de datos.</li> <li>• Etc.</li> </ul>



En definitiva, la estrategia de recogida de información de la evaluación sustentada en la explotación de datos métricos existentes de una política pública es una forma de poner en valor las acciones y productos de seguimiento que realizan los responsables políticos y técnicos de esta.

Pero, siendo realistas y en base a la experiencia, la aplicación de esta técnica en la evaluación de políticas públicas tampoco está exenta de obstáculos y limitaciones. Los equipos de evaluación se enfrentan con frecuencia a déficits de información y a inconsistencias recurrentes en los datos de seguimiento, por no mencionar la falta de trazabilidad que se produce en algunos casos entre las diversas fuentes de registro de dicha información.

Por eso, la comunidad evaluativa no puede cejar en su empeño de reclamar la mejora y el impulso de la sistematización de la información de seguimiento para la evaluación.

## LA ENCUESTA

### ¿Qué es y cuándo se usa la encuesta en evaluación?

Siguiendo a Cea D´Ancona, la encuesta es una técnica de investigación social, caracterizada por la aplicación de un **procedimiento estandarizado** para la recogida y análisis de información (oral y/o escrita), de una **muestra amplia de sujetos**, la cual debe ser **representativa** de la población de interés (Cea D´Ancona, 2004).

Aplicar la técnica de encuesta en la evaluación garantiza que la **recogida** de información se realiza de forma **estructurada, rigurosa e idéntica** -y, por tanto, comparable- en todos los casos (estandarización); y que la información obtenida para un número más o menos reducido de casos (personas beneficiarias, entidades, profesionales, etc.) **es generalizable al conjunto de la población** sobre la que se pretende recabar información (representatividad, muestreo). He aquí uno de los principales valores que aporta el uso de la encuesta al proceso evaluativo: **permite obtener información de un conjunto muy amplio de personas**.

De este modo, si bien es posible realizar encuestas a todo tipo de agentes implicados o afectados por la evaluación, lo habitual es dirigir estas a la **población beneficiaria**, a profesionales y entidades gestoras implicadas y a los agentes clave.

A través de la encuesta se puede recoger información tanto de cuestiones objetivas (hechos) como subjetivas (actitudes, opiniones, valores) asociadas al objeto de evaluación. Es una técnica muy versátil, lo que supone también una gran ventaja para la evaluación en tanto **será de aplicación en evaluaciones de temática y tipo muy diverso**. Así, en el ámbito de la evaluación de políticas públicas es muy habitual emplear la técnica de la encuesta para obtener información sobre:

- Las necesidades o problemas: del colectivo potencialmente beneficiario.
- Las expectativas: en torno a una intervención futura.
- El nivel de satisfacción: de las personas beneficiarias de una política o ayuda.
- El grado de conocimiento e información: sobre una línea de ayuda o medidas de un plan (incentivos a la contratación).
- La cantidad de uso: de los servicios o recursos aportados por el programa o plan (transporte público).
- Los beneficios obtenidos: tras la participación en un programa o ayuda (mejora de la empleabilidad, cualificación, etc.).
- La valoración de la idoneidad: por parte de los profesionales.
- La valoración del desarrollo de las medidas de un plan: por parte de profesionales implicados en la ejecución de las mismas.
- La valoración de la utilidad y oportunidad: de las acciones en las que ha participado.
- Las propuestas de modificación o mejora: en el acceso a servicios o recursos.
- La intencionalidad de participación: en futuras ediciones de una línea de ayuda.

Además, de forma generalizada y común, todas las encuestas incluyen información para la caracterización de la población encuestada: edad, sexo, ubicación, perfil profesional y cualquier otro dato de interés para la evaluación. Este bloque de información es fundamental ya que posibilita otra de las ventajas del uso de la encuesta en la evaluación: **la comparación entre colectivos, el análisis de tendencias y la identificación de sesgos positivos o negativos**. La utilidad de la información recogida aumenta cuanto mayores posibilidades de comparación ofrezca. En determinados casos, esta información sociodemográfica ya estará disponible y, por tanto, la única preocupación será definir su trazabilidad con la información obtenida mediante encuesta.

Los tipos de encuesta más conocidos son: **cara a cara, telefónica y autoadministrada**. Entre estas últimas se encuentra **la encuesta online**, la más empleada en los últimos años en la evaluación de políticas públicas debido a que: reduce costes y tiempo; permite llegar a zonas y personas aisladas y de difícil acceso; y reduce los sesgos asociados a la labor de la persona investigadora.

### ¿Cómo aplicarla?

Ahora bien, la generación de información de evaluación a través de encuesta exige el cumplimiento de unos **requisitos metodológicos y prácticos** que garanticen el rigor y validez de la misma. Los considerados fundamentales son:



- La **población** sobre la que se pretende obtener información para la evaluación ha de tener unas **actitudes verbales y de expresión** mínimas. Lo cual, ya excluye su uso con determinados grupos poblacionales.
- Requiere de la organización de un **trabajo de campo complejo** que puede dilatar los plazos de ejecución de la evaluación.
- Su **diseño ha de ser riguroso**, para lo cual hay que saber aplicar las estrategias de muestreo y unos estándares mínimos de **validez estadística**.
- La cuantificación de las respuestas conlleva el **tratamiento de datos estadísticos**, por lo que es imprescindible que el equipo de evaluación tenga unas nociones de estadística.
- Los resultados de las encuestas serán procesados a través de **aplicaciones informáticas**, siendo un ejemplo, el *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS)*.
- La **información está condicionada por la formulación de las preguntas y la veracidad de las respuestas**.

## El cuestionario de la encuesta

Este último requisito apunta hacia un aspecto fundamental: en la encuesta toda la información se obtiene exclusivamente a través de las preguntas que componen el cuestionario, el cual está **precodificado y diseñado al efecto**. Las preguntas del cuestionario son clave y será imprescindible que se describa su trazabilidad con las preguntas de la matriz de evaluación, hecho que estará garantizado si se ha realizado correctamente el proceso de operacionalización de la matriz de evaluación. **La encuesta es la técnica, el cuestionario es el instrumento.**

El tipo de cuestionario cuyo uso presenta un notable auge en los últimos años en el ámbito de la evaluación de políticas públicas es el **cuestionario autoadministrado on-line**. Se caracteriza por que la persona lo cumplimenta desde su ordenador o dispositivo móvil, en un plazo de tiempo fijado por el equipo evaluador, quedando las respuestas grabadas en una base de datos.

Su aplicación requiere tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Es preciso **partir de una base de datos correcta**, en la que se encuentran registradas todas las unidades muestrales, es decir, las personas que van a responder el cuestionario (con información depurada de número de teléfono y/o correo electrónico).
2. El cuestionario tendrá una usabilidad óptima porque de ello **dependerá** en gran medida el **número de respuestas** que se obtengan. En el cuestionario autoadministrado online es más importante que nunca que las **preguntas sean concisas** (se aconseja que no superen los 141 caracteres). Además, hay que respetar el lenguaje web: no subrayar, evitar *scroll* horizontal, etc.



3. El acceso al cuestionario se realiza a través de un **enlace**. Conviene que su diseño sea **compatible** con la mayor parte de los navegadores, así como con los dispositivos móviles.
4. Hay que asegurar que cada persona **responde una sola vez**. Existen diversas opciones para ello: uso de cookies, huella digital, etc.

Entre sus **ventajas** destacan:

- Permite trabajar con muestras grandes.
- La persona encuestada elige cuál es el mejor momento para cumplimentarlo.
- Se pueden usar recursos gráficos para facilitar la cumplimentación.
- Se reducen los errores de grabación de las respuestas.
- Existen numerosas herramientas online para elaborarlos y recopilar las respuestas. Entre las herramientas gratuitas podemos citar EUSurvey, Mailchimp, Google Form, y de pago están HubSpot o SurveyMonkey, entre otras muchas.

Entre los **inconvenientes** de su uso destacan:

- Se asumen sesgos de acceso porque no toda la población accede en condiciones de igualdad a los medios digitales. Por ejemplo, la población mayor de 55 años suele responder con menos frecuencia.
- Esto implica que las respuestas no representan a la población general.
- El error de no respuesta puede ser muy amplio.
- Las preguntas abiertas pueden ser respondidas de forma más escueta, se recoge menos información.
- No es posible aclarar a la persona encuestada conceptos o términos complejos.
- Precisa más tiempo para el trabajo de campo, pues suelen ser necesarios los recordatorios.

Por último, se listan algunos **consejos** prácticos para el diseño del cuestionario:

- Introducir una breve referencia a quién realiza la encuesta y para qué.
- Resaltar la importancia de su cumplimentación.
- Emplear un vocabulario sencillo.
- Las preguntas serán breves y fáciles de comprender.
- No redactar las preguntas de forma negativa, lleva a confusión.
- No abusar del número de opciones de respuesta.
- Alternar el formato de las preguntas.
- Ir de los temas generales a los específicos.
- Las preguntas sensibles, al final.

- Usar con mucha moderación las preguntas abiertas, pues su tratamiento es rico, pero mucho más costoso.
- Evitar que las palabras empleadas se asocien a estereotipos o respuestas deseables.
- Numerar las preguntas y hacer bloques.
- No abusar del uso de las preguntas filtro; y si se usan, especificar convenientemente.
- Avisar del porcentaje de avance en la cumplimentación del cuestionario.
- Dejar un espacio para observaciones, si la evaluación lo requiere.
- Testar el cuestionario antes de remitirlo a la población destinataria.

## 5.3 TÉCNICAS CUALITATIVAS

### GRUPO FOCAL

#### ¿Qué es y cuándo se usa el grupo focal en evaluación?

El grupo focal permite recoger y analizar las informaciones, opiniones, valoraciones y actitudes de un determinado número de personas, seleccionadas por su relevancia, su conocimiento o experiencia sobre la temática que interesa abordar. Se centra en las opiniones de personas de sectores y estratos específicos que permiten conocer la situación actual de la temática (foco) objeto de la política pública. Es un grupo reducido de debate y discusión guiado por una persona moderadora y con un guion de entrevista abierta, grupal y estructurada.

Por ello, son de gran utilidad en una evaluación cuando se buscan explicaciones sobre determinados aspectos del objeto de evaluación, así como para interpretar los hallazgos de la evaluación y formular recomendaciones de mejora.

#### Fases para su diseño y desarrollo

Se desarrolla en las siguientes fases:

1. **Selección de las personas participantes.** Se recomienda un máximo de 12 a 15 personas y un mínimo de 8, que representen los sectores implicados, o las áreas de *expertise* que interesan.

La selección deberá contemplar diversos criterios que permitan la heterogeneidad, por ejemplo: una representación equilibrada (60/40) de sexos, diversidad de entidad de procedencia, heterogeneidad de titulaciones y disciplinas, diversidad de territorios, etc.



