



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS

**CURSO:**



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## “EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS”

MADRID, 25 OCTUBRE 2023

### 1ª SESIÓN. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

10:00 h. “¿por qué y para qué evaluar?”

- Importancia, utilidad, funciones y retos de la evaluación de las políticas públicas.
- Enfoque integral de la evaluación.
- La evaluación de políticas públicas en España

### PRÁCTICA I : CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN Y LA CADENA DE RESULTADOS.

### 2ª SESIÓN. METODOLOGÍAS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

12:30 h. “¿cómo evaluar?”

- Aproximación a las técnicas de evaluación de resultados e impactos.
- Presentación, contenido y comunicación de la evaluación.

### PRÁCTICA II : IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

# 1ª SESIÓN. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

10:00 h. “¿por qué y para qué evaluar?”

- IMPORTANCIA, UTILIDAD, FUNCIONES Y RETOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.
- ENFOQUE INTEGRAL DE LA EVALUACIÓN.
- LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN ESPAÑA

**PRÁCTICA I : CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN Y LA CADENA DE RESULTADOS.**

NO HAY VUELTA ATRÁS, SE ACABÓ EL REDUCCIONISMO DE LA AUSTERIDAD DEL CONSENSO DE WASHINTONG .....

## LA INTERVENCIÓN DEL ESTADO EN LA ECONOMÍA HA VENIDO PARA QUEDARSE

POR MÚLTIPLES RAZONES; PERO, PRINCIPALMENTE PORQUE

**ESTAMOS ANTE UN “ESTADO” DE MELANCOLÍA CATATÓNICA SOCIAL GENERALIZADA  
QUE AGUDIZA EL “DIVORCIO” ENTRE EL PODER Y LA POLÍTICA Y EXIGE SU LEGITIMACION**

**LA LEGITIMACIÓN DE LO PÚBLICO;** CON LA HERRAMIENTA QUE AQUÍ NOS TRAE, **LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.**



PARA

**□ APORTAR CONFIANZA**

EN UNA INTERVENCIÓN DEL ESTADO PERTINENTE, RELEVANTE, COHERENTE Y URGENTE

**□ CONJUGAR EL ANÁLISIS DE RACIONALIDAD**

DE LA INTERVENCIÓN **CON LA NECESIDAD DE INFORMAR Y ABRIR CAUCES A LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA.**

SIN EMBARGO, CON LA MODESTIA QUE DEBE CARACTERIZAR LA TAREA INVESTIGADORA,

**NO HEMOS ENCONTRADO UNA FÓRMULA MÁGICA PARA CONSEGUIRLO;**

**SÍ DISPONEMOS DE TÉCNICAS RIGUROSAS**

MÁS ALLÁ DE LAS AUDITORÍAS “AL USO” DE LAS AGENCIAS FISCALIZADORAS DEL GASTO O LOS CONTROLES DE CÁMARAS Y TRIBUNALES DE CUENTAS;

- NO SE TRATA TAN SÓLO DEL NECESARIO CONTROL DE EJECUCIÓN Y LEGALIDAD DEL GASTO PÚBLICO; SINO DE INTERVENIR ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL PROCESO, PARA AUMENTAR SU RACIONALIDAD Y MEJORAR LA EFICACIA Y EFICIENCIA DE LAS POLÍTICAS.
- SE REQUIERE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA ACTUANDO CON TRANSPARENCIA, DANDO INFORMACIÓN Y RINDIENDO CUENTAS DE LO QUE SE HACE CON LOS RECURSOS PÚBLICOS.

UNA ACTIVIDAD SISTEMÁTICA COMO ÉSTA,

CONSISTENTE EN VALORAR LA INTERVENCIÓN ESTÁ, OBVIAMENTE, **SUJETA AL MÉTODO CIENTÍFICO;**

PERO, **TAMBIÉN A LOS VALORES PREDOMINANTES DE LA SOCIEDAD EN LA QUE SE HACE LA EVALUACIÓN.**



ES ESTE ÚLTIMO ASPECTO EL QUE **DIFERENCIA LA EVALUACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN ACADÉMICA** EN SENTIDO ESTRICTO Y EL QUE HACE **DE LA MISMA UNA ACTIVIDAD PARTICULARMENTE DELICADA.**

**ES MOMENTO DE RECONSIDERACIONES Y LA “BATALLA” VA PARA LARGO.**

**LOS “VALORES” QUE DAN SENTIDO A LA HERRAMIENTA NO CONFORMAN UN TODO ARMONIOSO;**

**ES MÁS, CON FRECUENCIA ENTRAN EN CONFLICTO.**

**EQUIDAD PUEDE SER INCOMPATIBLE CON EFICIENCIA, LIBERTAD CON IGUALDAD O JUSTICIA CON EQUIDAD**

**AQUÍ RADICA LA ENORME DIFICULTAD DE ESTIMAR EL “VALOR” DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**AUNQUE HEMOS AVANZADO MUCHO Y TRAS LA PROPUESTA DE CHRISTIE Y ALKIN SE DA UN AMPLIO GRADO DE CONSENSO AL RESPECTO DE QUE LAS DIFERENCIAS ESTÁN EN EL MAYOR O MENOR ÉNFASIS QUE SE DA A MÉTODOS, VALORES O USOS;**

**LA EVALUACIÓN NO DISPONE DE MÉTODOS PARA RESOLVER CONFLICTOS DE VALORES QUE CONSTITUYEN EL NÚCLEO ÉTICO-POLÍTICO DE LA VIDA SOCIAL.**

**PESE AL EMPEÑO Y MANIPULACIÓN DE LA “DICTADURA ALGORITMICA” QUE PADECEMOS,**

**NINGUNA ACTIVIDAD CIENTÍFICA O PROFESIONAL DISPONE DE ESOS MÉTODOS.**

**PRETENDER LO CONTRARIO ES TRATAR DE USURPAR LA VIDA POLÍTICA A LA CIUDADANÍA;**

**“O, AÚN PEOR, INTENTAR TRANSFORMAR A LOS CIUDADANOS EN SÚBDITOS, AHORA NO DEL REY SINO DE LOS NUEVOS Y TECNIFICADOS BURÓCRATAS, CIENTÍFICOS, ESPECIALISTAS QUE NO CESAN DE FOMENTAR LA INQUIETANTE UTOPIA DE LA SUPERACIÓN DE LA CONDICIÓN POLÍTICA DEL SER HUMANO”. CARLOS ROMÁN DEL RÍO, 2004**

**LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO RESUELVE EL CONFLICTO ENTRE OBJETIVOS, PERO PERMITE CONOCER SUS TÉRMINOS; PORQUE PROPORCIONA:**

**□ CRITERIOS PARA LA ESTIMACIÓN DE LOS INTERESES EN JUEGO,**

**□ CAUCES PARA ESTABLECER PRIORIDADES NEGOCIADAS Y LA PARTICIPACIÓN DE GRUPOS AFECTADOS EN LAS DECISIONES**



**INCORPORA “VALOR AÑADIDO” PARA LOGRAR CONSENSOS ESTRATÉGICOS, TAN NECESARIOS COMO ÚTILES EN TIEMPOS DE CRISIS.**

**NECESIDAD DE SU INSTITUCIONALIZACIÓN**

**EXIGENCIA DE INCORPORAR LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS A LA GESTIÓN,**

**❖ NO PUEDE CONSIDERARSE “UNA ACTIVIDAD PUNTUAL”; SINO, UNA FUNCIÓN SISTEMÁTICA Y PERIÓDICA.**

**❖ EL AUMENTO DE LA DEMANDA Y LA PROFESIONALIZACIÓN SE RETROALIMENTAN, CON LA INICIATIVA PÚBLICA.**

## PLANIFICACIÓN

Elaboración de programas plurianuales con los objetivos a alcanzar, las líneas de actuación, los instrumentos disponibles a utilizar (entre otros los recursos financieros), y los costes a sufragar.



## PRESUPUESTACIÓN

Aprobación, por el Legislativo, del conjunto de objetos de gasto (personal, material,.....), o propósitos de gasto (Sanidad, Educación,...) y fuentes de ingresos previstos para una anualidad.

## EVALUACIÓN

Área de investigación aplicada que, más allá de dedicarse a verificar la aplicación efectiva de recursos previstos, tiene como función principal **valorar la oportunidad y valor de una Política o Programa Público**; siendo, por tanto, un instrumento dirigido a mejorar la eficiencia y eficacia de aquellos.

algo más que  
"rendición de cuentas"



## CONTROL LEGAL Y FINANCIERO

Proceso paralelo a la ejecución presupuestaria, estableciendo mecanismos de regulación que garanticen el cumplimiento de los procedimientos legales exigidos y de los criterios que la regulan. Se trata de la función interventora de control de legalidad, así como de control financiero bajo las pautas exigidas de buena gestión.



## EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Realización efectiva de los gastos a lo largo del ejercicio. La gestión diaria conlleva la necesidad de realizar modificaciones presupuestarias que corrigen las previsiones iniciales (limitadamente) para flexibilizar la actuación pública en "pos" de su mayor eficacia y eficiencia.

**LA PLANIFICACIÓN DEBE "DAR EL SALTO"** de espacio bidimensional (causa-efecto) que proporcionan las antiguas técnicas de "foto fija", **HACIA ALGO MÁS HOLÍSTICO, MÁS INTEGRAL.**

Metafóricamente, en la representación de la realidad para la toma de decisiones, Hemos pasado de la "escultura" (**PLANIFICACIÓN POR PROGRAMAS**) a la "fotografía" (**PROGRAMACIÓN OPERATIVA**) Ahora, combinando las más modernas aplicaciones tecnológicas audiovisuales, para acotar el ciclo "problema-solución" en la moderna Administración Pública de manera participativa,

debemos avanzar en la conjunción de la **PLANIFICACIÓN + EVALUACIÓN**; "dos caras" de la misma moneda.

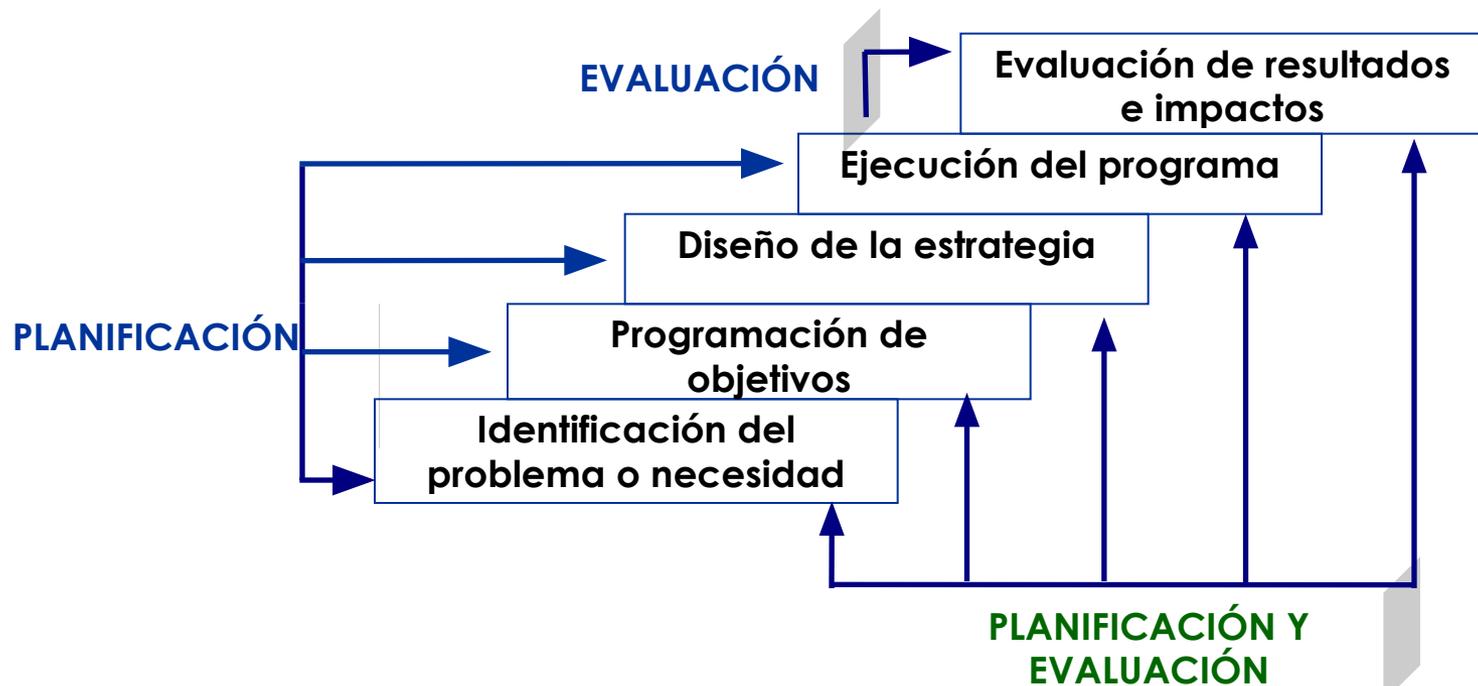
# Definiciones

Sin embargo,

□ Consideramos que:

**LA EVALUACIÓN DEBE CONCEBIRSE COMO UNA HERRAMIENTA DE LA PLANIFICACIÓN**

La “clave” está en la conjunción de: **Planificación y Evaluación**



□ Y, por ello, entendemos que:

**LA EVALUACIÓN DEBE ANALIZAR:**

□ **EL DISEÑO**

□ **LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y SEGUIMIENTO**

□ **LOS PROCESOS DE EJECUCIÓN**

Pues, todos estos elementos condicionan los resultados de las políticas

# ENFOQUE INTEGRAL DE LA EVALUACIÓN

SOCIEDAD

PROBLEMAS  
NECESIDADES

RESULTADOS

ACCIÓN  
PÚBLICA

OBJETIVOS

INSTRUMENTOS

IMPACTOS

Retroalimentación

ADECUACIÓN

COHERENCIA

EFICIENCIA

EFICACIA

DIAGNÓSTICO/DISEÑO

GESTIÓN/PROCESO

VALORACIÓN DE  
EFECTOS

EVALUABILIDAD

EVALUACIÓN :

**Interna - Externa - Mixta**

**EX-ANTE**

**IN ITINERE**

**EX-POST**

**Transparencia - Participación - Responsabilidad**

# UTILIDAD Y FUNCIONES DE LA EVALUACIÓN: TIPOLOGÍA Y CAMBIO DE PARADIGMA.

## DOS CONSIDERACIONES PREVIAS

### 1.- GESTIÓN CON MÚLTIPLES AGENTES

(una complejidad añadida)

que atenderá a las "peculiaridades diferenciadoras" antropológicas, históricas, culturales, económicas, políticas de cada ámbito



### TRANSFORMACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS,

al ritmo de una doble contextualización:

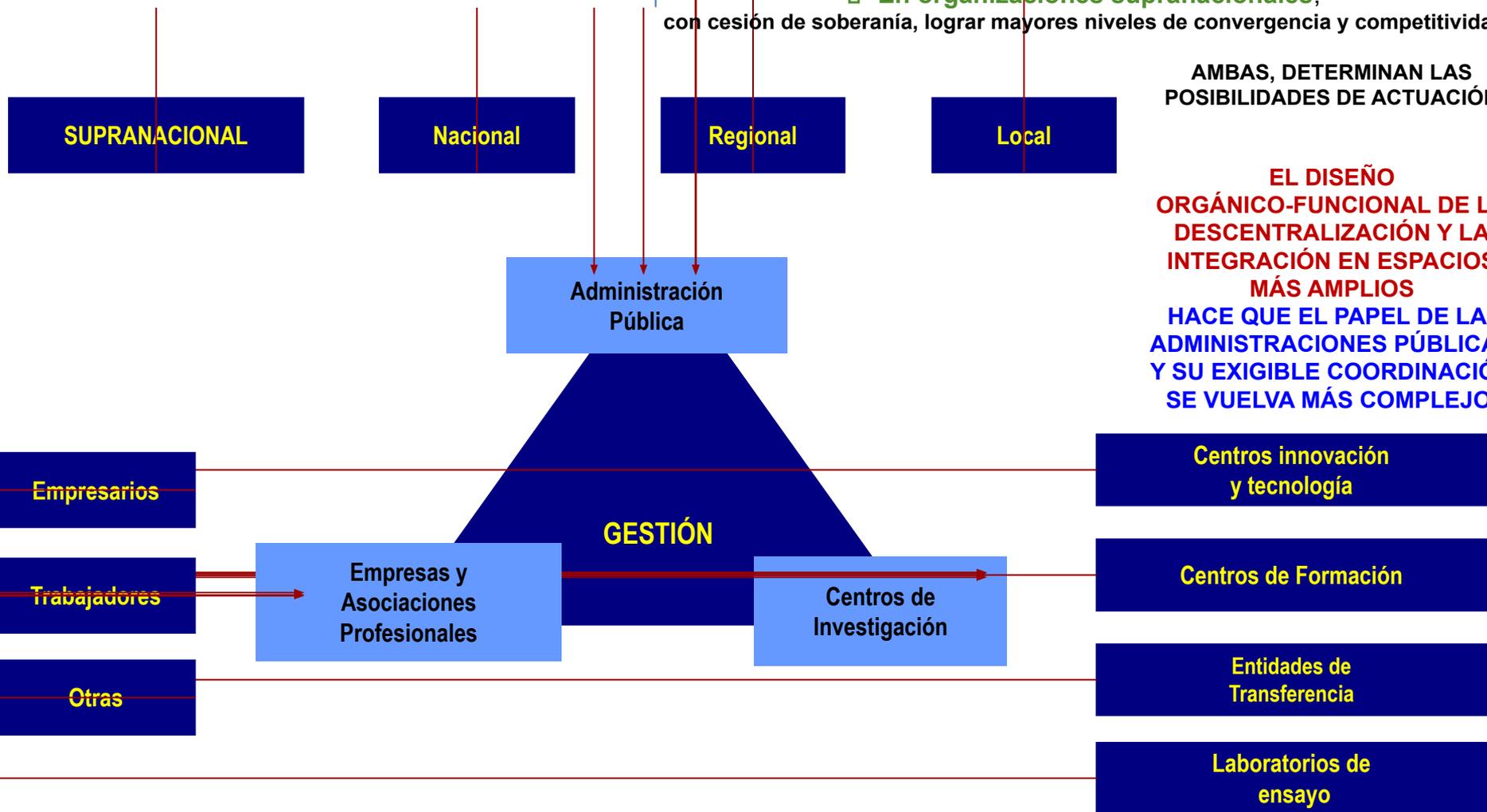
□ A escala nacional interna, descentralización político-administrativa.

□ En organizaciones supranacionales,

con cesión de soberanía, lograr mayores niveles de convergencia y competitividad

AMBAS, DETERMINAN LAS POSIBILIDADES DE ACTUACIÓN

EL DISEÑO ORGÁNICO-FUNCIONAL DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA INTEGRACIÓN EN ESPACIOS MÁS AMPLIOS HACE QUE EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y SU EXIGIBLE COORDINACIÓN SE VUELVA MÁS COMPLEJO.



