



3



GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD PREVIA DE LOS PLANES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO



► Evaluación Políticas Públicas

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD PREVIA DE LOS PLANES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE HACIENDA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

CRÉDITOS

ecoedición  

Tinta sin metales pesados y papeles procedentes de una gestión forestal sostenible

Impacto ambiental por producto impreso	 Agotamiento de recursos fósiles 0,27 kg petróleo eq	 Huella de carbono 0,8 Kg CO ₂ eq	 JUNTA DE ANDALUCÍA INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA reg. n.º 2017/113 Más información en www.ecoedicion.eu
por 100 g de producto	0,05 kg petróleo eq	0,17 Kg CO ₂ eq	
% medio de un ciudadano europeo por día	6,01 %	2,62 %	

GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD PREVIA DE LOS PLANES DE CARÁCTER ESTRATÉGICO

© 2017. INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.



Instituto Andaluz de Administración Pública
Gestión de la Formación de Empleados Públicos

Edita: INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica

Diseño original: Trama Gestión, S.L.

Maquetación y producción: Iris Gráfico Servicio Editorial, S.L. laletradigital.com

Depósito Legal: SE 1894-2017



**GUÍA PARA EL ANÁLISIS DE
LA EVALUABILIDAD PREVIA
DE LOS PLANES DE CARÁCTER
ESTRATÉGICO**



AUTORES:

Autor principal:

Alejandro Martínez Casalé
(Consejería de Igualdad y Políticas Sociales).

Coordinadora:

María del Mar Herrera Menchén
(Instituto Andaluz de Administración Pública).

Colaboradores:

Teresa Iriarte de los Santos
(Servicio Andaluz de Salud).

Juan Javier Cerezo Espinosa de los Monteros
(Agencia de Calidad Sanitaria de Andalucía).

Agradecimientos:

Agradecemos el apoyo y las sugerencias recibidas por el Grupo de Personas Evaluadoras, especialmente a:

Javier Blanco Aguilar
(Consejería de Salud)

Antonio Feria Moreno
(Consejería de Educación)

Pedro García Fortea
(Delegación Territorial de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de Málaga)

Rosa Gómez Torralbo
(Delegación Territorial de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de Málaga)

Salustiano Luque Lozano
(Delegación Territorial de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de Córdoba)

Eugenio Martínez
Concepción (Consejería de Salud)

José Pino Díaz
(Delegación Territorial de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de Granada)

Dolores Pilar Soler Fernández
(Delegación Territorial de Igualdad, Salud y Políticas Sociales de Málaga)

Inmaculada Tola Pérez
(Consejería de Medio Ambiente y Ordenación del Territorio de Sevilla)

Así como a:

Marçal Farré Ribas
(Analista del Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques, Ivàlua)



CONTENIDO

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL	9
INTRODUCCIÓN	11
¿QUÉ ES LA EVALUABILIDAD?	15
Un poco de historia	15
La evaluabilidad señala las áreas de mejora	16
La evaluabilidad identifica oportunidades	17
<i>En resumen</i>	18
¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTA GUÍA?	19
ASPECTOS QUE ABORDA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD	21
I. EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA O LA DEFINICIÓN DEL RETO	23
1. CLARIDAD Y PRECISIÓN	26
2. ALCANCE TEMPORAL, TERRITORIAL Y POBLACIONAL DE LA ACCIÓN PÚBLICA	28
3. PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA	30
<i>En resumen</i>	31
II. EL DISEÑO DE LA ACCIÓN PÚBLICA: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE CAMBIO	33
PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS	34
ORDEN Y JERARQUÍA DE OBJETIVOS. LÓGICA DEL PROGRAMA	36
TEORÍA DEL CAMBIO	37
DIMENSIONES QUE VALORAR EN LA EVALUABILIDAD DEL DISEÑO	39
1. Claridad	39
2. Coherencia	40
3. Consistencia	40
4. Consenso	40
GÉNERO Y EVALUABILIDAD DEL DISEÑO	41
<i>En resumen</i>	43



III. LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: INDICADORES Y FUENTES DE INFORMACIÓN	45
EL SISTEMA DE INDICADORES	48
ELEMENTOS DE UN INDICADOR	48
TIPOS DE INDICADORES SEGÚN SU FUNCIÓN EN LA EVALUACIÓN	49
FUENTES DE INFORMACIÓN: MEDIOS DE VERIFICACIÓN	54
SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PERSPECTIVA DE GÉNERO	55
<i>En resumen</i>	56
IV. EL CONTEXTO INSTITUCIONAL: LA IMPLICACIÓN DE LOS ACTORES Y USOS DE LA EVALUACIÓN	57
¿QUÉ ES EL CONTEXTO INSTITUCIONAL PARA LA EVALUACIÓN?	57
COMPROMISOS CONCRETOS	59
VALORAR SI EXISTEN LAS CAPACIDADES	60
RECURSOS	60
CONTEXTO POLÍTICO INTERNO O EXTERNO	60
GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y EVALUABILIDAD	61
<i>En resumen</i>	62
EL CUESTIONARIO. UN INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD	63
PROCESO PARA PODER RESPONDER AL CUESTIONARIO	63
INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD	65
DOCUMENTO TÉCNICO DE EVALUABILIDAD	70
PREGUNTAS FRECUENTES	73
BIBLIOGRAFÍA	77

PRESENTACIÓN INSTITUCIONAL

Desde que, en el verano de 2015, se incorporara a las competencias del IAAP la evaluación de las políticas, se han dado numerosos pasos para preparar a la organización. Se ha rescatado el conocimiento y el talento de personas de la organización que ya venían trabajando en estos temas y se ha conformado un grupo de colaboradores por el que ya han pasado 53 personas, y en este momento está conformado por 40 profesionales. Hemos puesto en marcha una propuesta de formación para fortalecer competencias profesionales. Este año publicaremos tres documentos básicos para acordar conceptos y procedimientos de trabajo en planificación estratégica, evaluación ex ante y evaluabilidad previa. Estamos preparando un sistema de recogida de buenas prácticas en evaluación y, además, reuniremos a personas expertas de dentro y fuera de Andalucía en las I Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas del 19 de octubre de 2017.

Pero quizás uno de los pasos más importantes es el que proporciona esta guía, dando apoyo a la determinación política e institucional de que los planes estratégicos de todo tipo, antes de ser aprobados y puestos en marcha, cuenten con un mecanismo que permita calibrar si se estará en condiciones de poder tomar decisiones, basadas en datos, a lo largo de su implementación y si se podrán analizar y difundir apropiadamente los resultados a medio y largo plazo, para cumplir con la Ley de Transparencia y el Estatuto de Autonomía.

El fin último de la evaluabilidad previa es colaborar en la mejora de los planes para garantizar que tengan éxito. Para ello: señalará áreas de mejora, explicará y generará debate con los equipos promotores, propondrá cambios o llamará la atención sobre el enfoque de género, etc. Siempre con la intención de que, antes de que se ponga en marcha la acción diseñada, se cuente con una serie de elementos que proporcionen a los organismos promotores, los colectivos afectados, los profesionales implicados y la ciudadanía en general, la información necesaria que permita saber qué y cómo se ha conseguido lo que se pretendía, para poder aprender de nuestras prácticas y ser cada vez más eficientes.

El IAAP no va a sustituir la iniciativa y propuestas para evaluar de los órganos promotores de las políticas, pero sí impulsará de forma general la evaluación de políticas públicas, dando apoyo a la misma, proporcionando medios, asesoramiento, formación y profesionales de la evaluación.

José María Sánchez Bursón
Director del Instituto Andaluz de Administración Pública

INTRODUCCIÓN

Esta guía está orientada principalmente al análisis de evaluabilidad de los planes estratégicos, integrales o sectoriales. Por lo general, estos planes son aprobados por el Consejo de Gobierno o los Órganos Directivos de la Institución que los promueven y se implementan a medio plazo, en un periodo de tres a cinco años. No obstante, el análisis de la evaluabilidad puede resultar de gran utilidad para la formulación de intervenciones de menor envergadura como programas y otro tipo de planes de acción pública.