Si bien existen otras prácticas evaluativas y de investigación social que priman la “representatividad estadística” en la selección de las personas que componen el grupo focal, en este caso, se considera importante que la selección de los participantes sea heterogénea para que puedan aportar visiones distintas. Los grupos heterogéneos enriquecen el discurso.

2. **Elaboración del guion de preguntas** donde se va a poner el foco. Deben ser orientadoras y ampliables.

Es conveniente empezar llevando la conversación de lo general a lo específico. Hay que tener en cuenta a la hora de seleccionar las preguntas del guion, las características del grupo y la temática focal que se está analizando, pero, sobre todo, las preguntas de evaluación.

Las preguntas se han de ordenar de manera que sean cómodas para quienes participan: de lo más amplio a lo concreto, de lo sencillo a lo complicado, de lo positivo a lo negativo, etc.

3. **El rol de la persona moderadora** del grupo focal. Puede ser un/a profesional interno o externo que no esté directamente vinculado a la política pública que se evalúa.

Es importante que la persona que conduce el grupo tenga habilidades comunicativas (saber escuchar, darse a entender, manejar dinámicas de grupo, etc.). Es conveniente que la persona que modere haya participado en la preparación de la reunión y puede contar con el apoyo de al menos una persona para registrar/grabar lo hablado u observar los comportamientos asociados de las personas asistentes.

La persona moderadora debe “desafiar” a las participantes para intentar “aflorar” los matices y divergencias. Lo interesante de esta técnica es que se produzca un debate fluido.

4. **Desarrollo del grupo.** Hay que planificarlo para una duración de un mínimo de una hora y un máximo de dos horas. Es importante que sea un lugar tranquilo, bien iluminado y con buena acústica (también puede ser online)

Las personas deberían estar en círculo. Si se utilizan aparatos de grabación, estos deben ser discretos, pero antes hay que cerciorarse de que todas las personas asistentes están informadas de la grabación y que se cuenta con su autorización expresa para ello. La persona moderadora promoverá el debate con preguntas que estimulen la participación. También debe retomar el debate cuando tome un rumbo ambiguo, equivocado o reiterativo.

Se han de respetar todas las opiniones, sin que la persona moderadora muestre preferencias o rechazos que puedan influir en el resto de los participantes.

5. **Análisis del contenido:** posteriormente a la sesión, se realizará una síntesis de lo aportado por los participantes a cada temática propuesta y se elaboran unas conclusiones. Estas deberán ser enviadas tanto a los participantes como al grupo promotor de la evaluación.

Del discurso creado a través del grupo focal, se extraerá la información para alimentar los indicadores de evaluación asociados a esta técnica de recogida de información en la matriz y, por tanto, la respuesta a las preguntas de la evaluación.

Asimismo, las frases literales de los participantes son consideradas las evidencias sobre las que se sostienen los indicadores de evaluación. Se utilizan siempre de manera anónima.

La versión del **grupo focal on line** tiene, a nuestro juicio bastantes ventajas. Aunque es verdad que puede afectar a la comunicación y el debate podría ser algo más difícil, permite que participen personas muy ocupadas (que, al no invertir tiempo en desplazamientos, están dispuestas a participar) o personas muy alejadas del lugar desde donde se promueve la evaluación. Es fácil organizar un grupo focal online con personas que hablan el mismo idioma y que se encuentran en diversos países e incluso distintos continentes.

### Variaciones y herramientas asociadas

a) **Sesiones de dos vías.** En esta variante, un grupo de personas observa la dinámica de otro grupo, discute acerca del debate, reacciones e interacciones y llega a sus propias conclusiones.

b) **Sesiones con personas moderadoras enfrentadas.** Dos personas moderadoras toman, deliberadamente, conceptos opuestos para generar discusión.

c) **Panel de personas expertas.** Tiene la peculiaridad de que las personas participantes seleccionadas son expertas en la materia objeto de la política pública y “construyen” desde el debate las conclusiones específicas de la temática. Se pierde en heterogeneidad, pero se gana en profundización temática, valorando de forma intensiva la casuística de la intervención pública. Suelen tener mucha utilidad para formular recomendaciones de evaluación.

## Ejemplos de uso del grupo focal

- Estudio cualitativo (grupos focales) para conocer la satisfacción y aportaciones de los profesionales implicados en tres experiencias de tele monitorización de pacientes crónicos.<sup>14</sup>
- Evaluación del II Plan de Infancia y Adolescencia de Andalucía 2016-2020. Informe de resultados de grupos focales.  
[https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos\\_ficha.aspx?id=7597](https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/documentos_ficha.aspx?id=7597)

## JORNADAS PARTICIPATIVAS CON AGENTES IMPLICADOS

### ¿Qué son y cuándo se usan las Jornadas participativas en evaluación?

Las Jornadas participativas pueden utilizarse durante la **evaluación inicial** de problemas, necesidades y retos, o se pueden adaptar el contenido para una evaluación **intermedia o final**. Uno de los momentos de más importancia en la elaboración de planes y programas públicos es la recogida de información, opiniones y la visión de los colectivos más afectados (directa o indirectamente) por la política a desarrollar. Por eso, será necesario recoger información adicional, proporcionada por el resto de los colectivos implicados, prestando un interés especial por aquellos sectores y grupos que no pertenecen a la Administración Pública. Estas jornadas se construyen para proporcionar a la Administración un **espacio privilegiado para escuchar**.

Desde el IAAP se viene trabajando una técnica que denominamos Jornadas Participativas. Se trata de un **espacio para la deliberación conjunta** sobre aquellos aspectos que estos colectivos consideran esenciales que aborde la política pública que se está diseñando o evaluando.

Las Jornadas están previstas para un máximo de 100 personas. A través de las diferentes dinámicas de trabajo, todas las personas participantes podrán incorporar sus opiniones. Estas jornadas suelen durar unas 5 horas y media.

En opinión de órganos promotores de políticas que han realizado diagnósticos en colaboración con el IAAP “[Una Jornada Participativa] en cierto modo es una forma de trabajar en red, de encuentro con muchas entidades y actores, en un entorno diferente al habitual, y de diálogo sincero.”

---

<sup>14</sup> Año 2011: <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/telbil-estudio-01.pdf>

Una Jornada participativa se contempla como:

- Un **espacio para la discusión** de temas con las personas implicadas en una política pública concreta.
- Un tiempo donde se da poca información, pero se organizan momentos para **recoger información, opiniones y sugerencias**.
- Permite el **intercambio** de ideas entre diferentes personas y colectivos.
- Es promovida y organizada por la Unidad Promotora de un Plan Estratégico o de una evaluación y colaboran los **agentes implicados en la política**.
- Son coordinadas por **personal experto en facilitar la participación** por medio de técnicas de dinamización grupal.

El resultado final de las jornadas participativas será:

- **Contextualizar** la información cuantitativa que se ha recogido hasta el momento, evitando la “frialdad” de los datos numéricos, de manera que estos adquieran un sentido real desde el punto de vista de cada colectivo participante.
- Que los sectores afectados por la política **se sientan escuchados** por la Administración que los convoca, al recogerse, con interés, sus puntos de vista, para ser tenidos en cuenta posteriormente, y **otorgarle valor** a la hora de elaborar una nueva estrategia o de enjuiciarla.

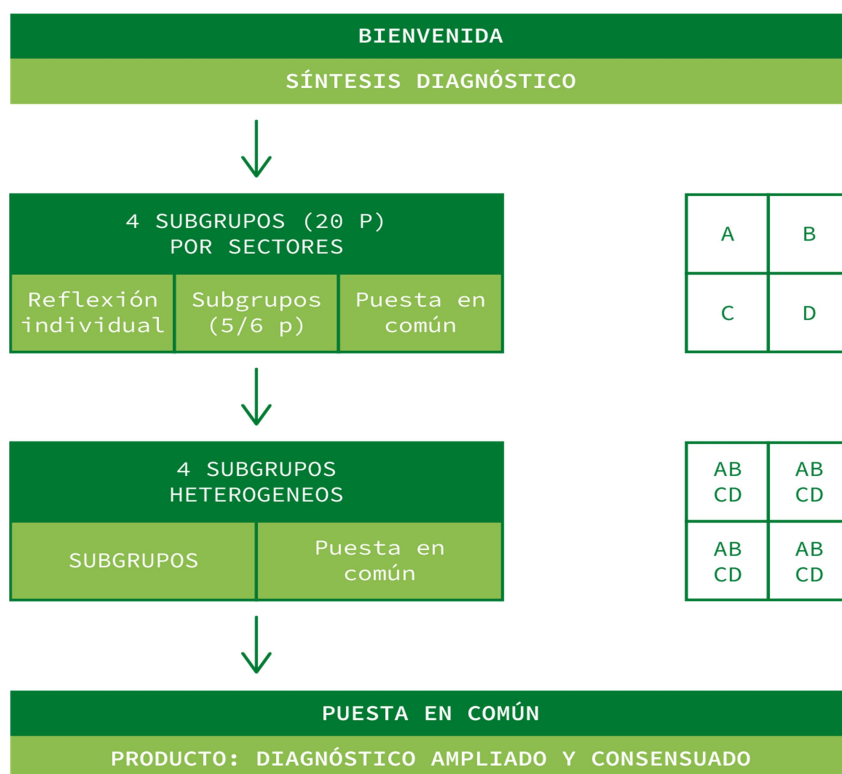
A continuación, se explica un **formato tipo** que deberá adaptarse a cada situación:

#### **A. Bienvenida e introducción**

La realiza una persona representante de la Unidad promotora del plan o programa, explicándoles el contexto de la evaluación o por qué se está elaborando el Plan Estratégico. Es importante que esta introducción la realice una persona con responsabilidad política, para así mostrar, en poco tiempo, la importancia de las jornadas para la Administración e implicar a las personas asistentes.

### Ilustración 29

Formato tipo de la jornada participativa



#### B. Exposición de información recogida hasta el momento

Este momento se dedica a exponer la **información principal que servirá como punto de partida** para el debate que se genere posteriormente en los grupos de trabajo. Recomendamos que esta introducción no sea larga (unos 10-15 minutos), ya que se debe haber enviado la información previamente para que tengan la posibilidad de analizarla, haciéndose en la presentación un resumen de los aspectos más importantes para que sirva de punto de partida de la discusión. Es recomendable presentar por ejemplo un resumen de datos cuantitativos relevante en formato video con gráficos y palabras clave.

#### C. División de las personas asistentes en grupos de trabajo homogéneos

Una vez separados en 4 o 5 grupos por sectores homogéneos que pueden ser: ciudadanía, profesionales, otras Administraciones, personas del ámbito académico o del sector privado, se procede a la siguiente dinámica:

Etapa individual: para este momento se les repartirá a las personas asistentes una ficha con una o dos preguntas clave. Se les dará un tiempo para que reflexionen sobre las preguntas y las respondan individualmente en forma de guion (unos 5 minutos).