# 2.- LIMITACIONES PRESUPUESTARIAS

(una dificultad más)

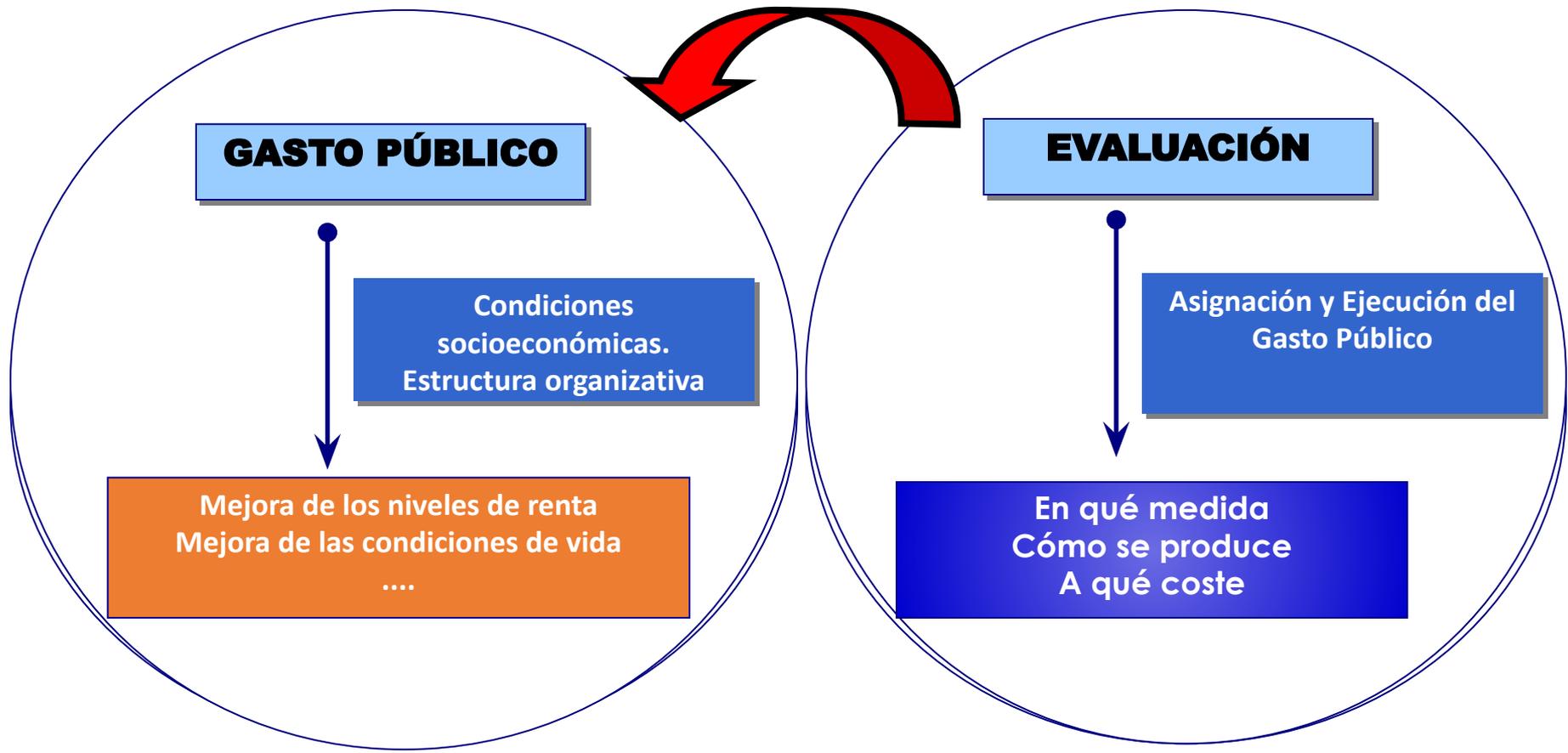
## MULTIPLICADORES NEGATIVOS

( ineficacia, burocratización, mala gestión de los recursos y opacidad)

+

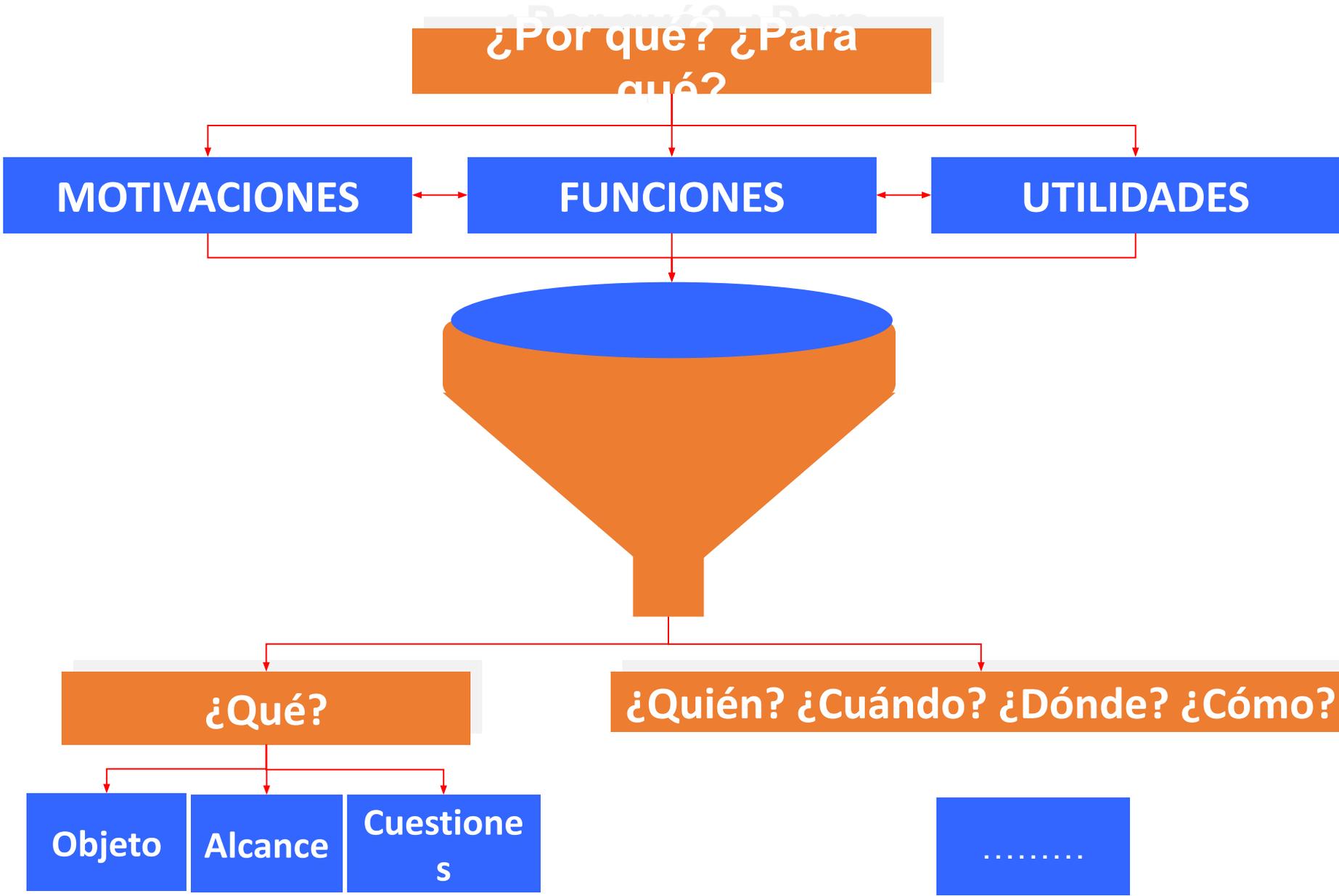
la percepción de una **RATIO EXCESIVA ENTRE IMPUESTOS PAGADOS Y SERVICIOS RECIBIDOS,**

**DESCONFIANZA GENERALIZADA EN EL SISTEMA POLÍTICO**

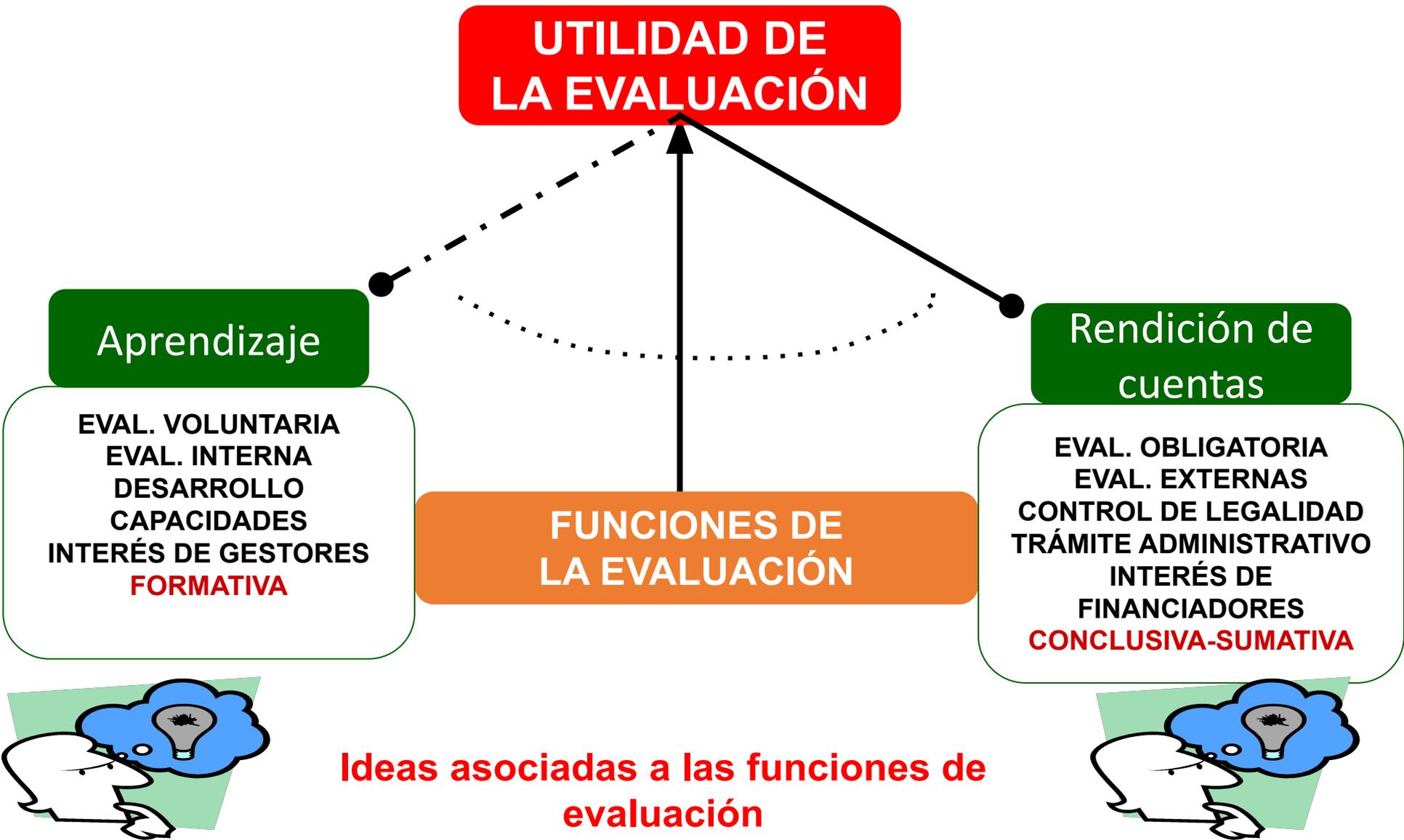


**HERRAMIENTA DE AYUDA A LA GESTIÓN Y EJECUCIÓN DE POLITICAS, PLANES Y PROGRAMAS**

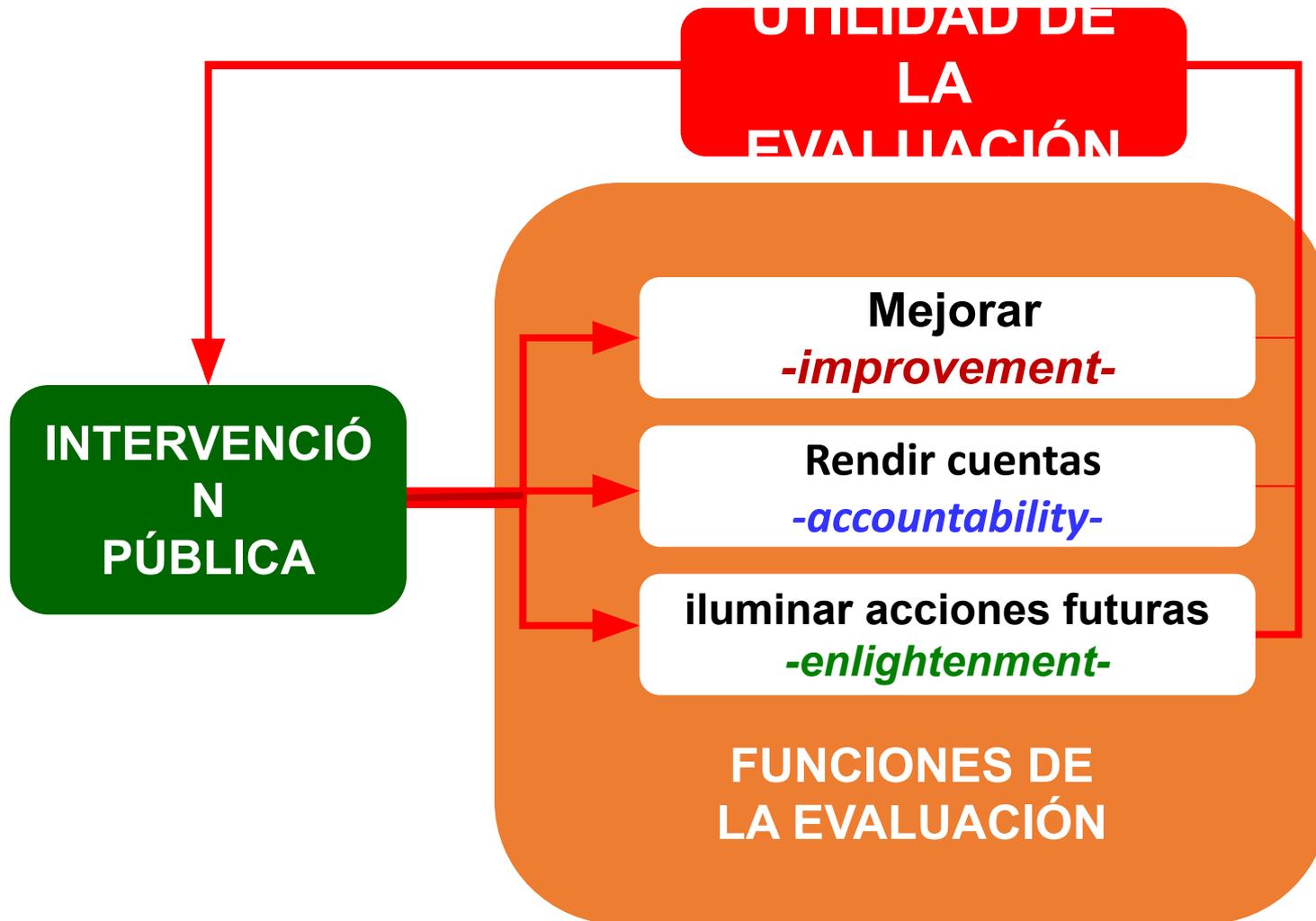
# MOTIVACIÓN, FUNCIÓN Y UTILIDAD: DETERMINANTES DE LA EVALUACIÓN



# EL **PORQUÉ** DE LA EVALUACIÓN: **FUNCIONES Y UTILIDAD**

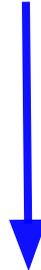


# EL PORQUÉ DE LA EVALUACIÓN: FUNCIONES Y UTILIDAD



# **FUNCIONES Y UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN**

- ✓ **CONTROL DE LEGALIDAD Y FINANCIERO** gestión económica y financiera
- ✓ **RACIONALIZAR LA TOMA DE DECISIONES** facilitar la elección de alternativas
- ✓ **FORMACIÓN DE LOS IMPLICADOS** mejora la gestión, ejecución y control
- ✓ **GENERAR INFORMACIÓN** realizaciones, resultados e impactos
- ✓ **REFORMA DE LA ADMINISTRACIÓN** gestión flexible, eficaz y eficiente



**EVALUACIÓN COMO “*CULTURA*” / FORMA DE ENTENDER LA ADMINISTRACIÓN**

# RETOS: EL DEBATE METODOLÓGICO

EN LA UNIÓN EUROPEA, LA VALORACIÓN DE CASI TRES DÉCADAS PONE DE MANIFIESTO QUE: LA EVALUACIÓN ES UN ÁMBITO REPLETO DE TEORÍAS, ENFOQUES Y MODELOS.

LA GUIA DEL TAVISTOCK, RECOGE LAS APORTACIONES DEL PROGRAMA MEANS  
(“Methods for Evaluating Actions of a Structural Nature”)

MEJORAR LAS METODOLOGÍAS  
DESARROLLO CULTURA EVALUADORA

LOS MODESTOS OBJETIVOS TRAZADOS

PERMITEN HABLAR DE ÉXITO

LA GUIA ESTABLECE UNA SERIE DE GRANDES PRINCIPIOS ENTRE LOS QUE DESTACAN:

❖ NO HAY UN ÚNICO MODO DE EVALUAR CUANDO SE ATIENDE A LA NATURALEZA DE CONTEXTOS DIFERENTES Y SITUACIONES ESPECÍFICAS; CADA ENFOQUE METODOLÓGICO TIENE SUS FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

❖ LA EXISTENCIA DE DIFERENTES PROPÓSITOS IMPLICA EL USO DE MARCOS METODOLÓGICOS DIFERENCIADOS.

❖ DE LA INTERRELACIÓN ENTRE PROPÓSITOS Y MÉTODO CLASIFICA LAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN EN 5 CATEGORÍAS:

ASIGNACIÓN/ECONÓMICA, GESTIÓN/EFICACIA, FORMATIVA, CAUSAL/EXPERIMENTAL Y PARTICIPATIVA.

❖ PESE A LA DIVERSIDAD, DIFERENCIA ENTRE DOS GRANDES CATEGORIAS DE EVALUACIÓN:

a. LAS QUE BUSCAN VALORAR, MEDIR Y DEMOSTRAR LA EFICACIA

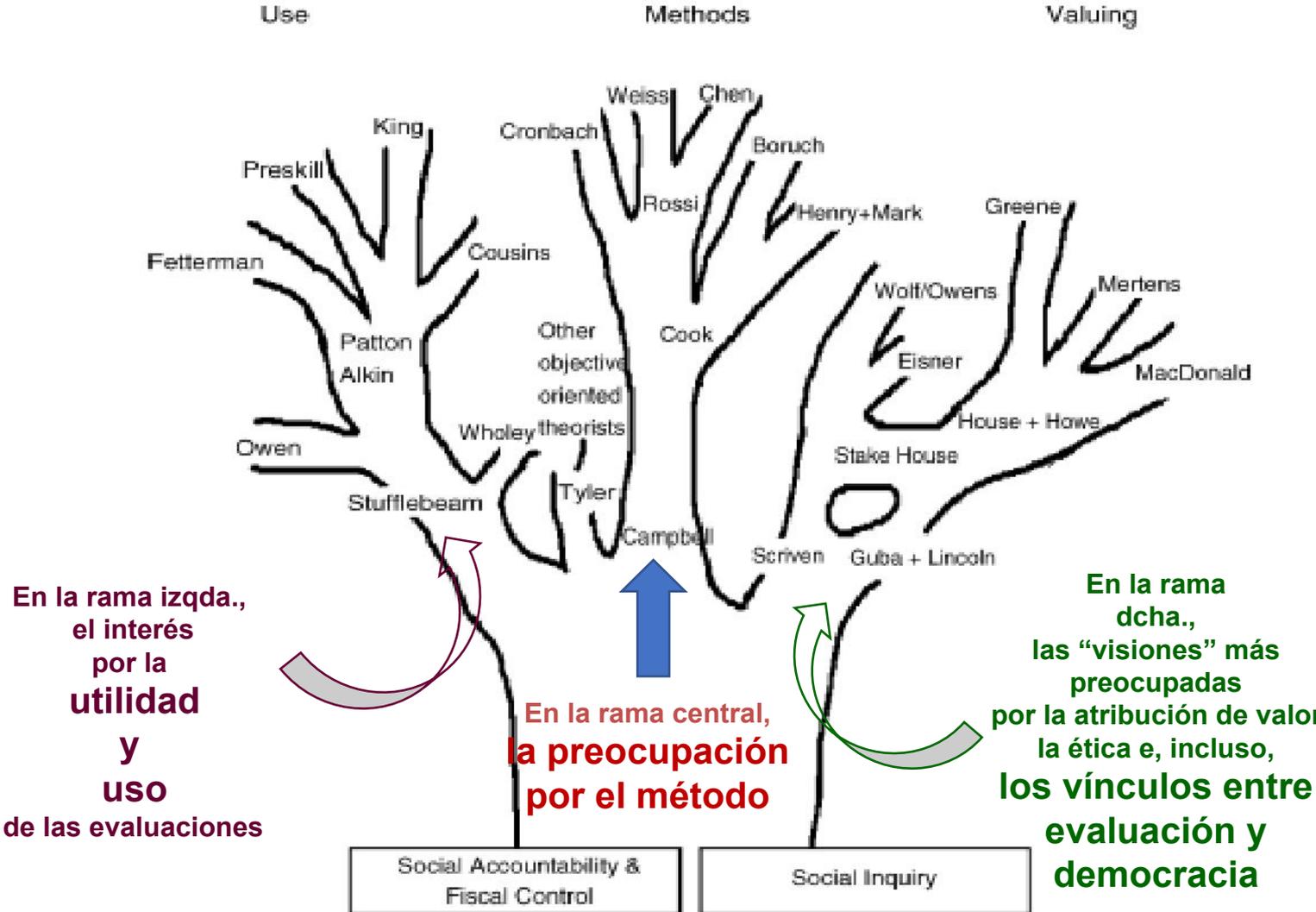
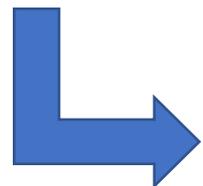
b. LAS QUE PERSIGUEN ASESORAR, DESARROLLAR Y MEJORAR LAS POLÍTICAS

# ÁRBOL DE TEORÍAS DE LA EVALUACIÓN

CHRISTIE Y ALKIN, 2.008

LA EVALUACIÓN ES UN ÁMBITO REPLETO DE TEORÍAS, ENFOQUES Y MODELOS.

La "metáfora" del árbol de teorías de la evaluación permite advertir que las similitudes y diferencias entre los distintos enfoques y modelos giran en torno al grado de atención que en ellos se presta a tres elementos clave:



En la rama izqda., el interés por la utilidad y uso de las evaluaciones

En la rama central, la preocupación por el método

En la rama dcha., las "visiones" más preocupadas por la atribución de valor, la ética e, incluso, los vínculos entre evaluación y democracia

el tronco reposa en dos cimientos: la tradición en investigación social y

el interés por la rendición de cuentas y el control económico-fiscal.

