



Sustento del uso justo  
de Materiales Protegidos  
derechos de autor para  
fines educativos



**UCI**

Universidad para la  
Cooperación Internacional

UCI  
Sustento del uso justo de materiales protegidos por  
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



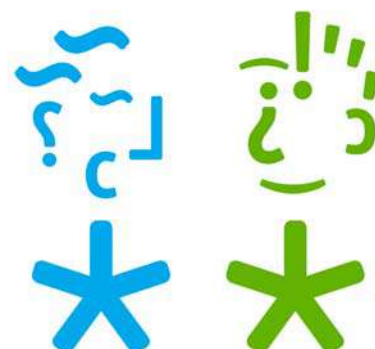
plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO

# Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco

**Dirección de Coordinación (Lehendakaritza)**  
**Dirección de Innovación y Administración Electrónica (Dpto. de  
Justicia y Administración Pública)**





## ÍNDICE

<b>1. CARACTERÍSTICAS DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO VASCO.....</b>	<b>3</b>
1.1. Objeto de la Guía .....	3
1.2. El contexto: ciclo de las políticas públicas .....	3
1.3. Enfoque .....	4
1.4. Fuentes de información .....	5
1.5. Estructura.....	5
<b>2. NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS .....</b>	<b>7</b>
2.1. Objeto de la evaluación de políticas públicas.....	7
2.2. Diferenciar la evaluación de otras herramientas.....	9
2.3. ¿Para qué evaluar?: funciones y utilidad de la evaluación .....	10
2.4. Actores relevantes .....	12
2.5. Principios de la evaluación.....	14
2.6. Tipos de evaluación.....	15
2.7. Preguntas de evaluación.....	19
2.8. Evaluabilidad .....	20
<b>3. FASES DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS .....</b>	<b>21</b>
3.1. Diseñar la evaluación .....	22
3.2. Desarrollo del estudio de evaluación.....	26
3.3. Plantear la comunicación.....	30
<b>4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>33</b>
4.1. Relevancia .....	33
4.2. Pertinencia .....	34
4.3. Coherencia interna.....	35
4.4. Coherencia externa .....	36
4.5. Eficacia .....	37
4.6. Eficiencia .....	39
4.7. Sostenibilidad.....	39
4.8. Equidad .....	40

1}



<b>5. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>42</b>
5.1. Técnicas y herramientas para la recogida de información .....	42
5.2. Análisis e interpretación de datos .....	46
<b>6. EL INFORME DE EVALUACIÓN.....</b>	<b>48</b>
6.1. Capítulo I. Contexto y descripción de la intervención .....	49
6.2. Capítulo II. Contenido de la evaluación y metodología empleada .....	50
6.3. Capítulo III. Análisis e interpretación .....	51
6.4. Capítulo IV. Calidad de la ejecución y de los sistemas de seguimiento.....	52
6.5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones .....	53
<b>7. ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....</b>	<b>55</b>
<b>8. GLOSARIO DE TÉRMINOS .....</b>	<b>57</b>

{2



## 1. CARACTERÍSTICAS DE LA GUÍA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL GOBIERNO VASCO

### 1.1. Objeto de la Guía

La presente Guía de Evaluación de Políticas Públicas (en adelante, la guía) tiene como objeto facilitar la comprensión de los aspectos clave que comprenden la evaluación de políticas públicas.

Pretende servir a quienes deben planificar o ejecutar acciones evaluativas de políticas públicas, en el marco de acción del Gobierno Vasco y sus organismos autónomos y administración institucional, a través de orientaciones metodológicas de carácter general.

Aunque tiene una vocación principal de uso interno, deberá servir también para orientar el trabajo de los agentes externos de carácter académico o consultorías privadas que intervienen en los procesos evaluativos de las políticas públicas del Gobierno Vasco.

### 1.2. El contexto: ciclo de las políticas públicas

La guía establece como objeto la evaluación las políticas públicas, éstas por tanto, constituyen el foco principal sobre el que gira todo el contenido. Por ello, como paso previo, se considera relevante hacer unos breves apuntes sobre la descripción más básica que se puede hacer del concepto de política pública.

Las políticas públicas son un conjunto de objetivos, decisiones y actividades que lleva a cabo un gobierno para resolver una serie de necesidades detectadas en un territorio. Una política pública se presenta como un conjunto de actividades que nacen a través de una decisión política por parte de una autoridad pública.

El desarrollo de una política pública se establece en varias etapas que configuran un ciclo. Las fases del ciclo de una política pública están estrechamente relacionadas existiendo una alta dependencia entre ellas. El ciclo, como en cualquier sistema, se cierra con un proceso de retroalimentación, no acaba con la evaluación de resultados, ya que ésta puede dar lugar a una nueva detección de problemas.

En el siguiente diagrama se presenta gráficamente las distintas fases que componen el ciclo de las políticas públicas:

**Figura 1: Ciclo de las políticas públicas y evaluación**

### 1.3. Enfoque

La evaluación de políticas públicas se define a través de los conceptos de:

- Gestión pública.
- Control.
- Democracia.

El Sector Público no puede entenderse sólo a partir de los criterios de mercado, debe conceptualizarse, también, a través de los valores y las ideas que fundamentan las democracias.

La Evaluación de políticas públicas se enmarca en el desarrollo democrático y la intencionalidad de modernización del Sector Público.

Esta dimensión de la evaluación de las políticas públicas constituye un aspecto especialmente diferenciador a otro tipo de mecanismos de control.

El propósito principal de una **evaluación** podría ser el de determinar la importancia y cumplimiento de los objetivos, la eficacia y la eficiencia de un programa.

En el caso de la **evaluación de políticas públicas**, se mide, también, el impacto conseguido respecto al progreso social y el bienestar de la ciudadanía, ya que la evaluación de políticas públicas puede contribuir a generar confianza, transparencia y participación social.

El punto de partida para la elaboración de esta guía se centra en las anteriores consideraciones sobre el concepto de evaluación de políticas públicas.

La guía se ha redactado bajo el siguiente enfoque:

La evaluación debe ser:

- Sistemática.
- Implica formarse un juicio sobre una intervención.



- Se centra en el proceso de la intervención, así como en sus resultados e impactos.
- Persigue mejorar la intervención del objeto de evaluación.
- Es un ejercicio de aprendizaje.
- Se refiere a una política, un programa o un proyecto.

Los métodos establecidos se han desarrollado bajo la siguiente perspectiva:

- Simplicidad, sencillo de interpretar y aplicar.
- Generador de datos cuantitativos y cualitativos.
- Flexible, de manera que su aplicación puede ser transversal a todo el Gobierno Vasco.
- No persigue medir todo y en todo momento.
- Capaz de calcular los beneficios.
- Revisable.

#### 1.4. Fuentes de información

5 } El enfoque adoptado para la preparación de esta guía abarca una serie de métodos basados en el examen teórico de manuales nacionales e internacionales y en otros documentos de orientación.

Para la realización de la guía se han revisado las siguientes fuentes secundarias:

- El enfoque de evaluación desarrollado por los principales organismos internacionales (OCDE, Banco Mundial).
- Las orientaciones europeas en materia de evaluación (EuropeAid, Evalsed)
- Las orientaciones establecidas por las principales instituciones nacionales en la materia de evaluación (AEVAL, Sociedad Española de Evaluación, DG de Planificación y Evaluación de políticas para el desarrollo).
- Otros manuales realizados por algunas otras Comunidades Autónomas (Institut Català d’Evaluació de Polítiques Públiques-IVALUA, Instituto Navarro de Administración Pública).
- Otros documentos de referencia (Evaluation Handbook, Ministry of Finance of Estonia, Guía de evaluación de elementos comunes de la Unidad Administradora del Fondo Social Europeo)

#### 1.5. Estructura

La Guía incluye una descripción de aquellos aspectos que constituyen y definen la evaluación de una política pública así como los procedimientos que se llevan a cabo en un proceso de este tipo.

Su contenido se ha estructurado en 8 capítulos:





En el primer capítulo *“Características de la guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco”* se definen los aspectos básicos de la guía. Se hace hincapié en el objeto, los potenciales destinatarios, unas breves referencias al ciclo de las políticas públicas, el enfoque adoptado en su realización y las fuentes de información empleadas.

En el segundo capítulo *“Naturaleza de la evaluación de políticas públicas”* se centra en la definición de los aspectos estructurales y los elementos básicos que definen el objeto del trabajo. Se hace referencia a que es la evaluación de políticas públicas, cual es la función de este procedimiento, explica los agentes que pueden estar implicados, los principios y los tipos de evaluación e introduce el elemento clave que constituyen las preguntas de evaluación.

El tercer capítulo *“Fases de la evaluación de políticas, programas y proyectos”*, se constituye como la propuesta metodológica para llevar a cabo una evaluación concreta, este proceso consta de tres fases: diseño de la evaluación, plantear la comunicación y ejecución de la evaluación.

En el cuarto capítulo *“Criterios de Evaluación”* se definen los aspectos relacionados con los distintos tipos de análisis que se pueden llevar a cabo en la evaluación de una política pública, reparando en cuáles suelen ser las dificultades de aplicación y el momento en el que se realizan.

El quinto capítulo *“Técnicas y herramientas de la evaluación”* hace referencia a la definición de las principales técnicas y herramientas que se pueden utilizar en un proceso de evaluación.

El sexto capítulo *“El informe de evaluación”*, se plantea el desarrollo de un modelo de informe de evaluación incluyendo la estructura y una propuesta relativa al contenido que puede incluir este tipo de producto de la evaluación.

En el séptimo capítulo *“Estándares de calidad en la evaluación de políticas públicas”* se presentan algunas de las cuestiones clave que debe abordar la revisión de calidad.

Finalmente, en el octavo capítulo *“Glosario de términos”* se ha incluido la definición de aquellos conceptos contenidos en la guía.

{6



## 2. NATURALEZA DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

### 2.1. Objeto de la evaluación de políticas públicas

El objeto de esta evaluación es la intervención pública aunque puede estar dirigida a diferentes aspectos de la política pública.

Una evaluación puede centrarse en cualquier ámbito de intervención pública, así como sobre cualquier temática que se pueda plantear. De la misma manera, la evaluación puede atender al conjunto de las fases del ciclo de las políticas públicas, o bien, puede elaborarse parcialmente sobre alguna de ellas.

La evaluación de políticas públicas puede centrarse en políticas que atienden el total de un conjunto territorial, o bien, dirigirse a proyectos localizados, o incluso sobre los componentes de un programa.

A modo de ejemplo, se incluyen algunas definiciones del concepto de evaluación de políticas públicas:

#### OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico)

Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo.

Una evaluación deberá proporcionar información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones de beneficiarios y donantes.

La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo planeada, en curso o concluida.

*Fuente: Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados ([www.oecd.org/dac/evaluationnetwork](http://www.oecd.org/dac/evaluationnetwork))*

#### AEVAL (Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios del Ministerio de Política Territorial y Administración Pública).

La evaluación viene considerándose como el proceso sistémico de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, sea esta una norma, programa, plan o política, para alcanzar



un juicio valorativo basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica, efectos, resultados e impactos. La finalidad de la evaluación es ser útil a los decisores y gestores públicos y a la ciudadanía.

Fuente: [http://www.aeval.es/es/evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas/que\\_es\\_la\\_evaluacion/](http://www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/que_es_la_evaluacion/)

Un proceso de evaluación puede referirse a programas, proyectos o políticas en general de los que se quiera conocer algún aspecto sobre su funcionamiento o rendimiento<sup>1</sup>. La Comisión Europea destaca la necesidad de realizar esta distinción para atender a dos aspectos claves:

- Las preguntas de evaluación se adaptarán en mayor grado según sea la naturaleza de la intervención evaluada.
- Una intervención compleja no se evalúa con los mismos métodos que una intervención simple.