Etapa de trabajo en subgrupos: tras la reflexión individual, se crearán varios subgrupos (4-5 personas como máximo), con la finalidad de que pongan en común las respuestas que han planteado y lleguen a un consenso antes de exponerlas ante el resto de los subgrupos (unos 20 minutos).

Sesión plenaria. Exposición y acuerdo de los subgrupos: cada subgrupo expondrá los principales puntos que se han destacado en el subgrupo y se procederá a una discusión y acuerdo (unos 20 minutos)

#### **D. Puesta en común:**

Se trata de un espacio donde cada grupo (ciudadanía, profesionales, etc.) presentan sus conclusiones del trabajo ante el resto de los grupos en plenario.

#### **E. División de las personas asistentes en grupos de trabajo heterogéneos**

Reorganización de las personas participantes al azar en otros 4 o 5 grupos de no más de 20 personas. Se trata hora de un espacio de deliberación conjunta en que todos deben tener en cuenta la opinión de los otros grupos.

Trabajo en grupos heterogéneos (personas de todos los sectores invitados): los grupos de trabajo en este caso deben ponerse de acuerdo en cuanto a tres temas máximo. Por ejemplo: qué problemas son los más graves en el programa, qué carencias o necesidades hay que abordar para conseguir los objetivos y qué desafíos tiene esa política. O pueden responder a las preguntas: ¿qué ha funcionado en este programa?, ¿qué debe modificarse? y ¿qué debe eliminarse? Este trabajo dura unos 45 minutos.

Sesión plenaria. Exposición de resultados: En ese momento, las personas facilitadoras de cada grupo exponen las principales conclusiones a las que se ha llegado durante la fase de grupos de trabajo. Unos 20/30 minutos es una duración óptima para esta tarea.

Discusión y conclusiones: la persona que dinamiza la puesta en común abrirá el turno de palabra y discusión de los temas. Es importante que se traten aquellos temas que generan más rechazo y que se permita a la entidad promotora dar información y aclarar todos los ángulos. La persona dinamizadora debe ir aclarando aquellas cuestiones en las que la gran mayoría está de acuerdo para que aparezcan en las conclusiones, sin perjuicio de que las opiniones particulares también se recojan. Habrá que reservar para esta etapa unos 20/30 minutos.

#### **F. Elaboración y devolución de las conclusiones de la sesión**

Una vez finalizada la sesión, se elaborará un informe sobre el desarrollo de ésta, las personas asistentes, los contenidos tratados, y especialmente, las principales conclusiones extraídas de cada etapa.

Estas conclusiones, producto de la recogida de información, servirá para completar los datos cuantitativos recogidos para la evaluación.



Es muy importante que este documento se envíe tanto a las personas asistentes como a aquellas que fueron invitadas, pero no pudieron asistir.

## **5.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES**

### **IGUALDAD DE GÉNERO:**

- Las técnicas seleccionadas permitirán promover la participación equilibrada de mujeres y hombres en todos los grupos de interés.
- En el trabajo de campo se evitará reproducir estereotipos de género.
- La información recogida para la evaluación incluirá las necesidades, aportaciones e intereses diferenciados de mujeres y hombres.
- Es fundamental que el análisis de la información se realice de forma separada por sexo, para identificar posibles sesgos de género.

### **TRANSPARENCIA:**

- Especifica con detalle la metodología empleada, así como las fuentes de información y datos.
- Facilita, incluso, los enlaces directos a las fuentes de información, en el caso de fuentes públicas; o utiliza soportes telemáticos (como la página web de la acción pública que se evalúa) para mostrar las fuentes propias.
- Recuerda que siempre habrás de garantizar el anonimato de las personas que facilitan la información, bien sea cualitativa o cuantitativa.

### **PARTICIPACIÓN:**

- Antes de generar nueva información para tu evaluación, comprueba si ya existen datos e informaciones creadas y tratadas por otros profesionales, por ejemplo, en el ámbito de la estadística pública o en la información de gestión y seguimiento de la acción que se está evaluando.
- Las técnicas de investigación que se basan en el discurso creado por los agentes implicados son buenas aliadas para dar participación a agentes de diversa naturaleza. Tendrán mucho que aportar si se acude a ellos para preguntarles por los aspectos que mejor conocen.
- Adapta el vocabulario empleado en las herramientas de recogida de información al perfil de las personas que actuarán de informantes. Así se sentirán plenamente conectadas con la temática que se evalúa.
- El uso de soportes telemáticos para desarrollar las técnicas de recogida de información (por



**Junta de Andalucía**

**Consejería de Justicia, Administración Local y  
Función Pública**

Instituto Andaluz de Administración Pública

ejemplo, el cuestionario online) elimina las barreras geográficas a la participación, ampliando el número y la diversidad de agentes que pueden participar. Eso bajo el supuesto de que todos los potenciales agentes participantes sean capaces de manejarse mínimamente con el uso de herramientas digitales (uso de ordenador, reuniones online, ...).

## MÓDULO 6. LOS RESULTADOS DE LAS EVALUACIONES. COMUNICACIÓN, RECOMENDACIONES Y TRANSPARENCIA.

### 6.1 LOS RESULTADOS, LAS CONCLUSIONES Y LAS RECOMENDACIONES DE LA EPP

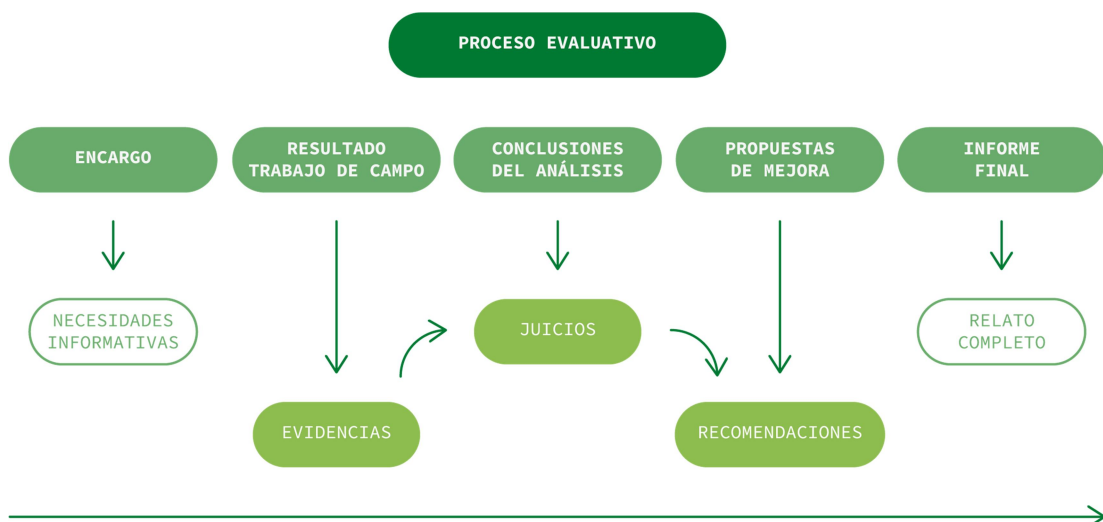
#### ¿Qué es el proceso evaluativo?

El proceso evaluativo es el conjunto de fases, hitos y tareas necesarias para poder llevar a cabo la evaluación con el objetivo de **dar respuesta a las preguntas que forman parte de la matriz de evaluación a partir de los hallazgos y evidencias** procedentes de las diferentes fuentes. El proceso de evaluación debería ser continuado en el tiempo, intentando evitar interrupciones durante el mismo que lo alarguen demasiado pues podrían comprometer la vigencia de algunos juicios y la oportunidad para implementar las recomendaciones. No debería extenderse más allá de seis meses.

El proceso evaluativo se compone de tres elementos clave que son: las evidencias, los juicios y las recomendaciones. Debe existir una lógica entre ellos de manera que la **trazabilidad** en el proceso evaluativo esté garantizada y exista una **clara vinculación entre la pregunta evaluativa, la evidencia encontrada, el juicio formulado y la recomendación propuesta**.

#### Ilustración 30

*El proceso evaluativo*



## ¿Qué son los resultados en los procesos de EPP? Las evidencias

Como ya se ha tratado anteriormente, para poder responder a las preguntas de evaluación se utilizan diferentes fuentes y técnicas. Todas ellas buscan hallar evidencias que apoyen las respuestas. En la práctica, es habitual utilizar la triangulación de resultados de diferentes fuentes y técnicas para constatar la consistencia de las evidencias. **El resultado de los trabajos de campo y de la investigación son las evidencias**, a las cuales se ha llegado a través de la definición y cálculo de indicadores de la matriz de evaluación.

La calidad de las evidencias o selección de los hallazgos puede sustentarse en cuatro atributos:

- **Calidad metodológica.** La evaluación es un proceso de investigación social y, como tal, la identificación de evidencias tiene una clara direccionalidad y, por ello, se establecen de manera anticipada los cursos de acción más razonables. Este atributo se refiere a la existencia de fuentes de información, así como a la sistematización y normalización en la recogida de esta. Por ejemplo, la utilización de guías y cuestionarios estandarizados, como la Guía metodológica para el análisis de evaluabilidad previa de planes (IAAP, 2017).<sup>15</sup>
- **Coherencia.** Se refiere al orden seguido para garantizar la trazabilidad en su identificación y selección. La tabla siguiente muestra un ejemplo.

### Ilustración 31

#### Ejemplo de evidencia 1

Pregunta de evaluación	Evidencias	Juicio
¿Son <b>suficientes y relevantes</b> los <b>datos descriptivos</b> , tanto cuantitativos como cualitativos, de la situación de partida que se quiere mejorar?	En el Punto 10. Análisis de la situación de partida se han analizado con detalle todos los elementos clave que afectan directa o indirectamente a la juventud andaluza. Además, en el texto se aportan los datos más relevantes y en el Anexo III hay disponibilidad de multitud de figuras con datos de todo tipo.	SI

Nota: Adaptado de IAAP “Cuestionario evaluabilidad previa del IAAP del Plan Estratégico de la Juventud en Andalucía 2022-2026”, 2022.

<sup>15</sup>Véase:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/CuestionarioEvaluabilidad2023.pdf>

- **Relevancia.** Se refiere a la pertinencia de la información para dar respuesta a las necesidades informativas. A continuación, se muestra un ejemplo.

### Ilustración 32

#### Ejemplo de evidencia 2

Cuestión evaluativa	Evidencias	Juicio
¿Son accesibles, relevantes y claro los indicadores de género?	No existen indicadores de género	NO

Nota: Adaptado de IAAP, “Cuestionario evaluabilidad previa del IAAP del Plan Estratégico de la Juventud en Andalucía 2022-2026”.