Fuente: Osuna, Sánchez, Murciano y Bueno (2011)

# Cambio de Paradigma en la Evaluación

## Evaluación Clásica

- ✓ Positivismo
- ✓ Objetividad
- ✓ Objetivos Programa = Criterios de Evaluación
- ✓ Medición cuantitativa y única escala de valoración
- ✓ Métodos de evaluación estandarizados
- ✓ Adicionalidad
- ✓ Relaciones Causa – Efecto, lineales
- ✓ Evaluación ajena al proceso político

(ajena a los valores)

## Evaluación Pluralista

(Paradigma alternativo)

- ✓ Constructivismo
- ✓ Subjetividad
- ✓ Objetivos del programa pueden cuestionarse
- ✓ Medición cualitativa y múltiples escalas de valoración
- ✓ Una evaluación para cada situación
- ✓ Contextualización de la Evaluación
- ✓ Relaciones Causa - Efecto, complejas
- ✓ Evaluación inmersa en el proceso político

(no es ajena a los valores)

# CUESTIONES A EVALUAR



**¡¡ TODAS !!**

**¿Qué HA PASADO?**

## Dimensión Descriptiva

Conocer qué es lo que está sucediendo como resultado de la aplicación de una política y medir los efectos producidos.

**¿Cómo SE PRODUCEN LOS CAMBIOS?**

## Dimensión Cognoscitiva

Estimar, conocer y comprender las relaciones causas y efecto

**¿Se está ACTUANDO DE FORMA CORRECTA?**

## Dimensión normativa

Se trata de emitir un juicio de valor

**¿ Se puede ACTUAR MEJOR?**

## Dimensión instrumental

Efectuar recomendaciones sobre formas de mejorar la actuación pública.

# RETOS: EL DEBATE METODOLÓGICO

## Técnicas aplicadas en la investigación social

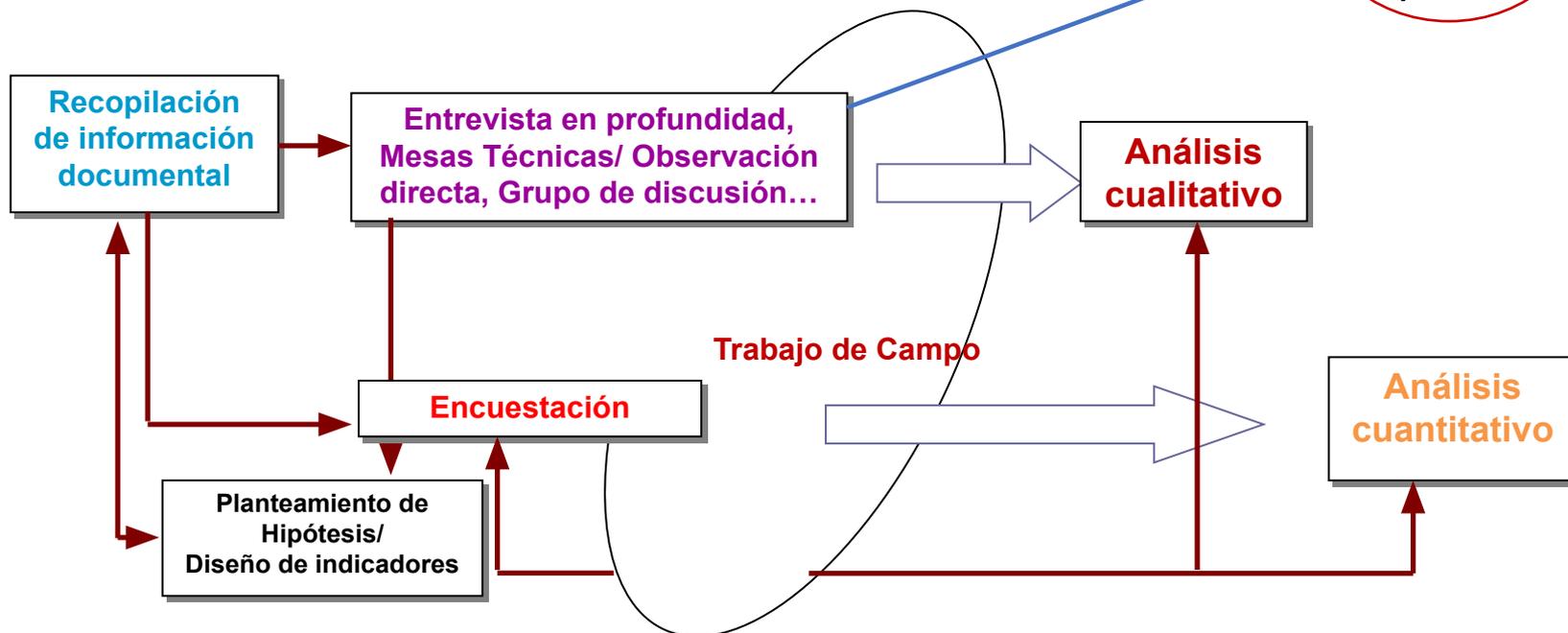
LES PARECE QUE,

¿este modelo NO ES REALMENTE UNA EVALUACIÓN?

¿ NO OFRECE CRITERIOS sobre los que juzgar los méritos de las consecuencias de la intervención?

¿ NO SE CENTRA en valorar una política en si misma?

“discurso social”  
de los partícipes  
sobre una  
determinada  
intervención  
pública.



DISPONEMOS DE UNA HERRAMIENTA QUE, “ABRIENDO EL OBJETIVO”, SIN EL CORSÉ DE LA CUÁNTICA, CONTRIBUYE A DAR RESPUESTAS A LA NECESIDAD DE FORTALECER LA CALIDAD DE LA DEMOCRACIA; “NEXO” DE PREOCUPACIÓN EN TODOS LOS ANÁLISIS.

### LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

INCORPORADA DESDE EL PRIMER MOMENTO A LA PLANIFICACIÓN, EXAMINA DE UN MODO SISTEMÁTICO,

- ✓ **IDONEIDAD DE LA LÓGICA Y DE LAS RELACIONES ENTRE ACTUACIONES, OBJETIVOS Y FINES,**
- ✓ **ADECUACIÓN DE LOS SISTEMAS ARTICULADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA,**
- ✓ **GRADO DE ACEPTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DECIDORES POLÍTICOS, GESTORES Y TÉCNICOS.**

# EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA

## EFICACIA: FÍSICA Y FINANCIERA

Mide el grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados de un proyecto en una población beneficiaria y en un periodo de tiempo determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

## SINERGIAS: VALOR AÑADIDO

Efectos producidos cuando el conjunto de acciones o medidas de un programa provoca un impacto mayor (sinergia positiva) o menor (sinergia negativa) que la suma de los impactos de esas medidas de forma separada.

Se puede considerar la sinergia como el valor añadido de un conjunto de acciones

“cinco criterios”  
“palabras clave”

## EFICIENCIA: ABSOLUTA Y RELATIVA

Mide el logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; esto es, la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados.

El valor de la eficiencia de un programa o proyecto se suele dar en la comparación con ratios recursos/logros de otros proyectos similares o bien con el mismo proyecto en años consecutivos.

## IMPACTOS: GLOBALES Y ESPECÍFICOS

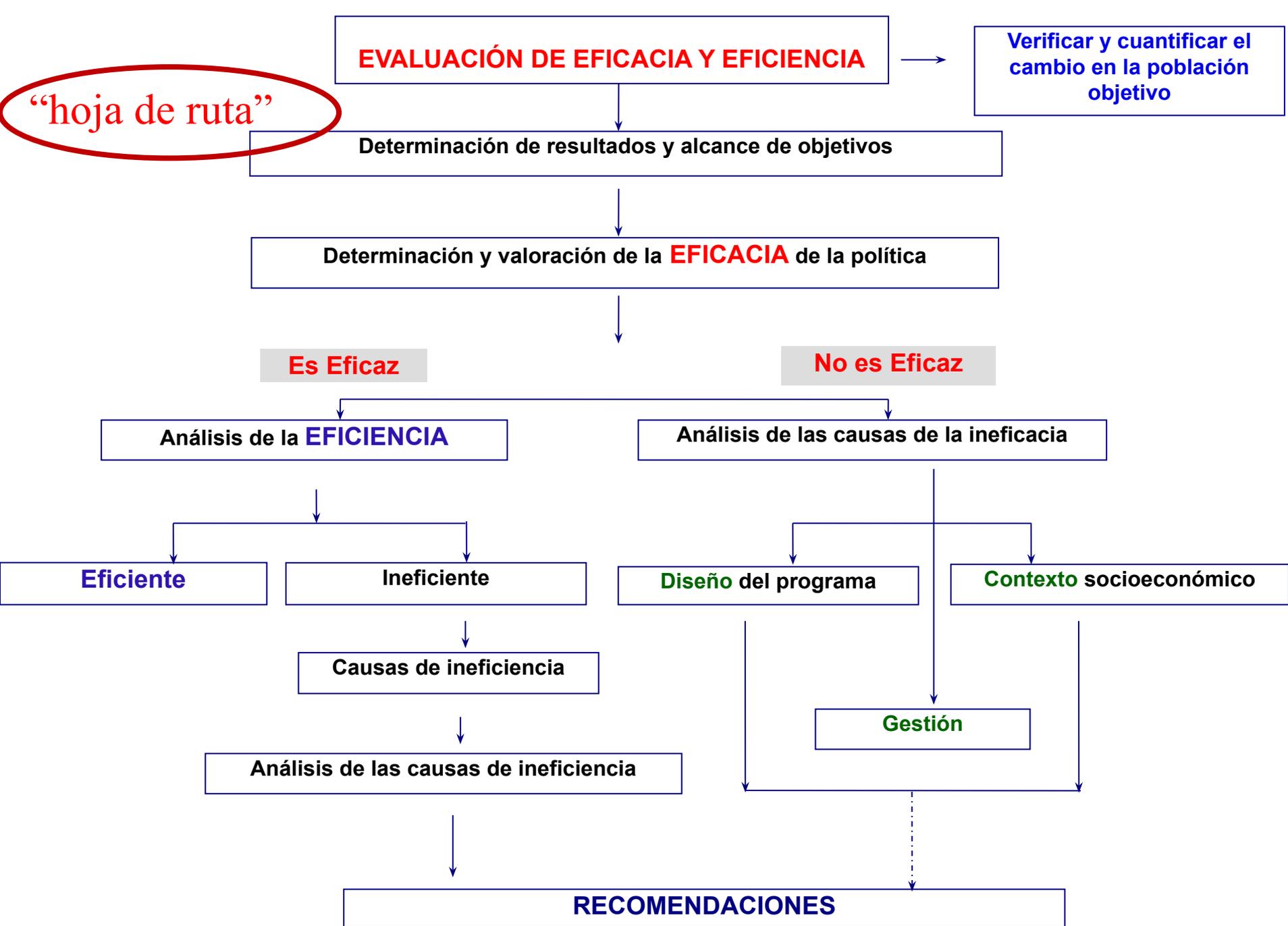
Efectos indirectos que se producen como consecuencia de la ejecución de una acción

## EFFECTOS ESTRUCTURALES: ECONÓMICOS Y SOCIALES

Impactos que se mantienen en el tiempo y que se traducen en cambios en la estructura económica y social de la realidad sobre la que se interviene.

Rebasan la esfera de lo económico entrando en el campo de lo social e institucional.





# LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

EL DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN COMO ÁREA DE INVESTIGACIÓN ES PRODUCTO DE APROXIMACIONES REALIZADAS DESDE DIVERSAS ÓPTICAS Y CON DISTINTOS OBJETIVOS

## EVOLUCIÓN HISTÓRICA

**Años 30...** EEUU: programas de educación e iniciativas públicas de salud para reducir la mortalidad derivada de enfermedades infecciosas.

**Tras II GM...** La generalización de programas de bienestar social y la voluntad de conocer sus repercusiones promueven la utilización de técnicas de investigación social.

**Finales años 50 y 60...** se había consolidado en EEUU; empezaba a emerger en Europa y otros países industrializados y también en países menos desarrollados de la mano de Naciones Unidas

Los cambios ideológicos, políticos y sociales ocurridos durante el siglo XX

La expansión de programas de bienestar social, y de la intervención pública con programas de gasto en general

El perfeccionamiento de las técnicas de investigación social y su empleo en el estudio de los problemas sociales

Factores que impulsaron el desarrollo de la evaluación

A lo largo de la **DÉCADA DE LOS 70 / 80:**

Aparece una amplia relación de bibliografía al respecto en la que se analizan y critican las técnicas y enfoques metodológicos utilizados hasta el momento.

Se recopilan experiencias de prácticas en evaluación

Se elaboran textos y manuales formativos

Proliferan los foros de debate académicos y políticos

Se publican revistas y boletines especializados.

Se introducen nuevas iniciativas en procesos internos y estructuras organizativas de instituciones públicas para desarrollar capacidades para la evaluación de sus actuaciones

EN LA MAYORÍA DE PAÍSES DESARROLLADOS SE APLICA DE FORMA SISTEMÁTICA Y GENERALIZADA LA EVALUACIÓN DE SUS POLÍTICAS PÚBLICAS

# LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.

a comienzo de los **AÑOS 90...**



en el marco de la llamada “segunda generación” de reformas del Estado que viene marcada por:

- la necesidad de recuperar la legitimidad de “lo público”,
- por la presión de la ciudadanía,
- el desarrollo de la Nueva Gestión Pública

y su papel en los procesos de desregulación e integración subsecuentes al fenómeno de la Globalización.

## ÁMBITO INTERNACIONAL MULTILATERAL

ES INCORPORADA TANTO POR LOS ORGANISMOS DE NN.UU.

(PRINCIPALMENTE, A TRAVÉS DEL BANCO MUNDIAL Y DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO),

COMO LA OCDE

(EN SUS DIVERSOS MANUALES, RECOMENDACIONES E INFORMES SOBRE LA MODERNIZACIÓN DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)

Y POR LA PROPIA UNIÓN EUROPEA

(EN SU PROCESO DE CONSTRUCCIÓN DE UNA UNIÓN ECONÓMICA Y MONETARIA)

Y CON ELLO, SE ABRE EL **DEBATE** – “CUASI” PERMANENTE E INACABADO – DE LA

En un principio,



**EVALUACIÓN PARA EL CONTROL**

“versus”

**EVALUACIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN**



LA APLICACIÓN DE MODELOS Y METODOLOGÍAS “CUANTITATIVISTAS”,  
QUE EXCLUYEN A LOS BENEFICIARIOS EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN,

hace que se perciba **COMO UNA IMPOSICIÓN CONTROLADORA**

más que

**COMO UNA OPORTUNIDAD DE MEJORA**  
EN LA APLICACIÓN DE LOS PROGRAMAS.

# EN LOS PAISES DESARROLLADOS

LOS PAÍSES CON PRÁCTICAS INSTITUCIONALES MÁS CONSOLIDADAS EN EVALUACIÓN ATIENDEN A **MODELOS MUY DIVERSOS** RESPONDIENDO A LOS FINES Y FUNCIONES PERSEGUIDOS CON LA EVALUACIÓN:  
**REFLEJO DE LA “CULTURA ADMINISTRATIVA” DE CADA ESTADO.**

## TIPOLOGÍAS ORGANIZACIONALES:

- ◆ **INTERMINISTERIALES DEL TIPO COMITÉS O INSTITUCIONES AUTÓNOMAS**
  - ◆ **ESPECIALES DEDICADOS A LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES,**
  - ◆ **INTERNOS PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS SECTORIALES**
    - ◆ **ESPECIALIZADOS EN ANÁLISIS DE IMPACTO REGULATORIO.**
- ANÁLISIS DE RESULTADOS Y EFECTOS DE EVALUACIONES REALIZADAS POR OTRAS UNIDADES
- **ELABORACIÓN DE METODOLOGÍAS,**

## TIPOLOGÍA DE ACCIONES DE REFERENCIA: NORMAS Y MEJORES PRÁCTICAS

- **COORDINACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA EVALUACIÓN**
- REALIZADA POR OFICINAS DE EVALUACIÓN DE OTRAS INSTITUCIONES
- **EVALUACIÓN DIRECTA DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS PÚBLICOS.**
  - **EVALUACIONES DE POLÍTICAS ESPECÍFICAS**

(EDUCACIÓN, INNOVACIÓN, EMPLEO...) REALIZADAS POR DEPARTAMENTOS Y ÓRGANOS SECTORIALES ESPECÍFICOS

C  
O  
N  
C  
L  
U  
S  
I  
O  
N

- ✓ EN TODOS LOS PAÍSES ANALIZADOS EXISTEN UNIDADES DE EVALUACIÓN
- ✓ NO EXISTE UN MODELO IDEAL
- ✓ ALGUNOS CUENTAN CON ENTIDADES CENTRALES: FRANCIA, ALEMANIA, CANADÁ.
- ✓ EN OTROS ( SUECIA ), SON LAS AGENCIAS DEPENDIENTES DE LOS MINISTERIOS.
- ✓ CANADÁ APLICA LA TRANSVERSALIDAD; LA SECRETARÍA DEL CONSEJO DEL TESORO APOYA LA PRÁCTICA DE LA EVALUACIÓN EN LOS MINISTERIOS.
- ✓ EN NUEVA ZELANDA, ES EL COMITÉ ESTATAL, HORIZONTAL E INTER-AGENCIAS, EL RESPONSABLE DE LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS SOCIALES.
- ✓ EL MODELO DEL REINO UNIDO, FRAGMENTADO Y ELÁSTICO A MEDIDA DE LAS NECESIDADES.

# EVOLUCIÓN Y PROSPECTIVA EN LA UNIÓN EUROPEA

EL ORIGEN DE LA CRECIENTE PRESENCIA DE LA EVALUACIÓN, UN CHOQUE DE FUERZAS



SE INSTITUCIONALIZÓ LA EVALUACIÓN EN UNA DOBLE VÍA:

- 1.- PRESENCIA EN LOS MECANISMOS REGULADORES Y EN UNIDADES DE GESTIÓN DE FONDOS ESTRUCTURALES.**  
(art. 9; apartado n, Rglto. 1260/99)
- 2.- ESFUERZO METODOLÓGICO: ARMONIZACIÓN CONCEPTUAL Y AMPLITUD DE TÉCNICAS.**

**PROGRAM MEANS**  
(Métodos para evaluar las Actuaciones de naturaleza Estructural)

TRES PERIODOS :

Desde el **ACTA ÚNICA DE 1986**  
hasta la incorporación en la primera **AGENDA DE LA UEM 2000 / 06**

Segunda **AGENDA, 2007 / 13**

**AGENDA 2014 / 20. Gestión Orientada a Resultados.**



# EVOLUCIÓN Y PROSPECTIVA EN LA UNIÓN EUROPEA

## AGENDA 2014/20, "LA VEINTE/VEINTE"

LAS PROPUESTAS DE RGTOS. ORIENTADAS A RESULTADOS

LAS NUEVAS ORIENTACIONES TRATAN DE FACILITAR LA TRANSICIÓN DESDE UN SISTEMA CENTRADO EN LOS RECURSOS A OTRO CENTRADO EN LOS RESULTADOS

LA CUESTIÓN DETERMINANTE



LOS INDICADORES



## LA VALORACIÓN DE 30 AÑOS DE EVALUACIÓN EN LA UNIÓN EUROPEA

✓ LOS DIFERENTES USOS DE LA INFORMACIÓN, TANTO POSIBLES COMO POTENCIALES, SON INSUFICIENTES CON LOS INDICADORES DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN ACTUALES.

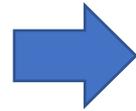
✓ DENUNCIA LAS DEFICIENCIAS EN EL DISEÑO DE SISTEMAS EXTREMADAMENTE COMPLEJOS;

PARADÓJICAMENTE, INSUFICIENTES PARA SATISFACER LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN QUE REQUIERE LA NUEVA ORIENTACIÓN.

✓ RECLAMA LA UTILIZACIÓN DE INDICADORES ESTABLECIDOS EN BASE A LA LÓGICA DE INTERVENCIÓN DEL PROGRAMA; ASÍ, LOS RESULTADOS SON LOS EFECTOS INMEDIATOS SOBRE LOS BENEFICIARIOS Y PUEDEN SER EXPRESADOS EN TÉRMINOS DE IMPACTOS EN LA CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS GLOBALES.

LA "PIEDRA CUADRANGULAR"

EN LA NUEVA ARQUITECTURA DE LA EVALUACIÓN



LAS CATEGORIAS DE INDICADORES IMPUESTAS EN LA EVALUACIÓN DURANTE LA AGENDA ANTERIOR (REALIZACIONES, RESULTADOS E IMPACTOS)

ES MÁS, EN SU "IDEALIZACIÓN", ENTIENDEN QUE PUEDE MEDIRSE LA EFICACIA Y LA EFICIENCIA A TRES NIVELES DIFERENTES DE INTERVENCIÓN EN LAS MEDIDAS/ACCIONES, EN LAS PRIORIDADES Y EN EL PROGRAMA .....

