



Guía para la Evaluación de Programas y Políticas Públicas



GUÍA PARA LA EVALUACIÓN DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS

Grupo de trabajo que ha participado en la elaboración de la guía:

- **Por la Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad**
Inspección General de Servicios:

M^a Teresa Gil Expósito
Fátima Bezares Carretero

- **Por la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad**
Intervención General:

Rosa M^a Regel García
Carmen Lobato Cabañas

Viceconsejería de Hacienda y Planificación

M^a Lourdes Quesada Díaz

Dirección General de Planificación y Presupuestos

Monserrat Cabrera Morales

- **Por la Consejería de Cultura, Deportes, Políticas Sociales y Vivienda**

Inmaculada Fernández Martín

- **Por el Servicio Canario de Empleo**

Anabella Martín Jiménez

- **Por el Servicio Canario de La Salud**

Juan Luis Olmedo Guerrero
Ana María Pérez Afonso



El Gobierno de Canarias, en sesión celebrada el 2 de agosto de 2012, aprobó la **Estrategia para la modernización y mejora de los Servicios Públicos de la Comunidad Autónoma de Canarias (PEMAC 2012-2014)**, acuerdo publicado en el B.O.C. nº 195, de 4 de octubre de 2012.

Esta Estrategia, el PEMAC, incluye un total de 7 Líneas de actuación:

- Línea 1. Desarrollo e implantación de la administración electrónica
- Línea 2. Simplificación de los procedimientos administrativos y reducción de cargas administrativas
- Línea 3. Mejora de la calidad en la prestación de los servicios públicos
- Línea 4. Evaluación de programas y políticas públicas
- Línea 5. La dirección por objetivos orientada a resultados
- Línea 6. Gestión integral del conocimiento corporativo
- Línea 7. Transversalidad

La **Línea 4: Evaluación de programas y políticas públicas** comenzó su andadura en octubre de 2012 con la puesta en marcha de un “**plan de formación en evaluación de programas y políticas públicas**” que finalizó en junio de 2013, con una duración de 80 horas. En esta acción formativa participaron una representación amplia de personal de los diferentes departamentos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de sus Organismos Públicos.

Finalizado el curso de formación, se abordó el segundo proyecto de esta Línea, consistente en establecer un **Marco metodológico común**, para ello desde la Inspección General de Servicios, continuando con la filosofía del PEMAC de hacer un proceso participativo, se propuso un grupo de trabajo amplio y representativo que integra empleados públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y sus Organismos Públicos que recibieron la formación y representan tanto a órganos horizontales (Inspección General de Servicios, Intervención General, Viceconsejería de Hacienda y Planificación y Dirección General de Planificación y Presupuestos) como a órganos con competencia en aquellas políticas cuyas intervenciones son más susceptibles de evaluaciones a medio plazo (Consejería de Cultura, Deportes, Políticas Sociales y Vivienda, Servicio Canario de la Salud y Servicio Canario de Empleo).

Del trabajo conjunto de este grupo se ha obtenido la Guía que presento y que pretende servir de herramienta para dotar a esta organización de una metodología estándar y sistemas comunes para su posterior aplicación en todos los departamentos y Organismos Públicos que se inicien en el camino de la evaluación de programas y políticas públicas.

Tanto la Inspección General de Servicios como las personas integrantes del grupo de trabajo expresan el agradecimiento a la Profesora Titular de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, **Dña. M^a Teresa Cabrera Nuez**, que impartió la formación y ha supervisado la elaboración de esta Guía, así como al resto de personal que ha participado en la formación y ha aportado sugerencias y comentarios al borrador final.

Cándida Hernández Pérez
Inspectora General de Servicios



INDICE

1. BLOQUE I

1.1. Objeto de la Guía

1.2. Objeto de la evaluación

1.3. Tipos de evaluación

1.4. Criterios de evaluación

1.5. Fases de la evaluación

2. BLOQUE II

2.1. Evaluación de Implementación

2.1.1. Objeto

2.1.2. Fases

2.1.3. Criterios aplicables

2.1.4. Indicadores

2.1.5. Técnicas de recogida de información

2.1.6. Ventajas e inconvenientes

2.2. Evaluación de Resultados

2.2.1. Objeto

2.2.2. Fases

2.2.3. Criterios aplicables

2.2.4. Indicadores

2.2.5. Técnicas de recogida de información

2.2.6. Ventajas e inconvenientes

2.3. Evaluación de Impacto

2.3.1. Objeto

2.3.2. Fases

2.3.3. Criterios aplicables

2.3.4. Indicadores

2.3.5. Técnicas de recogida de información

2.3.6. Ventajas e inconvenientes

3. BLOQUE III

3.1. Tipos de informe y elaboración

3.1.1. El informe ejecutivo

3.1.2. Los informes preliminares

3.1.3. El informe final

3.1.3.1. Estructura del informe

3.2. Difusión de los resultados

3.2.1. Proceso de difusión de informe

3.2.2. Pautas a seguir para informar, teniendo en cuenta las distintas situaciones de la audiencia

4. Bibliografía y fuentes de información utilizada



1. BLOQUE I

1.1. Objeto de la Guía

Este documento es el resultado del análisis realizado por un grupo de trabajo formado por personal de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y de sus organismos públicos designado para elaborar una guía que permita establecer un Marco metodológico común¹ dotando de recursos, criterios, instrumentos y técnicas que faciliten la selección y evaluación de intervenciones públicas en los diferentes departamentos. Esta metodología tiene como objeto facilitar la evaluación de políticas públicas aspira a ser una herramienta de trabajo que permita conseguir el objetivo estratégico de la línea:

Incorporar y consolidar la evaluación de los programas y las políticas públicas en la Administración Autonómica, como herramienta de rendición de cuentas a la ciudadanía canaria.

La guía se configura como un documento de uso interno y sus destinatarios principales son los gestores de los procesos de evaluación, independientemente de que sean o no los responsables de realizar dichas evaluaciones. No se trata de un manual teórico que desarrolla las diferentes técnicas de evaluación, ya que existe amplia documentación en este sentido, sino una guía práctica que sirva de orientación sobre las tareas a realizar durante la gestión del proceso de evaluación de cualquier tipo de intervención pública: política, plan, medida, actuación, etc.

El enfoque que se ha dado parte de considerar cómo establecer el diseño de una evaluación una vez ésta actuación se decida por el Gobierno de Canarias, por la persona titular del departamento, por la Inspección General de Servicios o por la colaboración de varios actores, en definitiva, por el órgano competente para determinar el inicio de la evaluación.

La guía está centrada en los tres tipos de evaluación que se han considerado de mayor utilidad a la hora de iniciarse en el camino de la evaluación de intervenciones públicas por parte de ésta Administración, tipos que se desarrollan en el bloque II y que se corresponden con la evaluación de implementación, de resultados y de impacto.

Finalmente, en el bloque III se aborda el resultado de la evaluación, es decir, la elaboración de los informes en sus diferentes modalidades y las formas de difusión de estos resultados.

Cierra la guía una relación de referencias bibliográficas y documentales empleadas para su elaboración y que pueden ser de utilidad a los gestores a la hora de profundizar en cualquiera de los aspectos tratados en la guía.

¹ Marco metodológico común es el segundo proyecto incluido en la Línea 4 del PEMAC, Evaluación de programas y políticas públicas.



1.2. Objeto de la evaluación.

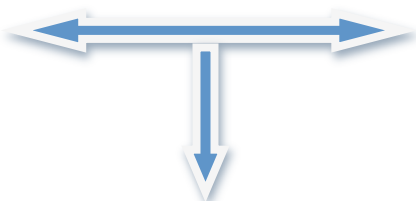
Puede parecer que existen muchos motivos para plantear la realización de una evaluación, pero hay que tener claro que la evaluación es una herramienta para conocer los resultados y efectos de las intervenciones públicas en sus diferentes niveles:

- ✓ Plan o Estrategia
- ✓ Programa
- ✓ Medida
- ✓ Acción
- ✓ Proyecto

La evaluación puede ajustarse a una única intervención pública o hacer referencia a un conjunto de intervenciones relacionadas entre sí, por tener objetivos comunes, estar dirigidas al mismo público, situarse en el mismo contexto o bien orientar su actuación al mismo sector o ámbito de actuación etc.

La población destinataria de las intervenciones, en cualquiera de sus aspectos a analizar son las **personas beneficiarias**.

Necesidades de la población



Intervención pública

Evaluación

Cualquier tipo de intervención pública parte, o debería partir, de un análisis riguroso de la realidad:

- ✓ Identificando los problemas y necesidades a las que responde la intervención.
- ✓ Analizando las causas y consecuencias.

Cuanto más claramente estén identificados los problemas y sus causas y mejor vinculados estén con los objetivos, más fácilmente se puede abordar el diseño de la estrategia de intervención. Planificación, ejecución y evaluación son procesos que están muy relacionados.

La clave para diseñar una nueva intervención, o para reformular una existente es conocer los servicios y las prestaciones que se necesitan para solucionar el problema en cuestión.

Aprobada la realización de la evaluación por el órgano competente, el equipo evaluador, una vez que considera que la evaluación es susceptible de realizarse (evaluación de evaluabilidad), deberá contar con una aproximación de los siguientes aspectos:

- Usuarios y usuarias, expectativas y propósitos de la evaluación.
- Objeto de la evaluación (identificado y acotado).
- La lógica de la intervención.
- Las preguntas de evaluación.



- Abanico de posibles herramientas y técnicas a aplicar.
- Plazo de presentación de resultados.

Estas y otras cuestiones se irán desarrollando en los bloques II y III al analizar los tipos de evaluación considerados en la guía.

La evaluación permite obtener una base sólida sobre la que poder determinar qué intervenciones se deben eliminar y cuáles deben continuar o mejorar su intervención, de acuerdo con su capacidad para alcanzar los objetivos previstos y lograr los efectos esperados. En definitiva, la función más importante de la evaluación es proporcionar información acerca de la marcha de las citadas intervenciones públicas.