A continuación, se presenta un esquema básico de las características diferenciales de cada uno de estos objetos de la evaluación:

PROYECTO	PROGRAMA	ESTRATEGIA
<b>CARACTERÍSTICAS BÁSICAS SEGÚN EL TIPO DE INTERVENCIÓN</b>		
<p>Operación no divisible.</p> <p>Delimitada en tiempo y presupuesto.</p> <p>Normalmente se encuentra bajo la responsabilidad de un solo operador.</p>	<p>Conjunto de intervenciones homogéneas, reagrupadas para alcanzar objetivos globales.</p> <p>Delimitada en tiempo y presupuesto.</p> <p>Normalmente se encuentra bajo la responsabilidad de un comité de seguimiento.</p>	<p>Vasto conjunto de intervenciones simples o complejas débilmente vinculadas entre sí.</p> <p>Definida por las prioridades más que como un conjunto delimitado de intervenciones.</p>
<b>CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO</b>		
<p>Una actividad principal.</p> <p>Una implementación en un solo contexto.</p> <p>Orientados hacia un solo público.</p>	<p>Varias actividades (subvenciones, inversiones directas, asistencia técnica, etc.).</p> <p>Implementados en varios</p>	<p>Contrariamente a un programa, por lo general una estrategia establece varios objetivos afectados por diferentes grados de</p>

<sup>1</sup> En la guía se ha utilizado el término política como referencia, no por ellos, resulta excluyente que cuando se hace referencia a esta mención se pueda hacer referencia a otros componentes de la intervención pública.



<p>Un solo resultado directo esperado para dicho público.</p> <p>Un único impacto esperado a un nivel más global.</p>	<p>contextos (zonas geográficas diferentes, sectores diferentes, etc.).</p> <p>Dirigida hacia varios públicos.</p> <p>Múltiples resultados esperados por dichos públicos diversos.</p> <p>Un solo impacto esperado a un nivel más global.</p>	<p>prioridad.</p>
---	---	-------------------

#### GRADO DE DIFICULTAD DE LA EVALUACIÓN

<p>La evaluación de un proyecto simple está facilitada por el hecho de que se hace foco en una causa única (la actividad principal) y un solo efecto (resultado esperado para el público al que se dirige). Gracias a esta simplicidad.</p>	<p>Dificultad añadida ya que se deberían estudiar las causas múltiples (las actividades e instrumentos) y los efectos múltiples, sin contar el efecto de sinergia entre los diferentes componentes del programa que es la justificación misma de la existencia del programa.</p>	<p>Evaluar una estrategia presenta las mismas dificultades que se encuentran en la evaluación de un programa complejo.</p>
---	--	--

Fuente: Unión Europea

## 2.2. Diferenciar la evaluación de otras herramientas

La evaluación es una de las herramientas que se utilizan en la gestión de políticas, programas y proyectos públicos, no obstante, hay que considerar que existen otras herramientas, o también denominados procesos, que tienen una función similar, este es el caso del seguimiento, la auditoría y la investigación.

Los distintos procesos son complementarios (principalmente el seguimiento y la evaluación) pero resultan diferentes en algunos aspectos.

**El seguimiento o monitoreo** es un proceso continuo y sistemático, llevado a cabo durante la ejecución de una política, programa o proyecto. El eje central del seguimiento consiste en comprobar si la ejecución es igual a las expectativas previstas.

El seguimiento genera datos sobre la ejecución del programa, pero no repara en sus efectos. Las principales diferencias entre seguimiento y la evaluación se concretan en los siguientes aspectos:

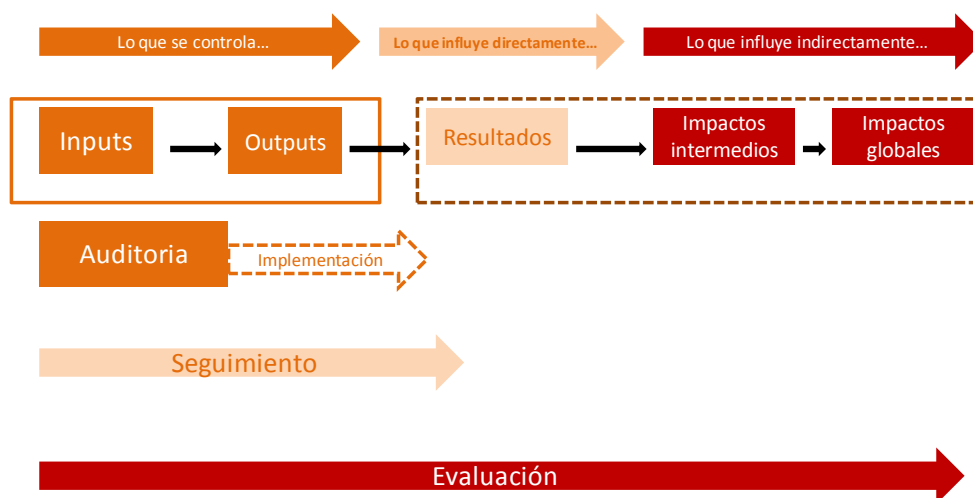
- El seguimiento es un proceso continuo mientras que la evaluación es generalmente puntual, es decir, se lleva a cabo respecto a ciertos puntos del ciclo de vida de una política pública.
- La evaluación es una actividad más amplia y profunda, incluye una variada gama de preguntas sobre la operación y el impacto de un programa.

Otra herramienta son las **actividades de auditoría**. Ésta abarca:

- La auditoría financiera tradicional que se centra en si los recursos se han gastado cómo se pretendía.
- La auditoría de gestión en lo que se denomina las “3E” (economía, eficacia y eficiencia) del programa u organización en cuestión.

En el siguiente diagrama se ilustra como la evaluación se refiere al examen de factores ajenos a la influencia de los directores de programas o políticos, mientras que el enfoque de seguimiento y auditoría se centran en las dimensiones de los resultados que son objeto de su control.

**Figura 1: Seguimiento, Auditoría y Evaluación**



{10

*Fuente: Evaluation Handbook, Ministry of Finance of Estonia*

Por último, la evaluación debe distinguirse de la **investigación**. La evaluación consiste en la aplicación de una serie de técnicas de las ciencias sociales y métodos de investigación, pero difiere en términos de intencionalidad, ya que la investigación se centra en la producción y comprensión de conocimiento mientras que la evaluación examina los resultados de ejecución de una política, programa o proyecto.

### 2.3. ¿Para qué evaluar?: funciones y utilidad de la evaluación

Las definiciones presentadas anteriormente ya han proporcionado información sobre el propósito de la evaluación y las razones por las que se puede decidir llevar a cabo un proceso de este tipo.



Aunque puede parecer que existen múltiples motivos para plantear la realización de una evaluación, es necesario considerar que:

- La evaluación no es un fin en sí mismo.
- La evaluación es un instrumento para la mejora de las políticas públicas.

Plantear una evaluación requiere preguntarse si este tipo de proceso va a proporcionar la información que necesitamos en un momento concreto. Por ello, resulta clave entender la utilidad que va a tener la evaluación que se pretende realizar.

Tener en cuenta los propósitos que puede tener una evaluación facilita la toma de decisiones para emprender este tipo de proceso. Debe atenderse, en esta fase inicial, a las posibles dimensiones de una evaluación, así como la correspondencia entre la utilidad de la información que podemos obtener y las necesidades planteadas.

Se puede diferenciar cinco grandes bloques de propósitos de la evaluación:

planificación	rendición de cuentas	conocimiento	desarrollo	aplicación
---------------	----------------------	--------------	------------	------------

11 }

**Planificación:** la evaluación se lleva a cabo para evaluar la planificación de una política o programa, y para ayudar en el diseño y asignación de recursos públicos.

**Rendición de cuentas:** la evaluación se lleva a cabo para establecer la función de rendición de cuentas al público o los proveedores de los fondos públicos. En este caso, el foco de atención de la evaluación se centra en analizar cómo se han utilizado los recursos públicos y que logros se han obtenido.

**Conocimiento:** la evaluación se realiza para obtener una comprensión más profunda y una explicación de cómo se desarrollan las intervenciones públicas.

**Desarrollo:** la evaluación se centra en el desempeño institucional, la calidad de los servicios prestados y cómo estos pueden ser mejorados.

**Aplicación:** la evaluación se relaciona con la mejora del rendimiento de programas y con la eficiencia de sistemas de gestión y prestación de servicios.

Los diferentes fines de la evaluación son de interés para los distintos actores o partes interesadas. Por ejemplo, una evaluación con fines de rendición de cuentas es de interés para los promotores de la evaluación, una evaluación con un enfoque en el desarrollo será de interés para los gestores, etc.

A continuación, se describe con mayor detalle el propósito de la evaluación de políticas públicas, de acuerdo a las diferentes funciones y utilidades que puede tener un proceso de estas características:



### Funciones de la evaluación:

- Función de aprendizaje continuo para la mejora del ejercicio del poder y la gestión pública.
- Función de responsabilizar a los agentes involucrados en el planteamiento de políticas públicas.
- Función de rendición de cuentas.
- Función comunicativa al crear transparencia e infundir confianza respecto la gestión de las políticas públicas.

### Utilidad de la evaluación:

- Proporciona información sobre actividades pasadas o en curso que pueden ser útiles para el desarrollo futuro de la planificación y la formulación de políticas públicas.
- Facilita la toma de decisiones de interés público y sirve para centrar la atención sobre los objetivos perseguidos.
- Provee de mecanismos de control administrativo, de legalidad y financiero.
- Contribuye en la detección y corrección de errores a nivel de programas o proyectos.
- Sirve como herramienta para valorar la conveniencia de las actividades emprendidas y descubrir formas de mejora de la eficacia en la ejecución.

{12

## 2.4. Actores relevantes

En un proceso evaluativo intervienen diferentes actores. Cada uno de ellos ocupa un rol funcional respecto a la evaluación. Estos actores deben intervenir en la evaluación según las necesidades de participación que se pueden plantear.

Aunque los diferentes agentes implicados pueden variar en función del tipo de evaluación, a continuación se incluye una breve reseña a los principales actores que pueden estar implicados en un proceso evaluativo:

### ✓ Promotores

Suelen ser los responsables de la financiación de la evaluación y los que motivan su realización. Atendiendo al número de entidades que promueven la evaluación se puede discernir entre evaluaciones individuales (promovidas por una sola entidad) o evaluaciones conjuntas (promovidas por un grupo de entidades).



### ✓ Gestores

Se trata de aquellos que velan para que la evaluación se realice según lo previsto, estableciendo el diseño del proceso evaluativo y llevando a cabo las tareas de coordinación y supervisión necesarias para la ejecución de este proceso. Son los responsables de comunicar los resultados obtenidos.

### ✓ Equipo de evaluación

El equipo de evaluación tiene la responsabilidad de llevar a cabo el trabajo de campo, recoger y analizar los datos, así como la redacción de los juicios en relación a las preguntas de evaluación. Dicho equipo elabora y redacta el informe de evaluación y presenta periódicamente sus trabajos a los promotores y gestores de la evaluación.

### ✓ Informantes clave

Los informantes clave son aquellas personas o instituciones que tienen información relevante para la evaluación, y al igual que los otros actores relevantes, depositan sus necesidades informativas en torno al proceso de evaluación como potenciales usuarios.

### ✓ Destinatarios

13 }

Los destinatarios son los beneficiarios u otros partes interesadas en una evaluación. Hay que considerar que la evaluación puede estar destinada a los propios actores definidos anteriormente, y/o a otros usuarios.

Por ello, deberá optimizarse la utilidad de la evaluación para los diferentes destinatarios, asegurándose que se da respuesta a las expectativas de los usuarios previstos en un formato adaptado a sus necesidades y de manera oportuna.

En este sentido, se pueden identificar los siguientes usuarios o interesados en la evaluación:

- **Responsables de tomar decisiones políticas y diseñadores:** éstos utilizan la evaluación para preparar nuevas decisiones, la reforma de políticas existentes, las decisiones de asignación de recursos presupuestarios, etc.
- **Responsables de las políticas públicas:** tienen a cargo la puesta en marcha y el seguimiento de la política pública y utilizan la evaluación para contar con feedback sobre los resultados de su acción. La información proporcionada por la evaluación les sirve para corregir las deficiencias en la consecución de resultados.
- **Instituciones que aportan recursos a la realización de una determinada política pública:** la evaluación obtiene el significado de rendición de cuentas al comunicarse los resultados (outputs) conseguidos a través de los recursos proporcionados por otras instituciones (inputs).
- **Actores de la sociedad civil:** la evaluación puede favorecer en la transparencia de gestión del gobierno y favorecer la participación de la ciudadanía en los aspectos públicos.





## 2.5. Principios de la evaluación

Los principios de evaluación sirven para guiar los procesos de gestión de la evaluación. Las personas e instituciones implicadas los deben conocer ya que forman parte de la estructura de este tipo de procesos y contribuyen a conseguir el éxito de una evaluación.