!!!!!! PREOCUPA MAS EL CONTROL DEL GASTO QUE LA CALIDAD DE LA GESTION !!!!!!!

CON ELLO, COMO "ALICIA EN EL PAIS DE LAS MARAVILLAS" SE CUBRIRIAN LAS NECESIDADES INFORMATIVAS DE LOS TRES NIVELES DE GESTIÓN: REGIÓN, ESTADO, COMISIÓN EUROPEA.

# EN ESPAÑA... EN LA ÚLTIMA DÉCADA DEL S XX

DE IMPLANTACIÓN RECIENTE Y TODAVÍA POCO EXTENDIDA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS.



## REFLEXIONES SOBRE EL CASO DE ESPAÑA

EN LA PRIMERA DÉCADA DEL S. XXI, AÚN SIN HABER AVANZADO EN LA “CULTURA DE LA EVALUACIÓN”; ESTÁBAMOS ANTE UN **AUGE DEL INTERÉS POR LA CUESTIÓN.**

SIN EMBARGO, LA CRISIS FINANCIERA NOS PILLÓ CON EL “PASO CAMBIADO” Y ASISTIMOS A UNA **ÚLTIMA DÉCADA CON GRAN ATONÍA Y DISTANCIA DE LA CUESTIÓN:**

- ❑ **LOS GOBIERNOS**, AMINORARON -- TANTO POR SU EXAGERADA E IMPROPIA LIMITACIÓN PRESUPUESTARIA COMO POR SUS INDEFINICIONES ORGÁNICO-FUNCIONALES -- EL PAPEL DE LA AEVAL O EL ACTUAL IEPP.
- ❑ DESDE **LAS EMPRESAS DE SERVICIOS** SE OBSERVÓ CON PREOCUPACIÓN EL RECORTE PRESUPUESTARIO Y LA “CAÍDA” DE LA DEMANDA DE EVALUACIONES, SIN HABER HECHO ACOPIO DE FORMACIÓN, METODOLOGÍA Y PRÁCTICA ENTRE SU PERSONAL MÁS CUALIFICADO
- ❑ DESDE **LA UNIVERSIDAD**, NO SE AFRONTÓ EL RETO DE INCORPORAR, A LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS COMO UNA RAMA CAPAZ DE CUBRIR CON SUFICIENCIA Y RIGOR TITULACIONES ESPECÍFICAS DE POST-GRADO EN LOS RENOVADOS PLANES DE ESTUDIOS.

**EL DETERMINANTE ÚLTIMO, ES QUE:**

- ❑ **EL POLÍTICO DEJÓ DE CREER EN LA UTILIDAD PORQUE SU TIEMPO NO ES EL DE LA HERRAMIENTA,**
- ❑ **EL PROFESIONAL DUDA DE LA POTENCIALIDAD ESTRATÉGICA DE LA DEMANDA DE EVALUACIONES**
- ❑ **LOS BENEFICIARIOS VEN LA PERVERSIÓN DE SU USO COMO COARTADA DE RECORTES PRESUPUESTARIOS**

**ASÍ REITERO; ES MOMENTO DE RECONSIDERACIONES..... LA “BATALLA” VA PARA LARGO.**

**LEY DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
EN LA ADMINISTRACIÓN GENERAL DEL ESTADO. Diciembre 2022.**

**“PROCESO DE FORMALIZACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS DE EVALUACIÓN,  
QUE INCLUYE SU ASPECTO METODOLÓGICO, ORGANIZATIVO Y CULTURAL  
PARA QUE LA EVALUACIÓN SE CONSIDERE IMPLANTADA DE MANERA EFECTIVA”**

ME GUSTA MUCHO LA “MÚSICA”:

**□ ARMÓNICA:**

**“....establecer un marco para IMPULSAR UNA POLÍTICA INTEGRAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS  
Y EXTENDER LA CULTURA DE EVALUACIÓN, EN ESPECIAL BAJO  
UN ENFOQUE PARTICIPATIVO, DE TRANSPARENCIA Y ORIENTADO A LA RENDICIÓN DE CUENTAS”**

**□ DECLARATIVA:**

“.... el fin de institucionalizar la evaluación como **herramienta de aprendizaje** colectivo y organizativo, de **mejora del servicio público** y de **rendición de cuentas y transparencia**, contribuyendo a la **eficacia y eficiencia de la acción pública**.....la evaluación de políticas públicas adquiere un **carácter integral y transversal**, que abarca a todos los sectores y **profundiza en la valoración del impacto real** que puede tener una política en el devenir del bienestar de los ciudadanos y en el ejercicio de sus derechos”

“... los **objetivos finales** que pretende esta norma que son: **optimizar el proceso de toma de decisiones públicas**, **impulsar la innovación en la actuación del sector público**, **colaborar para que el sector público estatal sea eficaz en la asignación y utilización de los recursos públicos** y **permitir el control de responsabilidades y la rendición de cuentas a la sociedad**.

..... en cuanto al **proceso de toma de decisiones**, a través de la institucionalización de la evaluación se **refuerza el valor público de las políticas públicas** .... En el nivel **estratégico de la formulación** de las políticas públicas, **el valor público de la evaluación reside en la mejora del proceso de toma de decisiones, de rendición de cuentas a la ciudadanía y refuerza**

**la confianza en las instituciones públicas y la calidad democrática**. En el nivel **gerencial de la acción pública**, la evaluación y su institucionalización supone un **cambio cultural en la administración que por primera vez y de forma proactiva integra de forma permanente y desde la planificación una herramienta de mejora y de transparencia**.....la evaluación pasa de ser una actividad esporádica a tener entidad propia en la planificación de las políticas públicas.”

**“LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS NO SE DEBE VER en las administraciones públicas  
COMO UN PROCESO EXTERNO DE CONTROL O AUDITORÍA, SINO COMO UN MÉTODO INTERNO DE APRENDIZAJE Y  
PRODUCCIÓN DE LAS MEJORAS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS”**

**□ ORGÁNICO/FUNCIONAL:**

“.....se autoriza la **CREACIÓN DE LA AGENCIA ESTATAL DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS** con la finalidad de **asegurar una calidad homogénea en la práctica de la evaluación, mediante metodologías rigurosas e impulsando un sistema de indicadores comunes**”

“..... se regula la figura de **Unidades de Coordinación de la Evaluación** de políticas públicas. Estas unidades estarán **presentes en cada departamento ministerial** y les corresponderá asumir las funciones de coordinación y seguimiento de las actividades de evaluación del ministerio, así como todas aquellas otras funciones relevantes en materia de evaluación de políticas públicas que deban llevarse a cabo en el ministerio, incluyendo servir **como punto de enlace con la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas**.....En segundo lugar, se prevé la **creación de la Comisión Superior de Evaluación**, como instrumento de coordinación, cooperación y participación en materia de evaluación de políticas públicas”



FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**1ª SESIÓN. LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**10:00 h. “¿por qué y para qué evaluar?”**

## **PRÁCTICA I : CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN Y LA CADENA DE RESULTADOS.**

# “Diseñando la evaluación”

MOTIVACIÓN PARA  
EVALUAR



¿Quién promueve y  
por qué?



- Objetivos generales
- Programas/proyectos...
- Evaluabilidad
- Plan de evaluaciones

SELECCIÓN DEL  
OBJETO



¿Qué va a ser  
evaluado?



- Analizar la participación
- Constitución C. Seguimiento
- Objetivos específicos

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS  
ESPECÍFICOS



¿Para qué?



- Contexto y dimensiones
- Cuestiones y criterios

DELIMITACIÓN  
DEL ÁMBITO



¿Cuál es el  
alcance?



ELECCIÓN DEL TIPO DE  
EVALUACIÓN



¿Qué tipo de evaluación?  
¿Qué metodología?



- Momento, agente, objeto,  
contenido
- Orientación /metodología y  
técnicas

ESTIMACIÓN DEL COSTE  
Y  
PLAZO



¿Cuánto?  
¿Cuándo finaliza?  
¿Cuándo se necesita?



- Coste: % s/presupuesto de la  
intervención
- Plazo: en función del tipo

Fotografía del objeto de  
evaluación: antecedentes  
y contexto

Objetivos generales y  
específicos

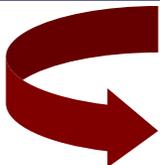
Actores implicados

Comité de Seguimiento

Objetivos específicos,  
cuestiones y criterios

Metodología y plan de  
trabajo

Cronograma y  
presupuesto

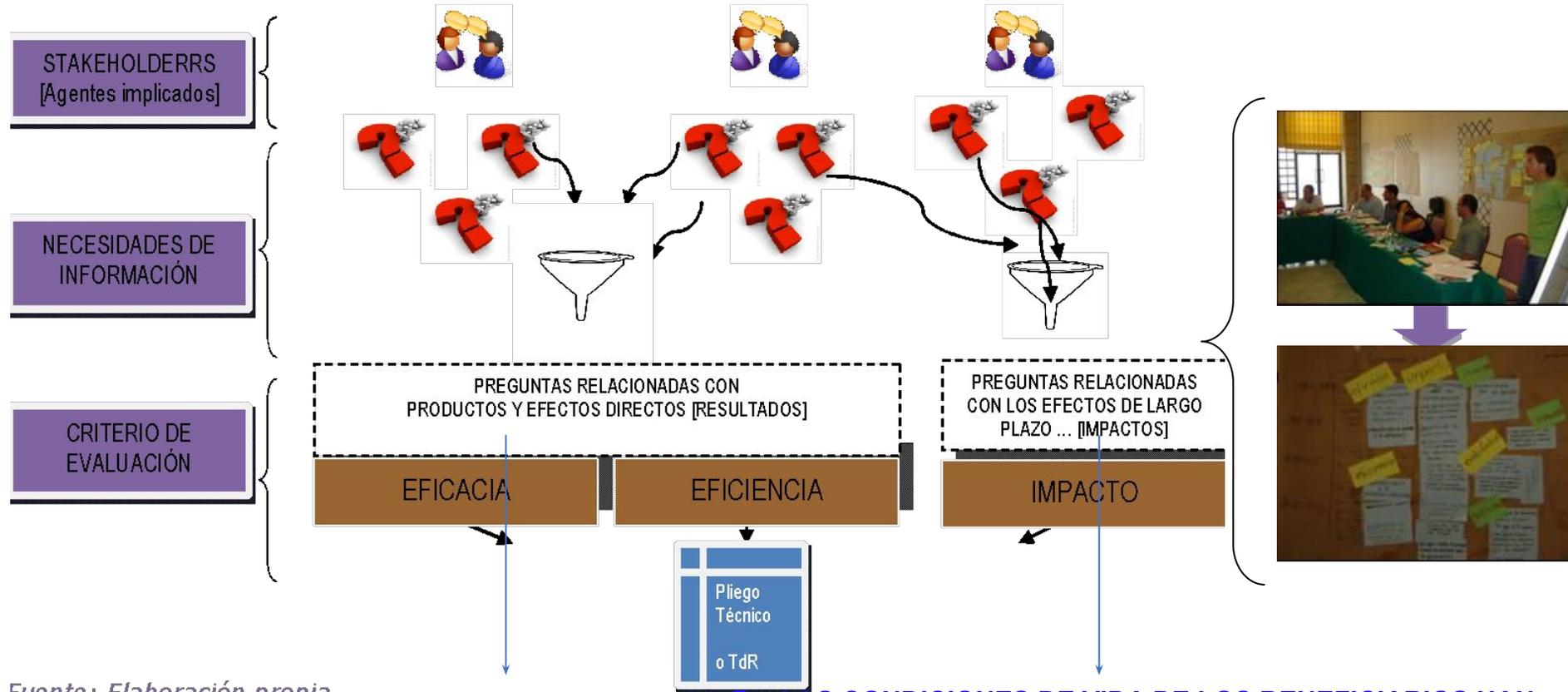


Plan de evaluación  
Redacción de los TdR  
Pliego de prescripciones

Selección del equipo  
de evaluación

# Detección, formulación y priorización de preguntas de evaluación

Figura. Proceso de recogida y organización de necesidades informativas



Fuente: Elaboración propia

□ ¿SE ALCANZARON LOS RESULTADOS (PREVISTOS)?

□ ¿LOS RESULTADOS CONTRIBUYERON AL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ESPECÍFICOS?

□ ¿A UN COSTE RAZONABLE?

□ ¿LAS CONDICIONES DE VIDA DE LOS BENEFICIARIOS HAN MEJORADO?

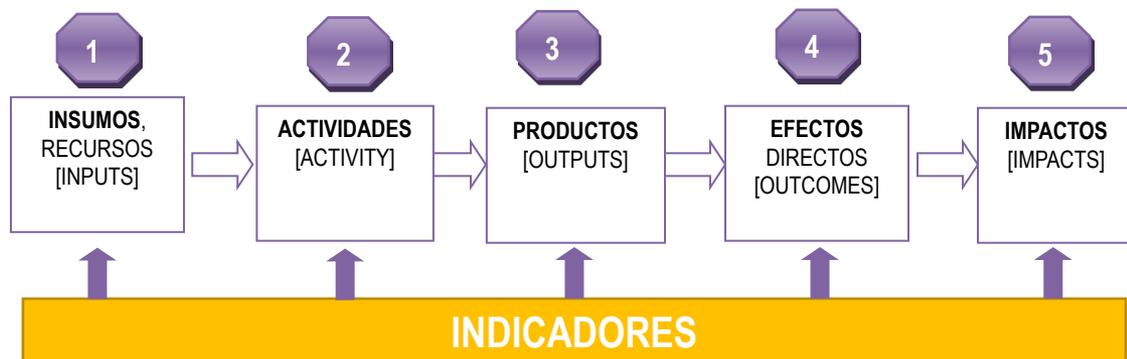
□ ¿PARA QUÉ HA SERVIDO?

□ ¿QUÉ HA FUNCIONADO Y QUÉ NO? ¿POR QUÉ?

□ ¿SOBRE QUÉ GRUPOS DE POBLACIÓN SE OBTUVIERON MAYORES LOGROS Y EN QUÉ CONDICIONES?

# Selección de indicadores

FIGURA. CADENA DE RESULTADOS E INDICADORES



Ejemplo: Educación

Los efectos	Indicadores	Datos básicos	Objetivos
1. Los niños del país disponen de mejor acceso a programas preescolares.	1. Porcentaje de niños urbanos elegibles matriculados en educación preescolar 2. Porcentaje de niños rurales elegibles matriculados en educación preescolar	1. En 1999, 75% de niños con edades entre 3 y 5 años 2. En 2000, 40% de niños con edades entre 3 y 5 años	1. Para 2006, 85% de niños con edades entre tres y cinco años 2. Para 2006, 60% de niños con edades entre tres y cinco años
2. Han mejorado los efectos de la educación primaria para los niños.	1. Porcentaje de estudiantes de grado 6 con un puntaje de 70% o mejor en pruebas estandarizadas de matemáticas y ciencias	1. En 2002, 75% obtuvieron un puntaje de 70% o más en matemáticas, y 61% obtuvieron un puntaje de 70% o más en ciencias	1. Para 2006, 80% obtuvieron un puntaje de 60% o más en matemáticas, y 67% obtuvieron un puntaje de 70% o más en ciencias

## Objetivos, metas e indicadores

OBJETIVOS Y METAS EXTRAÍDOS DE LA DECLARACIÓN DEL MILENIO		INDICADORES PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PROGRESOS	
<b>OBJETIVO 1. ERRADICAR LA POBREZA EXTREMA Y EL HAMBRE</b>			
<b>META 1.</b>	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas cuyos ingresos sean inferiores a 1 dólar por día	1.	Porcentaje de la población con ingresos inferiores a 1 dólar por día <sup>a</sup> a paridad del poder adquisitivo (PPA)
		1A.	Índice de recuento de la pobreza (porcentaje de la población por debajo de la línea nacional de pobreza)
		2.	Coficiente de la brecha de pobreza (la incidencia de la pobreza multiplicada por la profundidad de la pobreza)
		3.	Proporción del consumo nacional que corresponde al quintil más pobre de la población
<b>META 2.</b>	Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, el porcentaje de personas que padecen hambre	4.	Porcentaje de niños menores de 5 años con insuficiencia ponderal
		5.	Porcentaje de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria

# Matriz de Evaluación

## DISEÑO DE LA EVALUACIÓN: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.

O TE LA DAN;  
O TE PIDEN QUE LA HAGAS

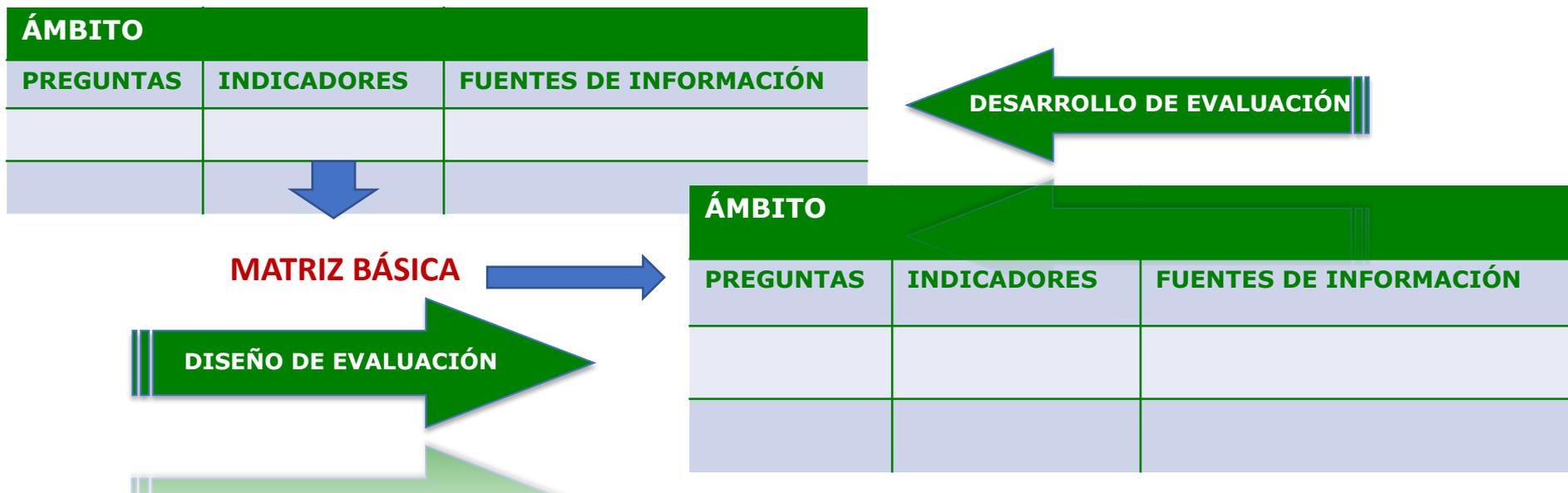


**herramienta práctica muy útil para guiar el proceso de evaluación.**

Cada vez más requerida en Pliegos Técnicos o Términos de Referencia de las evaluaciones.

## OBJETIVO.

**Ordenar los principales elementos de un proceso de evaluación y presentar la secuencia para garantizar la sistematización de todo proceso evaluativo, tanto durante el diseño como durante su realización.**



# Matriz de Evaluación

## DISEÑO DE LA EVALUACIÓN: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN.

### LÓGICA. DESCRIPCIÓN DE LAS 3 COLUMNAS BÁSICAS

□ **Listar las preguntas** de evaluación asociadas a los criterios correspondientes.

□ **Establecer** para cada una de ellas **los indicadores** que será preciso determinar para dar respuesta a la pregunta.

□ **Indicar las fuentes**, garantizar la disponibilidad de la información que requiere cada indicador (expedientes administrativos, encuestas, entrevistas, etc.)



ÁMBITO		
PREGUNTAS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN



ÁMBITO		
PREGUNTAS	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN



# Matriz de Evaluación

## DISEÑO DE LA EVALUACIÓN: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN APLICACIÓN.



### DISEÑO izquierda a derecha.

(formulamos las preguntas, definimos los indicadores que les dan respuesta y establezco las fuentes de información para alimentarlos)

### REALIZACIÓN derecha a izquierda.

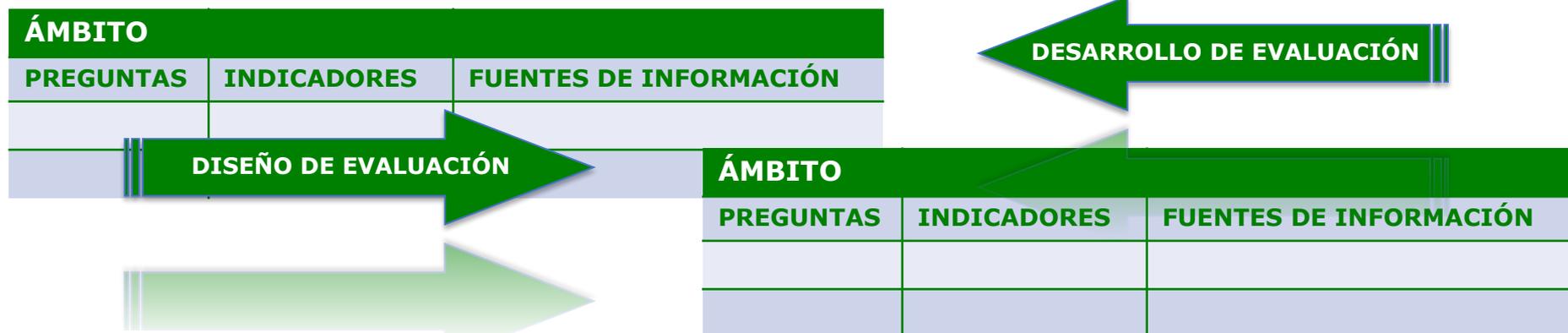
(accedemos a las fuentes de información, obtenemos los resultados de los indicadores de base y/o complementarios y damos respuesta a las preguntas)

A partir de la información recabada alimentaremos los indicadores.