- **Suficiencia.** La información seleccionada no puede ser ni excesiva, abordando hechos innecesarios o poco significativos, ni insuficiente, lo que impediría establecer juicios adecuadamente fundados.

Una vez finalizado el trabajo de campo y el análisis de las evidencias, hay que **interpretar la información y los hallazgos encontrados**. En evaluación, ¿qué se entiende por interpretar? El profesor J. A. Ligeró Lasa (Ligeró, 2019, p.137 y ss.) se refiere a ello como:

*“Interpretar es apoyarse en los datos para formular hipótesis; es un ejercicio que se aleja de la segura confianza que despiertan los datos. Consiste en **integrar todos los datos** provenientes de **diferentes indicadores y fuentes** (cualitativos y cuantitativos). Generar un nuevo sentido, **significado (síntesis)** que permite comprender o reconceptualizar la “realidad” del programa. Es un ejercicio de **explicación y dotación de sentido de toda la información extraída** y que resuelve las aparentes contradicciones entre los datos”.*

Siguiendo con Ligeró, “el objetivo final es inducir un relato, una síntesis que sea capaz de aglutinar todas las informaciones y producir un nuevo sentido. La interpretación debe poder explicar por qué ocurren las cosas, debe ser una breve redacción explicativa que supere, si las hubiera, las aparentes contradicciones de los datos” (Ligeró, 2019, p. 137 y ss.).

Con inspiración en las reflexiones del autor sobre la secuencia metodológica para la interpretación de la información y hallazgos de la evaluación, se proponen 4 pasos esenciales:

- Síntesis de la información (tanto cuantitativa como cualitativa).
- Creación de temáticas centrales y recurrentes.
- Construcción de nuevas ideas.
- Desarrollo de ideas y secuencias causales.

El producto de la interpretación es una síntesis, la generación de significados sobre el objeto de evaluación que con anterioridad no se contemplaban.

Por otro lado, es bastante habitual en los trabajos de evaluación que existan dificultades para encontrar hallazgos suficientes que permitan responder a algunas preguntas de evaluación originando esto **limitaciones de la propia evaluación**, que deberían venir reflejadas en el propio informe final de evaluación. A continuación, un ejemplo extraído de un informe de evaluación.

### Ilustración 33

*Limitaciones al alcance en las evaluaciones*

**Antes de continuar con el informe de evaluación es necesario realizar algunas observaciones que afectan a la validez y consistencia de la información disponible por lo que los datos que se aportan se deben entender como una aproximación ya que, en algunos casos, no ha quedado registrado de forma exhaustiva el avance en el desarrollo de la EIA2020**

El carácter transversal de la EIA2020, que afecta a la mayoría de las Consejerías de la Junta de Andalucía, y la gestión compartida de muchas de las medidas, ha supuesto la participación de un voluminoso número de Órganos Gestores (19 en total) que han reportado de manera desigual, en calidad y en cantidad, la información requerida para el seguimiento de la EIA2020, y una gran parte de la actividad se ha centrado en uno de ellos

En muchos casos se han empleado las mismas acciones (línea de ayudas, servicios públicos avanzados, elaboración de informes y estrategias, participación en proyectos europeos, jornadas de difusión, etc.) para el desarrollo de distintas medidas, lo que dificulta el seguimiento y evaluación por el doble cómputo de las actuaciones. Se ha intentado reducir este problema sobre todo en los instrumentos financieros separando el registro de las distintas modalidades de ayuda de la misma línea

El modelo relacional de análisis sobre las cadenas causa-efecto que subyace a la lógica de la intervención se ha construido durante el proceso de evaluación intermedia ya que en la EIA2020 solo se establecía el nivel de objetivos estratégicos y medidas, dejando un salto en la articulación de la planificación. De esta forma, la correlación entre las medidas y sus efectos directos se establece a posteriori y en función del contenido de las actuaciones llevadas a cabo para la implementación de la EIA2020

No se han establecido metas intermedias que permitan valorar a medio camino el logro en el desarrollo de la EIA2020, ni se ha programado financieramente la Estrategia con un nivel de detalle que permita la evaluación de la eficacia y eficiencia en sentido estricto, y se ha optado por una aproximación

Para cada criterio de evaluación se especifica cómo afectan al alcance del análisis estas limitaciones generales

Nota: Adaptado de la Agencia IDEA, “Informe evaluación intermedia y de progreso de la EIA2020”

## ¿Qué son las conclusiones de los procesos de EPP? Los juicios

Las conclusiones de los procesos de evaluación son los juicios, **las valoraciones con las que se responde a las preguntas de evaluación** y que siempre han de estar soportados en la evidencia.

Es aconsejable tener en consideración algunas pautas para su emisión porque los juicios deben ser objetivos y evitar sesgos, aspecto que en la práctica es complicado preservar siendo fácil errar en su redacción. A continuación, se dan algunas pautas y se ofrece algún ejemplo que ilustra sobre ello.

## Pautas para la emisión rigurosa de juicios

A la hora de emitir juicios, nos encontramos con dificultades. En la siguiente ilustración se enumeran algunas buenas prácticas.



### Ilustración 34

*Pautas para la emisión de juicios*

#### PAUTAS BÁSICAS EN LA EMISIÓN DE JUICIOS

##### ¿QUÉ ES UN BUEN JUICIO?

###### VA AL GRANO

Considera todas las fuentes de información

###### TRANSCIENDE AL DATO

Considera los indicadores y los aglutina por categorías

###### SE CENTRA EN LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES

Se presenta contextualizado

###### NO SE EXPRESA EN PRIMERA PERSONA

Valora hechos y evidencias, no opiniones personales y no admite expresiones “me parece”, “yo creo”, “yo pienso”...

###### NO SE EXPRESA EN TÉRMINOS NEGATIVOS

Aunque señale debilidades y aspectos a mejorar

##### ¿QUÉ NO LO ES?

###### UNA IMPRESIÓN

###### UNA VERDAD A PRIORI

###### UNA RELACIÓN DEBIDA AL AZAR

###### UNA RAZÓN DE SENTIDO COMÚN

Nota: Adaptado de “Guía básica IUSH para la elaboración de juicios de la autoevaluación institucional y de programas académicos”, por Institución Universitaria Salazar y Herrera, 2015

Veamos ahora un juicio extraído de una evaluación real.



### Ilustración 35

Ejemplo de juicio

¿Ha aumentado la presencia de los niños y niñas en la política pública de infancia a nivel local y regional?

El incremento de la participación, los procesos de creación de espacios de participación, su sostenibilidad y el carácter inclusivo señalan que la presencia activa de los y las niños, niñas y adolescentes se ha visto reforzada por las medidas del IIPIAA. No obstante, se identifica una desigual territorialización de la participación. Además, distintos colectivos señalan que la toma en consideración de niños, niñas y adolescentes es insuficiente.

Nota: Adaptado de “Informe de Evaluación del II Plan de Infancia y Adolescencia de Andalucía 2016-2020”, por IAAP, 2021

## ¿Qué son las recomendaciones en EPP? Pautas para su calidad

Las recomendaciones de la EPP son las **propuestas de mejora** que se hacen para resolver los déficits que el proceso evaluativo haya puesto de manifiesto. En su formulación se deben seguir algunas pautas para garantizar su calidad, las cuales se muestran a continuación:

- Conexión con las conclusiones y fundadas en las evidencias.
- Trazabilidad.
- Centradas en los aspectos de mayor debilidad detectados.
- Concisas, claras y abordables.
- Referenciadas en buenas prácticas que faciliten u orienten su implementación.
- Disponer de una estructura estandarizada en una ficha/plantilla.
- Incorporar el seguimiento de su implementación.

## El seguimiento de las recomendaciones

La **implementación de las recomendaciones de mejora** es un elemento al que no se suele prestar la atención debida en la práctica. Y es que, aun siendo esenciales, no suele hacerse un seguimiento de su implementación, salvo que una norma así lo obligue, como ha sido el caso de la LIEPPA en su art. 23, la propia Autoridad Independiente de Responsabilidad [AIReF] en su sistemática de revisión del gasto público y el IAAP en sus encargos.



El art. 23 de la Ley de Institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, que forma parte del Capítulo V, trata sobre la incorporación de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones en la **AGE**, y establece al respecto que:

1. *A los efectos de promover la incorporación de los resultados de la evaluación de políticas públicas al proceso de toma de decisiones, el órgano responsable de la política pública objeto de evaluación deberá elaborar, a partir del Informe Final de Evaluación, un **Informe de Resultados**, en un plazo máximo de dos meses desde la publicación del Informe Final de Evaluación.*

2. *El Informe de Resultados **indicará las medidas** que se van a adoptar en relación con las recomendaciones y, en su caso, justificará las **razones que llevan a la inaplicación** de aquellas que no se vayan a adoptar.*

3. *La Unidad de Coordinación de Evaluación de políticas públicas será la encargada de **realizar el seguimiento de los resultados** de las evaluaciones desarrolladas en su ministerio, en coordinación con la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas.*

Por otro lado, también en España, la **AIReF** en su sistemática de revisión del gasto público también introduce la preocupación por el seguimiento de las recomendaciones de manera que:

*En los informes que elabora la AIReF a lo largo del año, emite recomendaciones a las Administraciones Públicas (AAPP) que se rigen por el **principio de cumplir explicar**. Esto significa que las AAPP **deben cumplir las recomendaciones** de la AIReF o, en su defecto, **explicar la razón por la que no las cumplen**. Las AAPP tienen un mes para responder (AIReF, s.f.).<sup>16</sup>*

En **Jalisco, México**, nos encontramos con una interesante iniciativa: las agendas de mejora.

*...es la Gestión de mejoras derivadas de evaluaciones a programas, un mecanismo que permite a los programas públicos comunicar los compromisos de mejora que se adoptan luego de un proceso de evaluación, y que mantienen una correspondencia con los hallazgos y recomendaciones planteadas en una evaluación. Además, permite conocer los avances logrados en la mejora de la gestión que se deriva del uso de evaluaciones (Evalúa Jalisco, s.f.)<sup>17</sup>.*

<sup>16</sup> Para más detalles: <https://www.airef.es/es/recomendaciones/>

<sup>17</sup> Para más detalles: <https://agendasdemejora.jalisco.gob.mx/>

Por último, el **IAAP**, es otra institución que tiene preocupación por la utilidad de los ejercicios evaluativos, y lo refleja como se muestra a continuación en la cláusula 5 de los encargos de evaluación:

*5. ACTIVIDADES A REALIZAR POR EL CENTRO DIRECTIVO*

*El centro directivo firmante se compromete a la integración de los resultados y conclusiones que concreten los resultados del análisis y asesoramiento del IAAP, pudiendo ello suponer una nueva redacción, una reformulación o la eliminación de elementos o contenidos del Plan.*

*La no integración o asimilación de las mejoras propuestas resultantes de las actividades y dinámicas impulsadas, deberá justificarse razonadamente por el centro directivo.<sup>18</sup>*

Por eso, es recomendable que este aspecto sea tratado al inicio del proceso evaluativo y quede expresamente recogido en el encargo de evaluación, así como forme parte del contenido de la ficha descriptiva de la recomendación, que podemos considerar el final del proceso evaluativo.