En el siguiente cuadro se recogen los propósitos más habituales que puede tener una evaluación:

Propósitos	Tipos de decisiones
Ayudar a tomar una decisión	• Decisiones claves • Decisiones correctivas de la implementación. • Decisiones sobre programas-demostración. • Selección de la mejor versión de un programa. • Selección del mejor diseño de un programa nuevo. • Decisiones sobre la financiación de programas de terceras personas.
Contribuir al aprendizaje de la organización	• Introducir alternativas y conceptos nuevos. • Comprobación de la veracidad de determinadas intuiciones.
Utilizar la evaluación como instrumento de gestión	• Proporcionar feedback al personal del programa sobre los efectos de su actividad. • Rendición de cuentas sobre los resultados obtenidos. • Establecer incentivos para el personal o unidades que ejecutan o gestionan el programa. • Alinear la actividad con los objetivos del programa.
Conocimiento básico sobre las políticas públicas	• Facilitar a las instituciones académicas el conocimiento de las intervenciones públicas.
Cumplimiento de un requisito normativo	• Cumplir con la normativa que regula la intervención pública (ejemplo de intervenciones públicas en materia de subvenciones).
Rendición de cuentas a la ciudadanía	• Proporcionar una gestión más eficaz y eficiente para una ciudadanía que exige cada vez más transparencia en la gestión de los recursos públicos

Fuente: Elaboración propia



1.3. Tipos de evaluación.

Existen diferentes clasificaciones de las evaluaciones de políticas públicas, en función del modo de investigación, el propósito, la perspectiva temporal, el equipo evaluador, el contenido, el momento, etc. La mayoría de los manuales utilizados como consulta establecen las siguientes clasificaciones:

- Evaluación descriptiva y analítica
- Evaluación sumativa y formativa o de proceso
- Evaluación ex ante, intermedia, ex post
- Evaluación interna, externa, mixta
- Evaluación de necesidades, de diseño, de evaluabilidad, de implementación, de resultados, de impacto y metaevaluaciones.

A su vez las diferentes tipologías no son excluyentes sino que pueden ser complementarias, porque no existe una metodología de evaluación de programas públicos única y válida para todas las intervenciones públicas. El siguiente cuadro pretende ofrecer por el equipo evaluador una categorización de los principales tipos de evaluación, tratando de orientar a la hora de encuadrar la evaluación, sin olvidar que el objeto de la guía se va a centrar en las tres evaluaciones según el contenido desarrolladas en el bloque II.

DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
Quién la realiza	Según sea la procedencia de quién evalúa	Interna	Realizada por personal adscrito a la entidad que se encarga de valorar los éxitos o fracasos del programa. Está focalizada en la utilización.	-Los evaluadores internos deben tener los conocimientos necesarios para emprender la evaluación. -Deben estar motivados y requiere dedicación.
		Externa	Realizada por personal externo que puede contar con el conocimiento especializado necesario.	-Desconocimiento de la organización. -Dificultad de acceso a la información.
		Mixta	Realizada por personal de la entidad que gestiona la intervención, apoyados por un equipo externo o asistencia técnica que orienta el proceso y/o desarrolla el trabajo de evaluación.	-Hay que acotar el alcance para que no se eternice el proceso de la evaluación.
Momento temporal	Según el momento de ejecución en que se encuentre la intervención pública cuando se decide su evaluación	Ex ante	Realizada antes de ejecutar la política o el programa público. Su objetivo es analizar y determinar la adecuación de la intervención.	-Ideal en una cultura que ha implantado con éxito la evaluación desde el comienzo de la planificación.
		Intermedia	Realizada 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.	-Es una evaluación que se emplea cuando se comienza a obtener información relevante (resultados) y permite introducir modificaciones en el diseño.



DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
		Ex post	Realizada una vez finalizada la ejecución del programa, emite un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada.	-Se puede enjuiciar.
Modo de investigación		Descriptiva	Su finalidad es la obtención de parámetros cuantitativos que puedan ser aplicados a grupos de personas que se benefician de una política, programa o servicio	-Cuantificar los destinatarios/as, recursos financieros
		Analítica	Su finalidad es responder a cuestiones de tipo causa-efecto. Requiere de modelos teóricos y diseños de investigación adecuados para demostrar la certeza de las interpretaciones causales.	-Hay que tener bien definida la población experimental.
Temática y objeto	Según el nivel de planificación	Estratégica	Tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación.	-Depende del objeto a evaluar
		Operativa	Centra su atención en la gestión de procesos y resultados.	
Función	Según el propósito	Formativa o de proceso	Realiza una valoración progresiva del funcionamiento y desarrollo de una intervención, con el fin de darla a conocer a sus responsables para poder introducir modificaciones.	-Requiere conocimiento detallado de las medidas políticas a aplicar para anticipar problemas y examinar el logro de los objetivos.
		Sumativa o recapitulativa	Se realiza al final de una intervención o de una fase, para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos, con el objetivo de proporcionar información necesaria para realizar una valoración global de los resultados o impactos.	-Requiere que haya transcurrido un periodo de tiempo suficiente desde la adopción de la política o programa, de forma que su organización y actividades hayan alcanzado una cierta estabilidad.
Contenido	Fases de la intervención en la que se centra su atención	Evaluabilidad	Determinar hasta qué punto una intervención es evaluable, su viabilidad y utilidad. Debe ser el paso previo a la puesta en marcha de cualquier evaluación.	-Previa a una evaluación de gran magnitud, indica su viabilidad. -Se focaliza en los aspectos de todo lo que es medible. -Evita actividades y esfuerzos innecesarios.
		Necesidades	Analiza el volumen y las características esenciales del problema que la intervención quiere solucionar	-A quién afecta -A qué cantidad
		Diseño	Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa. (racionalidad y coherencia de la intervención)	-La población objeto -El conjunto de recursos y actividades del programa
		Implementación	Valora la forma en que se ponen en práctica los objetivos inmediatos y	Desarrollado en el Bloque II



DIMENSIÓN	DESCRIPCIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	ASPECTOS A TENER EN CUENTA
			gestionan las intervenciones en términos de tiempo y recursos.	
		Resultados	Valora hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación.	Desarrollado en el Bloque II
		Impacto	Analiza y valora los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre una población ampliada (podrá abarcar tanto el objeto de la intervención como el conjunto de la sociedad).	Desarrollado en el Bloque II
		Metaevaluación	Es la evaluación de una o varias evaluaciones	-Se requiere experiencia evaluativa previa.

Fuente: elaboración propia, a partir de Cuaderno de Gestión de Evaluaciones Públicas en Navarra; Guía de evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco; Apuntes curso Evaluación de programas y políticas públicas, Teresa Cabrera Nuez; Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas AEVAL.

Desde un punto de vista metodológico, se debe tener en cuenta:

- El grado de desarrollo de una intervención va a condicionar el tipo de evaluación. No se puede afrontar de la misma forma la evaluación de una intervención nueva o reciente que la de una establecida desde hace tiempo o si es piloto, la evaluación deberá ser diseñada en función de las características propias de las intervenciones.
- No existe un procedimiento único y estándar para obtener información, sino que se deberá recurrir a diversas herramientas que el equipo que llevará a cabo la evaluación seleccionará en función de la intervención y de la evaluación.

1.4. Criterios de evaluación

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. Los principales criterios de evaluación son:

Criterio	Definición	Preguntas que se deben hacer por el equipo evaluador	Qué evaluamos
Relevancia	Se corresponde con la evaluación de la calidad y corrección del diagnóstico en el que se sustenta en el conocimiento de la realidad sobre la que se interviene y en los cambios que se hayan podido producir. Es necesario analizar cómo se definieron y priorizaron los problemas sociales y cómo influyó el entorno.	¿En qué medida la intervención realizada está alineada con las necesidades y prioridades del entorno? ¿Las acciones emprendidas otorgan prioridad según la importancia de las necesidades detectadas? ¿Era pertinente el objetivo de mejora de la política pública en el contexto aplicado?	Está centrado en: diseño y diagnóstico previo de la política pública. Dificultades: no disponer de los datos necesarios.
Pertinencia	Se examina si los objetivos se han redactado de una forma clara y concisa, y si se especifica el	¿Los objetivos planteados dan repuesta a las necesidades de la población	Está centrado en: diseño y diagnóstico previo de la política pública.



Criterio	Definición	Preguntas que se deben hacer por el equipo evaluador	Qué evaluamos
	producto que se pretende obtener. Valora la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza a través del análisis de la calidad del diagnóstico, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria.	beneficiaria? ¿Se identifica claramente el resultado que pretende alcanzar cada objetivo de la política? Los objetivos ¿Son realistas y alcanzables? ¿Son claros y concretos? ¿Son medibles?	Dificultades: falta de consenso y falta de concreción.
Coherencia	Se realiza a dos niveles: 1.-Coherencia interna: valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. 2.-Coherencia externa: analiza la compatibilidad de la intervención con otras intervenciones públicas con las que pueda tener sinergias o complementariedad.	¿Está adecuadamente diseñada la intervención para alcanzar los objetivos pretendidos? El ciclo de programación, seguimiento, evaluación y financiación ¿está correctamente explicitado? ¿Se puede decir que no existen complementariedad o superposición entre las intervenciones públicas evaluadas y otras aplicadas en el mismo territorio?	Está centrado en: diseño y diagnóstico previo de la intervención pública. Dificultades: imprecisión en la definición y falta de concreción en los objetivos.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, con independencia de los costes que su ejecución implique.	¿En qué medida se han cumplido los objetivos? ¿Qué acciones concretas de la intervención 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? ¿Causas que están relacionadas con la eficacia o ausencia de eficacia de la intervención?	Está centrado en: implementación y resultados. Dificultades: resultados previstos poco claros o confusos y escaso conocimiento de los vínculos entre causa y efecto.
Eficiencia	Medida en que se lograron los objetivos, previsiones o resultados en relación a los recursos consumidos en el proceso.	¿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?	Está centrado en: implementación y resultados. Dificultades: no disponer de los datos de referencia sobre la asignación de los recursos.
Equidad	Implica 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.	¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos de la intervención pública? ¿La dedicación de esfuerzo ha seguido una lógica de reparto justo?	Está centrado en: diseño, implementación, resultados e impacto. Dificultades: distintas lógicas de actuación.



Criterio	Definición	Preguntas que se deben hacer por el equipo evaluador	Qué evaluamos
Satisfacción	Identifica los juicios emitidos por los diferentes actores implicados sobre la intervención evaluada.	¿El grado de satisfacción sobre la intervención es elevado? ¿Qué actores se muestran más satisfechos y con qué dimensión?	Está centrado en: diseño, implementación, resultados e impacto.
Sostenibilidad	Probabilidad de que continúen los beneficios de una intervención en el largo plazo. También se estudia la disponibilidad de los recursos administrativos, financieros y humanos que harían falta para mantener los resultados de la intervención en el largo plazo.	¿Cuál es la probabilidad de que los efectos, cambios producidos por la intervención se mantengan en el futuro una vez finalizada la intervención? La propia intervención pública, tal como está diseñada ¿Es perdurable en el tiempo? ¿Debe ser reformulada? ¿Tienen las diferentes partes que participan la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades de la intervención?	Está centrado en: Impacto. Dificultades: la sostenibilidad hipotética y proyectada y la imposibilidad de prever todos los factores intermedios.

Fuente: elaboración propia, a partir de Cuaderno de Gestión de Evaluaciones Públicas en Navarra; Guía de evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco; Apuntes curso Evaluación de programas y políticas públicas, Teresa Cabrera Nuez; Fundamentos de Evaluación de Políticas Públicas AEVAL.