### ¡¡ IMPORTANTE !!

El recorrido de la matriz en los dos sentidos (diseño y desarrollo), determina la **sistematización del proceso** de evaluación y garantiza que se dará **respuesta a las preguntas**;

a partir de la información recabada y no de suposiciones o prejuicios de los evaluadores.



# Cadena de Resultados

Herramienta práctica para la especificación de los efectos de las intervenciones públicas

## CADENA DE RESULTADOS



# Cadena de Resultados

## CADENA DE RESULTADOS Ejemplo Proyecto Acceso a "Internet" dentro del PLAN DE DESARROLLO INTEGRAL SOCIAL





FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

## 2ª SESIÓN. METODOLOGÍAS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.

12:30 h. "¿cómo evaluar?"

□ APROXIMACIÓN A LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS.

□ PRESENTACIÓN, CONTENIDO Y COMUNICACIÓN DE LA EVALUACIÓN.

PRÁCTICA II : IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES



Cátedra  
**CARLOS ROMÁN**  
de Evaluación de Políticas Públicas

Prof. Dr. José L. Osuna.  
Catedrático de Economía Aplicada, U. de Sevilla.  
[jlosuna@us.es](mailto:jlosuna@us.es)



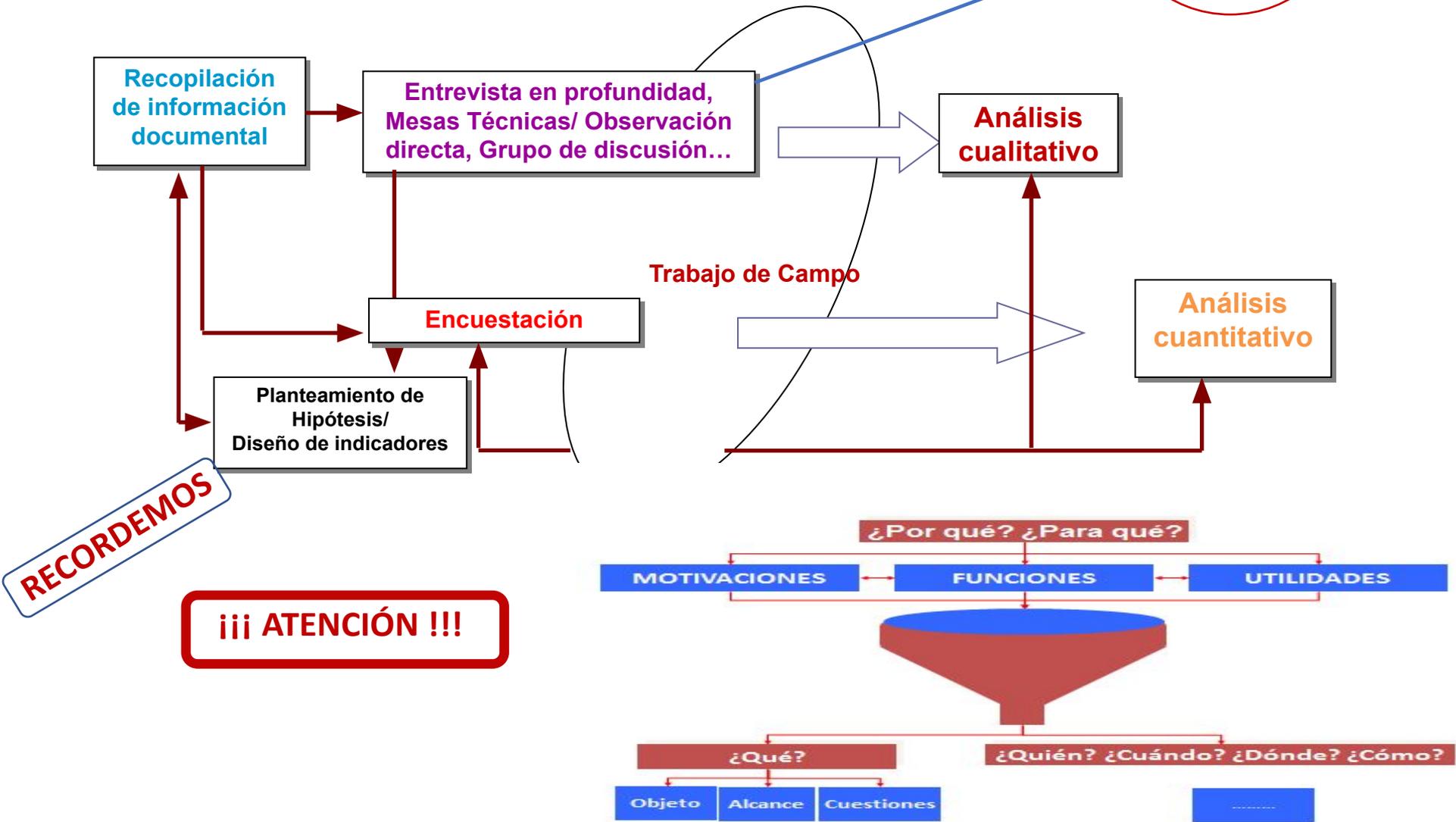
# RETOS: EL DEBATE METODOLÓGICO Técnicas aplicadas en la investigación social

## LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

INCORPORADA DESDE EL PRIMER MOMENTO A LA PLANIFICACIÓN, EXAMINA DE UN MODO SISTEMÁTICO,

- ✓ IDONEIDAD DE LA LÓGICA Y DE LAS RELACIONES ENTRE ACTUACIONES, OBJETIVOS Y FINES,
- ✓ ADECUACIÓN DE LOS SISTEMAS ARTICULADOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA POLÍTICA,
- ✓ GRADO DE ACEPTACIÓN Y CAPACIDAD DE LOS DECIDORES POLÍTICOS, GESTORES Y TÉCNICOS.

“discurso social”  
de los partícipes  
sobre una  
determinada  
intervención  
pública.



# EVALUACIÓN DE LA EFICIENCIA Y LA EFICACIA

**EFICACIA:  
FÍSICA Y  
FINANCIERA**

**RECORDEMOS**

**“cinco criterios”  
palabras clave**

**IMPACTOS:  
GLOBALES Y  
ESPECÍFICOS**

Mide el grado o nivel de alcance de los objetivos y resultados de un proyecto en una población beneficiaria y en un periodo de tiempo determinado, sin considerar los costes en los que se incurre para obtenerlos.

**EFICIENCIA:  
ABSOLUTA Y  
RELATIVA**



Efectos indirectos que se producen como consecuencia de la ejecución de una acción

**EFFECTOS  
ESTRUCTURALES:  
ECONÓMICOS Y  
SOCIALES**

**SINERGIAS:  
VALOR AÑADIDO**

Efectos producidos cuando el conjunto de acciones o medidas de un programa provoca un impacto mayor (sinergia positiva) o menor (sinergia negativa) que la suma de los impactos de esas medidas de forma separada.

Se puede considerar la sinergia como el valor añadido de un conjunto de acciones

Mide el logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen; esto es, la combinación óptima de recursos financieros, materiales, técnicos, naturales y humanos para maximizar los resultados.

El valor de la eficiencia de un programa o proyecto se suele dar en la comparación con ratios recursos/logros de otros proyectos similares o bien con el mismo proyecto en años consecutivos.

Impactos que se mantienen en el tiempo y que se traducen en cambios en la estructura económica y social de la realidad sobre la que se interviene.

Rebasan la esfera de lo económico entrando en el campo de lo social e institucional.

# Enfoque integral de la evaluación

SOCIEDAD

PROBLEMAS  
NECESIDADES

**RECORDEMOS**

RESULTADOS

ACCIÓN  
PÚBLICA

Retroalimentación

OBJETIVOS

INSTRUMENTOS

IMPACTOS

ADECUACIÓN

COHERENCIA

EFICIENCIA

EFICACIA

DIAGNÓSTICO/DISEÑO

GESTIÓN/PROCESO

VALORACIÓN DE  
EFECTOS

EVALUABILIDAD

EVALUACIÓN :

**Interna - Externa - Mixta**

**EX-ANTE**

**IN ITINERE**

**EX-POST**

**Transparencia - Participación - Responsabilidad**

**“EVALUACIÓN DE RESULTADOS E  
IMPACTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS”**



**¡¡ MAS DUDAS .....**

**O,**

**MAS DEBATE !!**



## ¿Qué entendemos por evaluación?

“El proceso de la evaluación comienza con alguien que se hace preguntas que necesitan respuestas.”

NECESIDAD DETERMINADA POR LA MANERA EN QUE LA PERSONA QUE DEMANDA LA EVALUACIÓN PERCIBE LA REALIDAD Y SUS INTERESES

UNO DE LOS CRITERIOS QUE DETERMINAN UNA BUENA EVALUACIÓN ES ENTONCES, SI EL USUARIO OBTIENE LA INFORMACIÓN QUE LE PERMITIRÁ TOMAR UNA DECISIÓN CORRECTA”.

Carlsson, J; Köhlin, G y Ekbohm, A, 1994

## ¿QUÉ ENTENDEMOS POR IMPACTO?

(Impacts). Efectos de largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. (CAD-OCDE, 2002)

... entonces, ¿QUÉ DEBEMOS ENTENDER POR EVALUACIÓN DE IMPACTO?

en síntesis, dos concepciones:



Aquellas que, tomando como referente el concepto de impacto descrito en la definición anterior, definen la **evaluación de impacto** como la que se ocupa de él dando un lugar preeminente al contexto en el que se generan.

Intentan responder a la pregunta **¿QUÉ EFECTOS SE HAN DERIVADO DE LA INTERVENCIÓN?**

Compartido, entre otros, por la Network of Networks on Impact Evaluation –NONIE-



Las que focalizan su atención no en el objeto de este tipo de evaluación sino en el método (“científico”) que aplican y en su validez interna. A partir de esta concepción, el **impacto** queda definido de manera residual como el que se obtiene a partir de la aplicación de dicho método.

Pretenden responder a la pregunta **¿QUÉ EFECTOS SE HUBIESEN PRODUCIDO SIN LA INTERVENCIÓN?**

Compartido, entre otros, por la International Initiative for Impact Evaluation -3ie-

**LA CUESTIÓN NO ES BALADÍ: “dime como defines impacto y te diré como lo mides”;**  
**en efecto, tal y como explicita Ester García (2011), AFECTA AL MÉTODO**



La preeminencia de este tipo de diseños es tal que  
**HA LLEGADO A PRODUCIRSE CASI UNA SUERTE DE METONIMIA,**  
**SE CONFUNDE UN TIPO DE EVALUACIÓN – DE IMPACTO- CON EL DISEÑO CUASI-EXPERIMENTAL;**

en otras palabras, se ha llegado a considerar que  
“sólo es posible determinar los impactos mediante la utilización de métodos cuasi-experimentales. ”

**ESTAS POSICIONES “RESULTAN CÓMODAS” POR VENTAJOSAS , DESDE EL PUNTO DE VISTA ESTADÍSTICO,**  
para determinar el impacto neto, el atribuible única y exclusivamente al programa;

**<http://www.sdpnoticias.com/estados/2016/03/11/pide-funcionario-a-beneficiarios-de-prospera-mentir-en-evaluacion-de-pobreza>**

En un evento donde se dio la entrega del apoyo económico de Prospera a beneficiarios, en su mayoría mujeres, el auxiliar de Programas Sociales en Piedras Negras, Leobardo Hernández, pidió a las beneficiarias que al momento de responder la encuesta que responderán el viernes deben decir que “no tienen hambre”.

De acuerdo con el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) la población en extrema pobreza en Coahuila, aumentó de 81.900 a 92 mil habitantes en esa entidad, hecho que el secretario de desarrollo social del estado, Rodrigo Fuentes criticó al decir que fueron fallas en la metodología de la dependencia.

**EL ENFOQUE ALTERNATIVO,**  
**OFRECE UNA COMPRENSIÓN MÁS AMPLIA Y PROFUNDA SOBRE EL OBJETO EVALUADO.**

Porque, como investigadores, **entendemos que**



**“SI NO SABES LO QUE BUSCAS NO ENTENDERÁS LO QUE ENCUENTRAS”**  
**LA PREGUNTA PRECEDE AL METODO;**



y, por tanto, **serán éstas junto al contexto evaluativo las que determinen la idoneidad de una opción metodológica sobre otras alternativas posibles.**

# Conceptos fundamentales de Resultados e Impactos

## LA INTERVENCIÓN PÚBLICA Y SU CONTEXTO: LA INCIDENCIA DE FACTORES EXTERNOS

**EFECTO BRUTO:** variación registrada en una variable en un periodo de tiempo determinado.

**EFECTO NETO:** parte de los cambios debidos en exclusiva a la intervención pública considerada.

**Causalidad como rasgo definitorio de los resultados e impactos.**

Propuestas para acometer el análisis de causalidad : HIPÓTESIS CAUSAL,

EN EL ENFOQUE TEORIA DEL PROBLEMA,  
LA IMPLEMENTACIÓN Y EL PROGRAMA

**ATRIBUCIÓN VS. CONTRIBUCIÓN.**

### ▣ ANÁLISIS DE ATRIBUCIÓN:

**Objetivo** identificar la proporción de los **cambios** observados que son **efectivamente atribuibles a la intervención** que se evalúa. Implica la construcción de un **escenario contrafactual**. Si esta construcción respeta una serie de requerimientos técnicos, el método experimental nos permite centrar nuestra mirada en el efecto neto pudiendo afirmar que su única causa es la intervención evaluada.

### ▣ ANÁLISIS DE CONTRIBUCIÓN:

**Objetivo** poner de manifiesto si **la intervención evaluada es una de las causas de los cambios observados o no lo es**. Se basa en una serie de cadenas argumentales lógicas que se comprueban mediante un esmerado **análisis confirmatorio**. Este análisis confirmatorio emplea muy diversas estrategias, desde el análisis de **la lógica de la intervención, el establecimiento de la cadena de resultados, la definición de modelos lógicos o la identificación de la teoría del programa o teorías del cambio** en que se sustenta la intervención.

# Cadena de Resultados

LA CADENA DE RESULTADOS TRAZA UNA “TEORÍA DE CAMBIO”  
Y DA RESPUESTA A 3 PREGUNTAS:

- ✓ ¿**CUÁLES** SON LOS RESULTADOS ESPERADOS DEL PROGRAMA?
- ✓ ¿**CÓMO** SERÁN ALCANZADOS LOS RESULTADOS ESPERADOS?
- ✓ ¿**CÓMO** SABEMOS QUE ALCANZAMOS LOS RESULTADOS ESPERADOS?

## La Evaluación de Impacto en la Práctica

### ELECCIÓN DEL MÉTODO



# DECISIONES PARA HACER EVALUACIONES

## FASES

FASE I:  
Diseñando la evaluación

FASE II:  
Desarrollando el estudio de evaluación

FASE III:  
Comunicando resultados e incorporando lecciones

## Etapas

## Pasos

Identificar la motivación para evaluar

Seleccionar el objeto

Definir las preguntas de evaluación

Elegir el tipo de evaluación y estimar el presupuesto

Redactar el Plan de evaluación

[Seleccionar al equipo evaluador]

Establecer el Plan de trabajo definitivo

Gestionar el desarrollo del Plan de trabajo

Comunicar los resultados de la evaluación

Incorporar las lecciones de la experiencia

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10

Definir los Objetivos

Acotar el objeto

Evaluabilidad

Estimar presupuesto y plazo

Seleccionar al equipo evaluador

Estudio de Gabinete

Analizar soportes y canales de comunicación

Elegir el tipo evaluación

Convocar el Comité de selección

Trabajo de campo

Detectar la utilidad de los actores

Identificar actores

Constituir el Comité de Seguimiento

Seleccionar el objeto



# ITINERARIO DE UNA EVALUACIÓN DE RESULTADOS E IMPACTOS

## 1. DEFINICIÓN DE PREGUNTAS DE EVALUACIÓN Y DE VISIONES Y VALORES SOBRE EL ÉXITO DEL PROGRAMA.

## 2. FORMULACIÓN DE LAS TEORÍAS DEL CAMBIO (TEORÍA DEL PROGRAMA, CADENA DE RESULTADOS):

- Identificación de actividades, productos, efectos e impactos (previstos, no previstos, positivos, negativos).
- Identificación de factores de incidencia sobre las actividades, productos, efectos e impactos. [Factores de contexto, implementación, resultados y factores personales de participantes].

## 3. ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES QUE DEN RESPUESTA A LAS PREGUNTAS Y AVANCE DE FUENTES DE INFORMACIÓN DISPONIBLES Y NECESARIAS.

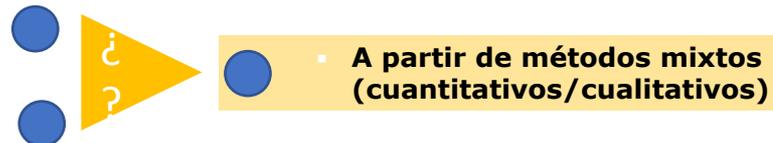
- Medir y describir los efectos y las variables relevantes (factores de incidencia sobre ellos)
- Dictamen de ejecución física y financiera a partir de la información disponible y recabada para especificar las actividades efectivamente ejecutadas y determinar la magnitud de los productos, efectos e impactos a partir de los indicadores formulados.
- Análisis de información disponible (fuentes secundarias): estadísticas, sistema de seguimiento de la intervención, ...
- Construcción de herramientas para recabar y analizar aquella información no disponible (fuentes primarias): entrevistas, focus group, ...

## 3. ELECCIÓN DEL DISEÑO METODOLÓGICO:

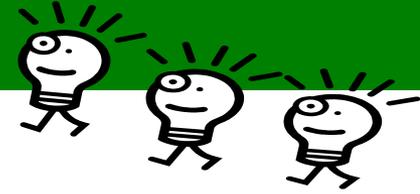
•Explicar en qué medida la intervención fue causa de ellos (con teoría del cambio + datos y hallazgos de la evaluación)

•A partir de los hechos (lo factual)

•A partir del imaginario (lo "contrafactual")

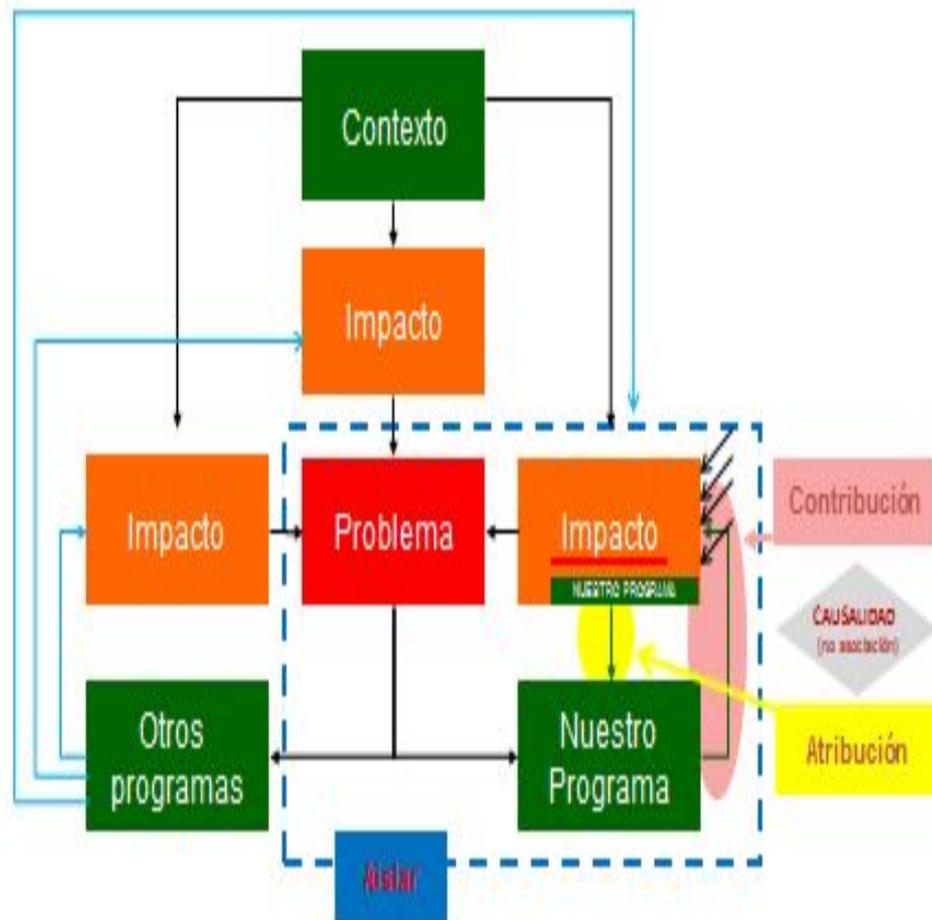


## 4. EMITIR UN JUICIO CRÍTICO SOBRE LA BASE DE LOS HALLAZGOS DE LA EVALUACIÓN Y LAS INTERPRETACIONES SOBRE ELLOS FORMULADAS, ASOCIANDO A ESTAS CONCLUSIONES LAS RECOMENDACIONES DE MEJORA CORRESPONDIENTES.