Para su seguimiento, es de utilidad:

- Identificar la entidad responsable de su aplicación.
- Establecer un plazo en el que se estima haya podido implementarse la recomendación.
- Concretar un indicador de seguimiento, que permita verificar su cumplimiento.

A continuación, en la ilustración 36, se detalla y describe el contenido de una Ficha Estandarizada. Se han etiquetado con (\*) los **contenidos mínimos** que deberían concretarse en cualquier recomendación. Seguidamente, se muestra un ejemplo de ficha descriptiva de una recomendación, extraída de un informe de evaluación real para ilustrar sobre ello.

En la ilustración 37, se muestra un ejemplo real.

---

<sup>18</sup> Documento interno IAAP.

### Ilustración 36

*Identificación de contenidos de una ficha estandarizada de recomendación*

Contenido	Descripción información
<b>(*) Identificación de la recomendación</b>	Denominación y código de referencia
<b>(*) Justificación (Trazabilidad)</b>	<p>En este campo se detallará el origen de la recomendación y especialmente la evidencia o conjunto de evidencias, así como los juicios que se han emitido y que han puesto de manifiesto este déficit o área de mejora que la intervención evaluada necesita se aborde</p> <p>Se trata de explicitar la trazabilidad y la lógica causal que está detrás de la propuesta de mejora que se concreta</p> <p>Suele detallarse el código de la cuestión evaluativa (si lo tuviera) cuya investigación ha hecho aflorar el hallazgo, el criterio de evaluación al que se refiere, y el ámbito de la política pública evaluada al que afecta (diseño, gobernanza, gestión, procesos, sistema de seguimiento y evaluación, etc.)</p>
<b>(*) Detalle de la recomendación</b>	<p>Se explicitarán el conjunto de actuaciones que serán necesarias llevar a cabo para que la recomendación pueda implementarse</p> <p>Concreta la hoja de ruta que se deberá seguir para llevar a la práctica la mejora propuesta</p>
<b>Prioridad</b>	<p>Se detallará la prioridad para su implementación según la urgencia y/o la oportunidad. Suele catalogarse en una escala de mayor a menor: alta, media, baja</p>
<b>Viabilidad</b>	<p>Se indicará el grado (Alta, Media o Baja) atendiendo a la mayor o menor facilidad para llevar a cabo la hoja de ruta</p>
<b>Resultados esperados</b>	<p>Se indica el resultado que se prevé alcanzar tras la implantación de la recomendación</p>
<b>(*) Responsabilidad</b>	<p>Aquí se especificará la entidad o centro directivo responsable, por ser competente, en la implementación de la recomendación.</p>
<b>Recursos necesarios</b>	<p>Se indicarán los recursos humanos y financieros necesarios para implantar la recomendación</p>
<b>Plazo y fechas de ejecución</b>	<p>Se concretará el periodo necesario para la correcta implantación, señalando por razones de oportunidad y urgencia, las fechas previstas para el inicio y el fin</p>
<b>(*) Indicador para el seguimiento</b>	<p>Indicador físico o hito temporal que permita verificar su cumplimiento</p>
<b>Referencias</b>	<p>Detalle de las prácticas y referencias llevadas a cabo por otras instancias administrativas que pueden servir de guía o inspiración para su ejecución</p> <p>Se nombra la práctica, la entidad que la lleva a cabo y la Administración Pública ejecutora, así como también es de utilidad indicar el sitio web donde poder visualizar la buena práctica, así como insertar los enlaces para la descarga en caso de que las referencias se hallen en documentos editados</p>

Nota: Adaptado de “experiencia evaluativa de Agencia IDEA”, por Agencia IDEA, 2020

### Ilustración 37

#### Ejemplo de ficha de recomendación

R4.	Avanzar en el enfoque integrado de género en esta Estrategia sectorial (diseño, ejecución, seguimiento, evaluación y gobernanza), o en la nueva planificación sectorial											
<b>Origen recomendación</b>	Diseño de la EIA2020 Gobernanza: Participación Resultados: Eficacia y eficiencia											
<b>Detalle de la recomendación</b>	<b>Actuaciones:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Realizar un estudio en profundidad en el marco del diseño de la nueva planificación que permita el análisis de la situación de la mujer y la identificación de las brechas de género en el ecosistema industrial andaluz:               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar las brechas de género</li> <li>• Analizar las causas de esas brechas</li> </ul> </li> <li>○ Integrar el mandato de género en el diseño y programación: objetivos y medidas.</li> <li>○ Adaptar la Estrategia a la Comunicación de la CE COM (2020) 152 final Estrategia para la Igualdad de Género 2020-2025. Diseñar indicadores de género y recopilar la información desagregada por sexo</li> <li>○ Velar por el cumplimiento de la presencia equilibrada de mujeres y hombres en todos los órganos de participación que se establezcan</li> <li>○ Incorporar al organismo de igualdad (IAM) en el máximo órgano de la Gobernanza.</li> <li>○ Realizar cuestionario del IAAP sobre el enfoque de igualdad de género en la Estrategia y su sistema de evaluación</li> <li>○ Crear espacios públicos específicos en los que se pueda dar visibilidad al trabajo de las mujeres. Un ejemplo de buenas prácticas es el diagnóstico sobre las Mujeres en el sector TIC y la plataforma WomANDigital</li> <li>○ Fomentar las redes de mujeres para dar visibilidad a su trabajo como Woman Network de Airbus, Grupo de Igualdad de Alestis y Ellas Vuelan Alto de AENA</li> </ul>											
<b>Valoración de la recomendación</b>	<b>Viabilidad:</b> posibilidad de desarrollo por tener competencias			<b>Impacto:</b> efecto que puede tener sobre la variable que actúa			<b>Prioridad:</b> carácter urgente o no de la propuesta			<b>Oportunidad:</b> posibilidad de desarrollo en el 2020		
	Alta	Media	Baja	Alto	Medio	Bajo	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
<b>Entidad responsable</b>	SGIEM y Secretaría Técnica de la EIA2020.											
<b>Entidades participantes</b>	Entidades responsables de la elaboración de la Estrategia											
<b>Buenas prácticas</b>	Guía evaluación con enfoque de género del IAAP <a href="https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas">https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas</a> . Diagnóstico de la situación inicial de la mujer en el sector TIC andaluz, elaborado para la ESTIC <a href="https://womandigital.es/diagnostico-inicial-de-la-situacion-de-la-mujer-en-el-sector-tic-andaluz/">https://womandigital.es/diagnostico-inicial-de-la-situacion-de-la-mujer-en-el-sector-tic-andaluz/</a> .											
<b>Plazo de ejecución</b>	Nueva programación.											
<b>Resultado directo esperado</b>	Contar con una estrategia industrial que integre de forma efectiva el mainstreaming de género en todos sus elementos: diagnóstico, programación, ejecución, evaluación y modelo de gobernanza											
<b>Indicador de seguimiento</b>	Inclusión de la igualdad entre hombres y mujeres en la planificación industrial andaluza. Inclusión de indicadores de género											

Nota: Adaptado de Agencia IDEA, “Experiencia evaluativa de Agencia IDEA”, 2020

## 6.2 EL INFORME DE EVALUACIÓN Y OTROS PRODUCTOS DE LA EVALUACIÓN

### Estructura y contenidos del informe de evaluación:

El informe de evaluación es el producto final de una evaluación. Tanto su forma como los contenidos que se espera tenga están muy estandarizados. No obstante, existen otros productos cuyo uso es habitual y de gran utilidad para todos los agentes implicados en la evaluación, los cuales se abordarán posteriormente.

El informe de evaluación recoge la información relevante y concluyente extraída y trabajada a lo largo de todo el proceso de evaluación para mostrar los resultados del proceso evaluativo en detalle. Debe ser completo, veraz y claro.

#### Estructura

El informe completo de evaluación debe tener una estructura en la que se aborden, al menos, los puntos que a continuación se muestran:

- Introducción: presenta y acerca el objeto de la evaluación.
- Antecedentes: concreción del encargo y determinación de las necesidades informativas.
- Breve descripción de la intervención.
- Enfoque y metodología de evaluación (con inclusión de la matriz de evaluación).
- Resultados del análisis y constataciones.
- Conclusiones.
- Recomendaciones.
- Anexos.

#### Contenidos

A continuación, se detalla el contenido que incluirá cada uno de los epígrafes o capítulos anteriores.

- *Introducción.* En la introducción se caracterizará el objeto de la evaluación y se delimitará el alcance y los objetivos de la misma, así como su justificación y utilidad.
- *Antecedentes.* De manera complementaria, se expondrán brevemente los antecedentes de la evaluación para la intervención y otras intervenciones relacionadas, así como las políticas y la normativa de referencia con las que se vincula y/o que enmarcan la intervención que se evalúa.



- *Descripción de la intervención.* Se repasará la lógica de la intervención, fundamentalmente a través de la descripción de los problemas/necesidades a los que hace frente la intervención y su contexto, objetivos y estructura de la intervención, y la concreción de la cadena de resultados desde los insumos a los impactos.
- *Enfoque y metodología de la evaluación.* Se describirá el enfoque de la evaluación y, en particular, se concretarán los criterios y las preguntas clave que se pretende responder con la evaluación, la metodología a emplear, los indicadores, las fuentes y los datos utilizados (evidencias) para aportar respuestas (juicios), los cuales se han especificado en la **matriz de evaluación**. En este capítulo se detallarán los elementos más importantes de la metodología empleada en la evaluación con el propósito de facilitar el entendimiento del proceso evaluativo y sus resultados. La metodología completa se podrá recoger en un Anexo metodológico aparte.
- *Resultados del análisis y constataciones.* Se analizará e interpretará la información recabada para dar respuesta a las preguntas de evaluación en base a los criterios de evaluación utilizados. Los hechos que se constaten en el proceso evaluativo serán presentados por criterios de valor y, en cada uno de ellos, por las **preguntas de evaluación** a las que se refieran las constataciones. Para un mayor conocimiento de los hechos constatados, la información se suele presentar en tablas, salvo que un elemento gráfico permita una mejor interpretación. En estos casos, en un Anexo de análisis se recogerán las tablas y/o gráficos correspondientes.
- *Conclusiones.* Se trasladarán las conclusiones que alcance el equipo evaluador y que se derivan de los resultados de la evaluación. Se presentarán organizadas por criterios de valor para facilitar su enlace y trazabilidad con las constataciones.
- *Recomendaciones.* Se enunciarán las recomendaciones para mejorar la intervención evaluada en aquellos aspectos que haya resultado ser deficitaria y que deben estar firmemente basadas en la evidencia y análisis efectuado, ser relevantes y realistas, estableciéndose prioridades para la acción. Será necesario recoger también las buenas prácticas detectadas en aras a ser transferidas a esta o futuras intervenciones.