1.5. Fases de la evaluación

Según el tipo de evaluación podemos diferenciar diferentes fases, en la Guía se han definido como genéricas las siguientes:

MOMENTO DE LA FORMULACIÓN	PREGUNTAS QUE SON NECESARIAS FORMULAR EN TODO PROCESO DE EVALUACIÓN
Constitución del equipo evaluador	En función de la intervención a evaluar podrá estar constituido por el equipo evaluador y personal del Departamento u Organismo Público a evaluar.
Análisis de la situación y decisión (evaluabilidad)	Familiarizarse con la intervención a evaluar que vendrá determinada por el Gobierno/ Titular del Departamento /IGS, o la colaboración de varios etc. Determinar si la evaluación es susceptible de realizarse: ✓ NO (Se emite informe finalizando la actuación). ✓ SI (Se inicia el proceso de evaluación).
Determinación del tipo de evaluación	Según la actuación a realizar habrá que concretar el tipo de evaluación que procede realizar o la combinación de varias.
Estrategia de evaluación – Definir la metodología	• ¿Qué información se desea obtener? A determinar por el equipo de evaluación. • ¿Cómo se va a evaluar? Seguir los pasos según el tipo de la evaluación • ¿Qué técnicas de recogida de datos se adaptan al modelo de evaluación a seguir? Herramientas a utilizar: cualitativas / cuantitativas



MOMENTO DE LA FORMULACIÓN	PREGUNTAS QUE SON NECESARIAS FORMULAR EN TODO PROCESO DE EVALUACIÓN
	• ¿Cuándo se evalúa? Establecer cronograma
Recogida de información / Análisis de datos	Recogida y análisis de los datos.
Redacción de Informe	Diseñar los informes adecuados a la evaluación a realizar.
Difusión de resultados	Proceso de difusión del informe. Pautas a seguir para informar, teniendo en cuenta las distintas situaciones derivadas de las audiencias o de la situación.

Fuente: Elaboración propia

BLOQUE II

En este bloque se exponen de una manera más amplia los tres tipos de evaluación que esta guía pretende desarrollar de una forma diferenciada para su aplicación en esta organización, se trata de la evaluación de implementación, la evaluación de resultados y la evaluación de impacto.

2.1. Evaluación de implementación.

2.1.1. Objeto.

La evaluación de implementación tiene por objeto analizar y valorar si la intervención pública aplicada está consiguiendo los resultados operativos u outputs intermedios previstos, y si los distintos componentes o partes de dicha intervención que actúan en su ejecución son adecuados en relación con los citados resultados. En el primer caso, se pretende conocer si se da una cobertura adecuada a las necesidades que provocan la intervención pública y en el segundo, valorar su funcionamiento y la organización interna.

A partir de la descripción, del análisis de la cobertura y de los factores que intervienen en la misma, la evaluación de implementación puede contribuir a desarrollar hipótesis sobre lo que está sucediendo con la ejecución de lo programado y proponer instrumentos o medidas alternativas que podrían ponerse en marcha para alcanzar la cobertura y los objetivos previstos.

Esta información también es necesaria para valorar la eficiencia operativa de la intervención pública, detectar qué proporción del público objetivo está siendo atendido realmente conociendo para ello los recursos que se destinan- y para decidir sobre la continuidad, modificación o ampliación de las modalidades de provisión de servicios en función de dichos factores.

Por tanto, responde a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿La población diana está recibiendo los servicios previstos?
- ✓ ¿El funcionamiento y la organización interna de la intervención pública son adecuados?



Una de las características de este tipo de evaluación es la de emitir juicios sobre la adecuación o no de la ejecución de una intervención pública en relación con los resultados esperados y los recursos utilizados.

Así mismo, deben ser tenidos en cuenta los siguientes aspectos a analizar que pueden provocar desviaciones o déficits respecto al diseño inicial:

- a) La claridad y adaptación a la realidad sobre la que se actúa.
- b) El conocimiento e implicación en la ejecución de la intervención de las personas responsables de su implementación.
- c) Los cambios del contexto sobre el que se había planificado o programado.
- d) La comunicación de la intervención.
- e) La suficiencia de recursos para su ejecución.
- f) Las instituciones o personas que participan en la implementación.

2.1.2. Fases

a) Diseño de la estrategia de evaluación:

En esta fase se identifican los componentes o dimensiones clave de la intervención pública, las interrelaciones entre ellos, los grados de consecución deseables y se formulan preguntas de evaluación relacionadas con su implementación efectiva en todos estos ámbitos (qué evaluar).

Se analiza el diseño de la intervención pública y sus componentes. De esta forma, se observan los recursos (inputs) utilizados, que serían aquellos que son necesarios para llevar a cabo las actividades previstas. Se comprueban las actividades (procesos), es decir, aquello que se hace con los recursos con el fin de conseguir los objetivos de la intervención. Y se identifican los productos intermedios (outputs intermedios), es decir, lo que se espera que las actividades produzcan directamente (cómo evaluar, qué información se desea obtener y cuándo).

Si la intervención pública no estuviera diseñada se deberá reconstruir con esta lógica.

b) Recogida de información:

En esta fase se procede a la recogida empírica de información sobre los tres elementos clave que constituyen la intervención pública.

Dicha información nos debe facilitar la respuesta a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Qué recursos se utilizan para desarrollar los procesos y obtener los resultados?
- ✓ ¿Qué procesos se han puesto en marcha para conseguir los objetivos de la intervención pública?
- ✓ ¿Cuáles son los resultados esperados con la realización de dichos procesos?

Se han de explicitar los recursos económicos y materiales empleados-tangibles- y valorar si son suficientes y están disponibles, así como si contribuyen a la consecución de los objetivos.



También analizar los recursos de personal-humanos-, en cantidad, “calidad” en cuanto a la perspectiva del conocimiento y su motivación o implicación en la consecución de los objetivos de la intervención.

Además, identificar los recursos -intangibles-, entendidos como los recursos tecnológicos, así como valores tales como la reputación de la organización o la cultura organizativa de la misma.

Las técnicas de recogida de información que se adaptan a este tipo de evaluación se desarrollan en el apartado 2.1.5.

c) Análisis de datos:

Después de obtener los datos de cada una de las variables definidas en el diseño de la estrategia, el equipo evaluador debe hacer un balance de la información, con objeto de poder dar respuesta a las dos preguntas que han de formularse “per se” en toda evaluación de la implementación:

- ✓ ¿La población objetivo está recibiendo los servicios previstos?

Aquí se ha de identificar la corrección o desviación en la participación de la población-objetivo en el programa.

A partir de la descripción y análisis de la cobertura de la intervención pública y de los factores que intervienen en la misma podemos observar la relación entre el perfil de la población objetivo prevista conforme a la teoría de la intervención y la realmente atendida, así como la proporción en que dicha población está accediendo a los servicios previstos en la intervención. Esto último relacionado con los recursos aportados permitirá valorar la eficiencia operativa de la intervención pública.

- ✓ ¿El funcionamiento y la organización interna de la intervención pública son adecuados?

Supone evaluar los procesos clave tanto de la producción como de la prestación de los servicios, valorando su adecuación a los inicialmente previstos.

d) Elaboración del informe y comunicación de resultados:

En el bloque III de la presente guía se aborda el contenido del informe y la forma de difusión de los resultados.

2.1.3. Criterios aplicables.

Los criterios utilizados para realizar juicios de valor en la evaluación de implementación son, principalmente, los de coherencia interna y externa, eficacia, eficiencia, equidad y satisfacción.



a) Coherencia interna y externa:

El criterio de coherencia interna analiza la consistencia lógica entre los distintos elementos que forman parte de una intervención pública. El adecuado análisis de este criterio deberá permitir discernir si dicha intervención pública se organiza y gestiona adecuadamente.

Las posibles dimensiones a analizar serían las siguientes:

- Las de administración de la intervención o recursos disponibles, tales como los recursos humanos asignados a la intervención (competencia, motivación e implicación con el mismo), así como los económicos y materiales (asignaciones presupuestarias, infraestructuras disponibles, equipamientos, sistemas de información, etc.).
- Las de actividades o procesos realizados para la adecuada prestación del servicio; tales como la existencia de un sistema de procesos; una apropiada estructura organizativa (lo que podrá permitir detectar posibles disfunciones en la distribución de competencias y funciones), la planificación previa o el establecimiento de relaciones interorganizativas.
- Las de ejecución del servicio, identificando la producción de resultados operativos (outputs intermedios) derivados de los procesos claves que se están ejecutando y su adecuación con los previstos inicialmente por la intervención. Ello permitirá detectar posibles problemas y eventuales efectos en los outputs finales esperados.

Las preguntas que se han de contestar para analizar la coherencia interna son:

- ✓ ¿Se puede decir que las actividades y los resultados permiten alcanzar los objetivos de manera lógica?
- ✓ ¿Existen contradicciones entre los distintos niveles de objetivos?
- ✓ ¿Existen duplicidades entre las actividades previstas en relación a la consecución de los objetivos de la intervención pública?

Por otra parte, el criterio de coherencia externa permite valorar el grado de correspondencia que existe entre una intervención pública y otras que se estén ejecutando de forma simultánea en un mismo territorio. Para su aplicación se han de estudiar los objetivos y la intervención de forma comparada con todas las intervenciones relacionadas que convergen en un territorio o sobre una misma población objeto. Se trata de contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la intervención objeto de evaluación y otras intervenciones.

El análisis de coherencia externa debe proporcionar respuesta a estas cuestiones:

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

b) Eficacia:

El criterio de eficacia tiene por objeto determinar el grado en que una intervención pública alcanza o espera que alcance sus resultados operativos e intermedios, en un período determinado, sin entrar a valorar los costes que su ejecución implica. En la evaluación de implementación este criterio se focaliza, principalmente, en determinar si la intervención pública está llegando adecuadamente a la población diana. El análisis de este criterio deberá permitir



identificar y valorar posibles desviaciones en la participación de la población diana, puesto que se podrá detectar el grado en el que determinados grupos participan en él y en qué proporción.

A partir de este análisis, la evaluación puede proporcionar instrumentos o medidas alternativas para paliar los posibles déficits de cobertura encontrados.

La evaluación de este criterio debe responder a preguntas tales como:

- ✓ ¿Hasta qué punto llegan los beneficios de la intervención pública a las personas destinatarias?
- ✓ ¿Se producen desviaciones entre la población diana y las personas que realmente están beneficiándose de la intervención pública?
- ✓ ¿Existen barreras que impiden a la población objetivo acceder u obtener los beneficios de la intervención?