A continuación se incluye una descripción de los principios de evaluación contenidos en la guía:

### Transversalidad

La evaluación no se entiende, tan sólo, como la última etapa del proceso de planificación, es un proceso transversal que integra todas las etapas de una política pública. La evaluación, con independencia del momento en que se realice, puede contemplar todas las etapas de la intervención, desde el diseño hasta el análisis de resultados e impactos.

### Utilidad

El proceso y los resultados de la evaluación deben ser útiles tanto para los agentes involucrados en la evaluación como para los destinatarios de la política pública.

{14

### Causalidad

La evaluación debe vincular los aspectos de las políticas públicas con la gestión, la realización y los resultados, estableciendo las relaciones causales que existen entre estos aspectos, midiendo la eficacia y la eficiencia de la implementación de la decisión.

### Transparencia

Debe garantizarse la transparencia del proceso de evaluación, favoreciéndose la rendición de cuentas y proporcionando la información necesaria para los actores implicados en la política pública.

### Aprendizaje

La evaluación de las políticas públicas tiene la finalidad de proporcionar la información necesaria para lograr mejores logros a través de un aprendizaje continuo.



## Participación

Debe procurarse establecer los mecanismos de participación necesarios para que los agentes involucrados puedan valorar los aspectos objeto de la evaluación de una política pública.

### 2.6. Tipos de evaluación

Existen diferentes clasificaciones de la evaluación de políticas públicas. A continuación, se incluyen los tipos de evaluación más relevantes según el agente que realiza la evaluación, la función de la evaluación, el contenido y la perspectiva temporal:

#### 2.6.1. Evaluación interna y externa

Según el agente que realiza la evaluación se diferencia entre evaluaciones internas o externas.

Las **evaluaciones internas** son realizadas por personas que pertenecen a la institución gestora de la evaluación, pudiendo estar organizados en una unidad de evaluación. Por tanto, la evaluación interna no conlleva la contratación de evaluadores externos.

15 }

Algunas otras ventajas de la evaluación interna se concretan en la posibilidad que el proceso evaluativo se efectúe con mayor rapidez al evitar el tiempo que se necesita para proceder a la contratación de un servicio de evaluación externa.

Por el contrario, puede percibirse que el evaluador interno no es suficientemente independiente de las autoridades de gestión y, en consecuencia, la credibilidad de la evaluación puede verse afectada.

Este tipo de evaluaciones suelen presentar la ventaja de llevarse a cabo con equipos de evaluación con conocimientos sólidos acerca del programa así como de sus mecanismos de gestión y ejecución.

Las **evaluaciones externas**, por el contrario, son realizadas por equipos evaluadores externos contratados por la Administración. Esta evaluación tiene la ventaja de que el equipo de evaluación externo suele tener un conocimiento más especializado para realizar la evaluación, y además, actuará con mayor grado de independencia.

Puede ser eficiente utilizar a equipos evaluadores externos para satisfacer las necesidades ocasionales de evaluación y mantener al mismo tiempo una unidad permanente de evaluación.

Las **evaluaciones mixtas** por tipo de agente son aquellas en las que se compone un equipo de evaluación formado por personal propio y personal externo.

#### 2.6.2. Evaluación sumativa y formativa

Según la función que tenga la evaluación se puede diferenciar entre evaluación sumativa y evaluación formativa.



La **evaluación sumativa** es la que proporciona información sobre la adecuación de continuación o suspensión de un programa o política, mientras que la **evaluación formativa** tiene por objeto proporcionar información para mejorar el programa o política evaluada a través de un proceso de autoaprendizaje.

### 2.6.3. Evaluación ex -ante, intermedia, ex -post

Según el momento de ejecución de la política pública al que hace referencia la evaluación se diferencia entre evaluación ex-ante, intermedia o ex-post.

La **evaluación ex-ante** se realiza antes de ejecutar la política pública. Su objetivo principal es estudiar la adecuación entre las necesidades planteadas y las posibilidades de éxito de la política pública; se analiza también la coherencia interna de la planificación, los mecanismos de gestión y el sistema de seguimiento diseñado para recoger la información, así como los resultados e impactos previstos en el programa.

La **evaluación intermedia** se lleva a cabo “a medio camino” en la fase de ejecución de la política pública. Consiste en el análisis crítico de la información recogida sobre el programa y en la medición del cumplimiento de los objetivos programados en esta fase del ciclo de vida de la política.

En este tipo de evaluación se analiza si los objetivos perseguidos se están consiguiendo para pronunciarse sobre la validez de la estrategia en curso, prestando atención en los porqués de las diferencias observadas entre lo conseguido y lo esperado, y haciendo una estimación predictiva de la consecución de resultados finales.

{16

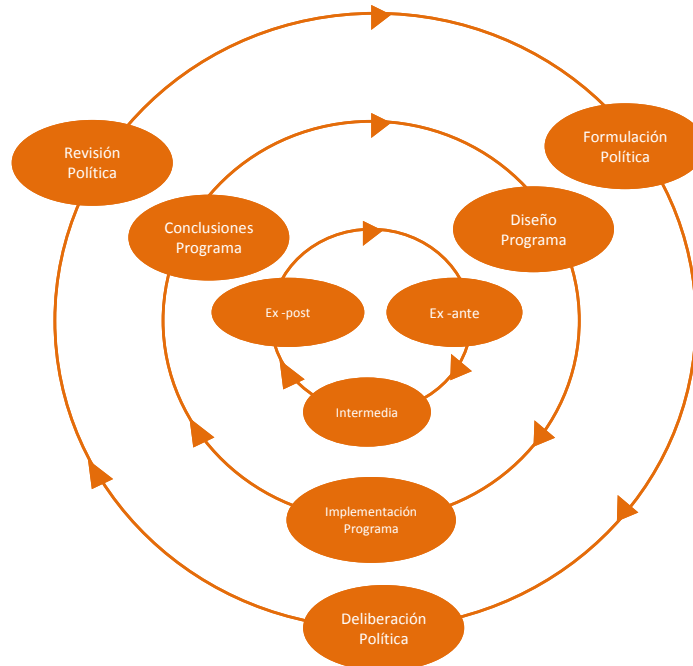
La **evaluación ex-post** se realiza una vez finalizado el programa con el objetivo de emitir un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención pública, el acierto de la estrategia llevada a cabo, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a la realidad, su eficacia y eficiencia y adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento aplicados, y los resultados e impactos logrados.

En el siguiente diagrama se ilustra la clasificación que se puede realizar de los distintos tipos de evaluación según el momento, las funciones de los programas y los ciclos de las políticas públicas.

Las evaluaciones deben llevarse a cabo adaptándose a las restricciones temporales impuestas por el ciclo de las políticas públicas.

Idealmente, las evaluaciones se realizarán generando los intervalos suficientes para influir en el proceso de formulación de las políticas públicas. En última instancia, las evaluaciones deben influir en el proceso político de la región.

**Figura 2: Política, programas y ciclo de evaluación**



*Fuente: Unión Europea*

17}

#### 2.6.4. Evaluaciones de diseño, de proceso o de gestión, de resultados y de impacto

Según el contenido de la evaluación es posible distinguir entre cuatro tipos de evaluación:

La **evaluación del diseño** hace referencia al análisis conceptual de la política pública, conlleva, por tanto, el estudio de la racionalidad y la coherencia.

Este tipo de evaluación tiene como objetivo analizar la calidad del diagnóstico que sirvió para establecer la política pública, midiendo la adecuación entre los objetivos planteados y los problemas detectados en el estudio de necesidades.

La **evaluación de proceso o de gestión** consiste en estudiar la forma en la que se ejecuta el programa. Pretende medir la capacidad de gestión de la institución pública en relación con el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas.

La **evaluación de resultados** tiene como objetivo analizar la consecución de resultados. Este tipo de evaluación suele hacer hincapié en el coste del programa/política en términos de recursos empleados, en relación a los resultados obtenidos.

La **evaluación de impacto** tiene como objetivo general valorar los efectos generales y a largo plazo de la intervención sobre las necesidades planteadas en la política pública.

Para concluir este apartado se incluye una tabla resumen sobre los distintos tipos de evaluación en función del tipo de diferenciación establecida, las categorías existentes y una breve descripción en la que se recoge los casos en los que se deben aplicar unas y otras.



**Tabla: Tipos de evaluación**

DIFERENCIACIÓN	TIPOS	DESCRIPCIÓN
<b>ACTOR</b>	Interna	Realizada por personal adscrito a la entidad gestora, los evaluadores internos deben tener los conocimientos necesarios para emprender la evaluación.
	Externa	Realizada por personal externo que puede contar con el conocimiento especializado necesario.
	Mixta	Realizada por un equipo mixto, puede beneficiarse de los aspectos positivos de las dos tipologías de equipos de evaluación expuestos anteriormente.
<b>FUNCIÓN</b>	Sumativa	Evaluación de desempeño, generalmente se realiza durante la etapa de implementación y puede ser complementaria a la evaluación formativa.
	Formativa	Se realiza al final de la intervención para medir los resultados, suele estar orientada a la toma de decisiones para la reorientación de una política pública.
<b>MOMENTO</b>	Ex-ante	Se realiza antes de ejecutar una política pública con el objetivo de analizar su adecuación a las necesidades planteadas y las posibilidades de éxito.
	Intermedia	Se realiza “a medio camino” en el periodo de ejecución de una intervención para obtener una foto fija de cómo se está desarrollando y que está consiguiendo el programa en el medio plazo.
	Ex-post	Se realiza finalizada la ejecución del programa y sirve para emitir un juicio sobre los éxitos conseguidos y los fracasos incurridos.
<b>CONTENIDO</b>	Diseño	Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa (racionalidad y coherencia de la intervención).
	Proceso	Valora el alcance de objetivos inmediatos (eficacia) y analiza el coste en términos de tiempo y recursos (eficiencia).
	Resultados	Valora la ejecución práctica y gestión de las políticas.
	Impactos	Analiza y valora los efectos generales y a largo plazo de la intervención.



## 2.7. Preguntas de evaluación

Por la importancia que requiere la información contenida en este apartado, y aunque se retomará este tema en el capítulo referente al planteamiento de los datos que se pretenden obtener a través de la evaluación<sup>2</sup>; a continuación, se incluye una explicación más extensa sobre las preguntas de evaluación.

Toda evaluación debe contener un conjunto de **preguntas de evaluación** que funcionan como eje central de la evaluación.

Es especialmente importante determinar y concretar las preguntas de evaluación en el momento oportuno para garantizar la consecución de los resultados esperados con el trabajo de evaluación.

Formular las preguntas de evaluación conlleva establecer un proceso de reflexión en detalle, dónde a través de la formulación de posibles alternativas se acabe concretando cuáles son las preguntas que servirán como base del proceso de evaluación.

El conjunto de posibles preguntas de evaluación debe establecerse en función de los aspectos determinantes de una política pública: entorno institucional, tipo de programa, encargo de los promotores, tipo de evaluación, etc.

19} Frecuentemente se recurrirá a preguntas tipo que pueden servir como referencia para determinar que preguntas pueden ser relevantes en relación a una evaluación en particular.

A continuación, se incluyen algunos ejemplos:

- ¿Cuál es el origen y la magnitud del problema que se pretende solucionar?
- ¿Qué servicios puede satisfacer las necesidades planteadas?
- ¿Cuáles son los objetivos del programa y como se espera conseguirlos?
- ¿Las actividades son coherentes con los objetivos planteados?
- ¿Las funciones administrativas y de gestión del proyecto se realizan correctamente?
- ¿El programa consigue los objetivos previstos?
- ¿El problema social se ha mitigado con la intervención?
- ¿Pueden valorarse impactos en el medio y largo plazo?
- ¿Se han utilizado los recursos eficazmente?
- ¿Se ha tenido en cuenta la participación de los usuarios del programa?

<sup>2</sup> Ver apartado 3.1.3. ¿Qué información queremos obtener?



## 2.8. Evaluabilidad

En el momento de proponer una evaluación deben considerarse algunos aspectos clave para determinar el tipo de evaluación más apropiado. Por ello, su planteamiento es uno de los primeros pasos que debe realizarse al definir este proceso y se considera como una de las cuestiones principales a tratar. Para establecer dicho planteamiento pueden llevarse a cabo los siguientes pasos:

1. Identificación de las motivaciones y personas usuarias de la evaluación.
2. Comprensión de la intencionalidad y utilidad de la evaluación.
3. Establecimiento de los objetivos de evaluación.
4. Planteamiento de las preguntas de evaluación.
5. Catálogo de recursos de que se dispone.
6. Temporalización de la acción evaluadora.