Por otro lado, aunque las recomendaciones deben estar suficientemente soportadas en las conclusiones alcanzadas, no tienen por qué estar organizadas de la misma forma, teniendo el equipo evaluador libertad para estructurarlas como estime oportuno para facilitar su comprensión e implementación. En todo caso, es una práctica habitual que las recomendaciones que se formulen se presenten en una Ficha estandarizada con el mayor detalle posible.

## Otros productos de la evaluación

### Informe ejecutivo

El informe ejecutivo consiste en una **síntesis** de los hechos constatados en el proceso evaluativo, con especial énfasis en las conclusiones alcanzadas y los juicios emitidos por el equipo evaluador y las recomendaciones propuestas, permitiendo a personas no expertas en materia de evaluación una comprensión clara de los hallazgos, juicios, recomendaciones y buenas prácticas resultantes del proceso de evaluación.

El informe ejecutivo, en la medida de lo posible, mantendrá el mismo orden expositivo que el desarrollo del informe de la evaluación, para así facilitar que se profundice en las cuestiones que se estimen más relevantes tras su lectura.

Este producto de evaluación va dirigido a la alta dirección y personas responsables de la gestión implicadas y tiene como finalidad facilitar su lectura rápida para la toma de decisión, por eso, no debería ser muy extenso. Suele redactarse en el idioma nativo y acompañarse de una versión traducida al inglés.

### Informe de avance

También denominado informe de progreso es un documento que se prepara y redacta para ir anticipando los resultados de la evaluación. En cada evaluación suelen realizarse varios. Su propósito es ofrecer un avance sobre los progresos que se van alcanzando durante el proceso evaluativo. Este producto cobra relevancia y utilidad en evaluaciones complejas y con periodos evaluativos largos, de más de 6 meses. Su uso es sólo interno y, por tanto, no será objeto de difusión.

### Productos para dar a conocer los resultados de evaluación a la ciudadanía

Se haya contado, o no, con la población destinataria o usuaria en la evaluación, es importante (y en muchos países, obligatorio) explicar a la ciudadanía para qué ha servido una acción pública.

La comunicación con la ciudadanía debe seguir varios principios: claridad, síntesis, diversidad de formato y adaptación a diferentes audiencias.

A la ciudadanía no le interesan tanto los mandatos legales, ni los criterios científicos, pero sí los resultados de la acción pública: qué se ha conseguido, qué se tiene ahora que no se tenía antes, cómo se ha mejorado, por qué, y qué se ha hecho para conseguirlo, etc.





Los productos de comunicación para la ciudadanía tienen que ser diversos, y desde luego, no es recomendable, utilizar únicamente el informe técnico de la evaluación. Por varias razones, pero, principalmente, por el tipo de lenguaje, su extensión y su nivel de detalle.

Por eso, se recomienda tener previstos otros formatos: **vídeo resumen, presentaciones, folletos con los principales hallazgos, jornadas explicativas, etc.** Además, es más recomendable incluso que, en otros formatos, que se utilicen gráficos, visualizaciones, animaciones y todo aquello que pueda ayudar a la palabra escrita o hablada a transmitir mejor.

Todo ello no es incompatible con **difundir el informe de evaluación y su informe ejecutivo** en las páginas **Webs** oficiales del organismo promotor. Incluso, con elaborar un informe dirigido a la ciudadanía, en el que se muestra una síntesis de las conclusiones, los principales hallazgos, los logros alcanzados y las desviaciones detectadas. Usando, obviamente, un lenguaje sencillo.

Además, para garantizar el acceso a la información por parte de toda la ciudadanía, se aconseja la utilización del lenguaje de signos y de subtítulos en los audios, así como la traducción de estos productos al inglés.

### **Anexos: metodológicos, herramientas**

La metodología utilizada en la evaluación se debe incluir de forma detallada en un anexo metodológico, así como la información complementaria generada o empleada en la evaluación que se estime de interés.

Es habitual preparar un entregable con las herramientas y explotaciones de detalle de la información que no se haya considerado conveniente incluir en el texto del informe de evaluación para aligerarlo, como la explotación de los datos de encuestas, referencias bibliográficas y normativas, entre otros.

## **¿Cómo redactar los productos de evaluación?**

### **Condiciones de redacción y adaptación a las audiencias**

Los productos de la evaluación se redactan aplicando las condiciones necesarias para que su comprensión sea sencilla y adaptada a las diferentes audiencias y, expresamente, las siguientes:

- *Claridad.* La exposición de los contenidos se realizará de forma nítida, sin ambigüedades que puedan generar dudas sobre lo que se pretende transmitir.

- *Relevancia.* El informe recogerá los elementos que mejor permitan conocer los hechos constatados, las conclusiones que se alcanzan y las recomendaciones que se realizan para mejorar la intervención, evitándose que sea una recopilación de hechos de todo tipo y alcance que impida una correcta interpretación de los resultados del proceso evaluativo.
- *Concisión.* Los contenidos evaluativos serán desarrollados de forma sucinta, sin entrar en detalles que no resulten cruciales para entender los resultados, conclusiones y recomendaciones.
- *Coherencia.* Los documentos tendrán un recorrido lógico por los distintos temas que permita entender los resultados, conclusiones y recomendaciones, desde lo general a lo particular.
- *Rigurosidad.* Los contenidos serán expuestos de forma precisa, incluyendo los elementos necesarios para discernir sobre la validez de las evidencias (métodos, fuentes, etc.), justificando suficientemente las conclusiones alcanzadas y fundamentando las recomendaciones.
- *Lenguaje inclusivo e imagen no sexista.* El informe de evaluación y el resto de los productos y entregables de la evaluación deben respetar pautas para que se garantice el uso del lenguaje y la imagen no sexista. Más adelante, se citan algunas pautas que pueden ayudar a utilizar un lenguaje libre de sesgos sexistas.

Además, en los productos de evaluación se utilizarán elementos gráficos y visuales que faciliten la comprensión de los resultados alcanzados con la evaluación, fundamentalmente gráficos de diverso formato (barras, líneas, radiales, puntos, etc.), esquemas y figuras que refuercen los argumentos plasmados, así como herramientas de pensamiento visual para las presentaciones. Todos estos aspectos se abordan con más detalle en el bloque de contenido relativo a la difusión de resultados de evaluación.

### **Pautas sobre uso del lenguaje no sexista**

El uso no sexista de la lengua facilita que el lenguaje se convierta en agente activo de la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres. La *Guía de lenguaje administrativo no sexista*, del Instituto Andaluz de la Mujer <sup>19</sup> propone un decálogo con pautas que ayudan a su aplicación:

#### **Ilustración 38.**

*Decálogo de pautas para la aplicación del lenguaje no sexista, IAM*

---

<sup>19</sup> [https://juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296938\\_Mxdulo\\_7.Lenguaje\\_administrativo\\_no\\_sexista.pdf](https://juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296938_Mxdulo_7.Lenguaje_administrativo_no_sexista.pdf)

<b>DECÁLOGO DE PAUTAS PARA LA APLICACIÓN DEL LENGUAJE NO SEXISTA</b>	
<b>1</b>	Corregir el enfoque androcéntrico de las expresiones, buscando un lenguaje igualitario y unas imágenes libres de estereotipos. Un lenguaje no excluyente permite crear referentes femeninos porque visibiliza a las mujeres, nombra correctamente a hombres y mujeres, rompe estereotipos y neutraliza los prejuicios sexistas que afectan a unos y a otras.
<b>2</b>	Es compatible el uso de normas gramaticales y estilísticas con el uso no sexista de la lengua.
<b>3</b>	Evitar el uso de tratamientos de cortesía innecesarios.
<b>4</b>	El uso innecesario o abusivo del masculino genérico es un obstáculo a la igualdad real entre hombres y mujeres porque oculta a las mujeres y produce ambigüedad. Se evitará su utilización en textos y documentos.
<b>5</b>	Para sustituir el masculino genérico se emplearán términos genéricos colectivos, abstractos o vocablos no marcados, perífrasis o metonimias. Cuando no produce ambigüedad, se puede omitir la referencia directa a infinitivos o pronombres.
<b>6</b>	Se utilizarán, siempre que sea posible, las denominaciones de cargos, profesiones y y titulaciones en femenino, mediante el morfema de género y/o el artículo. Cuando su uso se haga en plural, se evitará la utilización del genérico masculino.
<b>7</b>	En los casos en los que el texto se refiera a quien posee la titularidad de una entidad, área o institución, el lenguaje se adecuará al masculino o el femenino en función de si se trata de un hombre o una mujer. Es importante recordar que el español tiene marca de género por lo que los cargos ocupados por mujeres deben recogerse en femenino.
<b>8</b>	Los documentos administrativos deben dirigirse a la ciudadanía con fórmulas que nombren específicamente a las mujeres cuando se conoce su sexo. Cuando se desconoce quién será la persona destinataria se usarán fórmulas que engloben a ambos sexos, evitando el uso del masculino genérico.
<b>9</b>	El uso de dobles mediante barras queda limitado a formularios de carácter abierto y a determinados encabezamientos, no utilizándose, en ningún caso, en otro tipo de redactados.
<b>10</b>	No podrá utilizarse, en ningún documento, la arroba @, porque no es un signo lingüístico, y no permite su lectura.

Fuente: Instituto Andaluz de la Mujer (2006).

## 6.3 EL PLAN DE DIFUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE EVALUACIÓN

### La difusión de los resultados como fase de la evaluación

Entre las últimas fases de una evaluación de un programa se encuentra la difusión de los resultados. Es el momento en que se hace llegar a todos los agentes implicados o afectados por la evaluación de un determinado programa los hallazgos, juicios y propuestas de mejora sobre el mismo.

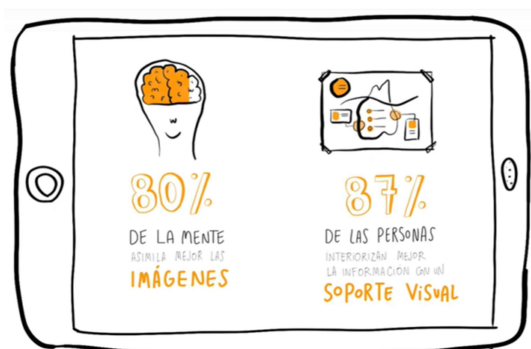
Los motivos por los que es imprescindible difundir los resultados de una evaluación son claros y están vinculados a las utilidades y fundamentos inherentes a la propia acción evaluativa: entre otros, la **transparencia**, la **mejora continua**, la **rendición de cuentas** y la **participación**.