Los posibles problemas de cobertura pueden venir determinados por varias razones, que pueden operar simultáneamente

- En los casos de participación voluntaria por razones de autoselección (unos grupos son más proclives a participar que otros, por una deficiente comprensión de la intervención e incluso por una percepción negativa en relación a ciertos servicios).
- Dinámicas propias de la ejecución de la intervención, como la discrecionalidad en la aplicación de los criterios de admisión, fomentando la participación de grupos considerados menos problemáticos para el desarrollo de la intervención frente a grupos percibidos como más problemáticos.
- Barreras de acceso, como pueden ser las dificultades de traslado a los emplazamientos donde se prestan servicios, la existencia de barreras arquitectónicas para personas de movilidad reducida. También pueden ser barreras de idioma, de género, culturales o de otro tipo que no se habían identificado adecuadamente en el diseño de la intervención.
- Sobrecobertura, que podría ser debida a la financiación no adecuada de la intervención o porque se termina atrayendo a grupos de personas usuarias inicialmente no previstos.

c) Eficiencia:

Este criterio tiene por objeto relacionar los costes y los beneficios generados por los resultados operacionales e intermedios de una intervención pública. Con su análisis se pretende valorar hasta qué punto los resultados obtenidos hasta el momento de la evaluación derivan de una utilización eficiente de los recursos financieros, humanos y materiales utilizados. La eficiencia es sinónimo de racionalidad económica, es la relación entre la eficacia y el esfuerzo, medido este último en términos de costes monetarios. La aplicación de este criterio en la evaluación de implementación supone riesgos de que los beneficios se infra o sobrevaloren. El problema de la adecuación de los recursos (inputs) y productos/resultados (outputs) estimados es una de las áreas controvertidas en la utilización de este criterio.

La evaluación de este criterio en la evaluación de la implementación deberá permitir responder las siguientes cuestiones:



- ✓ ¿La relación *inputs-outputs* previstos se está ajustando a lo planteado en la intervención?
- ✓ ¿En el caso de que se produzcan desviaciones ¿se deben a la falta de aplicación de procedimientos racionales de gestión financiera y de equipo o por un error en las previsiones?
- ✓ ¿Se están utilizando los recursos para alcanzar los objetivos de la manera más económica posible?

d) Equidad:

Este criterio tiene por finalidad valorar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de la intervención entre la población es consistente con algún criterio estándar defendible y coherente con la teoría de la intervención evaluada. El criterio de equidad se refiere a la distribución de los efectos y esfuerzos entre diferentes grupos en la sociedad. El análisis de la cobertura utilizando este criterio, permite observar la distribución de los resultados y/o su coste entre la población destinataria de la intervención pública.

Las cuestiones principales a las que se debe responder serán:

- ✓ ¿El desarrollo de la intervención está respondiendo a algún estándar defendible de distribución?
- ✓ ¿Se está propiciando el acceso a los servicios de manera equitativa a los diferentes grupos que componen la población objetivo?

e) Satisfacción:

Este criterio trata de valorar las actitudes y opiniones de la ciudadanía respecto al cumplimiento de los objetivos operacionales e intermedios de una intervención pública. Se pretende conocer la percepción de la población hacia características de los resultados de difícil medición objetiva. La evaluación de implementación utilizando este criterio puede ayudar a medir la respuesta y equidad de la provisión del servicio. No obstante, su utilización procederá en función de la existencia de resultados suficientes que permitan abarcar una muestra significativa de personas destinatarias de la intervención pública o que tengan conocimiento de ella, de forma que puedan mostrar una valoración subjetiva de su implementación.

La evaluación bajo este criterio debe permitir contestar a cuestiones como:

- ✓ ¿Existe percepciones negativas sobre alguno de los servicios prestados?
- ✓ ¿Se formulan sugerencias reiteradas sobre alguno de los servicios prestados?



2.1.4. Indicadores.

En la materia que nos ocupa el indicador es un dato cuantitativo o cualitativo que permite dar cuenta sobre el estado de algún aspecto de las intervenciones públicas que interesa conocer. Los indicadores han de reunir una serie de atributos, entre los que cabe destacar que han de ser claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.

Una vez determinados los productos (output) que serán objeto de medición, la definición de los indicadores nos permitirá adoptar las variables clave más relevantes y valiosas para la obtención y comparación de los datos que nos facilitarán información sobre el cambio producido por la intervención pública.

El tipo de indicador elegido estará en función indudablemente de la dimensión o atributo que se haya definido en la fase de diseño de la evaluación y de los criterios establecidos en función de las cuestiones a las que quien evalúa debe dar respuesta.

Los indicadores de la evaluación de la implementación deben aportar la información necesaria que permita valorar si el desarrollo de la intervención está siendo el adecuado para alcanzar los objetivos previstos. A continuación se establece la tipología de indicadores y algunos ejemplos de los mismos siguiendo el esquema de los criterios desarrollados en el punto anterior.

Metodología	Tipo de indicador	Finalidad	Ejemplos
Cuantitativa o Cualitativa	De coherencia interna	Administración de la intervención: - Recursos humanos: estos indicadores deberán permitir evaluar aspectos tales como la adecuación profesional de las personas que participan en la gestión de la intervención o su percepción sobre la claridad de las funciones, roles y tareas que tienen asignadas. - Recursos económicos y materiales: estos indicadores serán relativos a importes y recursos disponibles, tanto para la ejecución directa de la intervención como para necesidades indirectas.	- Nº de participantes en la gestión de la intervención, por categorías y especialización profesional. - Grado de satisfacción con la coordinación de los equipos expresado por las personas encargadas de la gestión. - Nº de reuniones del equipo responsable de la gestión. - Nº de expedientes tramitados por cada persona encargada de la gestión. - Dotación presupuestaria vinculada a la intervención - Grado de ejecución del presupuesto vinculado a la intervención - Nº de equipos informáticos a disposición de las personas participantes en la gestión.
		Actividades o procesos realizados para la adecuada prestación del servicio: estos indicadores se compondrán de variables de tipo nominal, en las que se establecerán respuestas dicotómicas (sí/no) a las preguntas que planteemos en la definición de la evaluación. Estos aspectos pueden y deben ser objeto de evaluaciones específicas.	- Realización de tareas de planificación propias de la intervención objeto de evaluación. - Existencia de planes de gobierno, sectoriales o transversales que afectan a la intervención. - Existencia de informes relativos a ejercicios de revisión de procesos que intervienen en la intervención.
		Gestión y ejecución del servicio: se establecerá el listado de servicios o	Nº de servicios prestados, agrupados según necesidad del



Metodología	Tipo de indicador	Finalidad	Ejemplos
		bienes producidos, lo que permitirá detectar si se están produciendo desviaciones en la ejecución de los mismos.	equipo evaluador. • Porcentaje de servicios prestados en relación a los previstos. • Tiempos medios de ejecución de los servicios en relación a los previstos.
Cuantitativa o Cualitativa	De coherencia externa	Los indicadores relativos a este aspecto deben permitir contrastar el grado de complementariedad y las posibles sinergias existentes entre la intervención objeto de la evaluación y otras intervenciones públicas existentes o, por el contrario, si la intervención compite o interfiere con otras existentes.	• Existencia de servicios de similares características para un territorio determinado. • Existencia de sistemas de coordinación con administraciones que prestan servicios de carácter complementario a la intervención objeto de evaluación. • Tiempos medios de ejecución de los servicios en relación a los establecidos en la planificación de los mismos.
Cuantitativa o Cualitativa	De eficacia	Estos indicadores se centrarán en el análisis de la cobertura, haciendo referencia a la cuantía y características que definen a las personas participantes en una determinada intervención. Permitirán no solo establecer cuantas personas se han beneficiado de una determinada intervención, sino también señalar qué proporción del público objetivo está accediendo a los beneficios de la misma o si se han producido desviaciones en las características que determinaban el acceso.	• Caracterización de la población objetivo de la intervención y de los beneficiarios según las variables que definen el acceso a la misma; como pueden ser la edad, el nivel de estudios; la situación laboral, el nivel de renta, la residencia, la procedencia, etc., todas ellas cruzadas con la variable sexo. • Tasa de cobertura de un determinado servicio por sexo respecto al total de la población objetivo.
Cuantitativa o Cualitativa	De eficiencia	Estos indicadores medirán la forma en que se están utilizando los recursos durante el proceso de generación del producto y/o servicio. Existe el riesgo de que la información proporcionada por los mismos nos lleve a conclusiones erróneas. La inclusión de indicadores de este tipo será de utilidad sobre todo cuando nos enfrentemos a evaluaciones de intervenciones de carácter plurianual, puesto que las mismas permiten tanto la observación de un número suficiente de outputs como el análisis de costes derivados de los mismos.	• Coste por persona beneficiaria de un determinado servicio prestado. • Coste medio de los recursos utilizados para gestionar un expediente de una subvención.
Cuantitativa o Cualitativa	De equidad	Estos indicadores permitirán conocer si existen sesgos en la distribución de los servicios prestados. Se pueden determinar mediante la utilización de esta perspectiva de los indicadores de cobertura.	• Tasas de cobertura de un determinado servicio por género en relación a la población objetivo por la misma variable. • Tasas de cobertura de un determinado servicio por territorio en relación a la población objetivo por la misma variable.



Metodología	Tipo de indicador	Finalidad	Ejemplos
Cuantitativa o Cualitativa	De satisfacción	Estos indicadores representan una dimensión determinante para las entidades públicas ya que ésta se encuentra relacionada con un principio fundamental de enfoque al cliente. Son indicadores que permitirán mejorar la calidad percibida del servicio/producto	- Existencia de sistema normalizado de quejas y sugerencias - Nº y tipología de quejas presentadas por las personas beneficiarias usuarias de los servicios. - Nº y tipología de las sugerencias presentadas por las personas usuarias de los servicios. Diferenciadas por sexo. - Nº y tipología de las quejas presentadas por las personas beneficiarias, usuarias de los servicios, diferenciadas por sexo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la guía práctica de Evaluación de la implementación. Instituto Catalán de evaluación de las políticas públicas.

2.1.5. Técnicas de recogida de información.

Entre los medios disponibles para sistematizar la medición de los criterios mencionados y evaluación de la implementación de las intervenciones se cuentan los siguientes, que podemos agrupar por su carácter cualitativo o cuantitativo.

Técnicas cuantitativas

- **Consulta a bases de datos y/o registros:** consultas a los sistemas de información dispuestos para la gestión de la intervención, tales como bases de datos de registro de participantes, de registro de servicios prestados, etc.
- **Fuentes estadísticas:** existen diferentes, variadas y completas fuentes estadísticas elaboradas por organizaciones tanto en el ámbito nacional como internacional.
- **Encuestas:** el tipo de encuesta más utilizado en este tipo de evaluación es la llevada a cabo mediante la administración de un cuestionario a una muestra representativa de personas, lo que permite la categorización de opiniones tanto de las personas interesadas o beneficiarias como de población en general. Es una técnica fiable, pero muy costosa y que precisa de un conocimiento exhaustivo de la intervención y de una preparación importante de quienes se encargan de entrevistar, además de un adecuado aplicativo informático para la explotación de los datos obtenidos.