El planteamiento de estas cuestiones y sus consecutivas respuestas permiten determinar cuál es el tipo de evaluación adecuada a las posibilidades y recursos que tenemos a nuestra disposición.

Aun así, no toda intervención pública es objeto de ser evaluada, existen determinadas circunstancias que desaconsejan la realización de un proceso de evaluación dado que no se cumple con el principio de **evaluabilidad**.

{20

En el diseño de una evaluación es necesario analizar también el cumplimiento de este principio, revisando que no se incurra en alguna de las siguientes situaciones:

- No se identifica el propósito de la evaluación ni el uso que se va a dar a la información una vez generada.
- Existe falta de concreción o excesiva pluralidad de las actividades que componen la política pública de manera que es costoso definir en qué consiste la política.
- No existe una única y concisa definición de los objetivos que debe conseguir la política pública.
- La probabilidad de conseguir que la evaluación alcance sus objetivos es prácticamente inexistente.
- Los recursos disponibles no permiten obtener una respuesta mínimamente consistente respecto a las preguntas de evaluación.



### 3. FASES DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS, PROGRAMAS Y PROYECTOS

En este apartado se plantean los pasos fundamentales para realizar una evaluación, el planteamiento adoptado se establece a través de tres aspectos básicos:

- Diseñar la evaluación
- Desarrollo del estudio de evaluación
- Plantear la comunicación

El conocimiento de estas fases constituye una referencia importante para integrar la cultura de la evaluación en el seno de una entidad pública.

En la siguiente tabla se incluyen las cuestiones clave que deben responderse en cada una de las tres fases del ciclo de evaluación.

**Tabla: Fases del ciclo de evaluación y preguntas clave**

FASE	CUESTIONES CLAVE
Diseñar la evaluación	¿Por qué evaluar?
	¿Qué va a ser evaluado?
	¿Qué información queremos obtener?
	¿Cómo se va a evaluar?
	¿Quién va a evaluar?
	¿Qué técnicas se adaptan a nuestro modelo de evaluación?
	¿Para quién se evalúa?
	¿Cuándo se evalúa?
Desarrollo del estudio de evaluación.	¿Cómo debo gestionar la evaluación?
Plantear la comunicación	¿Qué voy a comunicar?

21}





¿A quién y cómo voy a comunicar los resultados?

¿Con qué voy a comunicar los resultados?

A continuación, se explica en detalle las cuestiones clave que deben responderse en cada una de las tres fases del ciclo de evaluación:

### 3.1. Diseñar la evaluación

El diseño de la evaluación conlleva dar respuesta a una serie de preguntas clave, éste es un procedimiento complejo ya que implica definir todos los aspectos fundamentales que se incorporarán en la propuesta metodológica de la evaluación. El diseño de la evaluación implica dar una respuesta ordenada a las siguientes cuestiones:

#### 3.1.1. ¿Por qué evaluar?

Definir la motivación en el diseño del proyecto conlleva identificar los propósitos, funciones y utilidad relacionados con la evaluación de una política, proyecto o programa.

En este momento, deben atenderse las motivaciones de todos los destinatarios de la evaluación considerando que un proceso evaluativo puede dar respuesta a múltiples y complejas finalidades.

{22

Como se ha comentado con anterioridad, los motivos que pueden promover la evaluación de una política pública son diversos:

- Necesidad de disponer de información sobre los resultados alcanzados.
- El cumplimiento de la obligación de evaluar.
- La voluntad de mejora de los procesos de planificación.
- El planteamiento de continuidad de una política pública.
- Etc.

En esta fase, es necesario comprender claramente qué justifica la evaluación dado que este aspecto es fundamental para delimitar el alcance de los trabajos de evaluación. Dar respuesta a esta cuestión de partida conlleva:

- Identificar el punto de partida de la evaluación.
- Conocer los propósitos generales de la evaluación.
- Definir los usos y usuarios de la evaluación.



### 3.1.2. ¿Qué va a ser evaluado?

Dar respuesta a esta pregunta significa identificar el objeto de la evaluación. Así, ante una política pública se determina el alcance definiendo el objeto de la evaluación, seleccionando aquellos programas, planes, estrategias, etc. que se van a evaluar.

En esta fase se deben transformar los propósitos de la evaluación, establecidos con anterioridad, en objetivos de evaluación.

Para definir los objetivos de evaluación debe establecerse una estrecha relación con los actores implicados en el proceso de evaluación. De esta manera, será posible definir, en forma de diagnóstico, cuáles son sus principales intereses y cuáles son las posibilidades de participación en el proceso de evaluación.

La cobertura de la evaluación, el período y las preguntas de evaluación<sup>3</sup> deberán definirse en esta etapa. Estos aspectos también deberán relacionarse con los distintos agentes involucrados, los cuales podrán hacer sugerencias para tratar cuestiones o temas de evaluación de especial interés o relevancia para ellos.

23 }

Debe atenderse que las limitaciones de tiempo y presupuesto pueden influir en la delimitación del alcance de la evaluación. En estos casos, es importante centrar la evaluación en los aspectos de las políticas públicas dónde existe una mayor necesidad de obtención de información o hacia las intervenciones dónde se prevé una necesidad próxima de toma de decisiones políticas.

En esta fase del diseño se realizarán los siguientes pasos:

- Definir el objeto de evaluación.
- Identificar los actores clave y aclarar cuáles son los intereses puestos en la evaluación.
- Definir los objetivos de evaluación a través de las motivaciones de los actores clave.
- Medir el principio de evaluabilidad<sup>4</sup>.

### 3.1.3. ¿Qué información queremos obtener?

Como se ha comentado anteriormente se deben acotar en mayor grado los objetivos en **preguntas de evaluación**<sup>5</sup>. Este es un proceso complejo que necesita de especial atención. Debe considerarse que una excesiva limitación en la formulación de preguntas de evaluación puede dificultar la atención de las necesidades de todos los actores y una amplitud grande podría desvirtuar el alcance del trabajo.

<sup>3</sup> En el apartado 2.7. Preguntas de evaluación, se define con mayor detalle este aspecto.

<sup>4</sup> Ver apartado 2.8. Evaluabilidad.

<sup>5</sup> Ver apartado 2.7. Preguntas de evaluación.



En este momento de la evaluación se conseguirán los siguientes hitos:

- Acotar las preguntas de evaluación.
- Priorizar las preguntas de evaluación clave.

#### 3.1.4. ¿Cómo se va a evaluar?

En el apartado 2.8 se introdujeron los tipos de evaluación más relevantes según el agente que realiza la evaluación, la función del proceso evaluativo, el contenido y la perspectiva temporal.

En esta etapa de la evaluación se debe escoger el tipo de evaluación que se va a llevar a cabo entre las posibilidades existentes.

La elección del tipo de evaluación viene determinada por el contexto y el momento de la evaluación. También es importante tener en cuenta el objeto, los objetivos y las preguntas de evaluación que se hayan establecido.

Finalmente, se establecerán los **criterios de evaluación de la política pública**, definidos en mayor grado en el capítulo 4 de la presente guía.

Esta fase conlleva:

1. Determinar el tipo de evaluación que se va a ejecutar.
2. Realizar un presupuesto estimado del coste de la evaluación.
3. Determinar los plazos en los que se va a desarrollar la evaluación.
4. Definir los criterios de evaluación.

{24

#### 3.1.5. ¿Quién va a evaluar?

A menudo se plantea la necesidad de decidir si la evaluación la realizará una unidad de evaluación interna o un evaluador externo. En el apartado 2 de la guía ya se han definido algunas de las ventajas y desventajas asociadas a ambos enfoques.

En la siguiente tabla se recogen las fortalezas y debilidades según el tipo de evaluación en función de la composición del equipo de evaluación:



**Tabla: Fortalezas y debilidades de la evaluación interna y externa**

Evaluación interna: fortalezas y debilidades	Evaluación externa: fortalezas y debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>x Falta de independencia y posible incapacidad para abordar cuestiones específicas.</li> <li>✓ Mayor proximidad al programa y familiarización con las fuentes y datos.</li> <li>✓ Equipo integrado en la evaluación formativa.</li> <li>✓ Mayor rapidez al no tener que tramitar un expediente de contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ La independencia del equipo evaluador puede dotar de mayor credibilidad al proceso.</li> <li>✓ Fuerte capacidad de gestión del proyecto de evaluación.</li> <li>x Los informadores pueden ser reacios a compartir información con un equipo externo.</li> <li>x Requiere de más tiempo por la necesidad de contratación.</li> </ul>

25} La comprensión de estas fortalezas y debilidades, puede facilitar la decisión de quién va a evaluar y, en consecuencia, si el equipo de evaluación será externo, interno o mixto.

En caso que se trate, de un equipo externo es recomendable nombrar un comité de selección para analizar y valorar las diferentes propuestas recibidas.

En esta fase, se atenderán los siguientes aspectos:

- Establecer un catálogo de los recursos propios disponibles.
- Valorar la necesidad de contar con personal externo.
- Decidir la composición del equipo de evaluación.

### 3.1.6. ¿Qué técnicas se adaptan a nuestro modelo de evaluación?

En esta fase y en función del tipo de evaluación se definen las técnicas y herramientas que se van a utilizar para recoger y analizar la información.

En el capítulo 5 de la guía se establece una descripción con más detalle de algunas de las técnicas y herramientas de referencia.

Para decidir el tipo de técnicas y herramientas es necesario:

- Plantear las posibles técnicas a utilizar según la disposición de información previa de que se disponga.
- Determinar las técnicas y herramientas necesarias para conseguir la información esperada.



- Delimitar las técnicas y herramientas que se van a utilizar.

### 3.1.7. ¿Para quién se evalúa?

Anteriormente, en el capítulo 2.3 de la guía se define quiénes pueden ser los destinatarios de la evaluación.

Este aspecto debe tenerse en cuenta en el diseño de la evaluación, conocerse las expectativas de los distintos actores implicados respecto a los futuros resultados de la evaluación, sus necesidades, así como las diferentes consideraciones sobre la didáctica a emplear para transmitir la información generada.

En esta fase, se deberá:

- Delimitar formalmente quiénes son los destinatarios de la evaluación.
- Establecer en qué forma es más adecuada presentar la información obtenida.
- Plantear como se va a hacer entrega de la información obtenida.

### 3.1.8. ¿Cuándo se evalúa?

El diseño de la evaluación debe contemplar una previsión de cuándo se van a realizar las distintas tareas implícitas en la evaluación.

Aunque el cronograma definitivo se establece en la elaboración del Plan de Trabajo junto al equipo de evaluación, tal y como se define en el apartado 3.2 de la guía, en esta fase inicial se tendrán en cuenta los plazos más relevantes.

La determinación de los plazos debe establecerse teniendo en cuenta a los promotores y gestores de la evaluación, estableciendo hitos y chequeando los posibles hitos relevantes. Para ello, es necesario:

- Establecer un cronograma inicial en relación a la planificación de la evaluación.
- Detectar los principales hitos y obstáculos.
- Determinar el responsable de supervisar la ejecución temporal del cronograma.

## 3.2. Desarrollo del estudio de evaluación

Una vez se diseñada la evaluación se iniciará la fase de desarrollo del estudio de evaluación. Como se comentó con anterioridad, el rol y tareas a realizar por la institución pública promotora de la evaluación diferirán según se trate de una evaluación interna, externa o mixta.

Las formas de organización según lo expuesto anteriormente son diferentes y conllevan una dirección de los trabajos de evaluación diferentes. La realización de una evaluación externa implica un proceso de contratación pública, la evaluación interna comporta la designación y organización de los recursos públicos y la mixta la creación de un modelo de desarrollo combinando ambos aspectos.

{26



Un elemento común a cualquier tipo de evaluación de una política pública es que requiere una forma de organización suficiente que permita gestionar el trabajo y la relación con los agentes involucrados en el desarrollo de la evaluación.

Para ello, será fundamental atender a la realización del Plan de Trabajo y a los aspectos claves necesarios para establecer un modelo de gestión para la evaluación.

### 3.2.1. Plan de trabajo

En este momento, ya se han identificado todos los agentes implicados en la evaluación, y por ello, podrá acotarse en mayor grado la planificación que se va a llevar a cabo para el desarrollo del estudio de evaluación. **En esta fase entra en escena el equipo de evaluación seleccionado.**

Resulta crucial el primer encuentro entre los gestores y el equipo de evaluación, no obstante, en éste encuentro deberá revisarse el diseño de la evaluación actualizando aquellos aspectos que puedan sufrir alguna variación o que no tenían el grado de desarrollo oportuno ya que dependían de esta reunión de trabajo.