Con esta guía perseguimos varios objetivos. Por un lado, dar una orientación a los **equipos responsables de la formulación de los planes y programas** acerca de cómo mejorar la evaluabilidad. Y por otro, proporcionar a **las personas responsables de la evaluación** un instrumento con el que llevar a cabo el análisis de evaluabilidad.

En otros contextos, el análisis de la evaluabilidad se plantea cuando se encarga la evaluación a un equipo externo y este debe comprobar si se dan las condiciones adecuadas para abordar la tarea.

El planteamiento de la Junta de Andalucía es diferente, ya que se propone a los equipos responsables de diseñar las políticas que realicen **el análisis de evaluabilidad previa a la aprobación del plan y a su implementación**. El propósito del análisis de evaluabilidad es garantizar que la política pueda ser evaluada y contribuir a **garantizar el éxito de las políticas públicas**. Por ello, ocupa un lugar importante en el proceso de mejora de la acción pública (Ilustración 1).

El fin último de la evaluabilidad es poder garantizar que, más adelante, se podrá rendir cuentas a la ciudadanía.



Ilustración 1. EL ANÁLISIS DE EVALUABILIDAD EN EL CICLO DE MEJORA DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El análisis de evaluabilidad que se propone esta guía, se materializa en un informe de evaluabilidad (que denominaremos **Documento técnico de evaluabilidad**) que será elaborado por un equipo de personas evaluadoras ajenas al departamento u organismo que promueve el plan. En este sentido el Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP) puede proporcionar personas evaluadoras externas a la Consejería de la unidad promotora, pero internas a la Junta de Andalucía, que garanticen y supervisen la realización de un análisis de evaluabilidad con calidad y rigor. Así mismo, el órgano promotor, puede contar con un equipo de evaluación externo a la Junta de Andalucía que deberían trabajar alineados con el modelo de evaluabilidad que se propone desde el IAAP en esta guía.

El proceso previsto incluye tres pasos:

1. Autoevaluación por parte de los promotores.
2. Primer análisis de la evaluabilidad y propuestas de mejora por parte del equipo externo.
3. Segundo análisis y emisión del *Documento técnico de evaluabilidad*.



Ilustración 2. PROCESO DE ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD

Tanto la guía como el cuestionario pueden servir para que los responsables de la planificación hagan una autovaloración de la evaluabilidad de su plan, con anterioridad al contacto con el equipo evaluador. Este ensayo les permitiría ver sus puntos fuertes y los que deben mejorar o desarrollar y facilitará el trabajo conjunto con el equipo evaluador.

Por otro lado, el equipo de evaluación realizará el análisis en dos fases. Un primer análisis, que requerirá el estudio del documento del Plan, pero, podrá requerir la recogida de más información. El primer análisis se materializará en **un informe provisional** que incluirá unas propuestas de mejora que se entregarán a los responsables del plan para que puedan modificarlo si lo creen conveniente. Los informes previos no se publican ni se difunden.

Una vez que se han incluido las mejoras para que el plan mejore su evaluabilidad, se procederá a un segundo análisis que tendrá como consecuencia el informe final de evaluabilidad y el **Documento técnico de Evaluabilidad**. Pudiera ocurrir que se hicieran algunas sugerencias más, pero se entregará el Documento cuando el Plan contenga los suficientes elementos para garantizar que podrá ser evaluado.



El instrumento, cuestionario, que se proporciona en esta guía, permite realizar el análisis y elaborar el informe de evaluabilidad de una forma sencilla. La fuente principal de información que se utiliza para realizar el análisis de evaluabilidad es el documento que contiene la planificación de las acciones (borrador del documento de planificación estratégica), los informes diagnósticos, los propios promotores, etc. Pero es posible que el equipo evaluador valore la necesidad de completar esta información con entrevistas o cualquier técnica de recogida de información. En la ilustración nº 2, se indica de forma gráfica el proceso previsto.