Técnicas cualitativas

- **Análisis Documental:** revisión de la literatura o bibliográfica, tales como documentos oficiales, informes de investigación, evaluaciones generales, artículos, libros, estudios específicos en el área de interés, incluyendo evaluaciones pasadas.
- **Observación natural:** los datos observacionales describen el escenario de una intervención, las actividades que tienen lugar en el escenario, quienes participan en las actividades y el significado de esas actividades para esas personas.
- **Entrevistas personales y/o a grupos focales:** se obtiene información mediante una conversación profesional con una o varias personas para un estudio analítico de



investigación o para contribuir en los diagnósticos o tratamientos sociales. Se desarrollan a través de técnicas específicas como pueden ser los grupos focales o las entrevistas en profundidad.

2.1.6. Ventajas e inconvenientes.

Ventajas

- Permite comprobar si la intervención se desarrolla adecuadamente y poder analizar, si se da el caso, causas, efectos y ajustes a realizar ante eventuales desviaciones que afecten a los outputs de la misma.
- Proporciona datos sobre fallos en la ejecución, disminución de la demanda de servicios que conduzcan a decisiones de reasignación de recursos, cambios en ciertas ubicaciones, etc.,

Inconvenientes

- Si no existe un buen sistema de información que recoja regularmente y gestione de forma adecuada los datos sobre la provisión de servicios, puede resultar muy complicado llegar a saber qué es lo que la intervención está produciendo realmente.
- La ausencia de objetivos pertinentes y medibles.
- La ausencia de correlación entre los objetivos operativos con los objetivos específicos, lo cual disminuye el valor como herramienta de gestión para evaluar las intervenciones.

2.2. Evaluación de resultados.

2.2.1. Objeto.

La evaluación de resultados trata de conocer hasta qué punto la intervención pública aplicada está consiguiendo los objetivos establecidos o esperados -evaluación de eficacia- y a qué coste se consiguen en términos de tiempo, recursos humanos, recursos materiales y monetarios -evaluación de eficiencia-.

La evaluación de resultados hace referencia a los objetivos más inmediatos y directos perseguidos con la actuación. Su evaluación se centra en analizar los efectos (outcomes) directos en quienes se benefician de la intervención (empresas, personas desempleadas, grupos de atención especial, etc.).

Este tipo de evaluación implica:

- Realizar un análisis descriptivo de los cambios que se dieron en las condiciones de las personas beneficiarias como consecuencia de la implantación de la intervención.
- Especificar las acciones de la implementación de la intervención que han causado el cambio



- Exponer, el grado de consecución de objetivos mediante indicadores válidos para este tipo de evaluación.

Se entenderá que la intervención pública ha funcionado si produce cambios acordes a los objetivos. Mediante esta evaluación se demostrará que los cambios son consecuencia de la implementación de la citada intervención.

Con la evaluación de resultados se pretende responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los resultados críticos que la intervención trata de lograr?
- ✓ ¿Qué efectos de corto y medio plazo generó la intervención?
- ✓ ¿Con la intervención pública implementada se han conseguido los resultados buscados?
- ✓ ¿Los resultados son consecuencia de la implementación de la intervención?
- ✓ ¿Se incluyen los resultados no buscados?

En este tipo de evaluación, la función del equipo evaluador consiste en demostrar que los cambios que se han producido son resultado de la intervención y no se pueden explicar como consecuencia de un proceso alternativo no incluido en la misma.

2.2.2. Fases

a) Diseño de la estrategia de evaluación:

Los resultados se pueden identificar según los objetivos fijados en la intervención a evaluar. El objetivo general debe indicar los resultados a largo plazo a los que se quiere llegar con la intervención y los objetivos específicos, los efectos de corto y medio plazo. También se pueden deducir cuáles son los resultados esperados partiendo de las principales actividades planteadas (**qué evaluar**).

En principio, la intervención debe tener establecidos sus resultados esperados en su etapa de diseño. Si esto ocurre y la intervención presenta metas, indicadores y un sistema de información periódica para alimentarlos, el equipo evaluador tendría que analizar estos elementos y priorizar con los actores involucrados los resultados que se van a evaluar.

La intervención puede tener varias actividades pero no todas son relevantes para lograr los objetivos específicos. Es importante elegir los hitos observables y medibles que estén directamente relacionados con obtener un resultado, ya que puede haber actividades asociadas con los procesos internos o la gestión de la intervención que son importantes para su desarrollo, pero que no se encuentran directamente ligadas con los resultados que se quieren medir.

La evaluación de resultados tiene que medir los progresos realizados en relación con los resultados (directos o indirectos) esperados y verificar si se han alcanzado. Por esta razón, es importante que para cada resultado a evaluar se construyan indicadores que capturen datos observables y se fije una meta para cada indicador que la intervención se compromete a cumplir (**cómo evaluar, qué información se desea obtener y cuándo**).



b) Recogida de la información:

En esta fase se procede a la recogida empírica de información que se necesita para medir los indicadores. Es importante buscar la manera más eficiente de obtención de los datos dentro de las restricciones existentes.

Primero se observa si la intervención está realizando las actividades para conseguir los resultados esperados y se obtienen cifras y características de los beneficiarios reales, entre otros. Se identifican los vacíos de información y se plantean métodos alternativos (instrumentos) de obtención de la información (encuestas, grupos focales, etc.).

Las técnicas de recogida de información que se adaptan a este tipo de evaluación se desarrollan en el apartado 2.2.5.

c) Análisis de datos:

Después de obtener los datos de cada una de las variables definidas en el diseño de la estrategia, el equipo evaluador debe hacer un balance de la información, y realizar un análisis de las bases de datos para evaluar los cambios que se generaron por las personas beneficiarias después de la intervención y corroborar si se consiguieron los objetivos esperados a corto y mediano plazo.

d) Elaboración del informe y comunicación de resultados:

En el bloque III de la presente guía se aborda el contenido del informe y la forma de difusión de los resultados.

2.2.3. Criterios aplicables.

Este tipo de evaluación, para emitir juicios de valor que le permita analizar el cumplimiento de los objetivos planteados, utiliza los siguientes criterios: eficacia, eficiencia, equidad y satisfacción.

a) Eficacia: Tiene por objeto determinar el grado en el que una intervención pública alcanza sus objetivos, en un período determinado y con independencia de los costes que su ejecución implique. Se parte de la premisa que el objetivo del programa ha sido definido de manera inequívoca y con carácter operacional.

En este análisis se deberá tener en cuenta que la intervención pública 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 de la intervención.



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?

Los métodos y herramientas de carácter analítico que pueden ser utilizados para efectuar el análisis de eficacia son la medición (ex ante) de los valores iniciales de las variables resultantes y otras variables importantes y su comparación con la medición (ex post) de esas mismas variables después de haberse llevado a cabo la intervención.

b) Eficiencia: Permite valorar 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 intervención está en establecer un valor de referencia sobre la asignación de recursos. En teoría, los exámenes previos en relación a la eficiencia se establecerán durante el proceso de planificación de la intervención, en su ficha presupuestaria o financiera. Si no fuera así el equipo evaluador deberá establecer este valor sobre el que se realizan las mediciones. Se trata de comparar los costes con los beneficios de la intervención a la vista de sus resultados.

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

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

c) Equidad: Tiene el objetivo de valorar la equidad en los resultados obtenidos o que se pretenden alcanzar a través de una intervención pública. Por ello, es clave cuando se quiera medir este criterio, ahondar sobre la distribución de recursos establecida en la intervención.

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

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 intervención pública?
- ✓ ¿La dedicación de esfuerzos ha seguido una lógica de reparto justo?

d) Satisfacción: Tiene el objetivo de valorar la percepción de la ciudadanía, como consumidora de la intervención, ante los resultados obtenidos por la intervención pública. Al igual que ocurre en la evaluación de la implementación, la satisfacción expresada por la misma, puede ayudar a medir la respuesta y equidad de la provisión del servicio público.



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

- ✓ ¿Las personas beneficiarias de la intervención pública se encuentran satisfechas con los resultados obtenidos?
- ✓ ¿Qué subgrupo de esas personas o actores muestran más conformidad o satisfacción?
- ✓ ¿Con qué atributo de la intervención pública evaluada se encuentran más satisfechas?

En los resultados obtenidos de las encuestas o de algún otro método de recogida de datos utilizado, hay que valorar las características socioeconómicas, actitudes políticas u otros condicionantes (territorio, sexo, grupo étnico, edad, etc.) de la muestra, que puedan sesgar las conclusiones obtenidas.

2.2.4. Indicadores.

Dentro de la evaluación de programas y políticas públicas el indicador es un dato cuantitativo o cualitativo que permite dar cuenta sobre el estado de algún aspecto de la realidad de las intervenciones públicas que interesa conocer. Los indicadores han de reunir una serie de atributos, entre los que cabe destacar que han de ser claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.

Una vez determinados los resultados finales (outcomes) que serán objeto de medición, la definición de los indicadores permitirá identificar las variables clave más relevantes y valiosas para la obtención y comparación de los datos que facilitarán información sobre el cambio producido por la intervención pública.

El tipo de indicador elegido estará en función indudablemente de la dimensión o atributo que se haya definido en la fase de diseño de la evaluación y de los criterios establecidos en función de las cuestiones a las que el equipo evaluador deba dar respuesta.

Los indicadores de la evaluación de resultados deben medir los efectos inmediatos y directos de los programas, una vez finalizados. En general, han de proporcionar información acerca de los cambios que se han producido, por ejemplo: número de beneficiarios de actividades de la intervención pública que han encontrado empleo o que han aumentado sus cualificaciones.

Los indicadores asociados a la evaluación de resultados se analizan y comparan en diferentes momentos del tiempo con la ayuda de métodos estadísticos y de recopilación de información cuantitativa y cualitativa para lograr explicar el cambio de las variables. Para hacer una evaluación de resultados se requiere tener datos antes y después de la intervención para el grupo de beneficiarios. Esto permite hacer comparaciones a lo largo del tiempo y análisis transversales con posterioridad a la intervención.



A continuación se establece la tipología de indicadores y algunos ejemplos de los mismos siguiendo el esquema de los criterios desarrollados en el punto anterior.

Metodología	Tipo de indicador	Finalidad	Ejemplos
Cuantitativa o Cualitativa	De eficacia	Los indicadores de eficacia harán referencia al logro de los objetivos previstos, sin tener en cuenta los costes.	• Porcentaje de empresas con conexión a internet (empresas con acceso a internet/total de empresas).
Cuantitativa o Cualitativa	De eficiencia	Los indicadores de eficiencia se centrarán en la relación existente entre los objetivos alcanzados y sus costes. Estos indicadores permitirán medir las realizaciones, resultados e impactos obtenidos en relación a los recursos empleados.	• Nº de jóvenes empleados antes y después de la intervención pública • Recursos financieros invertidos en políticas activas de empleo..