En esencia, difundir es comunicar y **explicar**. Y en todo acto de comunicación el lenguaje es un elemento central. En el contexto de la evaluación de políticas públicas, el lenguaje escrito sigue siendo el más utilizado para transmitir los resultados y aprendizajes de la evaluación. Cada ejercicio evaluativo lleva asociados documentos y presentaciones –más o menos extensas- que aglutinan numerosos textos, tablas de datos y gráficos.

No obstante, hay una tendencia que impera en todos los ámbitos de las sociedades actuales cada vez más intensidad, que es la primacía absoluta de las imágenes sobre los textos. Es una realidad que leer (sobre todo, si son textos largos) es una práctica en desuso; pero también lo es que el número de imágenes a las que están expuestas las personas a diario es excesivo y, por tanto, pierden su capacidad de transmitir y comunicar. La evaluación de políticas públicas no escapa a esta tendencia ni puede vivir de espaldas a ella, por lo que es imprescindible que base sus estrategias de difusión de resultados en una combinación entre textos e imágenes, en las que las imágenes predominen.

#### Ilustración 39:

*Pensamiento visual*



Fuente: Curso del IAAP sobre Visual Thinking, IAAP, 2017



Es fundamental en evaluación aprovechar el potencial de las imágenes y hacerlas protagonistas de las comunicaciones que se hagan de los resultados de las evaluaciones. Para ello, es un buen aliado el **visual thinking**, el cual se define como una herramienta que ayuda a transformar palabras en imágenes; se basa en el supuesto de que las imágenes tienen una capacidad inmensa no solo para transmitir ideas y conocimientos, sino también para crear sinergias para la generación de los mismos. El visual thinking aglutina un conjunto de herramientas cuyo manejo y aprovechamiento requiere una formación específica.

Por tanto, si no se dispone de estas destrezas y experiencia, se puede contratar este servicio a profesionales especializados en la elaboración de contenidos visuales de cualquier materia o ámbito. Y en última instancia, siempre es posible tomarlo como referencia y elemento de inspiración.

Con este fin, se listan a continuación algunos trabajos de visual thinking:

- . [GraphicFacilitation, Teaming&Strategy | The Grove Consultants](#)
- . [🔦 Visual ThinkingforLife | Brandy Agerbeck, Loosetooth.com](#)
- . [Rohdesign](#)
- . [Sanni Brown](#)
- . [Bigger Picture](#)
- . [Consultores Experiencia de Empleado | XPLANE®](#)

Entre ellos, destacan los trabajos de Sara Vaca<sup>20</sup>, pues se circunscriben al ámbito específico de la evaluación.

En cualquier caso, el equipo de evaluación siempre velará por que las imágenes creadas o utilizadas no reproduzcan estereotipos de género.

## Identificación de las audiencias para la difusión

La difusión de resultados no es solo un ejercicio de comunicación, sino que forma parte de la estrategia global de evaluación en tanto afecta directamente a la toma de decisiones.

**Si no se difunden los resultados, no se conocen sus orientaciones y no se implementan las propuestas de mejora.**

Por ello, es fundamental que los agentes implicados en la evaluación, especialmente, quienes han realizado el encargo de evaluación y tienen entre sus responsabilidades articular cambios

---

<sup>20</sup> Véase: <https://aea365.org/blog/7-tips-to-get-started-with-data-visualization-by-sara-vaca/>



y recursos para mejorar el plan o programa evaluado, conozcan y comprendan los resultados de la evaluación. A estos efectos, **los agentes implicados en la actuación evaluada son los receptores de información.**

Y dada su importancia, requiere que se diseñe una estrategia propia, es decir, un **plan de difusión**, el cual consta de los siguientes elementos:

- El listado de los agentes receptores de los resultados de evaluación. En principio, todas las personas que han participado en el diseño y ejecución del plan o programa evaluado, además de quienes puedan verse afectados directa o indirectamente por la misma.
- La utilidad que dará cada agente a los resultados de evaluación. Ello será condicionante de los contenidos que se elija difundir y de los recursos visuales y escritos que se utilicen para ello. Algunos ejemplos pueden ser: cambiar el rumbo de un programa; dar cuentas ante órganos superiores o financiadores; transmitir resultados a colaboradores; proponer mejoras a nivel técnico y organizativo, etc.

## Tipos de productos y medios de difusión

Los agentes y las utilidades de la información a difundir en una evaluación son determinantes del tipo de producto y del medio que se utilice para su difusión. Entre los tipos de productos más usados en la difusión de resultados de evaluación se encuentran:

- El informe ejecutivo,
- el informe extenso,
- la infografía,
- los contenidos web,
- las publicaciones impresas,
- los folletos resumen de los hallazgos,
- el vídeo explicativo<sup>21</sup>
- las píldoras informativas, en formato vídeo u otro.

El diseño y la elaboración de cada uno de ellos conlleva un grado de dificultad distinto y el uso de herramientas y aplicaciones para la producción de contenidos e imágenes. A continuación, se listan algunas de las más útiles, cuyo uso está más extendido entre la comunidad evaluadora:

---

<sup>21</sup> [\(Ver ejemplo vídeo presentación ciudadanía EIA2020\).](#)

**Ilustración 40:**

*Herramientas y aplicaciones para la producción de contenidos e imágenes*



Por último, los **medios** más habituales para la difusión de resultados de evaluación son:

- Página web del objeto de evaluación.
- Página web del órgano promotor de la evaluación.
- Blog de contenidos.
- Redes profesionales.
- Redes sociales.
- Reuniones de trabajo.
- Jornadas profesionales o temáticas.
- Congresos sobre evaluación.
- Sesiones de intercambio de buenas prácticas en materia de evaluación.
- Sesiones de comités u otros órganos superiores.
- Jornadas para exponer los hallazgos a la ciudadanía u otros agentes implicados.

## 6.4 CLAVES PARA APLICAR PRINCIPIOS TRANSVERSALES

### IGUALDAD DE GÉNERO:

- Los resultados deben mostrar el impacto de las intervenciones verificando cómo se benefician hombres y mujeres, así como grupos de personas con necesidades o dificultades especiales.
- También señalarán los resultados sobre cómo se reducen las brechas de género, se modifican las percepciones y qué avances o retrocesos se dan en igualdad.
- Las recomendaciones se centrarán en las desigualdades de género que el proceso evaluativo haya destapado como nuevas, así como aquellas otras en las que se haya constatado su persistencia.



- Las recomendaciones irán dirigidas siempre a la acción, en sus diferentes fórmulas:
  - **Acciones de igualdad:** medidas dirigidas tanto a hombres como a mujeres con la finalidad de contribuir a romper estereotipos y sesgos de género.
  - **Acciones positivas:** medidas específicas en favor de las mujeres para corregir situaciones patentes de desigualdad de hecho respecto de los hombres.
- En la formulación de recomendaciones en clave de género también es aconsejable explorar buenas prácticas y aprendizajes de otras instituciones, por lo que el trabajo prospectivo será de gran utilidad para la formulación de recomendaciones en esta materia.
- Los resultados, incluso, pueden ser útiles para impulsar referentes que sirvan como buenas prácticas o lecciones aprendidas en materia de igualdad de género.
- Cuando se generen y editen los productos de la evaluación se tendrá muy en cuenta que todo el material y documentación escrita y audiovisual sea no sexista y no discriminatoria, tanto en la forma como en el contenido, rompiendo así los roles y estereotipos de género.

#### **TRANSPARENCIA:**

- La difusión de los resultados de evaluación se ajustará siempre a las expectativas informativas de cada audiencia.
- Es recomendable diseñar productos de evaluación novedosos, versátiles, ágiles y de fácil lectura. En la sociedad actual, los largos textos no son bien acogidos.
- Recuerda que las imágenes tienen un gran poder de transmisión de información. Los colores, las formas, la disposición del texto, etc. son elementos fundamentales que habrá que saber usar convenientemente.

#### **PARTICIPACIÓN:**

- Los agentes implicados en la acción evaluada tendrán mucho que aportar en el proceso de obtención y definición de recomendaciones de mejora. Conviene aplicar un proceso de validación de las mismas.
- Cuanto mayor sea la participación de los distintos agentes en la evaluación, mayor será el efecto expansivo de los aprendizajes que se extraigan de la misma.
- Conviene poner en práctica la denominada “socialización de resultados”. Consiste en ir devolviendo información de evaluación durante todo el proceso a las personas que están participando. El formato puede ser bien variado: una carta, un breve resumen, un breve encuentro, etc.
- Por último, una práctica muy útil es incluir en las evaluaciones una fase de seguimiento de las recomendaciones, asignando responsables y estableciendo plazos.



## BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Evaluación y Calidad (2015) *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL.*  
<https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf>
- Agencia de Innovación y Desarrollo de Andalucía [IDEA] (2020). *Evaluación intermedia de progreso, a mitad del periodo de vigencia, de la Estrategia Industrial de Andalucía 2020 (EIA2020).*  
<https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-02/Evaluaci%C3%B3n%20intermedia%20Estrategia%20Industrial%20And%2020.pdf>
- Arredondo, M., Ruíz, A., Sanz, B., Sanz, J. C., Murciano, J. y Vélez, C. (2007): *Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española.* Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación.  
<https://biblioteca.hegoa.ehu.es/downloads/16558/%2Fsystem%2Fpdf%2F1492%2FManual%20de%20gesti%C3%B3n%20de%20evaluaciones.pdf>
- Bachrach, P. y Baratz, S. M. (1963). Decisions and Non-decisions: An analytical framework. *American Political Science Review*, Volumen 57, 632-642.<https://doi.org/10.2307/1952568>
- Baleriola, E. (19 de marzo de 2021). *Las 4P en los Problemas públicos: Dirección Estratégica pública y Ciencia de la Gestión.* LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/problemas-p%C3%BAblicos-direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-p%C3%BAblica-y-de-enrique/>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2004). *El Marco Lógico para el Diseño de Proyectos.*  
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID\\_ML.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-01/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad1/lecturas/BID_ML.pdf)
- Banco Mundial (2010). *La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas para América Latina.*  
<https://documents1.worldbank.org/curated/pt/929251468017387470/pdf/592070WPOSPANI101public10BOX358364B.pdf>
- Blasco J. y Casado D. (2009). *Guía práctica 5. Evaluación de impacto. Colección Ivàlua (Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas) de guías prácticas sobre evaluación de políticas*

públicas. [https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia4\\_Evaluacion\\_e\\_impacto\\_valu.pdf](https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documents/Guia4_Evaluacion_e_impacto_valu.pdf)

Bueno, C. y Osuna, J.L. (2013). Reflexiones epistemológicas y metodológicas para la evaluación de políticas públicas. *Andamios, Volumen 21*, 95-117. [https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/140655/reflexiones\\_epistemologicas\\_y\\_metodologicas\\_para\\_la\\_evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/140655/reflexiones_epistemologicas_y_metodologicas_para_la_evaluacion.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Casado, J. M. y Del Pino, E. (2021). Evolución, situación actual y retos de la evaluación de políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021). *Cuadernos Económicos de ICE*, 102, 13-38. <https://doi.org/10.32796/cice.2021.102.7308>

Cea D'Ancona, M.A. (2004). *Métodos de encuesta. Teoría y práctica, errores y mejora*. Editorial Síntesis.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2006). *Guía de asistencia técnica para la producción y el uso de los indicadores de género*. <http://repositorio.cepal.org/handle/11362/31960>

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (2013). *Manual para el diseño y construcción de indicadores*. [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_P  
ARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)

Cuxart, A. y Riba, C. (2009). Mejorando a partir de la experiencia: la implementación de la tercera ola de la ESE en España. *Revista Española de Investigaciones Sociológicas*, 1, 125, 147-168. [https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS\\_125\\_061231145850115.pdf](https://reis.cis.es/REIS/PDF/REIS_125_061231145850115.pdf)

Dye, T. R. (1975). *Understanding Public Policy*, Prentice Hall.