¿QUÉ ES LA EVALUABILIDAD?

La evaluabilidad podemos definirla como la **valoración de las posibilidades que tiene una acción pública de ser evaluada de una forma adecuada**. El objeto de esta guía es proporcionar un instrumento útil para analizar y valorar la evaluabilidad de una acción pública. Está pensada para políticas que, en general, se formulan como planes estratégicos de la administración pública, pudiendo ser utilizada también en programas y proyectos de menor envergadura.

¿Qué entendemos por análisis de evaluabilidad?

El análisis de la evaluabilidad es un proceso sistemático que contribuye a identificar las condiciones favorables y desfavorables para la evaluación de una acción pública. Valora si la evaluación de la política está correctamente planteada y si se puede esperar que proporcione información útil para la toma de decisiones durante la implantación o para rendir cuentas de sus éxitos al final de la misma. Su propósito es contribuir a producir las condiciones necesarias para que una acción pública sea evaluada de una forma óptima.

Un poco de historia

El análisis de evaluabilidad tiene una larga y compleja trayectoria, en su origen se desarrolla en los años 70, en los Estados Unidos de América, como una forma de hacer frente a los obstáculos que frecuentemente aparecían durante la realización de las



evaluaciones de programas y que en algunos casos las hacían inviables. El análisis de la evaluabilidad se concibe como una herramienta diagnóstica y prescriptiva, que detecta los problemas y ayuda a resolverlos mejorando las condiciones previas de la evaluación para hacer que esta sea factible y su utilidad sea la máxima posible (Wholey, 1987; Trevisan, 2007; Davies, 2013).

La evaluabilidad señala las áreas de mejora

El análisis de evaluabilidad valora aquellos elementos más débiles de la estrategia en cuestión, susceptibles de mejora. A continuación, en la ilustración 3, se señalan las principales debilidades que podemos encontrar en una estrategia o programa público:

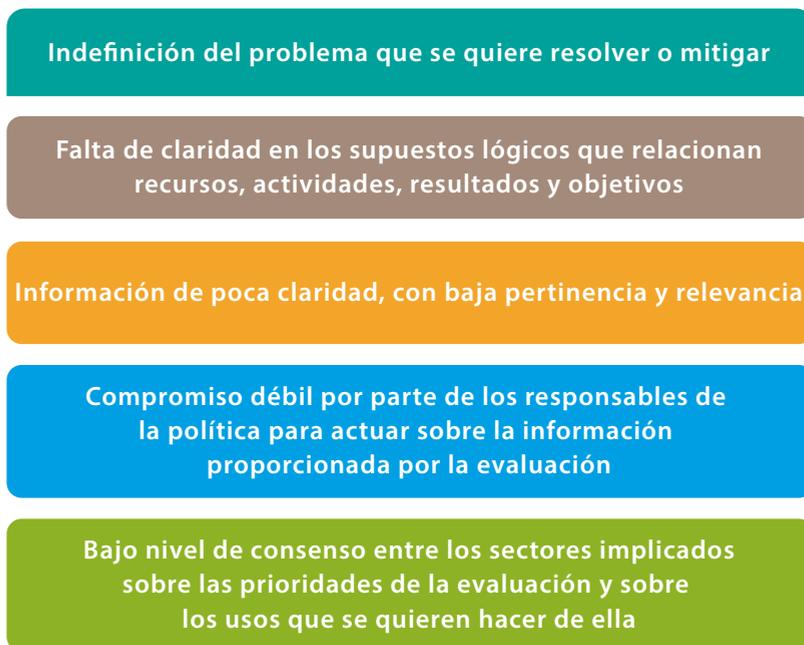


Ilustración 3. DEBILIDADES DE LA EVALUABILIDAD

La evaluabilidad identifica oportunidades

El análisis de evaluabilidad, además de señalar deficiencias, identifica oportunidades para mejorar la estrategia o programa en cuestión. Hacerlo de forma previa a su aprobación definitiva, como proponemos en esta guía, permite realizar la revisión del diagnóstico, la formulación de objetivos y estrategias a la luz de las conclusiones del análisis de evaluabilidad.