Fuente: elaboración propia

La tabla siguiente facilita una serie de ejemplos de indicadores de resultados atendiendo a los objetivos específicos que se quieren alcanzar:

Objetivo específico	Actuación	Indicador de resultado
Potenciar el uso de las TIC en las empresas y en la sociedad	Incorporación de las TIC en el sector empresarial.	Porcentaje de empresas con conexión a internet (empresas con acceso a internet/total de empresas)
	Incorporación de las TIC en la sociedad.	Población que utiliza habitualmente internet
		Porcentaje de viviendas con conexión a internet (viviendas que disponen de acceso a internet/total viviendas)
Aumentar la competitividad del tejido empresarial	Impulso a la internacionalización de las empresas	Empresas exportadoras/total de empresas
		Exportaciones totales/VAB
Incrementar las posibilidades de inserción laboral y social de los jóvenes desempleados	Cursos de capacitación en oficios técnicos	Variación porcentual del aprendizaje de los jóvenes participantes en los cursos.
Ampliación y consolidación de las infraestructuras de suelo industrial existentes	Urbanización de la zona ampliada del polígono industrial X	Variación porcentual del número de empresas instaladas en el polígono industrial.
Aumentar la movilidad de la población	Construcción y mejora de carreteras	Variación porcentual del tiempo necesario para viajar de X a Y a una velocidad media.

Fuente: elaboración propia

2.2.5. Técnicas de recogida de información.

Tal como se ha mencionado anteriormente, los resultados de una intervención pública se denominan genéricamente efectos ya que constituyen las consecuencias de su realización física y financiera. Para hacer el seguimiento de los resultados de la intervención, éstos deben ser identificados y analizados según su estructura.



En cualquier tipo de evaluación la información a recoger debe encuadrarse en cuatro grandes bloques:

- a) Información sobre la intervención objeto de la evaluación.
- b) Efectos en la población beneficiaria, conforme a los objetivos de la intervención.
- c) Variables correspondientes al contexto donde se implementa la intervención.
- d) Variables que surgen directamente de la intervención.

Con anterioridad a iniciar el trabajo de recogida de información el equipo evaluador debe decidir qué información se quiere obtener, qué técnicas de recogida de datos va a utilizar y qué instrumentos de medición. Sobre todo debe conocer con qué fuentes de información cuentan y si les son accesibles y fiables, por tanto se tendrán que decidir las técnicas en función de los recursos disponibles y acordes a los planteamientos metodológicos del tipo de evaluación elegido.

La evaluación de resultados requiere técnicas que controlen al máximo los factores que realmente han intervenido en la consecución o no de los objetivos planteados en la planificación previa. En la mayoría de los casos se combinarán técnicas complementarias, tanto cuantitativas como cualitativas.

Se propone las siguientes técnicas de recogida de datos:

Técnicas cuantitativas

- **Consulta a bases de datos y/o registros:** consultas a los sistemas de información dispuestos para la gestión de la intervención, tales como bases de datos de registro de participantes, de registro de servicios prestados, etc.
- **Fuentes estadísticas:** existen diferentes, variadas y completas fuentes estadísticas a disposición de los investigadores elaboradas por organizaciones tanto en el ámbito nacional como internacional.
- **Encuestas:** el tipo de encuesta más utilizado en este tipo de evaluación es la llevada a cabo mediante la administración de un cuestionario a una muestra representativa de personas, lo que permite la categorización de opiniones tanto de las personas interesadas o beneficiarias como de población en general. Es una técnica fiable, pero muy costosa y que precisa de un conocimiento exhaustivo de la intervención y de una preparación importante de quienes se encargan de entrevistar, además de un adecuado aplicativo informático para la explotación de los datos obtenidos.

Técnicas cualitativas

- **Análisis documental:** en el marco de las Administraciones públicas es básico el análisis de la legislación sobre la materia objeto de intervención ya que las normas determinan las actuaciones. Además es imprescindible recoger información de la propia intervención implementada, el análisis de las posibles memorias anuales existentes, y en su caso documentación estratégica existente sobre el departamento o unidad objeto de evaluación.
- **Entrevistas personales y/o a grupos focales:** estas técnicas permiten profundizar en los aspectos cualitativos de los resultados obtenidos con la intervención, deben estar bien



estructuradas, contando con un guión inicial, y ofrecer garantías de validez y fiabilidad, también pueden ser utilizadas como una técnica complementaria a los resultados de una encuesta.

- **Estudios de casos:** es una técnica que trabaja con información de una experiencia real en el marco de la intervención realizada, implica un examen exhaustivo mediante la comparación cruzada de casos. Se utiliza para obtener información a fondo de los procesos que han generado los resultados obtenidos. Esta técnica es útil para estudiar con mayor detalle las variables y/o factores que han sido determinantes en la consecución de los resultados, pero es una técnica muy costosa en tiempo y dinero.

El análisis cuantitativo de los datos obtenidos mediante estas técnicas permite, a través de la interpretación de los mismos, extraer conclusiones sobre los resultados numéricos del programa, por otra parte el análisis cualitativo permite detectar tendencias en la información recogida, obtener clasificaciones por categorías y responder a algunas de las preguntas iniciales planteadas al principio del proceso evaluativo.

2.2.6. Ventajas e inconvenientes.

Ventajas

- Se centra en las modificaciones de los comportamientos y contextos relacionados con la población beneficiaria de los productos de la intervención.
- Quién realice la evaluación puede detectar posibles fallos en la intervención sin necesidad de esperar los resultados a largo plazo.
- Ayuda a explicar cómo y porqué ocurrieron los efectos de la intervención.
- Permite detectar las discrepancias en la ejecución real de la intervención y la ejecución esperada, así como su contribución a la solución de los problemas.
- Coste moderado y realización de evaluación en un plazo de tiempo relativamente corto.

Inconvenientes

- La definición de los objetivos ya que, en muchas ocasiones, los objetivos existentes en la planificación previa pueden haber estado formulados de forma confusa y muy general, o no existir.
- La evaluación de resultados es un modelo de relaciones causales en donde la causa son las variables de la intervención y los resultados son los efectos perseguidos por dicha intervención. El problema esencial de este tipo de evaluación está en la posibilidad de que haya otras “variables exógenas” que estén relacionadas a la vez con las variables de la intervención. Precisamente la validez interna es clave en la evaluación de resultados que pretende demostrar de un modo inequívoco que existen, o que no existen, efectos específicos debidos a una intervención determinada.



2.3. Evaluación de impacto.

2.3.1. Objeto.

Mientras que la evaluación de resultados se centra en los efectos de la intervención pública sobre la población objetivo, la evaluación de impacto va más allá, para analizar tanto una población mayor como la totalidad de los efectos de la citada intervención.

Por tanto, este tipo de evaluación se centra en:

- 1) Medir a medio y largo plazo los efectos de una intervención pública sobre la población ampliada, (que podrá abarcar tanto el objeto de la citada intervención como el conjunto de la sociedad).
- 2) Identificar la totalidad de los efectos posibles de la intervención: “específicos y globales, buscados según los objetivos o no, positivos, negativos o neutros; directos o indirectos”².

Para que pueda llevarse a cabo con éxito la evaluación del impacto de una intervención pública, se deben de cumplir los siguientes requisitos:

- a) Que la intervención a analizar se haya aplicado en idénticas condiciones durante cierto tiempo, pues en caso contrario no se puede concluir con certeza el elemento causal que está definiendo el resultado de la misma.
- b) Que en la intervención se definan los objetivos o productos a conseguir con la política pública, es decir que define la situación de cambio que la misma pretende introducir en el sistema.
- c) Que estos objetivos o resultados (*outcomes*) sean concretos, medibles y consecuencia directa de la implantación del programa o política pública.
- d) Al tratarse de una evaluación *ex post*, es necesario que haya transcurrido el tiempo suficiente para que la intervención pública pueda surtir los efectos diseñados o esperados.
- e) Es necesario un mínimo conocimiento del proceso de implementación para interpretar los resultados de una evaluación de impacto y transformarlos en recomendaciones de mejora. Incluso si los resultados de la misma son positivos, el hecho de comprobar que el proceso de implementación se ha producido de acuerdo con las previsiones, refuerza la conclusión de que la intervención pública es la causa de los impactos.

2.3.2. Fases

a) Diseño de la estrategia de evaluación:

La evaluación de impacto requiere que previamente se hayan identificado los objetivos de la intervención y una teoría del cambio que enlace, las actividades y los productos de la

² Fundamentos de evaluación de políticas públicas. AEVAL



intervención pública con los impactos que pretenden lograrse (**definir el impacto**). Se deberán seleccionar los objetivos cuyo impacto se va a evaluar, y de éstos extraer una dimensión o atributo medible de entre las varias que constituye el objetivo (**qué evaluar**). Sería recomendable seleccionar dimensiones o atributos de las que se dispone medidas anteriores para comparar el resultado *ex post* con el *ex ante*.

Una vez concretados los objetivos y variables en los que se centrará la evaluación, se deberá identificar la población e instituciones involucradas y su peso específico en los resultados. Comprende tanto los destinatarios directos como otros agentes que están influyendo en el resultado de la intervención pública. Asimismo, se podrá determinar la existencia, dentro de la población implicada, de subgrupos con efectos diferenciados en las estimaciones de impacto, que permita determinar la característica o condiciones de la población que mejor se adapta o responde ante la implementación de la intervención pública. En tal sentido, conviene analizar el contexto socioeconómico y político en el que se enmarca la intervención pública a evaluar y definir factores favorables (oportunidades) y negativos (amenazas), que pueden interferir o hayan interferido en los resultados, incidiendo en la relación causa efectos (**cómo evaluar**).

La evaluación de impacto supone poder comparar la situación final *ex-post* con otro escenario que no se ha visto afectado por la intervención, y medir la diferencia entre ambos, entendiendo que en igualdad de condiciones la diferencia entre los dos escenarios es debido a la intervención pública, es decir responder a la pregunta ¿Qué hubiera ocurrido si el programa no se hubiera implantado? (análisis contrafactual). En tal sentido, se deberá medir el resultado de la intervención (outcomes) en la población de destino de la misma y ponerlo en relación con los que se hubieran dado en ausencia de la intervención pública, la diferencia entre ambos resultados nos permitirá conocer y medir el impacto de la intervención pública (**qué información se desea obtener**).

Una vez definido el impacto y los atributos o variables que lo componen, se ha de concretar en qué momento se procederá a la medición de las variables (**cuándo evaluar**).

Que las evaluaciones de impacto sean *ex post* por definición no quiere decir que deban comenzarse después de que el programa finalice. El hecho de comenzar a diseñarse e incluso implantarse *ex ante*, permite introducir a tiempo las variables, los datos o registros que resulten más relevantes en la evaluación, al mismo tiempo que accesibles, y reducir las amenazas que puedan influir en la consecución del objetivo o que puedan contaminar el proceso de evolución

b) Recogida de información:

En esta fase se procede a la recogida empírica de información, respecto a los indicadores definidos en el diseño de la estrategia como más relevantes y útiles al objeto de la evaluación. Conocer los datos administrativos de que se dispone, puede ayudar a concretar la medición de los resultados en los grupos experimentales y de control que serán objeto de observación en el trabajo de evaluación, que permita realizar comparaciones válidas.