- ❑ **No existe una definición única y universalmente aceptada de resultados e impactos**, lo cual nos invita a estar atentos para tratar de conocer cómo se definen los resultados e impactos en cada contexto particular evitando mal entendidos.
- ❑ **Serán las preguntas que busquen respuesta con la evaluación las que determinarán si estamos ante una evaluación de resultados** (productos y/o efectos) **o de impactos**.
- ❑ **Las diferentes definiciones de impacto pueden agruparse en dos**: las que se alinean con la definición del CAD y **dan prioridad al contexto** y **aquellas que se formulan a partir** del efecto neto y la atribución causal optando por la consideración **de un contrafactual y la aplicación de un método, el experimental**.
- ❑ **La lógica de la intervención** trata del conjunto de actividades puestas en práctica, de los resultados esperados y de su contribución al logro de los objetivos establecidos.  
↓
- ❑ **Las cadenas de resultados** ofrecen una representación de la ruta de vínculos entre la intervención y sus efectos, facilitando el análisis causal y la contrastación de hipótesis de cambio durante la evaluación.  
↓
- ❑ **Las Teorías del cambio** constituyen una explicación de las causas o razones que motivan que un determinado cambio ocurra. Éstas ponen énfasis en la redacción y las cadenas de resultados y los modelos lógicos lo hacen en su representación gráfica; siendo necesario contemplar ambas dimensiones (gráfica y explicativa).

# RESULTADOS E IMPACTOS DE LA INNOVACIÓN



$$\text{Factores externos} = \text{Otros programas} + \text{Contexto} + \dots$$

## VALORAR:

### FACTORES DETERMINANTES:

INVERSIÓN PRIVADA,  
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN,  
EXISTENCIA O NO DE "CULTURA"  
DEL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN  
SECTORIAL Y CRUZADA, .....

### ELEMENTOS NUCLEARES:

VISIÓN ESTRATÉGICA COMPARTIDA,  
RECIPROCIDAD,  
REDES.....

### RESULTADOS:

INCREMENTOS DEL VAB,  
MEJORA TECNOLÓGICA,  
DE PROCESOS, .....

### IMPACTOS:

CRECIMIENTO EMPRESARIAL,  
EMPLEO,  
RESULTADOS ECONÓMICOS,  
INTEGRACIÓN SOCIAL....

## ADEMÁS,

NO SON NIVELES Y MAGNITUDES "ESTANCOS"  
EXISTEN "CÍRCULOS VIRTUOSOS":

LA INCIDENCIA DEL TODO (INNOVACIÓN) SOBRE LA PARTE (MAGNITUDES)  
Y LA RETROALIMENTACIÓN ENTRE ÉSTA SOBRE AQUÉL.

## CONCLUSION:

LA CLAVE DEL ÉXITO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN  
DE LA INNOVACIÓN ESTÁ EN:

- 1.- CAPTAR ESPECIFICIDADES CONCEPTUALES
- 2.- DISCERNIR ENTRE LOGROS Y FRACASOS

**RECORDEMOS**

ASIGNACIÓN/ECONÓMICA, GESTIÓN/EFICACIA, FORMATIVA, CAUSAL/EXPERIMENTAL Y PARTICIPATIVA  
LA GUIA DEL TAVISTOCK, PROGRAMA MEANS ("Methods for Evaluating Actions of a Estructural Natur

**mecanismo de asignación aleatorio;**  
los individuos que participan (**grupo de tratamiento**) y los que no (**grupo de control**)  
igual probabilidad de ser elegidos.

Experimental

la participación de los individuos en el programa no procedimiento aleatorio:  
el "contra-factual" se define a partir de los individuos que no participan en el programa (**grupo de comparación**)

Cuasi-experimental

"Otros diseños/participativos"

**Gráfico:**  
**Pirámide de "idoneidad de métodos" para la evaluación de resultados e impacto**

- Comparaciones pareadas (Matching)
- Métodos de variables instrumentales
- Discontinuidad en la regresión
- Métodos de doble diferencia
- Truncamiento de series temporales
- Comparaciones reflexivas

# Diseño metodológico

## TABLA. COMPONENTES Y MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS CAUSAL EN UNA EVALUACIÓN DE IMPACTO

COMPONENTE DE ANÁLISIS Y ESTRATEGIA	MÉTODOS
<p><b>1. LOS HECHOS (FACTUAL)</b></p> <p><b>Comparar los resultados actuales con aquellos esperados si la teoría de cambio fuera cierta.</b></p> <p>¿Cuándo, dónde y para quién ocurrieron los impactos?</p> <p>¿Los resultados son coherentes con la teoría que la intervención causó o contribuyó a los resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Estudios de caso comparativos:</b> ¿Produjo la intervención resultados solo en los casos en que los demás elementos necesarios ocupaban su lugar?</li><li>- <b>Dosis-respuesta:</b> ¿Hubo mejores resultados para los participantes que recibieron más de la intervención (por ejemplo, asistieron a más talleres o recibieron mayor respaldo)?</li><li>- <b>Atribución del beneficiario/experto:</b> ¿Creyeron los participantes/informantes clave que la intervención hizo una diferencia y pudieron proporcionar una posible explicación de por qué esto fue así?</li><li>- <b>Predicciones:</b> ¿Lograron estos participantes o sitios previstos para alcanzar los mejores impactos (debido a la calidad de la implementación y/o contexto favorable) realizarlo? ¿Cómo se pueden explicar las anomalías?</li><li>- <b>Temporalidad:</b> ¿Ocurrieron estos impactos en un momento coherente con la teoría de cambio; no antes de que se haya implementado la intervención?</li></ul>
<p><b>1. LO IMAGINARIO (CONTRAFACTUAL)</b></p> <p><b>Cálculo de lo que habría sucedido en ausencia de la intervención.</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Prueba aleatoria controlada (RCT)</li><li>- Puntuaciones de la propensión (Matching)</li><li>- Diferencia en diferencia</li><li>- Regresión discontinua</li><li>- Comparaciones pareadas</li><li>- Contrafactual creado estadísticamente</li><li>- Contrafactual construido lógicamente</li></ul>
<p><b>1. DESCARTE DE ALTERNATIVAS</b></p> <p><b>Investigar y descartar explicaciones alternativas.</b></p> <p>Los impactos aparentes (o su ausencia) pueden reflejar problemas metodológicos, como el sesgo de selección (los participantes son sistemáticamente diferentes de los que no participan), y los efectos de contaminación (quienes no participan también se benefician de la intervención reduciendo las diferencias entre ambos). Pueden reflejar la influencia de otros factores, incluyendo otras intervenciones o movimientos de la población entre las áreas asignadas para recibir una intervención y las que no lo han sido.</p> <p><b>Fuente: Rogers (2012)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Metodología de eliminación general:</b> Se identifican las explicaciones alternativas posibles y luego se investigan para ver si se pueden descartar.</li><li>- <b>Búsqueda de evidencia que refute las teorías del cambio.</b></li></ul>

DISEÑOS	ENFOQUES	VARIANTES ESPECÍFICAS DE CAUSALIDAD
<b>EXPERIMENTAL</b>	EXPERIMENTOS ALEATORIOS CONTROLADOS CUASI EXPERIMENTOS EXPERIMENTOS NATURALES	CONTRAFACTUALES
<b>ESTADÍSTICA</b>	MODELIZACIÓN ESTADÍSTICA ESTUDIOS LONGITUDINALES ESTUDIOS ECONOMÉTRICOS	CORRELACIÓN ENTRE CAUSA Y EFECTO, O ENTRE LAS VARIABLES, INFLUENCIA DE MÚLTIPLES CAUSAS AISLABLES EN UN SOLO EFECTO
<b>BASADO EN LA TEORÍA</b>	DISEÑO DE LOS PROCESOS CAUSALES: Teoría del Cambio; Seguimiento de procesos Análisis de la contribución Análisis participativo de rutas de impacto Diseño de mecanismos causales: Evaluación realista Análisis de congruencia	IDENTIFICACIÓN / CONFIRMACIÓN DE LOS PROCESOS CAUSALES O 'CADENAS'. APOYO EN LOS FACTORES Y MECANISMOS QUE ACTÚAN EN EL CONTEXTO.
<b>BASADO EN CASOS</b>	INTERPRETATIVOS: Naturalistas, etnográficos, etc. ESTRUCTURADOS: Análisis comparativo cualitativo, Análisis de Redes	COMPARACIÓN DE COMBINACIONES DE FACTORES CAUSALES ENTRE CASOS DE ESTUDIO Y DENTRO DE ELLOS GENERALIZACIÓN ANALÍTICA BASADA EN LA TEORÍA
<b>PARTICIPATIVO</b>	NORMATIVOS: Participativo: evaluación democrática, evaluación "empoderada" DISEÑADOS POR AGENCIA: Investigación-Acción-participativa	VALIDACIÓN DE LOS PARTICIPANTES CONSIDERANDO QUE LAS ACCIONES DEL PROGRAMA SON LAS CAUSANTES DE LOS CAMBIOS O EFECTOS POR ELLOS EXPERIMENTADOS. ADOPCIÓN, ADAPTACIÓN Y COMPROMISO CON UN OBJETIVO
<b>ESTUDIOS DE SÍNTESIS</b>	META ANALISIS, SÍNTESIS NARRATIVA, , REALISTA EN BASE A SÍNTESIS	ACUMULACIÓN Y AGREGACIÓN DENTRO DE VARIAS PERSPECTIVAS (ESTADÍSTICA, BASADA EN LA TEORÍA, ETNOGRÁFICO, ETC)

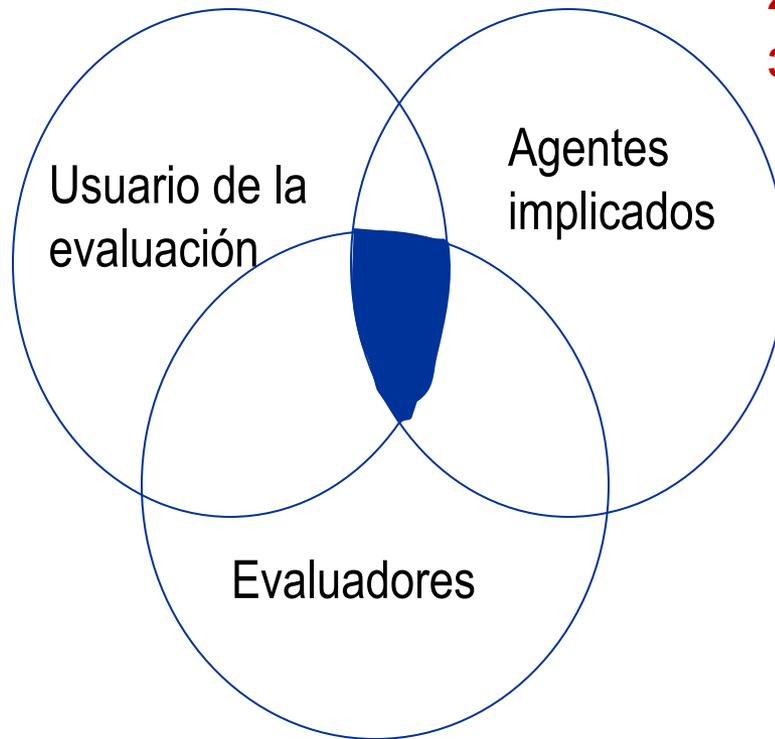
# Diseño metodológico

**TABLA. DISEÑOS DE EVALUACIÓN CON MÉTODOS MIXTOS: PREDOMINIO CUANTITATIVO O CUALITATIVO**

¿Qué enfoque predomina?	¿Cómo funciona el enfoque predominante?	¿Cómo se utiliza la otra orientación para afianzar el diseño?
<b>CUANTITATIVO [CUANTI]</b>	Por lo general, la evaluación administra un cuestionario estructurado a una muestra seleccionada al azar de individuos, grupos, instituciones o comunidades, y el análisis depende principalmente de métodos econométricos u otros métodos cuantitativos.	Se utilizan entrevistas exhaustivas, observaciones y entrevistas grupales para diseñar el cuestionario. Muestras reducidas de casos seleccionados a partir de la muestra principal también pueden brindar una comprensión más profunda de las relaciones estadísticas halladas en el análisis CUANT. Los casos pueden ser representativos de cada categoría principal identificada en el análisis o utilizados para estudiar observaciones atípicas u otros grupos seleccionados a propósito:
<b>EQUILIBRIO CUANTITATIVO-CUALITATIVO</b>	Las encuestas CUANT se combinan con una variedad de técnicas CUAL diferentes. A veces, estas últimas se centran en el proceso y el análisis contextual; en otros casos, el foco de atención está en la misma unidad de análisis que las encuestas (por ejemplo, individuos, hogares, comunidades, organizaciones), pero se utilizan diferentes métodos de recolección de datos.	Se otorga igual importancia a enfoques CUANT y CUAL
<b>CUALITATIVO [CUALI]</b>	Estudios de caso, entrevistas exhaustivas y otras técnicas CUAL se aplican a muestras relativamente pequeñas de individuos, hogares, comunidades o grupos.	Una encuesta CUANT rápida se usa para identificar los problemas o grupos que se abordarán en estudios CUAL exhaustivos o bien, para demostrar que una muestra CUAL es razonablemente representativa de la población total.

# La tipología de evaluación será función de: **LA FACTIBILIDAD**

1. **LO QUE SE DEBE HACER**
2. **LO QUE SE ESTÁ DISPUESTO A HACER**
3. **LO QUE SE PUEDE HACER**



**Todo ello determinará el diseño definitivo de la evaluación**

# LIMITACIONES DE LA HERRAMIENTA

- Las evaluaciones son costosas en tiempo y dinero.

Mejora para la integración con el proceso de las políticas públicas

- Los archivos están llenos de evaluaciones correctamente realizadas.

Sin aprovechamiento práctico.

- Falta de sincronía entre los tiempos de evaluación y los de decisión

Ausencia de interés personal para quién toma las decisiones.  
Necesidad de que sea tema de “agenda”.

- Sorpresa ante resultados no previstos y utilización demagógica.

Opacidad de datos  
y  
“arma arrojadiza”.

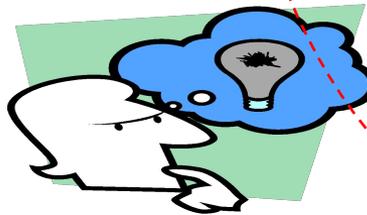
En este contexto el evaluador /a puede verse como **peón de una lucha de poder**, enarbolando la bandera de algún grupo

- ✓ “Tratar de descubrir quien tuvo la idea de evaluar y cuáles fueron sus fines” .
- ✓ “Conocer si tuvo detractores el proceso evaluativo y cuales fueron sus motivos”
- ✓ “Indagar si existe una verdadera intención de utilizar los resultados”

Weiss, 1975

Objetivos patentes  
y  
encubiertos de la  
evaluación

- ✓ Aplazamiento en la toma de decisiones.
- ✓ Eludir responsabilidades. (poner en “boca” de la evaluación la decisión tomada)
- ✓ Relaciones públicas. (autoelogio, prestigio, búsqueda de apoyos)
- ✓ Cumplir con los requisitos de un donante. (cofinanciación con evaluación)





FEDERACION ESPAÑOLA DE  
MUNICIPIOS Y PROVINCIAS



RED DE ENTIDADES LOCALES  
POR LA TRANSPARENCIA Y  
PARTICIPACIÓN CIUDADANA

**2ª SESIÓN. METODOLOGÍAS Y USOS DE LA EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS.**

**12:30 h. "¿cómo evaluar?"**

## PRÁCTICA II : IDENTIFICACIÓN DE INDICADORES



Cátedra

**CARLOS ROMÁN**

de Evaluación de Políticas Públicas

**Prof. Dr. José L. Osuna.**

Catedrático de Economía Aplicada, U. de Sevilla.

[jlosuna@us.es](mailto:jlosuna@us.es)



# Definición de Seguimiento

Consiste en la **recopilación sistemática de información** sobre lo realizado y sus resultados, tanto en su vertiente física como financiera, **para comprobar el avance del programa o proyecto**

## Diferencias entre Evaluación y Seguimiento

EVALUACIÓN	
□	Emitir juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención
□	Se puede realizar tanto internamente como por evaluadores externos
□	Conclusiva

SEGUIMIENTO	
□	Información aislada sobre el progreso de los elementos del Programa
□	En principio, se debe realizar internamente por la gestores del plan o proyecto
□	Informativa

# Elementos del sistema de seguimiento



# Ámbitos y niveles del sistema de seguimiento

**1. La conformación de la población objetivo**

**2. La gestión del programa**

**6 Desvíos o atrasos respecto a los plazos previstos**

**Ámbitos**

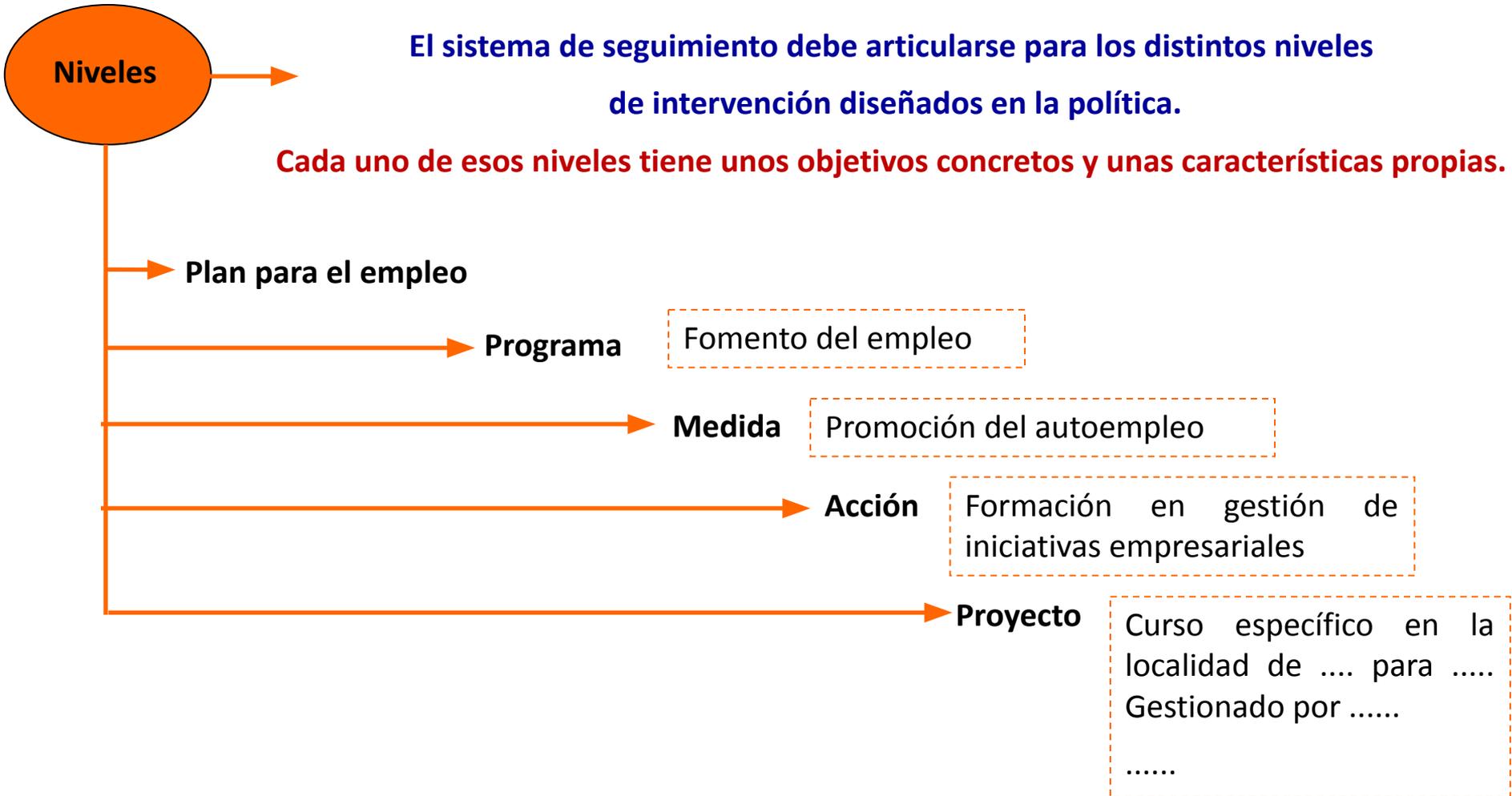
**3. El cumplimiento de la normativa legal que pueda afectar a las actuaciones insertas en el programa**