El análisis de evaluabilidad también señala las prioridades de información y la necesidad de los indicadores adecuados. Fomenta la creación de mecanismos institucionales para la evaluación y la rendición de cuentas en las intervenciones públicas.



Ilustración 4. OPORTUNIDADES DE LA EVALUABILIDAD



En resumen:

- El análisis de la evaluabilidad es un **proceso sistemático** que contribuye a identificar las **condiciones favorables y desfavorables para la evaluación** de una acción pública, valora si una evaluación está bien planteada y si se puede esperar que proporcione información útil para la toma de decisiones. Su propósito es contribuir a producir las condiciones necesarias para que una acción pública sea evaluada de una forma óptima.
- El análisis de evaluabilidad **señala aquellos elementos a mejorar** de la estrategia y su evaluación e **identifica fortalezas** de las políticas diseñadas, realizando propuestas de mejora.
- **El momento oportuno para realizar el análisis de evaluabilidad es de forma previa** a su aprobación por el Consejo de Gobierno de la Junta de Andalucía o el Órgano Directivo.
- El análisis de la evaluabilidad será realizado por **un equipo que, siendo de la Junta de Andalucía, no pertenezca al equipo promotor** de la estrategia. Este equipo podrá ser facilitado por el IAAP. Los Órganos promotores de las políticas podrán contar con otros equipos de evaluación externos para realizar el análisis de la evaluabilidad.

¿QUÉ VAS A ENCONTRAR EN ESTA GUÍA?

Esta guía se compone de **dos partes** bien diferenciadas:

En la **PRIMERA PARTE**, abordaremos **aspectos teóricos** relacionados con la evaluabilidad de estrategias, planes y programas de la Junta de Andalucía. A su vez está dividida en cuatro capítulos:

- I. El análisis del **diagnóstico** del problema, la estimación de las necesidades o el establecimiento del reto. Trata de esclarecer si el diagnóstico que ha dado paso a la propuesta de acción es preciso. Para ello se estudiará la claridad del alcance temporal, territorial y poblacional, la participación de los diferentes actores afectados así como el abordaje del diagnóstico desde una perspectiva de género.
- II. Las cuestiones relativas al **diseño** de la acción pública: cómo se formula la planificación, la definición de los objetivos y la formulación de la estrategia o teoría del cambio. En este capítulo se explica cómo analizar la lógica del programa, se estudia la jerarquía de objetivos, se explicita la teoría del cambio y se investiga si el plan es claro, coherente, consistente, cuenta con un cierto consenso, todo ello para concluir si es viable.
- III. Las posibilidades de obtener una buena **información** acerca del desarrollo y los efectos de un plan estratégico. Para ello, se darán pistas de qué elementos son imprescindibles en un sistema de información, para garantizar que se tendrá información suficiente para tomar decisiones que mejoren el plan o que se darán a conocer sus resultados. Se explica, así mismo, las características básicas de un sistema de indicadores y sus tipos, haciendo hincapié en cómo detectar el impacto de género.



IV. El último capítulo se ocupa de la posibilidad, la facilidad y disposición del entorno institucional del plan estratégico para promover, realizar y aprovechar la evaluación. Se expone que hay que analizar si existe cierto compromiso para utilizar la evaluación, así como la necesidad de poner los medios necesarios. En definitiva, si se cuenta con **apoyo institucional** para conseguir que el sistema de evaluación sea un mecanismo para la mejora y la difusión de resultados.

La **SEGUNDA PARTE**, contiene **dos instrumentos** prácticos:

- El ***Cuestionario para realizar la evaluabilidad***, que se estructura en cuatro partes:
 - Evaluabilidad del diagnóstico.
 - Evaluabilidad del diseño.
 - Evaluabilidad del sistema de información.
 - Evaluabilidad del contexto institucional y sistema de evaluación.
- El ***Documento técnico de evaluabilidad***.
 - Se incluye un modelo de *Documento técnico de evaluabilidad*.