Las técnicas de recogidas de información que se adaptan a este tipo de evaluación se desarrollan en el apartado 2.3.5.



c) **Análisis de los datos:**

Después de obtener los datos de cada una de las variables definidas en el diseño de la estrategia, el equipo evaluador debe hacer un balance de la información, con objeto de poder medir el cambio producido en la variable objeto, y si éste es debido a la intervención pública.

Desde el punto de vista metodológico, evaluar el impacto supone establecer una relación causal entre la intervención pública y su efecto a largo plazo, y para ello se deberá intentar aislar el efecto de todos los factores endógenos que puedan influir o interferir en la situación de hecho que pretende abordar la citada intervención.

d) **Elaboración del informe y comunicación de resultados:**

En el bloque III de la presente guía se aborda el contenido del informe y la forma de difusión de los resultados.

2.3.3. Criterios aplicables.

En relación con la evaluación de impacto, los criterios que determinan las cuestiones que deberá plantearse el equipo evaluador en la consecución de los objetivos propios de este tipo de evaluación son principalmente, equidad, satisfacción y sostenibilidad.

a) Equidad: Valora la equidad en las condiciones de recepción por las personas destinatarias de los efectos de la intervención pública que se evalúa. De esta forma, se intenta determinar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de la intervención entre la población es consistente con algún criterio estándar equitativo. En tal sentido responde a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Hasta qué punto la distribución de los destinatarios de la intervención entre la población es consistente con algún estándar defendible de distribución?
- ✓ ¿En qué medida la intervención llega a tratar de la misma manera a la población objetivo? (equidad horizontal).
- ✓ ¿En qué medida personas no incluidas en la población objetivo a la que va dirigida la intervención pública, se benefician de la misma? (equidad vertical).
- ✓ ¿La dedicación de esfuerzo ha seguido una lógica de reparto justo?

b) Satisfacción: Mide la percepción de la ciudadanía a los resultados de la intervención pública y quien evalúa debe dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ✓ ¿Las personas destinatarias de la intervención pública se encuentran satisfechas con los resultados obtenidos?
- ✓ ¿Qué grupo o subgrupo de agentes muestran más conformidad o satisfacción?
- ✓ ¿Con qué atributo de la intervención pública evaluada se encuentran más satisfechas?



En los resultados obtenidos de las encuestas o de algún otro método de recogida de datos utilizado, hay que valorar las características socioeconómicas, actitudes políticas u otros condicionantes (territorio, género, grupos étnicos, etc.) de la muestra, que puedan sesgar las conclusiones obtenidas.

c) Sostenibilidad: Permite evaluar la autonomía del sistema una vez que termina la intervención pública para mantener en el tiempo el resultado obtenido y, con ello, la probabilidad de que continúen los beneficios de la intervención a largo plazo, después de retirar los recursos externos. Las preguntas a las que se debe dar respuesta son:

- ✓ ¿Cuál es la probabilidad de que los efectos o cambios producidos por la intervención se mantengan en el futuro una vez finalizada la misma?
- ✓ ¿Puede afirmarse que la intervención pública evaluada es perdurable en el tiempo?
- ✓ ¿Tienen las contrapartes participantes la voluntad y la capacidad de continuar por su cuenta las actividades de la intervención?

En la respuesta a estas cuestiones hay que valorar en lo posible, la incidencia que otros factores externos puedan interferir o estén interfiriendo en la consecución de los objetivos planteados por la intervención pública y que afectan a los resultados a largo plazo, y en qué medida los cambios observados en las variables clave o indicadores objetivo se deben a las intervenciones públicas.

2.3.4. Indicadores.

En la evaluación de programas y políticas públicas, el indicador es un dato cuantitativo o cualitativo que permite dar cuenta sobre el estado de algún aspecto de la realidad de las intervenciones públicas que interesa conocer. Los indicadores han de reunir una serie de atributos, entre los que cabe destacar que han de ser claros, relevantes, económicos, medibles y adecuados.

Una vez determinados los efectos finales (outcomes) que serán objeto de medición, la definición de los indicadores nos permitirá adoptar las variables clave más relevantes y valiosas para la obtención y comparación de los datos que nos facilitarán información sobre el cambio producido por la intervención pública.

El tipo de indicador elegido estará en función indudablemente de la dimensión o atributo que se haya definido en la fase de diseño de la evaluación y de los criterios establecidos en función de las cuestiones a las que el equipo evaluador deba dar respuesta.

Los indicadores que se utilizarán en una evaluación de impacto se clasifican atendiendo al nivel en que se centra la evaluación, distinguiéndose entre indicadores de efectos intermedios, que miden los efectos directos de un programa sobre su universo de atención e indicadores de efectos finales, que miden las transformaciones estructurales en las condiciones de vida de las personas en la actividad económica o en el medio ambiente producidas por las intervenciones públicas.



A continuación se establece la tipología de indicadores y algunos ejemplos de los mismos siguiendo el esquema de los criterios desarrollados en el punto anterior.

Metodología	Tipo de indicador	Finalidad	Ejemplos
Cuantitativo	De efectos intermedios	Permite medir aspectos tangibles de la realidad. La fuente de obtención de datos son las observaciones objetivas y verificables.	- Absolutos: nº de destinatarios finales, censo de viviendas, registros de sucesos demográficos (nacimientos, mortalidad, sexo etc.). - Relativos: tasa de empleo, tasa de migración, porcentaje de población beneficiaria/población objetivo.
	De efectos finales		- Absolutos: PIB, registro de tipos de enfermedades, tasa de crecimiento de la población. - Relativos: índice de esperanza de vida, evolución de la tasa de mortalidad, porcentaje de variación del PIB, tasa de alfabetismo.
Cualitativo	De efectos intermedios	Permite medir características intangibles. La fuente de obtención de datos son las percepciones, valores, opiniones, vivencias, etc.	- Absolutos: nº de ciudadanos satisfechos con la intervención X. - Relativos: nº de ciudadanos satisfechos/nº total de ciudadanos.
	De efectos finales		- Absolutos: estado de salud, calidad de vida (pobreza, disponibilidad de alimentos, adaptación al medio), condiciones socioeconómicas. - Relativos: porcentaje de variación de la calidad de vida o de las condiciones socioeconómicas.

Fuente: Elaboración propia

2.3.5. Técnicas de recogida de información.

La selección de la estrategia más adecuada al tipo de intervención, dependerá del análisis previo realizado en la fase de diseño de la evaluación, de los objetivos de la intervención, las variables cuantitativas o cualitativas que lo definan, los datos de que se dispongan y el momento en que se afronta la evaluación.

A continuación se expone una breve referencia de las Metodologías y Técnicas de análisis de datos más usadas en la evaluación de impacto.



Metodologías cuantitativas³:

Permite medir aspectos tangibles de la realidad, derivado de observaciones objetivas y verificables. Este tipo de enfoque es preeminente en la evaluación de impacto, ya que la cuestión fundamental a resolver es de naturaleza cuantitativa.

Los tipos de diseños utilizados en las metodologías cuantitativas son los siguientes:

Diseño experimental: diseño con una medición. Comprende la observación a un grupo experimental (grupo de personas en el que previamente se ha hecho incidir un estímulo o variable experimental) y de un grupo control (grupo de personas que no se están sometidos al estímulo o variable a analizar).

El límite del diseño experimental: supone controlar el comportamiento de otras variables extrañas que puedan influir en el resultado, por lo que supone el aislamiento del fenómeno que se quiera estudiar, los grupos de control y experimental deben ser homogéneos, y tiene que diseñarse antes de la implementación del programa.

Diseño cuasi experimental: intenta suplir el límite del diseño experimental, aislando el efecto de la intervención pública, de otras variables extrañas que están o pudieran estar interfiriendo en el resultado. No obstante, algunos de los modelos de este diseño son técnicamente complejos y su aplicación exige conocimientos avanzados de estadística.

Metodologías cualitativas⁴

Permiten medir características intangibles a través de percepciones, valores u opiniones. Usa por tanto métodos pre-experimentales o no experimentales. Con el fin de reforzar la robustez de la evaluación de impacto, resulta recomendable complementar el análisis con técnicas cualitativas ya referenciadas en los dos tipos de evaluación anteriormente expuestos

Se muestra a continuación un cuadro que resume las principales técnicas aplicadas en una evaluación de impacto:

Metodología	Diseño	Tipo	En que consiste	Que se obtiene
Cuantitativa	Experimental	Modelo antes-después	Es el más simple para evaluar impactos. El grupo es medido dos veces, antes y después de la puesta en marcha de la intervención pública.	La diferencia entre la medida del resultado en ambos momentos.
		Diseño de comparación con un grupo estático	Un grupo que ha experimentado la variable o tratamiento experimental (grupo experimental) se compara con otro que no la ha experimentado denominado (grupo de control).	La diferencia del resultado de la intervención pública entre ambos grupos.

³ Para un mayor desarrollo de las técnicas de análisis cuantitativo, nos remitimos al documento “Guía práctica 5. Evaluación de impacto” editado por IVALUA Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.

⁴ Para un mayor desarrollo de las técnicas de análisis cualitativo, nos remitimos al documento “Guía práctica 8. La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas” editado por IVALUA Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.



Metodología	Diseño	Tipo	En que consiste	Que se obtiene
	Cuasi experimental	Modelos de series temporales interrumpidas	Medidas del resultado sobre múltiples periodos de tiempo, anteriores y posteriores a la implantación de la intervención pública a evaluar.	Se dispone de más información que en el modelo experimental, pues la repetición de las medidas proporciona un mayor poder de aislamiento de los efectos, y permite controlar la maduración, la administración del test, selección muestral y mortalidad (abandono del proyecto por miembros del grupo experimental o del grupo de control).
		Modelos de regresión	Compara la regresión de las variables que mide los efectos de la intervención sobre la variable base a la que se determina la admisibilidad de la intervención pública en grupos tratados y no tratados	Se obtiene la diferencia del valor del outcome antes y después de la intervención en los dos grupos, tratado y no tratado. Así reconoce qué parte de la variación temporal de los <i>outcome</i> de los que habrían recibido la intervención se habría producido en cualquier caso, al margen de la intervención implantada.
		Matching	Se aplica cuando la intervención pública sólo se ha aplicado a un grupo de personas de un colectivo posible, y ex post podemos disponer de un grupo de agentes que han sido destinatarios de la intervención pública y de otro grupo de personas que no lo han sido, pero que se parece lo máximo posible a la población de cobertura. Se han de tener en cuenta todos aquellos factores sociales que pudieran afectar al valor que para cada grupo de personas puede tomar el resultado de la intervención pública.	El objetivo es comparar el valor que toma en cada caso el <i>outcome</i> de interés aislándolo de los factores sociales ajenos a la intervención pública que contaminan el resultado.
Cualitativa	Pre-experimental o no experimental	Permite medir características intangibles a través de percepciones, valores u opiniones		Reforzar la robustez de la evaluación de impacto

Fuente: elaboración propia a partir de la Colección Iválua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas: Guía práctica 5-Evaluación de impacto.