Espinosa, J (2017). Sesión 1ª “Criterios, preguntas e indicadores de evaluación. Las dimensiones o criterios de evaluación”. *Materiales de Acción Formativa IAAP*.

Espinosa-Fajardo, J., Bustelo, M. y Velasco, M. (2022). ¿Cómo evaluar el cambio estructural de género en universidades? Aprendizajes de una práctica colaborativa y feminista. *IgualdadES*, 7, 413-440. <https://www.cepc.gob.es/publicaciones/revistas/igualdades/numero-7-juliodiciembre->

[2022/como-evaluar-el-cambio-estructural-de-genero-en-universidades-aprendizajes-de-una-practica](#)

Espinosa-Fajardo, J., Rodríguez, P. y Tapella, E. (2022). Principles for Stakeholder Involvement in Evaluation in Latin America. *American Journal of Evaluation*.  
<https://doi.org/10.1177/10982140221123010>

Feria Moreno y otros (2017). *Manual para la elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía*. Disponible en: [Manual para la elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía - Publicaciones - Junta de Andalucía \(juntadeandalucia.es\)](#)

Fernández, M. y Castilla, A. (2021). *Materiales del Curso de Visual Thinking*.

García, M.; Pérez, M.V.; Cerezo, J.; López, R.; y Rubio, I. (2021). *Guía para realizar la Evaluación de Resultados de las Políticas Públicas*. Instituto Andaluz de Administración Pública, Junta de Andalucía.  
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaEvaluacionResultadosPP.pdf>

Gómez, R. y Menéndez, S. (2019). *La evaluación de políticas públicas con enfoque de género. Guía de aplicación*. Instituto Andaluz de Administración pública.  
[https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Evaluacion\\_Enfoque\\_Genero.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Evaluacion_Enfoque_Genero.pdf)

Institución Universitaria Salazar y Herrera (2015): *Guía básica IUSH para la elaboración de juicios de la autoevaluación institucional y de programas académicos*.  
<https://www.iush.edu.co/uploads/Gu%C3%ADAb%C3%A1sicalUSH-elaboraci%C3%B3njuicios2015.pdf?IUSH>

Instituto Andaluz de Administración Pública. *Área de Evaluación de Políticas Públicas: Documentación*.  
<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>

Instituto Andaluz de Administración Pública (2017). *Guía de evaluación ex ante de políticas públicas*.  
<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluacionexante.pdf>

Instituto Andaluz de Administración Pública (2020). *Estrategia de Impulso del Sector TIC Andalucía 2020*.

[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/EISTIC\\_Andalucia\\_2020.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/EISTIC_Andalucia_2020.pdf)

Instituto Andaluz de Administración Pública (2021). *Informe de Evaluación del II Plan de Infancia y Adolescencia de Andalucía 2016-2020. Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP*.

<https://www.observatoriodelainfancia.es/oia/esp/descargar.aspx?id=7588&tipo=documento>

Instituto Andaluz de la Administración Pública (2023). *Informe Final: Evaluación de los Efectos de la Acreditación como Centros Comprometidos contra la Violencia de Género*.

[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Centros\\_Violencia\\_Genero.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Centros_Violencia_Genero.pdf)

Instituto Andaluz de Administración Pública (2023). *Servicios de evaluabilidad previa de los Planes. Evaluación de Políticas Públicas*.

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/evaluabilidad.epp>

Instituto Andaluz de Administración Pública (mayo 2023). *Valor público. Evaluación para conectar las políticas públicas y las personas. Revista EPP, Volumen 53*.

[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53\\_202305.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53_202305.pdf)

Junta de Andalucía (2016). *Estrategia Industrial de Andalucía 2020*.

[https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-02/20160718\\_Estrategia\\_Industrial\\_v15.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/sites/default/files/2022-02/20160718_Estrategia_Industrial_v15.pdf)

Junta de Andalucía (2022). *Plan Estratégico de la Juventud en Andalucía (PEJA) 2022-2026*.

[https://ws101.juntadeandalucia.es/patiojoven/documents/20127/87964/Documento1.PEJA\\_ver\\_10\\_12\\_21+%282%29.pdf/648e1fb8-c394-aa48-b3c6-cf2219841979?t=1639123647150](https://ws101.juntadeandalucia.es/patiojoven/documents/20127/87964/Documento1.PEJA_ver_10_12_21+%282%29.pdf/648e1fb8-c394-aa48-b3c6-cf2219841979?t=1639123647150)

Ley 12 de 2007. Para la promoción de la igualdad de género en Andalucía. 26 de noviembre de 2007.

D.O. No. 12/2007. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-2492>

Ley 1 de 2014. De Transparencia Pública de Andalucía. 24 de junio de 2014. D.O. No. 1/2014.  
<https://www.boe.es/buscar/pdf/2014/BOE-A-2014-7534-consolidado.pdf>

Ley 7 de 2017. De Participación Ciudadana de Andalucía. 27 de diciembre de 2017. D.O. No. 7/2017.  
[https://www.boe.es/diario\\_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-1548](https://www.boe.es/diario_boe/txt.php?id=BOE-A-2018-1548)

Ley 27 de 2022. De institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado. 20 de diciembre de 2022. D.O. No. 27/2022.  
<https://www.boe.es/eli/es/l/2022/12/20/27>

Ligero, J.A. (2019). *Sesión Interpretación evaluativa. Materiales de Acción Formativa IAAP.*

Ligero, J.A. (2011): *Dos métodos de evaluación: criterios y teoría del programa.*  
[https://magisterevaluacion.es/attachments/category/25/Ligero\\_Dos%20Metodos%20Evaluacion.pdf](https://magisterevaluacion.es/attachments/category/25/Ligero_Dos%20Metodos%20Evaluacion.pdf)

Martínez, M.J. (2023). El encargo de evaluación. *Valor Público, Volumen 53*, p. 4.  
[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53\\_202305.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/valorPublico53_202305.pdf)

Menéndez, M.I. (2006) *Lenguaje administrativo no sexista.* Instituto Andaluz de la Mujer.  
[https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296938\\_Mxduolo\\_7.Lenguaje\\_administrativo\\_no\\_sexista.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/13317296938_Mxduolo_7.Lenguaje_administrativo_no_sexista.pdf)

Menéndez, S; Torralbo, M. y Luque, S. (2020). *Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal.* Instituto Andaluz de Administración Pública.  
[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia\\_participatransversal\\_epp.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf)

Merino Cuesta, M.L. (2010). La evaluación de políticas públicas en el nivel estratégico: sistema general de becas, abandono escolar prematuro y mejora del capital humano. *Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época, Volumen 3*, 83-111.  
<https://doi.org/10.24965/gapp.v0i3.431>

Ministerio para la transición ecológica y el reto demográfico (2005). *Plan de Energías Renovables 2005-2010*.

<https://energia.gob.es/desarrollo/EnergiaRenovable/Plan/Documentos/Paginas/ListadoPlanEnergiaRenova.aspx>

Murciano, J. (2014). *Materiales pedagógicos de Diseño de Evaluación. Curso de Evaluabilidad y Diseño de evaluación de políticas públicas*.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2020). *Mejores criterios para una mejor evaluación – Definiciones revisadas de los criterios y principios para su utilización*.

<https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

Pozo, F; Navarro, L; López, A; y Caro, M. (2013). *Introducción al análisis de datos cuantitativos en criminología*. Tecnos.

Red de Entidades Locales por la Transparencia y la Participación Ciudadana (s.f.). *Guía visual del proceso de evaluación de políticas públicas*. <http://femp.femp.es/files/3580-1851-fichero/guia%20evaluacionOK.pdf>

Rodríguez, J y Zeballos, M (2007): *Evaluación de proyectos de desarrollo local. Enfoques, métodos y procedimientos*. Desco. <https://imas2011.files.wordpress.com/2011/06/evaluacion3b3n-de-proyectos-de-desarrollo-local.pdf>

Rodríguez, S.M. (2020). *Diseño y formulación de las políticas públicas, y el proceso de implementación, seguimiento y evaluación en los gobiernos locales de la región La Libertad, 2018-2019*. <https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/6602>

Ruiz, A. (2015). La participación ciudadana como criterio de valor en evaluaciones de carácter integral. Una aproximación desde la experiencia de AEVAL. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Volumen 14*, 122-136. <https://doi.org/10.24965/gapp.v0i14.10293>

Ruiz, J.I.; Aristegui, I; y Melgosa, L. (1998): *Cómo elaborar un proyecto de investigación social. Cuadernos monográficos del ICE*. Universidad de Deusto.

Serrano, E., Herrera, M., Martínez, A. y Simón, J. y Díaz, A. (2019). *Bases para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas*. Instituto Andaluz de Administración Pública, Junta de Andalucía.  
[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases\\_Evaluacion\\_Impacto.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases_Evaluacion_Impacto.pdf)

Stufflebeam, D. y Cory, C. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd Edition). Jossey-Bass.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C., y Varone, F. (2008). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Ariel.

Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo (2009). *Guía Metodológica para la Formulación de Políticas Públicas Regionales*. Subsecretaría de Desarrollo Regional y Administrativo de Chile.

Vaca, Sara en su web Visual Brain: <https://visual.ly/community/Infographics/business/sara-vacas-visual-cv>