A modo de ejemplo, se exponen algunos de los aspectos que entran dentro de las anteriores consideraciones:

27}

- Alcance de la evaluación.
- Elección de técnicas y herramientas según el modelo metodológico del equipo evaluador.
- Modificación de la planificación temporal inicialmente prevista.
- Determinar los entregables.
- Establecer las fechas de entrega...

El Plan de Trabajo definitivo se concretará en base al diseño de evaluación establecido anteriormente y a la actualización de la información contenida a través del trabajo colaborativo con el equipo de evaluación.

La concreción final del Plan de Trabajo conlleva establecer las tareas y metodologías a aplicar, el cronograma de desarrollo de la evaluación y la identificación de los actores implicados.

El Plan de Trabajo debe responder a los siguientes objetivos:

- Establecer las principales pautas e hitos a tener en cuenta en el desarrollo de la evaluación desde su fase inicial a la de cierre.
- Establecer las metas/objetivos del servicio de apoyo.
- Informar sobre las actividades a realizar por el equipo de evaluación.
- Detallar cómo y cuándo se realizarán los trabajos.



- Identificará los resultados del trabajo (entregables).
- Servir como documento vivo de continua actualización en funciones de las necesidades del proceso de evaluación.

A continuación, se incluye una propuesta de estructura de un posible modelo de Plan de Trabajo, identificando algunos ejemplos de los posibles entregables a elaborar:

- Introducción:
  - Presentación del proyecto de evaluación.
  - Organización y lanzamiento.
- Texto principal:
  - Análisis: objetivos principales, herramientas principales a utilizar, agentes implicados, etc.
  - Diseño y elaboración del Plan.
  - Modelo de ejecución.
  - Control y seguimiento.
  - Asesoramiento y apoyo.
- Documentación a desarrollar: entregables.
  - Informe de diagnóstico
  - Informe de selección del equipo de evaluación
  - Plan de Comunicación<sup>6</sup>
  - Informes intermedios de evaluación.
  - Informe final de evaluación<sup>7</sup>
  - Material de difusión
  - Programa de mejora
- Plan de traspaso de conocimiento.

{28

<sup>6</sup> Ver apartado 3.3. Plantear la comunicación.

<sup>7</sup> Ver apartado 6. El informe de evaluación.



- Anexos
  - Documentos utilizados
  - Términos de referencia

Concretado el Plan de Trabajo, se desarrollará el estudio de evaluación según el cronograma previsto y las tareas asignadas a los agentes involucrados en esta fase de la evaluación.

### 3.2.2. Gestión de la Evaluación

El concepto de gestión de la evaluación hace referencia a la capacidad de la institución para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos, con el adecuado uso de los recursos disponibles.

Por tanto, se trata del conjunto de acciones y orientaciones que deben seguir los gestores de la evaluación para garantizar que la evaluación se realiza bajo los principios de la eficacia y la eficiencia.

La siguiente tabla establece una breve diferenciación entre las funciones de gestión básicas atribuidas al personal evaluador y al personal gestor de la evaluación:

29 }

Personal EVALUADOR	Personal GESTOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis documental previo el trabajo de campo: análisis de fuentes primarias y de fuentes secundarias.</li> <li>▪ Realización del sistema de indicadores.</li> <li>▪ Diseño de herramientas y técnicas para la recogida de datos.</li> <li>▪ Recogida de datos.</li> <li>▪ Análisis y tratamiento de la información recogida.</li> <li>▪ Retorno de la información recopilada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Garantizar la funcionalidad de la evaluación.</li> <li>▪ Acordar con el equipo de evaluación la actualización del diseño de la evaluación, para concretarla en el Plan de Trabajo y supervisar la ejecución de este.</li> <li>▪ Recoger y revisar la calidad de los resultados parciales y finales de la evaluación.</li> <li>▪ Asesorar al equipo de evaluación.</li> <li>▪ Representar los intereses de los distintos agentes implicados en el proceso de evaluación.</li> <li>▪ Comunicar los resultados y conclusiones.</li> </ul>





### 3.3. Plantear la comunicación

El planteamiento de la comunicación en un proceso evaluativo es especialmente importante. A través de la comunicación se satisfacen las expectativas puestas en la evaluación y se puede dar respuesta a las demandas de mejora efectiva de la intervención.

Los esfuerzos en relación a los procesos de información suelen estar centrados en la comunicación de los resultados de la evaluación, no obstante, la dimensión de los procesos comunicativos en este tipo de procedimientos tiene un mayor alcance.

Por ello, es recomendable elaborar un Plan de Comunicación que proporcione la satisfacción de todas las demandas de información surgidas durante el proceso de evaluación.

A continuación, se incluyen las consideraciones que deben tenerse en cuenta para la elaboración de un Plan de Comunicación:

#### 3.3.1. ¿Cuál es el objetivo principal del Plan de Comunicación?

En esta fase debe definirse el objetivo principal del Plan de Comunicación que estará orientado a difundir de forma clara y ordenada la información más relevante referente a la evaluación.

Un Plan de Comunicación no sólo incluye la comunicación de resultados, hará hincapié también en aquellas informaciones que deban trasladarse durante las distintas etapas de la evaluación.

{30

#### 3.3.2. ¿Qué alcance va a tener?

El alcance del Plan de Comunicación debe contemplar los siguientes aspectos:

- Garantizar la transparencia del procedimiento de evaluación.
- Informar a participantes y agentes relacionados sobre la dinámica de las tareas llevados a cabo. En este sentido, se definen tres tipos de proceso comunicativo:
  - **Comunicación interna:** sirve para dar a conocer los objetivos y la motivación de la evaluación a los participantes promoviendo su participación.
  - **Comunicación externa:** se dan a conocer los objetivos y la motivación para la realización de la evaluación los principales usuarios y beneficiarios de la intervención.
  - **Relaciones institucionales:** se dan a conocer los objetivos y la motivación para la realización a otros sectores de la Administración Pública y a la opinión pública en general, a fin de crear el reconocimiento y valoración del trabajo realizado.

#### 3.3.3. ¿Qué información se va a transmitir?

En esta etapa se elaboran los mensajes a transmitir en el Plan de Comunicación, definiendo claramente qué se quiere comunicar a los diversos públicos objetivos del proyecto.



Aunque algunos de los mensajes no se podrán establecer hasta la obtención de los resultados de la evaluación puede ser conveniente saber en qué momento y cómo se van a comunicar los resultados.

### 3.3.4. ¿Quiénes son los receptores de la información?

Un aspecto clave en el momento de plantear la comunicación del proceso de evaluación es identificar quienes van a ser los receptores de la información generada.

Esta identificación permite presentar la información según las necesidades de los receptores y en la forma adecuada.

En la evaluación de políticas públicas se identifican los siguientes receptores de información claves:

- ✓ **Cargos políticos:** depositan su interés en la información sobre los resultados de la intervención que puedan ayudarlos a tomar futuras decisiones y orientar sus decisiones estratégicas.
- ✓ **Planificadores:** necesitan información general sobre las fortalezas y debilidades del diseño.
- ✓ **Gestores:** la evaluación les permite establecer nuevos mecanismos de mejora de la gestión del programa o política pública.
- ✓ **Beneficiarios:** la evaluación incrementa la transparencia de la gestión y reciben la devolución de su posible participación en el proceso evaluativo.

31 }

### 3.3.5. ¿Qué soportes y canales se pueden utilizar?

La elección de los soportes y canales a utilizar se establecen una vez definidos los receptores clave de la información generada. La planificación de ese aspecto conlleva identificar los canales y mensajes necesarios en relación al público objetivo de la evaluación.

A continuación, se incluye una breve referencia de posibles soportes y canales para la información:

- **Informes de evaluación:** es uno de los soportes básicos, el informe de evaluación contiene los resultados más relevantes en función de los destinatarios a quién vaya dirigido<sup>8</sup>.
- **Publicaciones:** es común utilizar otras herramientas de comunicación (folletos, cartas...) o incluir los contenidos de la evaluación en una publicación existente (boletines de noticias, revistas...).
- **Seminarios o jornadas:** la comunicación oral de resultados es especialmente útil para presentar los resultados a determinados receptores.

<sup>8</sup> Ver apartado 6 de la guía, donde se describe con mayor detalle el contenido del Informe de Evaluación.



Este medio se puede utilizar en cualquier momento de la evaluación y puede servir para transmitir los resultados a aquellos actores que disponen de tiempo limitado para leer un informe extenso.

- **Reuniones de trabajo o talleres:** la presentación de resultados puede ofrecer una perspectiva metodológica participativa, este tipo de presentación de resultados es eficaz cuando se requiere una dimensión altamente pedagógica.
- **Información a través de las TIC:** las nuevas tecnologías son canales de gran capacidad de difusión y de coste reducido que pueden servir para informar y comunicar resultados. El Gobierno Vasco ha realizado una importante apuesta por abrir canales web para el intercambio bidireccional con la ciudadanía a través de <http://www.irekia.euskadi.net/>.

### 3.3.6. ¿Qué vamos a comunicar en cada momento?

En esta fase del Plan de Comunicación debe establecerse un plan detallado para cada uno de los mensajes, destinatarios y canales que se van a utilizar en el Plan de Comunicación.

De forma general, se deberá elaborar un calendario con las actividades comunicativas a transmitir en cada una de estas tres fases:

- **Fase 1: Difusión inicial del propósito de evaluación** corresponde a la difusión inicial de la evaluación, se da a conocer a los actores implicados el inicio del proceso de evaluación a través de los procedimientos de comunicación interna establecidos.
- **Fase 2: Ejecución y seguimiento de la evaluación** dirigida a la comunicación de los resultados intermedios y del estado de ejecución de los trabajos. Se trata de un proceso de comunicación interna.
- **Fase 3: Comunicación de resultados,** hace referencia a la comunicación de las conclusiones obtenidas a través de la información, se trata de un proceso de comunicación interna y externa.

{32



## 4. CRITERIOS DE EVALUACIÓN

La evaluación conlleva considerar sistemáticamente aquellos factores que determinan una política pública, estos factores se presentan como criterios o principios de la evaluación.

Existen diferentes modelos de evaluación, y por tanto, se pueden establecer diferentes planteamientos para la selección de aquellos criterios que se van a tener en cuenta en una evaluación.

En este capítulo de la guía se incluye la definición de aquellos criterios que pueden estar implícitos en la evaluación de una política pública. Su aplicación en el diseño de la misma dependerá tanto su alcance como del contenido de la política a evaluar.

Podemos diferenciar tres tipos de criterios según estén relacionados con la redacción de objetivos, el grado de logro o el uso de los medios para alcanzar los objetivos.

**Los criterios sirven para emitir los juicios de valor que deben dar respuesta a las preguntas de evaluación que el equipo evaluador prevé contestar en relación a los objetivos planteados en el diseño de la evaluación.**

33 }

La categorización de los análisis permite medir el valor de una intervención. Los criterios de evaluación sirven como referencia para crear la estructura de las cuestiones a las que la evaluación va a dar respuesta.

A continuación, se ofrece una descripción de los criterios de evaluación más frecuentes en la evaluación de políticas públicas.

### 4.1. Relevancia

#### ✓ Definición

El análisis de relevancia corresponde con la evaluación de la calidad y veracidad del diagnóstico. Ello permite identificar el alcance del problema y la metodología utilizada en el planteamiento de la política pública o programa.

La definición de los problemas que genera una política pública se enmarcan en un entorno cambiante, por ello, la calidad de análisis del diagnóstico se sustenta en el conocimiento de la realidad sobre la que se interviene, y por tanto, en los cambios que se hayan podido producir.

Para evaluar el diagnóstico utilizado en la formulación de una política pública es necesario analizar cómo se definieron y priorizaron los problemas sociales, sin dejar de tener en cuenta cómo influyó en esta definición el entorno.



La evaluación del contexto conlleva analizar las condiciones externas del programa o política (elementos económicos, políticos, legales...) que hayan afectado directa o indirectamente a la formulación de la política.

#### ✓ Preguntas clave

El análisis de relevancia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿En qué medida las intervenciones realizadas están alineadas con las necesidades y prioridades del territorio?
- ¿Las acciones emprendidas otorgan prioridad según la importancia de las necesidades detectadas?
- ¿El objetivo de mejora de la política pública era pertinente en el contexto dónde se aplicó?
- ...

#### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de relevancia puede verse dificultado por:

- La no disposición de datos estadísticos oficiales.
- La falta de información de cómo se detectaron o priorizaron las necesidades planteadas.

{34

#### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Diseño de la política pública.

#### ✓ Métodos y herramientas propuestos

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Árboles o diagramas de flujos.

## 4.2. Pertinencia

#### ✓ Definición

Este análisis consiste en el estudio de la calidad en la formulación de los objetivos del programa. Deberá analizarse, para ello, si los objetivos se han definido reflejando concisamente los propósitos de la política pública y si su consecución es medible.

En este sentido, es importante examinar si los objetivos se han redactado de una forma clara y concisa, y que se especifica el producto que se pretende obtener.

Debe considerarse que la consecución de objetivos responde a una planificación temporal preestablecida y por tanto deberá valorarse las adaptaciones que se hayan podido producir.



#### ✓ Preguntas clave

El análisis de pertinencia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Qué persiguen los objetivos del programa o política?
- ¿Se identifica claramente el resultado que pretende alcanzar cada objetivo de la política?
- ¿Se ha tenido en cuenta cuando se van a cumplir los objetivos?
- ...

#### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de pertinencia puede verse dificultado por:

- Falta de consenso sobre las necesidades y prioridades establecidas, o una valoración incorrecta de éstas.
- Falta de concreción de la política pública.

#### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Diseño de la política de la política pública.

#### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Análisis de calidad del diagnóstico (DAFO).

### 4.3. Coherencia interna

#### ✓ Definición

Este tipo de análisis es de uso frecuente en las políticas de evaluación de la Unión Europea, se trata del análisis de la jerarquía de objetivos.

La jerarquía de objetivos forma parte de la creación de la estrategia de intervención y se realiza en función de las necesidades detectadas.

El análisis de coherencia analiza la lógica de la programación, ahondando en si existe una priorización coherente de los objetivos y su relación con las actividades, y la consecución de resultados.

#### ✓ Preguntas clave

El análisis de coherencia interna debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Se puede decir que las actividades y los resultados permiten alcanzar los objetivos de manera lógica?
- ¿Existen contradicciones entre los diferentes niveles de objetivos?

35}



- ¿Existen duplicidades entre las actividades programadas en relación a la consecución de los objetivos de la política pública?
- ...

#### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de coherencia interna puede verse dificultado por:

- Falta de concreción de los objetivos o de las actividades planteadas en la política pública.

#### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Diseño de la política.

#### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Árbol de objetivos.
- Matriz de valoración de las relaciones entre necesidades planteadas y objetivos.

### 4.4. Coherencia externa

#### ✓ Definición

Este análisis permite valorar el grado de correspondencia que existe entre un programa y otras intervenciones que se estén ejecutando en un mismo espacio temporal y físico-territorial.

Este tipo de análisis requiere estudiar los objetivos y la intervención de forma comparada con todos los programas que convergen en un territorio.

Se trata de contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la política objeto de la evaluación y otros programas.

#### ✓ Preguntas clave

El análisis de coherencia externa debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Se puede decir que no existe superposición entre la política y otras intervenciones aplicadas en el mismo territorio?
- ¿Los objetivos planteados en la política coinciden con los expresados en otras intervenciones del territorio?
- ...

{36



### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de coherencia externa puede verse dificultado por:

- Imprecisión en la definición de las necesidades detectadas o en el establecimiento de objetivos, de la política objeto de evaluación o de las políticas que pueden presentar algún grado de complementariedad.

### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Diseño de la política pública.

### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Comparación entre árboles de problemas y objetivos de los distintos planes que presenten complementariedad.
- Matriz de valoración de la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas.

37}

## 4.5. Eficacia

### ✓ Definición

El análisis de eficacia tiene por objeto determinar el grado en que una operación alcanza o se espera que alcance sus objetivos, en un período determinado y con independencia de los costes que su ejecución implique. Este análisis se realiza bajo una múltiple perspectiva de realización financiera, física, resultados e impactos.

El análisis de eficacia parte de la premisa que el objetivo del programa ha sido definido de manera inequívoca y con carácter operacional. Sin embargo, debe atenderse que en muchas ocasiones los objetivos pueden haber estado formulados de forma confusa y muy general.

En estos casos debe ponerse de manifiesto esta debilidad y el equipo de evaluación deberá hacer operativos los objetivos sobre la información existente.

En este análisis se deberá tener en cuenta que la política es sólo uno de los varios factores que contribuyen al logro de los objetivos establecidos. El equipo de evaluación deberá prestar atención también a aquellas causas que están relacionadas con la eficacia o ausencia de eficacia del programa.





### ✓ Preguntas clave

El análisis de eficacia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿En qué medida se han cumplido los objetivos?
- ¿Qué acciones concretas de la política han favorecido el cumplimiento de los objetivos esperados?
- ¿Han existido factores externos a la evaluación que hayan influido en la resolución de los problemas detectados?
- ...

### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de eficacia puede verse dificultado por:

- Resultados planificados poco claros, múltiples o confusos, o que son objeto de cambio.
- Mala definición de los indicadores de los resultados planificados.
- Falta de información de referencia sobre las instituciones, personas o infraestructura afectadas.
- Escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto.
- Dificultad para atribuir los resultados al programa en particular debido a las variables de intervención.

{38

### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Resultados de la política pública.

### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Métodos analíticos (cualitativos y cuantitativos):
  - Ex -ante: Medición de los valores iniciales de las variables resultantes y otras variables importantes.
  - Ex -post: medición de los valores de las variables resultantes y otras variables importantes después de haberse llevado a cabo la intervención.



## 4.6. Eficiencia

### ✓ Definición

El análisis de eficiencia mide hasta qué punto los resultados obtenidos derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales utilizados.

La principal dificultad para medir la eficiencia de una política está en establecer un valor de referencia sobre la asignación de recursos. Pocas veces el valor de referencia está establecido, por lo que el equipo evaluador deberá establecer este valor sobre el que se realizan las mediciones.

Los exámenes previos en relación a la eficiencia se establecerán durante el proceso de planificación de una política, cuando se decidan los presupuestos e insumos.

### ✓ Preguntas clave

El análisis de eficiencia debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Cuál ha sido el coste material de los objetivos conseguidos?
- ¿Se aplicaron procedimientos racionales de gestión financiera y de equipo?
- ¿Se han utilizado los recursos de la manera más económica posible?
- ...

### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en la fase de:

- Gestión de la política pública (proceso).

### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de eficiencia puede verse dificultado por:

- No disposición de los valores de referencia.

### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Medición directa: registro de datos cuantificables por medio de instrumentos analíticos.

## 4.7. Sostenibilidad

### ✓ Definición

El análisis de la sostenibilidad de un programa permite evaluar en qué medida los resultados del programa han sido o tienen probabilidades de ser duraderos una vez finalizado el programa y una vez retirados los recursos externos.



Los factores que inciden en la sostenibilidad se examinan sobre la base de la prioridad asignada al programa.

En el análisis también se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos que harían falta para mantener los resultados del programa en el largo plazo.

#### ✓ Preguntas clave

El análisis de sostenibilidad debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Es probable que los logros del programa se mantengan una vez finalizada la intervención?
- ¿Tienen las contrapartes participantes la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades del programa?
- ...

#### ✓ Dificultades metodológicas

El análisis de sostenibilidad puede verse dificultado por:

- La sostenibilidad es una situación hipotética y proyectada.
- No es posible prever todos los factores intermedios que comprometen la sostenibilidad.

{40

#### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en:

- El impacto de la política pública.

#### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Herramientas cualitativas y participativas: mesas redondas, talleres, foros de discusión, etc.

### 4.8. Equidad

#### ✓ Definición

Este análisis tiene el objetivo de valorar la equidad en los resultados obtenidos o que se pretenden alcanzar a través de una política pública. Por ello, es clave cuando se quiera medir este criterio, ahondar sobre la distribución de recursos establecida en una política pública.

La evaluación del criterio de equidad conlleva analizar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de los programas públicos entre la población se ha realizado con algún criterio estándar de distribución equitativa.



Una política equitativa es aquella cuyos resultados o esfuerzos están distribuidos justamente. El criterio de equidad está estrechamente relacionado con los conceptos de justicia o imparcialidad ya que en las políticas de distribución de los recursos subyacen conflictos éticos.

#### ✓ Preguntas clave

El análisis de equidad debe proporcionar respuesta a este tipo de cuestiones:

- ¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos de la política pública?
- ¿La dedicación de esfuerzos ha seguido una lógica de reparto justo?
- ...

#### ✓ Problemas metodológicos

El análisis de equidad puede verse dificultado por:

- Obtención de respuestas suministradas dónde subyacen distintas lógicas de actuación.

#### ✓ Dimensión de la política pública a la que hace referencia

Este análisis se centra en las fases de:

- Diseño, proceso, resultados e impacto.

#### ✓ Métodos y herramientas

Los métodos y herramientas que pueden ser utilizados para efectuar el análisis son:

- Análisis de inputs asignados a la política a través de metodologías cualitativas: enfoque pluralista, que enfatiza la participación de los actores y destinatarios de las políticas públicas.

41 }



## 5. TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE DATOS

El trabajo de campo comprende aquellas acciones que están encaminadas a obtener información a través de fuentes primarias y a través de las técnicas y herramientas que se consideren oportunas según los objetivos de la evaluación.

Tal y como se ha planteado anteriormente, el equipo de evaluación y los gestores en la fase de desarrollo del estudio de evaluación acabarán de definir las técnicas y herramientas que se van a utilizar para la obtención de datos así como el posterior análisis de la información recogida.

A continuación, se relacionan algunos de los aspectos a tener en cuenta en el momento de seleccionar las técnicas y herramientas para la evaluación:

- Determinar cuáles de las técnicas y herramientas responden mejor a las preguntas de evaluación.
- Seleccionar los métodos teniendo en cuenta los recursos disponibles.
- Escoger las técnicas y herramientas que facilitarán la participación de los actores relevantes en el proceso de evaluación.
- Escoger aquellos métodos que se puedan combinar con otros para obtener una información en acorde a las necesidades de la evaluación.

{42

La elección de un tipo de técnica u otra debe establecerse fundamentalmente a través de las siguientes características:

- Las fuentes y el tipo de información disponible.
- Las personas del equipo de evaluación que participaran en la fase de recogida de datos.
- Las necesidades de información planteadas en el diseño de la evaluación.
- El planteamiento metodológico de la evaluación.
- Los recursos y el tiempo disponible.

### 5.1. Técnicas y herramientas para la recogida de información

A continuación, se incluyen algunas de las técnicas para la recogida de información más relevantes en la evaluación de políticas públicas. Estas técnicas no son excluyentes entre sí, por el contrario, frecuentemente se utilizan modelos de evaluación donde se combinan unas con otras.

#### 5.1.1. Sistema de Indicadores

En la fase de ejecución de una decisión política se pretende generar determinados impactos en la sociedad, que se traducirán en la consecución o no de los resultados esperados de una política



pública (número de centros escolares construidos, personas en situación de dependencia a las que se asigna un recurso comunitario, etc.).

La evaluación pretende determinar si los outputs (creación de plazas escolares, construcción de centros de día...) han generado los efectos (outcomes) esperados (disminuir el índice de niños no escolarizados, incrementar la asistencia institucional de las personas en situación de dependencia...).

La relación entre los productos y los efectos no son directos, para la medición y análisis de esta relación se utilizan los indicadores dada su utilidad para medir la eficacia de cualquier intervención.

Los indicadores son concreciones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y sirven para sistematizar la información. En una evaluación se define la “batería de indicadores” incluyendo todos los aspectos fundamentales de la actuación que se pretenden medir para después compararlos con los efectos de la política.

La elaboración de indicadores permite disponer de un sistema de recogida de información para definir la situación y evolución de las variables analizadas. También sirve para disponer de términos de referencia para evaluar la consecución de los objetivos de un programa o política.

43 }

Son diversos los tipos de indicadores y no existe una tipología única, no obstante, se puede diferenciar entre los indicadores de base y los indicadores complementarios.

Los **indicadores de base** informan sobre el desarrollo real del programa y se clasifican de la siguiente manera:

- **Indicadores de realización:** sirven para medir la realización financiera (gastos incurridos) y física (estado de avance) de las actuaciones de una política o programa.
- **Indicadores de resultado:** sirven para cuantificar los productos realizados como consecuencia de las actividades llevadas a cabo y pueden ser de naturaleza física y de naturaleza monetaria.
- **Indicadores de impacto:** miden la repercusión del programa evaluado sobre los objetivos específicos y globales, y sobre la población objetivo.