Al final de la guía hemos incluido un apartado de **Preguntas frecuentes** que pueden surgir en el proceso de evaluabilidad de una estrategia o un plan, y una **Bibliografía** que esperamos sean de interés y ayuda a los lectores y lectoras.

ASPECTOS QUE ABORDA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD

En esta guía proponemos realizar el análisis de la evaluabilidad de las intervenciones públicas en cuatro bloques, que serán abordados en los siguientes capítulos:

En el primero, se incluye el análisis del **diagnóstico del problema y la estimación de las necesidades**. Trata de responder a la pregunta ¿Se identifican con claridad y precisión los problemas y las necesidades a las que la acción pública va a dar respuesta? O en su caso ¿Está claramente definido el reto que se quiere abordar?

En el segundo, se agrupan las cuestiones relativas al **diseño de la acción pública**, acerca de cómo se formula la planificación, sobre la definición de los objetivos y la formulación de la estrategia o la teoría del cambio ¿Es el diseño de la acción pública coherente con la situación de partida, claro en sus planteamientos, objetivos y acciones previstas? ¿Se considera viable?



Ilustración 5. PREGUNTAS DE LA EVALUABILIDAD



El tercer bloque se ocupa de las **posibilidades de obtener una buena información** acerca del **desarrollo y los efectos** de un plan estratégico. Se trata de preguntarse si existe, o se podrá producir, la información adecuada para los fines de la evaluación. La pregunta es: ¿Existirá información suficiente, accesible, clara y fiable para el seguimiento y la evaluación?

El último bloque se ocupa de la posibilidad, la facilidad y disposición del **entorno institucional del plan estratégico** para promover, realizar y aprovechar la evaluación, haciendo hincapié en **el análisis de la gobernanza y el nivel de participación**. La pregunta clave aquí será: ¿Existe un compromiso firme con la evaluación? ¿Se cuenta con los recursos necesarios y se difundirán los resultados?



I.

EL DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA O LA DEFINICIÓN DEL RETO

Las políticas públicas tratan con temas que deben ser bien definidos para poder ser abordados de una manera adecuada. El diagnóstico precisa el problema, las necesidades o el reto que, con la acción pública, se va a atender. La evaluación está condicionada por la forma en que este diagnóstico se haya realizado. Si el diagnóstico no está basado en suficiente información, o es impreciso, la acción diseñada y sus logros tendrán más posibilidades de no poder ser relacionados con la solución del problema. De ahí que sea un objeto prioritario del análisis de la evaluabilidad.

Preguntas para el análisis de evaluabilidad:

¿Se identifican con claridad y precisión los problemas y las necesidades a las que la acción pública va a dar respuesta? O en su caso ¿Está claramente definido el reto que se quiere abordar?

Un diagnóstico adecuado, es esencial para la acción pública. Sin una buena identificación de la situación de partida, es difícil comprender el cambio que el plan espera producir. Si no está claro cuál es la situación de partida, evaluar su progreso y los efectos del Plan, resultará muy difícil. El resultado final será que no sabremos si los recursos que hemos empleado han sido bien utilizados o no. En definitiva, no podremos justificar la necesidad de la acción pública ni sus éxitos.



En el diagnóstico se definen las causas y efectos de los problemas y necesidades, o se identifica y justifica un reto, en un área específica de la realidad que se ve afectada, estimando sus dimensiones y alcance con precisión. Este análisis permite el establecimiento del alcance de la acción pública de una manera realista. Una vez recogidos los datos existentes de la realidad se estará en condiciones de emitir un diagnóstico.

El diagnóstico, al definir, precisar y cuantificar el problema o el reto, concreta qué parte del problema se piensa solucionar o mitigar, identifica qué necesidades pueden ser cubiertas con las estrategias, medidas y acciones que el plan o programa va a poner en marcha.