**5. La ejecución del programa sus resultados directos y sus costes**

**4. La evolución del contexto socioeconómico donde se desarrolla la intervención**



# Ámbitos y niveles del sistema de seguimiento

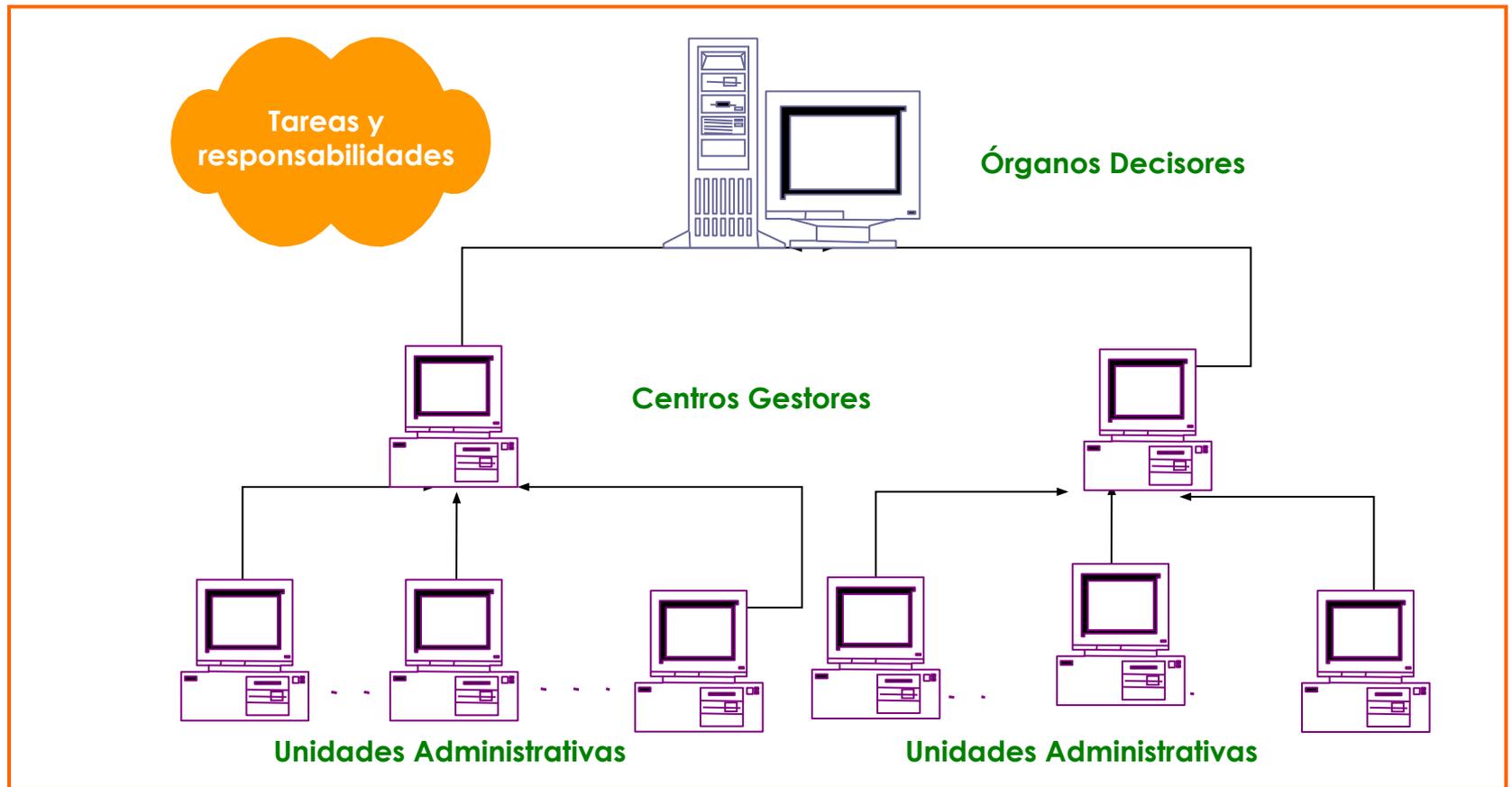


# Niveles de seguimiento

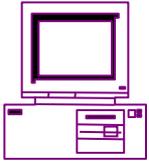


# Responsabilidad del seguimiento

## Definición de tareas y responsabilidades



# Periodicidad del seguimiento



## □ Registro:

La recogida de información sobre el desarrollo de las acciones debe ser continua y automática.

## □ Análisis:

- Los plazos anuales fijados presupuestariamente para la ejecución del Plan
- Las reuniones de las Comisiones de Seguimiento
- Por fases del proceso: Tras la finalización de cada paso clave del proceso es el momento idóneo para la revisión de los indicadores que miden la marcha de la ejecución de las acciones



# Instrumentos: indicadores

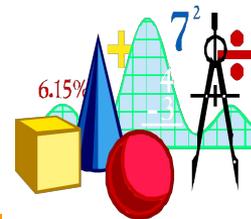
Los Indicadores traducen los objetivos en metas cuantificables.

La definición de indicadores requiere de un proceso que implica:



Lo más importante en el diseño de indicadores es vincularlos a los objetivos

# Instrumentos: indicadores



Con la formulación de los indicadores se pretende **satisfacer dos funciones:**

## 1. Función descriptiva:

Contar con un elemento de recogida de información para ilustrar la situación y evolución de las variables analizadas

## 2. Función normativa:

Tener parámetros de referencia para la evaluación del logro de los objetivos de la intervención

**PERTINENCIA Y RELEVANCIA:**  
medir los elementos más significativos del Programa

**UNICIDAD:**  
debería medir un solo aspecto

**EXACTITUD Y CONSISTENCIA:**  
suministrar medidas exactas y proporcionar las mismas mediciones ante mismos procedimientos

**OBJETIVIDAD:**  
reflejar hechos y no impresiones subjetivas

**FÁCILES DE INTERPRETAR**

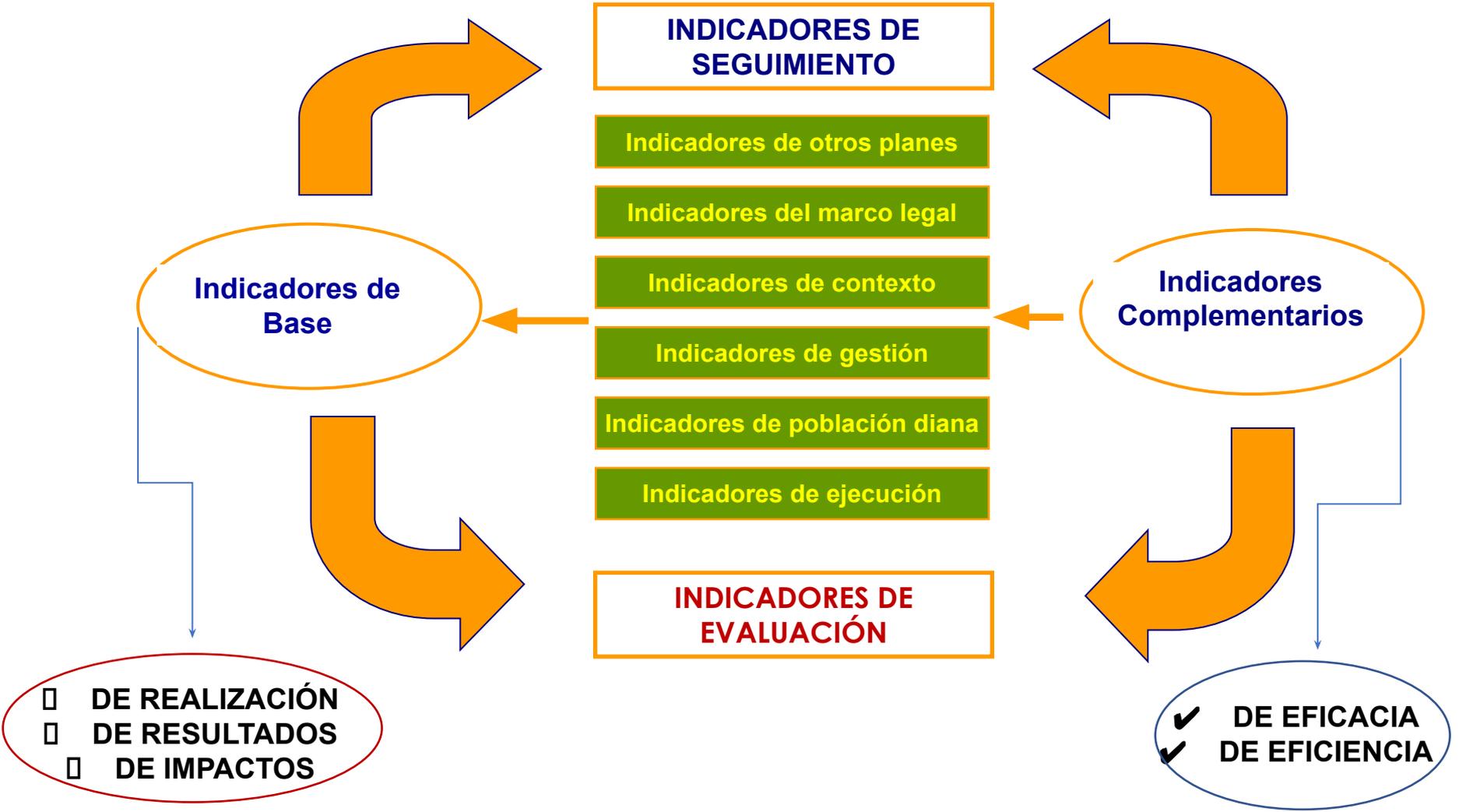
**ACCESIBILIDAD:**  
basarse en datos fácilmente disponibles y a un coste aceptable

**COMPARABLES:**  
espacial y temporalmente

Calidad de los Indicadores

# INSTRUMENTOS DEL SEGUIMIENTO.

## Tipología de indicadores



# Tipología de indicadores: definición

## Indicador de Realización

Miden la ejecución física y financiera de las distintas medidas que encuadran los programas. Los indicadores físicos tienen un carácter cuantitativo, acerca del avance o ejecución de cada medida, mientras que los financieros recogen los gastos realizados en el transcurso de la ejecución de éstas

Km. de carreteras construidos, nº de empresas que han recibido ayuda financiera.....

## Indicador de Resultados

Representan los efectos directos e inmediatos causados por un programa.

Proporcionan información acerca de los cambios que afectan al comportamiento de los beneficiarios directos.

También pueden ser de carácter material (reducción del tiempo de un trayecto, nº de personas que han tenido acceso a la formación) o financiero (inversión inducida por el sector privado, descenso en el coste del transporte)

## Indicador de impactos

Representa consecuencias las del programa más allá de los impactos inmediatos en sus beneficiarios directos:

Aumento del empleo femenino tras el 1 año (% de aumento o disminución)

# Indicadores de base y complementarios

	DE BASE		Complementarios	
Cuadro de Indicadores	Realización	Resultado	Eficacia	Eficiencia
Físicos	Km. construidos	Disminución del tiempo de transporte	Nº Km. construidos/nº km. previstos	Km. construidos en relación al tiempo
Financieros	Gastos realizados	Disminución coste de transporte	Gasto real/gasto previsto	Nº Km. construidos en relación al coste

## FICHA TÉCNICA DE CARACTERIZACIÓN DE INDICADOR

<b>Denominación del indicador:</b> Número de cursos metodológicos en evaluación de políticas públicas			
<b>1. Obtención</b>	Disponible, o no (Registral / Estadístico muestral); lugar (donde está o estaría registrado)		
<b>2. Registro</b>	Entidad (DG Formación Profesional); periodicidad (Anual,...); momento (Ej. Mayo,...)		
<b>3. Tratamiento</b>	Entidad (DG Formación Profesional); desglose mínimo (por edad, sexo, provincia,...)		
<b>4. Utilidad/Finalidad</b>	Justificación de la necesidad de recoger el indicador (Ej. Conocer nº de cursos realizados); Pregunta a la que responde (Ej. Eficacia: ¿Cuántos cursos se han realizado?)		
<b>Características del indicador</b>			
<b>Cualitativo</b>		<b>Cuantitativo</b>	<b>X</b>
<b>Físico</b>	<b>X</b>	<b>Financiero</b>	
<b>Interno</b>	<b>X</b>	<b>Externo</b>	
<b>De realización</b>	<b>X</b>	<b>De resultado / Impacto</b>	
<b>Absoluto</b>	<b>X</b>	<b>Ratio porcentual</b>	
<b>Registral</b>	<b>X</b>	<b>Estadístico muestral</b>	
<b>Simple</b>	<b>X</b>	<b>Combinado</b>	
<b>Coste-Oportunidad</b>			
<b>Coste obtención</b>	<span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 10px;"> </span>		
<b>Coste registro</b>	<span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px 10px;"> </span>		
<b>Coste tratamiento</b>	<span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 10px;"> </span>		
<b>Orientación evaluativa</b>			
<b>Exante</b>	<span style="background-color: red; color: white; padding: 2px 10px;"> </span>		
<b>Intermedia</b>	<span style="background-color: yellow; color: black; padding: 2px 10px;"> </span>		
<b>Expost</b>	<span style="background-color: green; color: white; padding: 2px 10px;"> </span>		

CARACTERÍSTICAS DEL INDICADOR	• Opción A	• Opción B
• Naturaleza del objeto de medición	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cuantitativo:</b></li> <li>• Describen una realidad haciendo referencia a características tangibles.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Cualitativo:</b></li> <li>• Describen una realidad haciendo referencia a características intangibles.</li> </ul>
• Tipo de realización a la que se haga alusión	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Físico:</b></li> <li>• Reflejan el estado de avance de la ejecución física, tomando para ello como referencia la descripción de los proyectos incluidos en cada acción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Financiera:</b></li> <li>• Siguen los gastos en que se incurre en el proceso de realización de una acción, tomando para ello como referencia el presupuesto disponible para su ejecución.</li> </ul>
• Ámbito del que se extrae la información para construir el indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Interno:</b></li> <li>• Información extraída de los sistemas de información propios del ámbito de gestión</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Externo:</b></li> <li>• Información extraída de sistemas de información externos al ámbito de gestión</li> </ul>
• Desarrollo real del programa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De realización:</b></li> <li>• Miden la ejecución física y financiera de las actuaciones del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>De resultado:</b></li> <li>• Cuantifican los productos generados como consecuencia de las actuaciones realizadas, es decir, miden los efectos directos inmediatos, la calidad y el rendimiento que la realización de una acción consigue</li> </ul>
• Forma en que se expresa el indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Valor absoluto:</b></li> <li>• Expresa una magnitud simple, representativa por sí misma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Ratio porcentual:</b></li> <li>• Muestra las relaciones entre dos magnitudes simples o agregadas cuyo cociente resulta más significativo que cualquiera de ellas por separado</li> </ul>
• Forma en que se extrae la información que se describe	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Registral:</b></li> <li>• Directamente, a partir de los registros propios del sistema de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estadístico muestral:</b></li> <li>• Indirectamente, a partir de la extracción de una muestra significativa de los registros disponibles</li> </ul>
• Sistemas de información que se requieren para la extracción del indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Simple:</b></li> <li>• La información para construir el indicador se extrae de un único sistema de información</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Combinado:</b></li> <li>• La información para construir el indicador se extrae de la combinación de varios sistemas de información</li> </ul>

## FICHA TÉCNICA DE SEGUIMIENTO

<b>Política:</b>	<b>I Plan de capacitación de empleados públicos en materia de evaluación de políticas públicas</b>		
<b>Objetivo específico:</b>	<b>Mejorar la formación metodológica (otros podrían ser: participar en eventos; realizar prácticas)</b>		
<b>Línea de actuación:</b>	<b>Realización de acciones formativas</b>		
<b>Medida/s (Nomenclatura):</b>	<b>Denominación de la medida/s:</b>	<b>Población objetivo:</b>	<b>Descripción cualitativa de la medida/s:</b>
<b>1.1.1.</b>	<b>Realización de cursos prácticos en metodología aplicada de evaluación de políticas públicas</b>	<b>Gestores públicos; profesores universitarios</b>	<b>Los cursos prácticos se realizan en las provincias de... Son cursos equivalentes a Cursos de Experto Universitario (mínimo 30 créditos) ... La temática es...</b>
	<b>Indicadores</b>		
	<b>Indicadores de realización física:</b>	<b>Número de cursos... = 15 cursos Número de alumnos/as... = 240 alumnos/as</b>	
	<b>Indicadores de realización financiera:</b>	<b>Coste de los cursos... = 45.500,00 €</b>	
	<b>Indicadores de resultado:</b>	<b>Alumnos/as acreditados/as... = 213 alumnos/as</b>	
	<b>Observaciones:</b>	<b>No se describe en la planificación los parámetros de referencia; ...</b>	

# Instrumentos del seguimiento.

## Fichas de Seguimiento

### CRITERIOS

- A. Asegurar que en las fichas existe una correspondencia de los indicadores con los ámbitos y niveles diseñados para el sistema de seguimiento y validados en las mesas de trabajo.
- B. Asegurar que en las fichas existe una correspondencia entre los indicadores y las fases claves del proceso de ejecución del Plan.

## IMPLEMENTACIÓN

### FASE 1



### Verificación de fichas de seguimiento: Pruebas piloto

- Recopilación de información por el equipo de evaluación con el objeto de realizar un primer acercamiento a las fichas y depurar disfuncionalidades del diseño, previamente a su aplicación definitiva en los centros gestores.

- Acceso a los datos:

Fuentes primarias	Información que se obtendrá mediante la investigación directa (entrevistas y encuestas a promotores públicos y privados de cada promoción y a beneficiarios).
Fuentes secundarias	Información que se obtendrá de estadísticas, documentos y datos ya publicados.
Otras	Ambas fuentes o una de ellas, dependiendo de la accesibilidad de los datos.

### FASE 2



### Implantación del sistema de seguimiento en centros gestores

- Capacitación de recursos humanos de los centros gestores para rellenar las fichas.
- Cambio del soporte de las fichas biográficas a soporte informático: Base de datos.
- Funcionamiento continuo del sistema de seguimiento en los centros gestores.

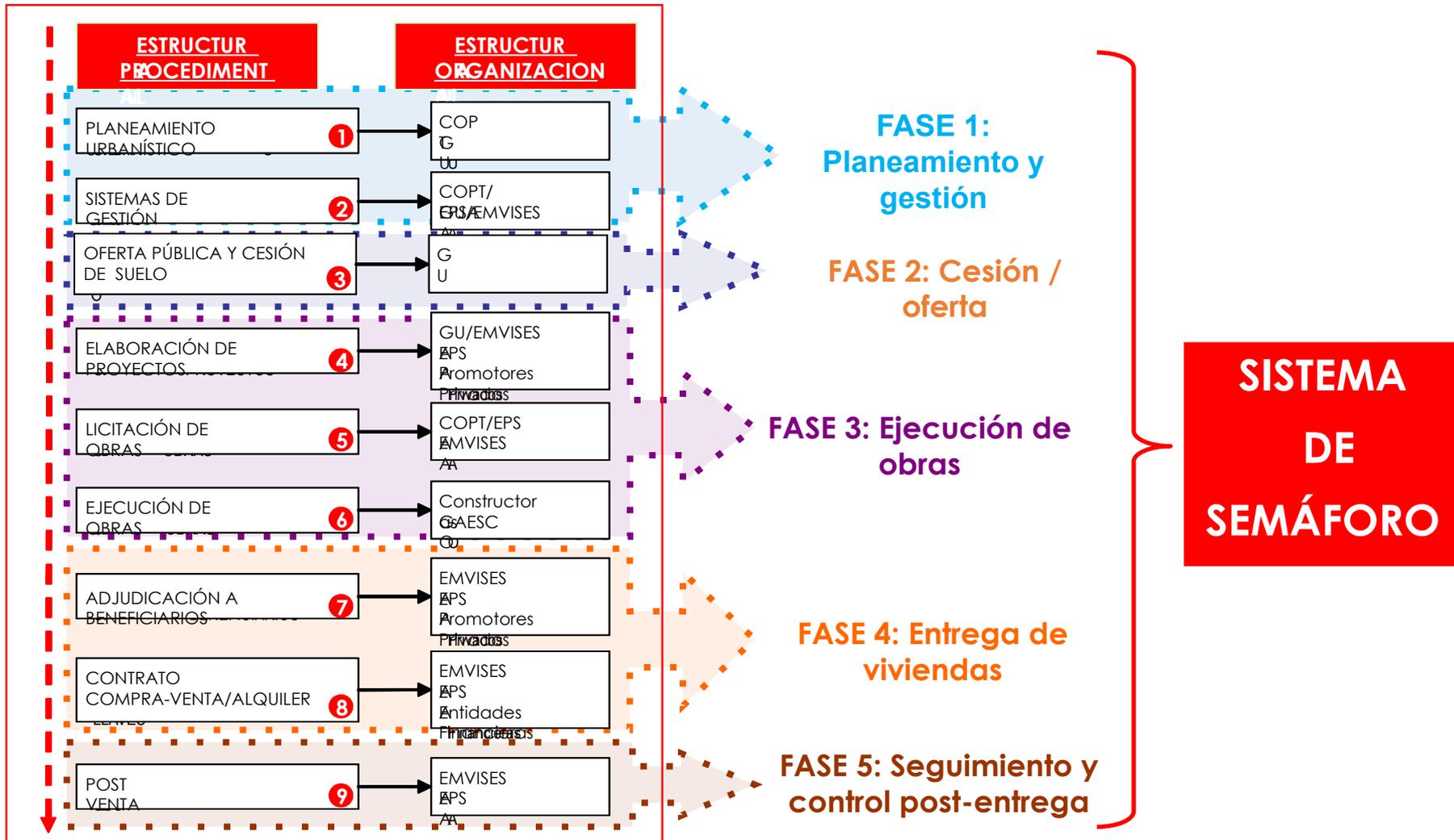
# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Fichas de Seguimiento: ejemplo Plan de Vivienda

1. DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA ACCIÓN Y DEL CENTRO GESTOR							
Promoción	Nombre	DS-AO-02 PORVENIR		Distrito	Avance visual de la promoción		
	Régimen de las viviendas	Previsto	VIMA				<input type="checkbox"/> Casco antiguo <input type="checkbox"/> Macarena <input type="checkbox"/> Nervión <input type="checkbox"/> Este <input checked="" type="checkbox"/> Sur <input type="checkbox"/> Triana
	Final		Nombre del barrio				El Porvenir
Acción incluida en el acuerdo		COPT Junta Andalucía-Ayuntamiento	<input type="checkbox"/> 1999-2002 <input checked="" type="checkbox"/> 2003-2007	<input type="checkbox"/> Convenio GU-GAESCO <input type="checkbox"/> EPSA-GU <input type="checkbox"/> Otros			
Nombre del promotor		<input checked="" type="checkbox"/> Público <input type="checkbox"/> Privado	Nombre	EMVISESA			
Fase en la que se encuentra la promoción		<input checked="" type="checkbox"/> Fase 1: Planeamiento y gestión <input type="checkbox"/> Fase 2: Cesión / Oferta <input type="checkbox"/> Fase 3: Ejecución de obras <input type="checkbox"/> Fase 4: Entrega de viviendas <input type="checkbox"/> Fase 5: Control de uso					
Centro responsable de la fase		OFICINA DEL PLAN DE SEVILLA (OPS)					
Unidad administrativa o departamento responsable							
Dependencia de otros órganos internos o externos		<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No procede	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> No procede	
¿Con qué organismos?							