En cuanto a las técnicas de recogida de información, a continuación se enuncian algunas de ellas que no son exclusivas de la evaluación de impacto, agrupadas según su carácter cualitativo o cuantitativo.

Técnicas cuantitativas

- **Consulta a bases de datos y/o registros:** comprende tanto bases de datos y registros administrativos relacionados con la gestión de la intervención, como de otras corporaciones locales en donde se implementó el programa, respecto tanto de la población afectada como de otros grupos de comparación.
- **Consulta de fuentes estadísticas:** datos procedentes de encuestas nacionales dirigidas a empresas, hogares o personas, censos o cualquier otro índice estadístico de referencia, relativos a la población afectada y grupos de comparación potenciales, de años anteriores y posteriores a la puesta en marcha de la política pública.
- **Encuestas** directas a las personas beneficiarias.
- **Otra información retrospectiva** de la población beneficiaria que permita valorar su situación antes de la implementación de la política pública.

Técnicas cualitativas

- **Análisis documental:** revisión de archivos, documentos oficiales, informes de investigación, evaluaciones generales, artículos, libros, estudios específicos en el área de interés, etc.
- **Entrevistas personales** que permiten obtener información sobre su situación, su punto de vista y su experiencia respecto a los efectos de la intervención pública.
- **Grupos de discusión, grupos focales y/o paneles de expertos.** Consiste en recabar información de un conjunto de personas expertas o no en un tema específico relacionado con el programa que se está evaluando. No existen preguntas, sino que se establece un hilo de discusión en los que los participantes expresan sus puntos de vista.
- **Estudios de casos.** Análisis y descripción de una situación y su relación con el contexto en el que se desarrolla, lo que permite determinar las variables o factores que están interfiriendo en la consecución de los objetivos planteados.

2.3.6. Ventajas e inconvenientes.

Ventajas:

Las ventajas se corresponden con las características que la Agencia estatal de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios (AEVAL) atribuye a la evaluación de impacto:



- Nos ofrece una visión de si el proyecto o intervención pública a medio o largo plazo funciona, es decir si el efecto deseado se perpetúa en el tiempo.
- Registra y analiza todas las experiencias (positivas y negativas), mediante la comparación en el grupo de control.
- Evalúa el contexto socioeconómico y político en que se desarrolla la intervención pública.
- Estudia la articulación interinstitucional y la pública-privada.
- Instruye sobre los procesos de gestión de la intervención.
- Informa a los responsables para la toma de decisiones sobre las futuras intervenciones. Esta retroalimentación promueve el reforzamiento institucional.

Inconvenientes:

- El tener que aislar el efecto de la intervención de otros fenómenos sociales que interfieren en el resultado de la política.
- La dificultad de medir el elemento contrafactual, que normalmente suele partir de la hipótesis de cuál sería el comportamiento de la población en ausencia de intervención pública.
- Las técnicas de diseño experimental que ofrecen una mayor robustez, sobre todo en el tratamiento de las variables no directamente observables, exigen conocimientos avanzados de estadística y econometría.

3. BLOQUE III

3.1.-Tipos de informe y elaboración

Hay, fundamentalmente, tres tipos de informes:

- informe ejecutivo
- informes preliminares
- informe final.

3.1.1. El informe ejecutivo

El informe ejecutivo presenta en forma sucinta los resultados de la evaluación. Es aconsejable que su extensión tenga un límite de tres hasta doce páginas y que recoja los siguientes apartados:

- Breve introducción teórica, explicitando las razones que han llevado a realizar la intervención y su evaluación y los objetivos previstos
- Breve resumen del método seguido, exponiendo la muestra y el procedimiento. así como las características de la o las intervenciones realizadas
- Lo más destacable de los resultados obtenidos
- Conclusiones y recomendaciones para actuaciones futuras



➤ 3.1.2. Los informes preliminares

Son informes que se van produciendo a lo largo del proceso y dan cuenta de aspectos metodológicos. Se pueden emitir para recoger las siguientes cuestiones:

- Problemas encontrados en la implementación, así como las soluciones posibles
- Diseño o diseños empleados
- Estudios previos a la intervención
- Porcentajes de colaboración de las audiencias implicadas
- Resultados preliminares

3.1.3. El informe final

El informe de evaluación o informe final se realiza una vez concluida la fase de análisis y debe conllevar las siguientes características:

- Amenidad, de forma que motive a la audiencia a leer el informe completo
- Precisión en los procedimientos y los resultados, de tal manera que permita la replicación de los hallazgos
- Calidad de la información: fundamentación metodológica, sustento teórico y seriedad de las conclusiones. Evitar el sesgo valorativo
- Utilidad real. Para que resulte interesante la evaluación, ésta tiene que ser útil
- Concisión:
 - Presentar sólo lo que resulta relevante para el estudio
 - Claridad del lenguaje
 - Evitar repetir palabras o frases
 - Evitar frases y párrafos demasiado largos
 - Definir claramente los términos técnicos utilizados
 - Utilizar verbos en forma activa y no pasiva
 - Economizar el material mediante tablas y gráficos
 - Presentar los datos una sola vez
 - Incluir la valoración de los resultados

3.1.3.1. Estructura del informe

I. Introducción

- Propósito de la evaluación (dejar claro el motivo, causa principal o necesidad por la que se ha realizado la evaluación y el procedimiento que se ha utilizado para responderlos)
- Usuarios de la evaluación
- Equipo evaluador
- Limitaciones de la evaluación

II. Contenido de la evaluación

- Descripción del objeto de evaluación (conviene especificar también las metas y objetivos de la evaluación)
- Interrogantes que constituyen el foco central de la evaluación
- Información requerida para completar la evaluación



III. Plan de evaluación y procedimientos empleados

- Plan de recogida de la información
- Diseño o método de evaluación seleccionado y las causas que han originado dicha selección
- Descripción de las técnicas e instrumentos empleados
- Resumen y análisis de los datos

IV. Presentación de los resultados de la evaluación

- Resumen de los resultados
- Interpretación

V. Conclusiones y recomendaciones

- Criterios concluyentes para analizar el objeto de evaluación
- Logros y limitaciones de la evaluación, es decir sus fortalezas y debilidades
- Recomendaciones (se aconseja que las acciones correctivas que se propongan sean el resultado del trabajo conjunto del personal que participa en la ejecución de la intervención y del equipo evaluador, ya que de esta manera el trabajo tendrá mayor validez y aceptación)

VI. Referencias bibliográficas

- Listado de autorías y publicaciones mencionados en el informe

VI. Apéndices o anexos

- Tabulaciones
- Procedimientos empleados
- Información adicional

3.2.-Difusión de los resultados

El informe de evaluación supone la difusión de los resultados obtenidos. Una evaluación que no difunde sus resultados carece de entidad real, no tanto porque es desconocida para terceros, sino porque "no se ha completado". Una evaluación que no ha sido difundida, que no ha sido contrastada por la comunidad de profesionales, investigadores y ciudadanía interesada, y que no ha sido codificada como tal, no se ha concluido y por tanto es una evaluación fallida.

Hay que destacar que es necesario planificar la difusión desde el momento inicial, cuando se elabora el proyecto de evaluación. Los modos, momentos y estrategias de difusión han de quedar patentes en el propio proyecto de evaluación, como una tarea bien grabada con las demás.

3.2.1. Proceso de difusión del informe:

- Sesiones de presentación a los agentes sociales, profesionales y ciudadanos involucrados en el programa. Instrumentos de apoyo: presentaciones, resumen ejecutivo, síntesis de los resultados, etc.
- Publicación en la página Web de la organización actuante
- Emisión de un comunicado oficial sobre el contenido del informe y su ubicación en la Web



- Distribución del informe a los organismos involucrados en la materia, a las bibliotecas de las universidades y a los departamentos especializados en el tema, así como a profesionales relevantes

3.2.2. Pautas a seguir para informar, teniendo en cuenta las distintas situaciones derivadas de las audiencias o de la situación:

➤ A quien se dirige el informe:

- Conocer las personas responsables de los órganos implicados
- Informarse de lo que éstos desean saber y el motivo
- Comprender los puntos de vista de las audiencias

➤ Audiencias difíciles:

- Implicar a personas relevantes para la audiencia
- Realizar la presentación de forma relajada
- Si fuera preciso, que realice la presentación una persona experta en comunicación.

➤ Por medios escritos:

- Enfatizar lo que se quiera realzar
- Redactar de forma clara

➤ De forma oral:

- Preparar una presentación amena
- Adoptar un tono natural
- Ayudarse con material de apoyo
- Dejar tiempo para preguntas

➤ A la prensa:

- Explicar el vocabulario técnico
- Escribir personalmente la noticia
- Presentar material gráfico

➤ Siempre:

- Ser una persona honesta y no ir más allá de los datos



4.-Bibliografía y fuentes de información utilizada

- Borges del Rosal, África. Informe de la Evaluación de Programas. Facultad de Psicología. Universidad de la Laguna.
- Cabrera Nuez, Teresa. Apuntes curso “Evaluación de programas y políticas públicas”. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, 2012-2013.
- Colección Ivàlua de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas.
- Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra. 2010
- Fundamentos de evaluaciones de políticas públicas. Guías AEVAL 2010
- Guía para la Evaluación de los Programas Sociales. Xinia Picado Gattgens
- Guías Metodológicas Sinergia. Guía para Evaluaciones de Políticas Públicas-Departamento Nacional de Planeación, Gobierno Colombiano.
- Guía de evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco.
- Guía práctica de Evaluación de la implementación .Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.
- Guía práctica nº5. Evaluación de Impacto. Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.
- Guía práctica nº8. La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas. Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.
- Guía para la evaluación de programas y políticas públicas de discapacidad (CERMI)
- Guía para evaluación de políticas públicas .Instituto de Desarrollo Regional. Fundación Universitaria. Comunidad Autónoma de Andalucía.
- La función evaluadora. Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y programas (AEVAL)
- Manual de Evaluación para Políticas, Planes, Programas y Actividades de Juventud. Observatorio de la Juventud de España. Servicio de Documentación y Estudios.
- Manual de Planificación, seguimiento y evaluación- PNUD 2009
- Metodología de la evaluación de programas. Centro de Investigación Sociológica (CIS). Octubre 1991
- Plan Estratégico del Tercer Sector de Acción Social. Guía de Evaluación de Programas y Proyectos Sociales. Plataforma de ONG de Acción Social.