El análisis de la evaluabilidad se pregunta por la calidad del análisis de necesidades para detectar debilidades y hacer propuestas de mejora. Se trata de analizar si se han establecido las relaciones de causa y efecto con claridad, si se ha circunscrito bien el alcance del problema, si se ha expuesto de forma convincente la relevancia del problema abordado y si se ha contado con la visión y los intereses de las personas afectadas.

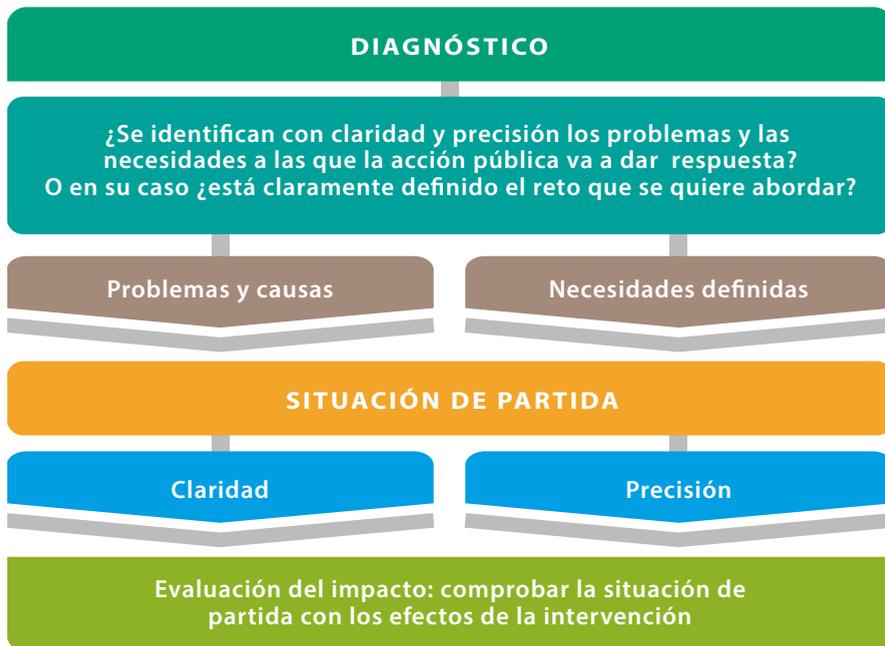


Ilustración 6: EVALUABILIDAD DEL DIAGNÓSTICO

Los problemas y los efectos esperados de la acción pública deben estar definidos en unos términos que permitan la comparación entre una situación de partida y una situación final que se pueda considerar la consecuencia de la aplicación de las medidas propuestas en el plan.

Una cuestión básica, que no debemos pasar por alto, es que el organismo responsable del plan debe tener las competencias legales, la capacidad técnica y los recursos suficientes para afectar significativamente a la realidad que pretende cambiar, lo cual debe quedar bien explicado en la documentación del plan.

EJEMPLO:

LA AUSENCIA DE DIAGNÓSTICO EN EL PLAN DE MEJORA DE LA CALIDAD DE VIDA DE LAS PERSONAS CON PROBLEMAS X

El Plan tiene como meta la integración social de las personas en una situación X en la sociedad. Los promotores del plan han incluido un estudio general de las necesidades de las personas en esta situación, pero no han caracterizado bien la población objeto. No sabemos quiénes están integrados y quiénes no, tampoco se explican las causas de esa falta de integración, ni sus efectos.

El equipo evaluador, en un primer contacto con los promotores del plan, y después de examinar la escasa documentación sobre la situación de partida, recomienda la realización de un estudio sobre las causas que dificultan la participación social de las personas afectadas y sobre sus condiciones de vida.

El equipo evaluador argumenta que, para poder realizar una planificación adecuada y una evaluación útil, no es suficiente con afirmar que la situación social de las personas con X es mejorable y que éste colectivo merece ser cuidado por su gran contribución al bienestar social, afirmaciones tan ciertas como poco útiles para orientar una acción pública. En el diagnóstico debe precisarse además de las características generales del colectivo, la situación concreta que se pretende cambiar o abordar.