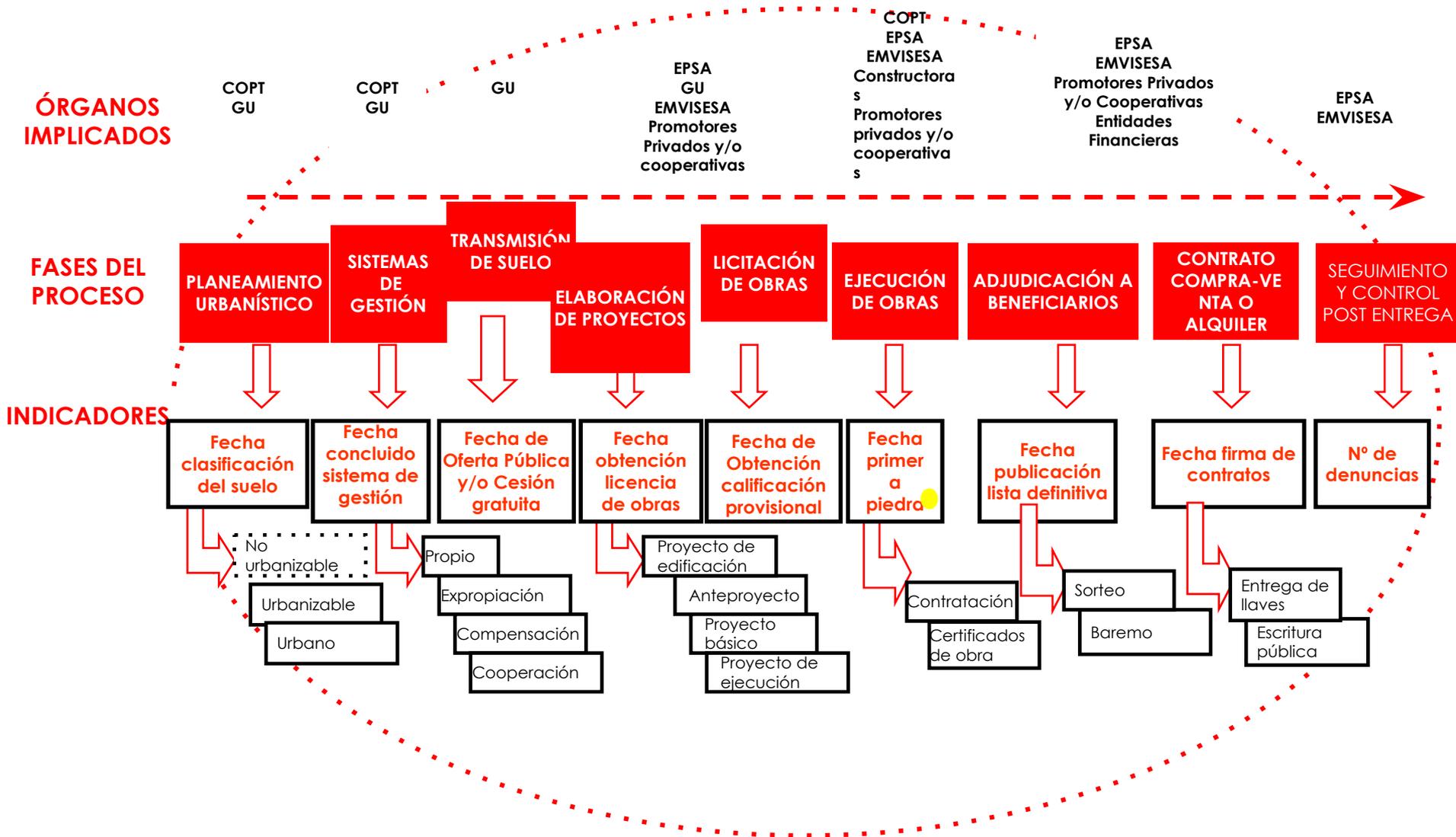
# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Ruta de Análisis: Procesos



# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Ejemplo de ruta de análisis e indicadores



# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

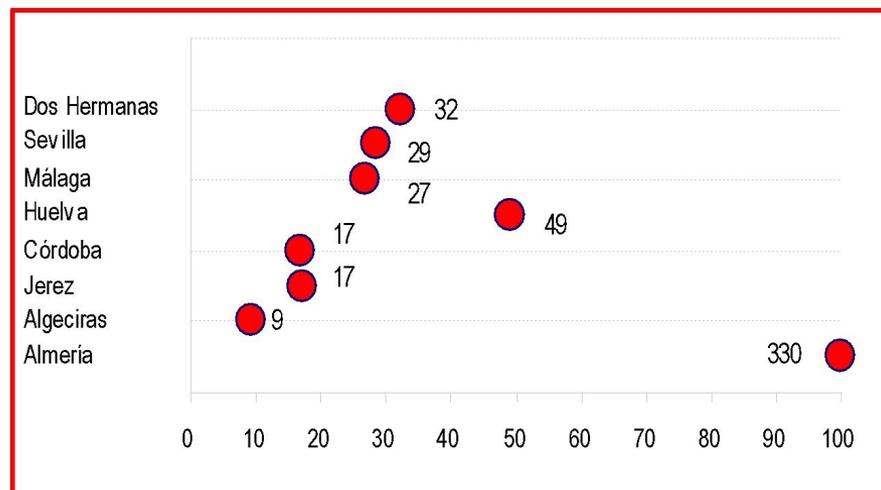
## Ejemplo de características población objetivo

Beneficiario/a tipo					
Sexo	Mujeres		Situación laboral	Ocupados/as	
	Hombres			Desempleados/as	
Edad	Menos de 25 años		Antigüedad en el paro	Menos de 6 meses	
	Entre 25 y 50 años			Entre 6 y 12 meses	
	Más de 50 años			Entre 1 y 2 años	
Discapacidades	Sin discapacidad			Más de 2 años	
	Con discapacidad		Estudios universitarios	Sin estudios	
Nacionalidad	Nacionalidad española			Estudios primarios	
	Otras			Estudios secundarios obligatorios	
Discriminaciones	Sexo			Estudios secundarios	
	Edad		Estudios universitarios		
	Raza o etnia				

# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Ejemplos de cobertura de un Plan o programa

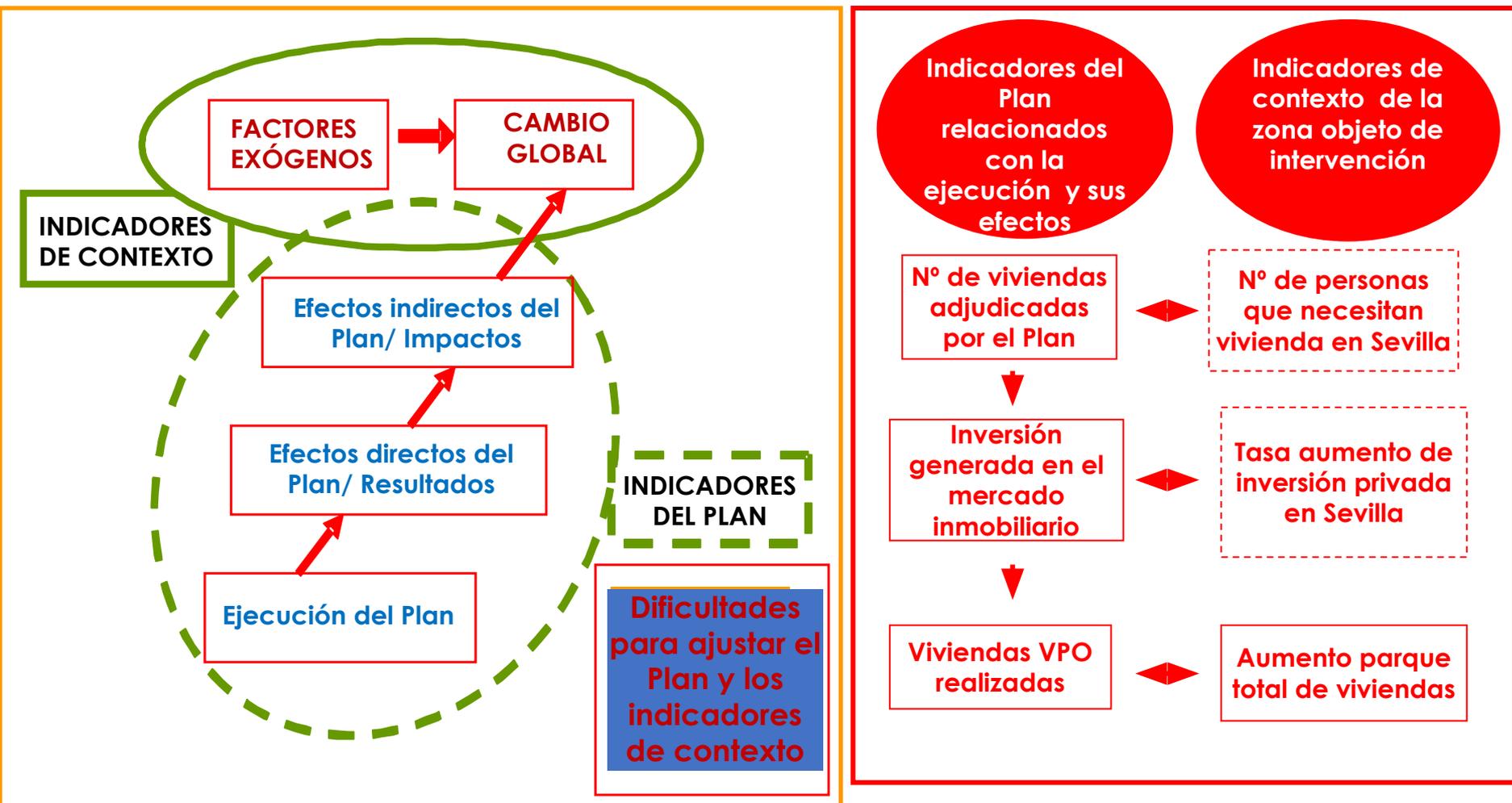
Área Temática	Número de beneficiarios/as			% sobre el total de beneficiarios/as
	H	M	Total	
Inserción y reinserción	81	426	507	8,23
Lucha contra el racismo y la xenofobia	16.955	5.435	22.390	88,25
<b>Total</b>	<b>17.036</b>	<b>5.861</b>	<b>22.897</b>	<b>72,62</b>



Habitantes en edad de emancipación por VPO de nueva planta programada en el período 2003-007 por los Acuerdos firmados entre la COPT y los ayuntamientos de los municipios andaluces con más de 100.000 habitantes

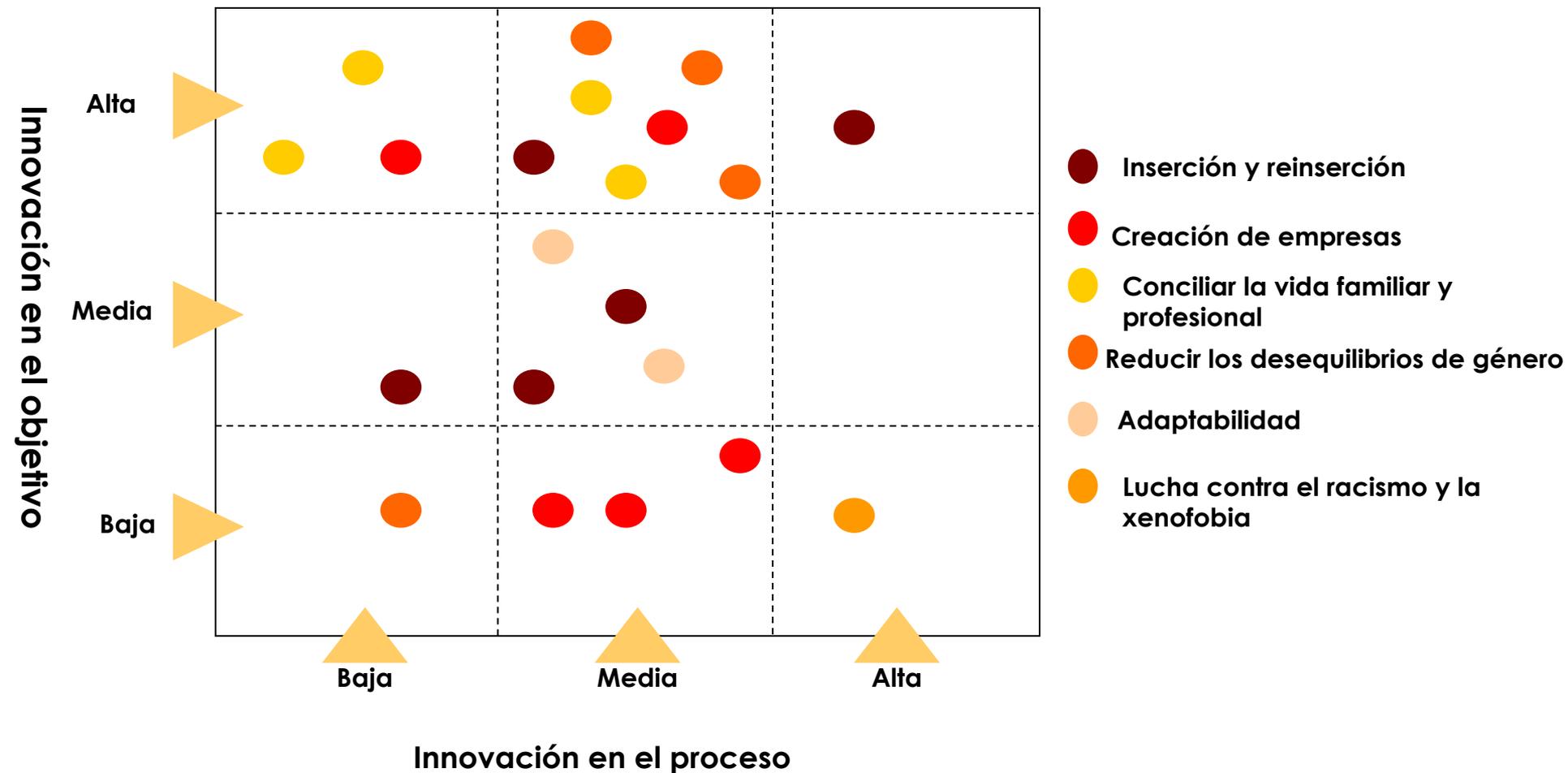
# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Enlaces entre los indicadores de contexto y los indicadores del Plan



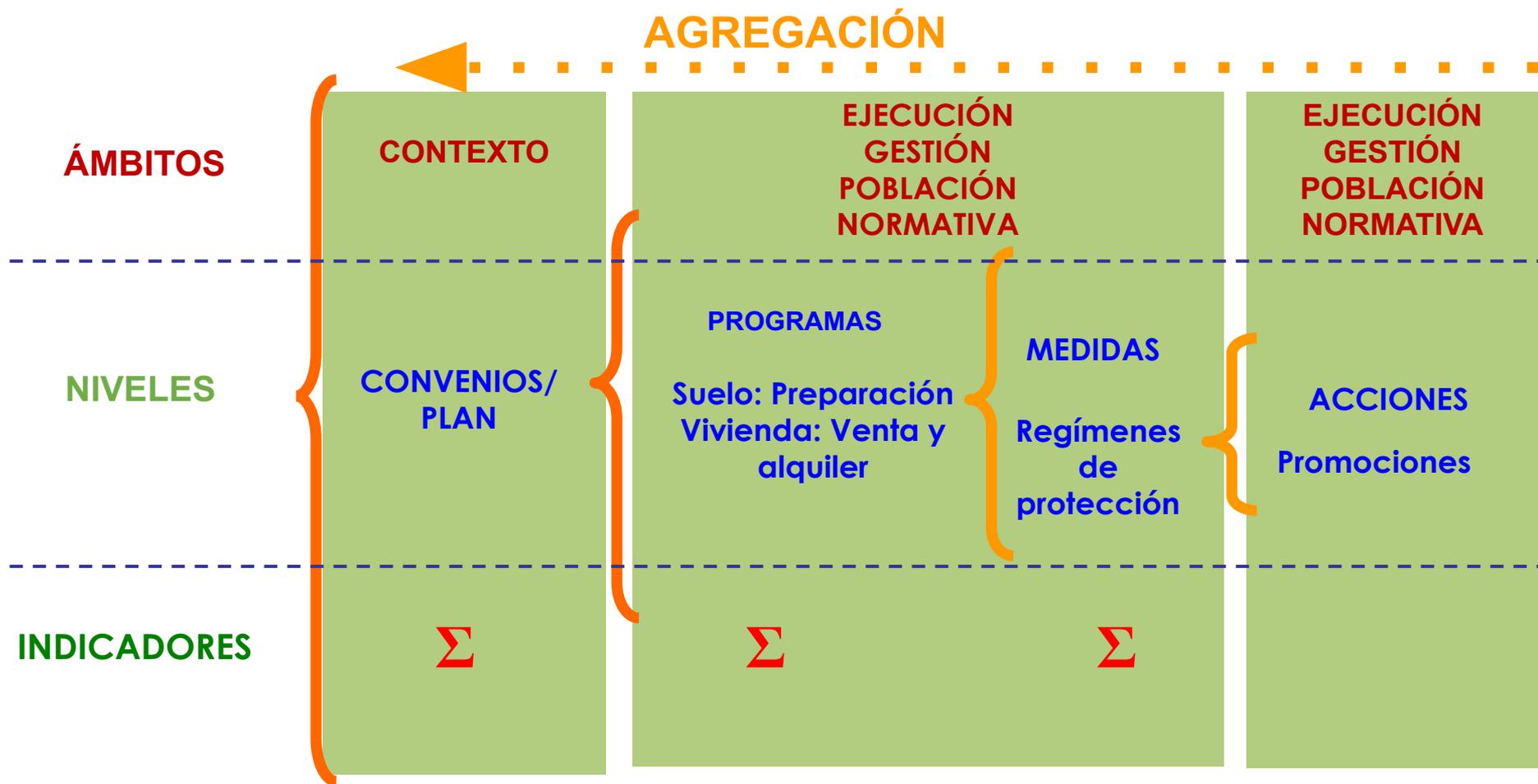
# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Evaluación del cumplimiento de una directriz de Innovación



# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Niveles de seguimiento de un Plan de Vivienda



# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Niveles de seguimiento de un Plan de Vivienda

Criterios de agregación de información para los niveles de seguimiento de un Plan de Vivienda



# La elaboración de fichas de seguimiento : caso PMV

## Responsabilidad del seguimiento

### Seguimiento interno:

- Constituye una tarea propia e inseparable de la gestión
- El/la técnico o gestor tiene la obligación, el derecho y la facilidad de acceder a la información necesaria
- El/la técnico o gestor conoce el programa, su origen, desarrollo y conclusión