Los **indicadores complementarios** se establecen en relación a lo planificado y se calculan a partir de los indicadores de base, se clasifican de la siguiente manera:

- **Indicadores de eficacia:** hace referencia al logro de los objetivos previstos sin tener en cuenta los costes.
- **Indicadores de eficiencia:** se centran en la relación existente entre los objetivos alcanzados y sus costes. Estos indicadores permiten medir las realizaciones, resultados e impactos obtenidos en relación a los recursos empleados.



A continuación, se expone un ejemplo de cada uno de los tipos de indicadores de evaluación expuestos con anterioridad:

INDICADORES DE BASE		INDICADORES COMPLEMENTARIOS	
Realización	Resultado	Eficacia	Eficiencia
Nº de plazas residenciales creadas.	Disminución del tiempo de espera.	Nº de plazas creadas/Nº de plazas previstas.	Nº de plazas creadas en relación al tiempo y el coste.

### 5.1.2. Análisis documental

El análisis documental permite llevar a cabo la actualización del marco teórico de referencia en la materia la política pública. Integra la revisión de aquellos documentos relevantes en la materia que pueden proporcionar la información necesaria para los distintos análisis planteados.

El análisis documental suele realizarse al inicio de las evaluaciones ya que suministra información básica sobre el contexto, las prioridades y los objetivos de la política pública.

La principal documentación a la que se puede recurrir en la evaluación de una política pública se resume de la siguiente manera:

- Legislación aplicable.
- Memorias de los programas o políticas llevadas a cabo.
- La propia política o programa que se evalúa.
- Otros documentos estratégicos.
- Acervo comunitario en la materia.

### 5.1.3. Encuestas de evaluación

Las encuestas se utilizan para producir información precisa y cuantitativa procedente de aquellos actores implicados en la evaluación y sobre la base de un cuestionario estandarizado. Este tipo de herramienta se utiliza cuando se pretende obtener una información precisa, generalizable y cuantitativa.

La formulación de una encuesta significativa requiere un sólido de conocimiento acerca del objeto de evaluación que permita plantear con la máxima precisión la información que se va a solicitar.

Por ello, es un enfoque muy exigente en términos de preparación, capacitación de entrevistadores, trabajo de campo y análisis de datos.



La encuesta, como todas las técnicas de recolección de datos, debe tener la máxima validez posible. Los errores más frecuentes en la formulación de las encuestas son:

- Errores de no observación: no aplicar bien la técnica de muestreo y no inclusión de preguntas clave.
- Errores en la recogida de datos: del instrumento, del método, del entrevistador y del entrevistado.
- Errores en el tratamiento de datos: en el procesamiento y en el análisis.

#### 5.1.4. Entrevistas

Las entrevistas permiten obtener información cualitativa relativa a los juicios de valor de los actores involucrados sobre las actuaciones más eficaces o problemáticas, las dificultades percibidas, y la adecuación y pertinencia de las intervenciones desde el punto de vista de la temática analizada.

Las entrevistas personalizadas pueden realizarse en aquellas fases de la evaluación dónde se considera necesario, no obstante, es recomendable su realización una vez conocidos los resultados de las posibles encuestas. Este procedimiento permite contrastar de forma cualitativa el resultado cuantitativo obtenido a través de las encuestas.

45 }

Se puede diferenciar tres tipos de entrevista para la evaluación:

##### Entrevistas con informantes clave:

- Se utilizan para producir información general, y comprender los motivos y actitudes de las diferentes partes implicadas en la evaluación.
- Los informantes deberán ser seleccionados en base a su función o especial relevancia de contar con su participación.
- En la selección de informantes debe tenerse en cuenta la representatividad de todos los grupos de interés.
- Las entrevistas deben prepararse en base al conocimiento sustantivo y la experiencia práctica real de los informantes.
- Los criterios utilizados en la selección de informantes deben especificarse en el informe final.

##### Entrevistas grupales:

- Se utilizan para recoger información a nivel de grupo o comunidad, y determinar el grado de apoyo de éste respecto a una iniciativa en concreto.
- Los participantes deben ser representativos del grupo o la comunidad.





- Debe partirse del conocimiento previo del tema y del grupo.
- En entrevistador debe promover, equilibrar y garantizar la participación de los distintos entrevistados.

### Entrevistas a grupo focal:

- Se utilizan para generar ideas e hipótesis para un análisis posterior.
- Pueden utilizarse para establecer acuerdos sobre las conclusiones obtenidas.
- El grupo debe ser homogéneo en términos de intereses y limitado en número.
- Las discusiones deben ser moderadas por un evaluador independiente y neutral que establecerá los temas de discusión en cada momento.

## 5.2. Análisis e interpretación de datos

La interpretación de los datos obtenidos conlleva establecer el análisis suficiente y adecuado para establecer las hipótesis sobre el significado de la información recogida y destacar cuáles han sido los hallazgos más significativos que se han obtenido.

La interpretación de los datos recogidos genera aquellas conclusiones y recomendaciones obtenidas a través de la información recopilada.

{46

A continuación, se describen algunas de las técnicas básicas para organizar y analizar los datos:

### 5.2.1 Análisis cuantitativo

El análisis de datos cuantitativos interpreta resultados numéricos teniendo en cuenta el contexto del programa.

Es necesario realizar el análisis contando con la participación de los agentes que conozcan en mayor profundidad el contexto analizando para cotejar si las cifras reflejan apropiadamente el cumplimiento de objetivos de la política.

Es importante atender a las posibles explicaciones que puedan tener los resultados obtenidos así como en las conclusiones que se pueden extraer.

### 5.2.2 Análisis cualitativo

El análisis de datos cualitativos se realiza a partir de la información recogida en el trabajo de campo (transcripciones de entrevistas, notas de observaciones sobre el terreno...) y permite detectar tendencias en la información recogida.

Los datos se pueden clasificar por categorías en temas y aspectos recurrentes que parecen pertinentes para responder las preguntas de evaluación.



Los evaluadores deben evitar hacer generalizaciones precipitadas al desglosar la información recogida. Este tipo de datos no se deben tratar como si fueran datos cuantitativos, es necesario analizar en profundidad la información recogida.

### 5.2.3 Valores y sesgos

El sesgo y los valores influyen inevitablemente en el análisis tanto cuantitativo como cualitativo de los datos.

Para controlar el sesgo y la influencia de los valores el equipo de evaluación debe hacer conscientes las limitaciones y las dificultades surgidas, y utilizar las técnicas de triangulación (uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación).



## 6. EL INFORME DE EVALUACIÓN

El informe de evaluación es el producto en el que se recogen las técnicas y métodos usados para la recopilación y análisis de la información, los resultados de la evaluación, y las conclusiones y recomendaciones obtenidas.

En este apartado se incluye una propuesta de modelo de informe de evaluación que contiene la estructura y una propuesta básica de contenido.

Debe tenerse en cuenta que el índice de contenidos propuesto para el informe de evaluación de políticas públicas puede ser objeto de modificaciones con el fin de adaptarlo a las necesidades que se consideren oportunas.

A continuación, se incluye el contenido básico del informe de evaluación. Éste se estructura en los siguientes 5 capítulos:

### CAPITULO I: CONTEXTO Y DESCRIPCIÓN DE LA INTERVENCIÓN

- Características esenciales del contexto
- Descripción de la intervención

{48

### CAPÍTULO II. CONTENIDO DE LA EVALUACIÓN Y METODOLOGÍA EMPLEADA

- Diseño técnico de la evaluación
- Técnicas y herramientas utilizadas
- Condicionantes y límites encontrados en el desarrollo de los trabajos

### CAPÍTULO III. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

- Análisis del marco legal y documental de referencia en la materia
- Análisis de la situación de contexto
- Análisis de pertinencia de la estrategia
- Análisis de coherencia interna
- Análisis de coherencia externa
- Análisis de concentración
- Análisis de complementariedad
- Realizaciones financieras y físicas



- Análisis de resultados
- Análisis de impactos
- Análisis de la eficacia de las intervenciones
- Evaluación de acciones innovadoras

#### CAPÍTULO IV. CALIDAD DE LA EJECUCIÓN Y DE LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO

- Planificación y Programación
- Gestión
- Ejecución y Seguimiento
- Coordinación

#### CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Conclusiones y recomendaciones respecto la política pública o programa
- Desafíos y perspectivas futuras

49 }

En las páginas siguientes se describen las tareas que se deberán llevar a cabo para elaborar cada uno de los apartados mencionados, que configuran el informe de evaluación. Con el fin de facilitar la comprensión, se ha seguido el orden del índice de contenidos.

### **6.1. Capítulo I. Contexto y descripción de la intervención**

En el Capítulo I está orientado a introducir los elementos descriptivos básicos de la política pública objeto de evaluación.

#### Características esenciales del contexto

Debe incluirse una descripción básica del contexto de evaluación, a partir de un análisis fundamentado en los datos obtenidos a través de fuentes estadísticas oficiales.

Puede resultar adecuado incluir las estadísticas, los datos de partida y la evolución que tuvieron durante la ejecución de la política pública.

El contenido de este apartado deberá incluir:

- Referencias a la situación de contexto inicial que sustentó la decisión política.
- Análisis de la evolución de la situación de contexto.
- Situación de contexto en el momento de realizar la evaluación.



### Descripción de la intervención

La descripción de la intervención hace referencia a la inclusión en el informe de aquella información relevante sobre la política pública que se va a evaluar.

En este apartado se incluirán aquellos aspectos clave de la política pública para facilitar la comprensión del objeto de evaluación:

- Origen de la política.
- Identificación del gestor o gestores.
- Alcance.
- Temporalización: año de inicio, año de finalización, etapas...
- Agentes y organismos implicados.
- Actividades/servicios llevados a cabo.
- Presupuesto.
- Mecanismos de seguimiento y evaluación previstos.
- Etc.

{50

### 6.2. Capítulo II. Contenido de la evaluación y metodología empleada

Este Capítulo II tiene por objeto la descripción básica de la evaluación (alcance, justificación, descripción, agentes, etc.), así como el planteamiento de la metodología, y las técnicas y herramientas empleadas en su elaboración.

### Diseño técnico de la evaluación

En este apartado se describirá la evaluación, en particular, se atenderá a aspectos tales como:

- Alcance temporal y material
- Agentes involucrados en su realización
- Descripción de la evaluación
- Estructura del informe
- Destinatarios de la evaluación
- Etc.

### Técnicas y herramientas utilizadas

En este apartado, de carácter técnico, se describirán los métodos y técnicas que han sido utilizados a lo largo de la evaluación. Debe ponerse especial atención en la descripción de los métodos de recogida de información y los métodos empleados en los diferentes análisis.



Se describirán métodos tales como:

- El sistema de indicadores empleado
- Análisis documental: documentos de referencia analizados
- Encuestas realizadas
- Entrevistas realizadas
- Mesas redondas celebradas
- Estudios de caso elaborados
- Técnicas econométricas empleadas
- Etc.

#### Condicionantes y límites encontrados en el desarrollo de los trabajos

En este apartado se incluirá una descripción de aquellos aspectos que han podido condicionar o limitar la realización de la evaluación o bien la obtención de conclusiones:

- Dificultades en el análisis de contexto
- Limitaciones de los métodos y las técnicas empleadas
- Limitaciones del sistema de indicadores
- Obstáculos durante la realización de los trabajos de evaluación
- Factores que han podido dar lugar a resultados sesgados
- Etc.

51 }

### 6.3. Capítulo III. Análisis e interpretación

En el capítulo III se incluyen los resultados obtenidos tras la aplicación de los distintos análisis establecidos. Es especialmente importante que el análisis y la interpretación de datos de respuesta a las preguntas de evaluación planteadas en la etapa de diseño.

La estructura de este apartado, puede seguir el siguiente planteamiento:

- Pregunta de evaluación
- Datos obtenidos a través del análisis obtenido con el/los criterio/s de evaluación que correspondan:
  - Análisis del marco legal y documental de referencia en la materia
  - Análisis de la situación de contexto
  - Análisis de pertinencia de la estrategia
  - Análisis de coherencia interna



- Análisis de coherencia externa
- Análisis de concentración
- Análisis de complementariedad
- Realizaciones financieras y físicas
- Análisis de resultados
- Análisis de impactos
- Análisis de la eficacia de las intervenciones
- Evaluación de acciones innovadoras
- Respuesta planteada a la pregunta de evaluación

#### **6.4. Capítulo IV. Calidad de la ejecución y de los sistemas de seguimiento**

El impacto de una política pública también depende de la capacidad de gestión y del trabajo de los órganos responsables de llevar a cabo la política pública. En este capítulo se revisará la pertinencia y la calidad de dichos mecanismos de gestión. Cabe considerar que las deficiencias en este ámbito podrían reflejarse en los impactos de la intervención llevada a cabo.

{52

Con frecuencia, la eficacia de una intervención no se explica tanto por la mayor o menor bondad del programa sino por la calidad del proceso implantación o ejecución del mismo.

Con esta finalidad, se propone la búsqueda y análisis de información relativa los siguientes aspectos:

- Planificación y Programación
- Gestión
- Ejecución y Seguimiento
- Coordinación

A continuación se incluyen, a título orientativo, algunos aspectos sobre los que se centrará el análisis de la calidad de la ejecución y los sistemas de seguimiento.

##### **Planificación y Programación**

- Realización de análisis previos: sistema de indicadores, análisis del entorno, diagnóstico DAFO.
- Participación de agentes clave en la programación de la política pública; especificación de su implicación en el diseño de la política pública.
- Organización de los dispositivos de coordinación: identificación y análisis de las estructuras y organizaciones implicadas.



- Procedimientos de selección de las actividades y de los beneficiarios, criterios de las poblaciones objetivo en función de las prioridades establecidas y las necesidades identificadas: factores considerados, criterios y operaciones, actores, etc.

### Gestión

- Disposición de Manuales de gestión, así como la elaboración de instrucciones, orientaciones con la finalidad de facilitar la información y transparencia.

### Ejecución y Seguimiento

- Funciones y responsabilidades, carácter de las funciones y tareas efectivamente desempeñadas, principales focos de interés (financiero, organizativo, técnico...), contribuciones al desarrollo de las intervenciones públicas, decisiones tomadas, etc.
- Participación en el seguimiento y ejecución de la política pública así como en el presente proceso de evaluación: consideración de las conclusiones, valoraciones, documentos, recomendaciones, etc. en la gestión y evaluación de las intervenciones públicas.
- Asignación y adecuación de los recursos destinados.
- Apoyo informático: disponibilidad y organización de aplicaciones informáticas que aseguren la calidad del seguimiento y de la ejecución.

53 }

### Coordinación

- Estructura: La evaluación de políticas públicas en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de Euskadi: definición de los procedimientos utilizados y especificación de actores implicados.
- Funcionamiento: en particular en lo que concierne a las aportaciones de principales actores para reforzar la efectividad de las operaciones y su contribución a la generación del valor añadido comunitario.
- Comunicación y coordinación con otros órganos o instituciones implicados en la evaluación.

Este análisis de la calidad de la ejecución y de los sistemas de seguimiento y evaluación deberá efectuarse sobre terreno, siendo el trabajo de campo, en particular entrevistas personales, la principal herramienta para la recogida de información.

## 6.5. Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

El presente Capítulo VII es recopilatorio de los aspectos más relevantes extraídos de la evaluación, incluye las siguientes tareas:

- Juicios de valor obtenidos con los análisis
- Desafíos y perspectivas futuras





### Juicios de valor obtenidos con los análisis

Este apartado recogerá las principales conclusiones y recomendaciones derivadas de los análisis realizados según el alcance de la evaluación,

En definitiva, en función del diseño de la evaluación emprendida será necesario formular conclusiones en relación a los distintos análisis realizados.

A título orientativo, los análisis realizados pueden corresponder con los siguientes:

- Sobre la racionalidad y coherencia de la política pública.
- Sobre la evolución del entorno.
- Sobre la descripción de la situación a fecha de cierre del informe de evaluación: análisis de realización física y financiera y perspectivas de cumplimiento de objetivos.
- Sobre la identificación de resultados y análisis de la eficacia.
- Sobre la eficiencia del programa o política.
- Sobre la sostenibilidad y equidad de la política.
- Sobre la calidad de la ejecución y el seguimiento.

{54

### Desafíos y perspectivas futuras

En este apartado, se incluirán los principales retos, desafíos y perspectivas en la materia de evaluación, que se debe afrontar en el futuro, para lo que se tendrá en cuenta:

- El propio contenido de la evaluación, especialmente los aspectos relacionados con la estrategia y la ejecución.
- En particular, el marco normativo y documental de referencia.



## 7. ESTÁNDARES DE CALIDAD EN LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Como se ha comentado con anterioridad, la evaluación ya no sólo es un instrumento al servicio de la Administración, sino que responde a las necesidades y demandas de información de otros agentes privados y públicos.

El estándar de calidad es el que reúne los requisitos mínimos en busca de la excelencia dentro de una organización institucional, en este caso permite establecer la relación de aspectos que debe atender una evaluación en el marco del Gobierno Vasco.

A continuación, a través de cinco bloques generales, se presentan algunas de las cuestiones clave que debe abordar la revisión de calidad de una evaluación pública:

**Marco de la Evaluación:** Este apartado debería dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ¿Se dispone de unas orientaciones y/o manual que identifique con claridad las tareas, atribuya responsabilidades y defina el procedimiento a seguir por parte de todos los actores implicados en la evaluación?
- ¿Se ha previsto un procedimiento de control de la calidad de la Evaluación?
- ¿Se han dispuesto los medios humanos y financieros suficientes y adecuados conforme al alcance y naturaleza de las tareas a realizar?
- ¿Tiene el equipo de evaluación solvencia técnica suficiente?

55 }

**Planificación de la Evaluación:** En este apartado debería analizar los siguientes aspectos:

- ¿Se ha elaborado un Plan de Trabajo?
- ¿La planificación acordada prevé la realización de evaluaciones de manera ágil y operativa de manera que permita disponer de sus resultados cuando las necesidades de información lo requieran?
- ¿Está previsto un seguimiento del Plan?
- ¿Ha previsto una revisión o seguimiento de este Plan o Estrategia?

**Ejecución de la Evaluación:** Se sugiere examinar los siguientes aspectos:

- ¿Se han establecidos instrumentos de coordinación entre todos los agentes implicados?
- ¿Han participado todos en los agentes implicados en el procedimiento de evaluación?
- ¿Están definidas las funciones y responsabilidades con claridad?
- ¿Se han elaborado una instrucciones/ orientaciones del procedimiento de evaluación?
- ¿Se ha evaluado la calidad de los informes?



### Publicidad y utilidad de los resultados de la evaluación

- ¿Se han comunicado los resultados de la evaluación?
- ¿Se han articulado los canales de comunicación aptos que permitan la información y participación de todos los organismos implicados?
- ¿Se ha informado convenientemente a los organismos implicados de los resultados de la evaluación antes de adaptación?
- ¿Se han difundido adecuadamente los resultados de la Evaluación?
- ¿Se han respetado los plazos establecidos?

**Calidad del informe de evaluación.** En este apartado se debería dar respuesta a los siguientes aspectos:

- ¿El informe de evaluación responde a las necesidades de información existentes?
- ¿Han colaborado en la elaboración de evaluación todas las partes implicadas?
- ¿Se han utilizado fuentes primarias y secundarias fiables?
- ¿Los análisis cuantitativos y cualitativos han sido realizados conforme a criterios establecidos y validados?
- ¿Los resultados alcanzados son lógicos y se encuentran debidamente justificados?
- ¿Las conclusiones y recomendaciones formuladas son objetivas?
- ¿Las conclusiones y recomendaciones enunciadas son suficientemente detalladas para permitir su realización?

{56

En definitiva, los aspectos clave en materia de calidad de la evaluación se centran en estos cuatro aspectos:

- La designación de responsables de la Evaluación y atribución de sus funciones con claridad.
- La disposición de planes de evaluación que describa en su contenido como se va a realizar el seguimiento y prevea su modificación.
- Durante la evaluación se debe permitir la participación todos los actores implicados.
- Tanto los informes como sus resultados deben ser difundidos adecuadamente.



## 8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Agentes**

Entidades, organizaciones, grupos o particulares que tienen un interés directo o indirecto en la política o en su evaluación.

- **Árbol de objetivos**

Descripción de la relación entre los medios y los fines de la estrategia propuesta en una política pública.

- **Árbol de problemas**

Descripción de las relaciones entre causas y efectos de los problemas detectados para diseñar una política pública.

- **Auditoría**

Actividad de control independiente y objetiva que tiene como fin añadir valor y mejorar las operaciones, procesos, intervenciones, etc... de una organización. Ayuda a la organización a lograr sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la eficacia de la gestión de riesgos, el control y los procesos de dirección.

- **Beneficiarios**

Individuos, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención, hayan sido o no los destinatarios de la intervención.

- **Coherencia**

La coherencia interna valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. La coherencia externa analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.

- **Criterios de evaluación**

Categorías generales de análisis para establecer los juicios de valor referentes a una intervención, que sirven de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta.

- **Desempeño**

Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.

57}



- **Efecto**

Cambio, intencionado o no, debido directa o indirectamente a una intervención.

- **Eficacia**

Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.

- **Eficiencia**

Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.

- **Encuesta**

Técnica implica la administración de cuestionarios a la población objeto de estudio para recopilar sistemáticamente información.

- **Equipo de evaluación**

Equipo técnico encargado de realizar el estudio de evaluación. Pueden estar implicados en el diseño, aplicación o gestión de la intervención, o ser externos y ajenos a ella.

- **Evaluabilidad**

Medida en que puede evaluarse una actividad o un programa de manera fiable y creíble.

- **Evaluación ex -ante**

Evaluación que se efectúa antes de poner en práctica una política pública.

- **Evaluación ex -post**

Evaluación de una política pública que se efectúa una vez que ha concluido.

- **Evaluación intermedia**

Evaluación de una política pública que se efectúa durante su ejecución.

- **Fiabilidad**

Es la coherencia de los datos y los juicios de evaluación, y la medida en que se puede confiar en ellos, con referencia a la calidad de los instrumentos, procedimientos y análisis empleados para recopilar e interpretar datos de evaluación.

- **Garantía de calidad**

La garantía de calidad abarca toda actividad que tenga por objeto evaluar y mejorar el mérito o el valor de una intervención para el desarrollo o su cumplimiento con normas establecidas.

{58



- **Herramientas de recolección de datos**

Metodologías empleadas para identificar fuentes de información y recopilar datos durante una evaluación.

- **Indicador**

Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una política o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.

- **Impacto**

Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención.

- **Insumos**

Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención.

59 }

- **Intervención**

Cualquier programa, plan, política u otra forma de planificación diseñada para producir cambios en la población objetivo.

- **Objetivo del proyecto o programa**

Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.

- **Pertinencia**

Medida en que los objetivos de política pública son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.

- **Plan de comunicación**

Documento de planificación para la difusión de los resultados de la evaluación entre todos los actores implicados, señalando los canales y mensajes más adecuados satisfacer las necesidades de información.

- **Preguntas de evaluación**

Preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta. Se establecen a través de los objetivos de la evaluación, que a su vez han sido definidos a partir de las expectativas de los actores implicados respecto a la evaluación.



- **Rendición de cuentas**

Obligación de demostrar que se ha efectuado el trabajo cumpliendo con las reglas y normas acordadas o de declarar de manera precisa e imparcial los resultados obtenidos en comparación con las funciones y/o planes encomendados. Esto puede exigir una demostración cuidadosa, que pueda defenderse incluso judicialmente, de que la labor realizada es congruente con los términos contractuales.

- **Seguimiento**

Función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una política pública, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos así como de la utilización de los fondos asignados.

- **Sostenibilidad**

Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida.

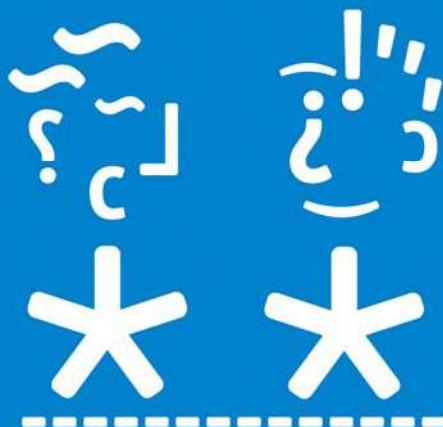
- **Triangulación**

Uso de tres o más teorías, fuentes o tipos de información, o tipos de análisis para verificar y sustentar una evaluación

{60



plan de  
innovación  
pública  
berrikuntza  
publikoaren  
plana



EUSKO JAURLARITZA  
GOBIERNO VASCO