>>



>>

Por ejemplo, no es suficiente decir que un programa va a solventar el fracaso escolar en Secundaria. Es importante, determinar: cómo es ese fracaso escolar, qué características tiene, a qué es debido, a qué parte de la población estudiantil afecta más, etc. Además, de precisar dentro de ese colectivo, quienes serán los que se encuentran en la situación más desfavorecida, en riesgo o con mayor posibilidad de aprovechar lo que se vaya a poner a su disposición.

A continuación, explicamos las dimensiones que se deben valorar en el análisis de evaluabilidad del diagnóstico realizado.

1. CLARIDAD Y PRECISIÓN

Lo primero que hay que preguntarse, para saber si el diagnóstico se ha formulado de una forma adecuada, es si los problemas, necesidades o el reto están definidos de una manera explícita y clara (sin ambigüedades ni equívocos). Se analizará si se han especificado las relaciones causales entre ellos, expresando su jerarquía. No debería haber incongruencias y se deben tener en cuenta todos los condicionantes significativos que son determinantes en las **relaciones de causalidad**. Por ejemplo, en un plan de empleo habrá que concretar el colectivo al que se va a dirigir, sus características, las causas de su desempleo, las de su medio socioeconómico y cultural, así como analizar los recursos del mercado en su zona, todo ello con la idea de encontrar qué medidas o acciones podrán tener más garantías de éxito.

En la definición de los problemas y las necesidades debe evitarse la vaguedad definiendo bien los términos utilizados, por ejemplo, precisando cuando una persona desempleada lo es de larga duración y matizando lo mejor posible los distintos perfiles de las personas que conformarán el colectivo de beneficiarios potenciales.

Tener en cuenta las dimensiones de un problema es lo que nos va a permitir saber cuáles y cuántos recursos son necesarios y suficientes para poder abordarlo con garantía de éxito. Dimensionar el problema y las necesidades con la mayor exactitud posible va a facilitar la evaluación.

Los problemas deben ser circunscritos para poder ser abordados. Es habitual oír que todo está relacionado con todo, que la realidad no se divide en compartimentos estancos, pero por algún sitio hay que empezar y la complejidad de la realidad exige soluciones especializadas. Es por ello por lo que, la ***evaluabilidad de un plan*** mejora cuando este especifica con claridad **en qué áreas o ámbitos de la realidad interviene**, dado que, en general, no es posible abordar con una sola política todos los elementos de un problema. Por lo tanto, deben explicitarse con claridad a qué dimensiones sectoriales e institucionales va a afectar la acción pública que se está planificando.

EJEMPLO:

ESPECIFICIDAD DEL PLAN DE ACTIVACIÓN DE LAS PERSONAS EN SITUACIÓN X.

En el primer informe de evaluabilidad del Plan de Activación de las personas en situación X realizado por el equipo evaluador, se señala la falta de especificidad de la problemática abordada, al no aclarar qué se entiende por la falta de integración social o especificar cómo es la carencia de relaciones personales. El equipo evaluador en su informe argumenta que es necesaria una mayor especificidad para poder relacionar las acciones propuestas con los problemas abordados.



EJEMPLO:

ESTRATEGIA DE IMPULSO DEL SECTOR TIC.

La estrategia de impulso del sector TIC cuenta con un informe de la situación del sector. Los promotores de la estrategia proporcionan al equipo evaluador una buena documentación sobre la cuestión. Sin embargo, en el análisis de evaluabilidad el equipo evaluador encuentra que las relaciones causa-efecto no están definidas, la información es solo descriptiva. No se formulan preguntas de tipo ¿en qué medida la falta de ajuste de la formación en TIC de las PYMES supone un lastre al desarrollo del sector? Aunque se aportan datos sobre la formación en TIC en las PYMES. Se recomienda revisar el diagnóstico buscando la cadena causal entre unas PYMES que se suponen que no demandan bienes y servicios tecnológicamente avanzados y el desarrollo del sector tecnológico que no crece más por la ausencia de demanda.

2. ALCANCE TEMPORAL, TERRITORIAL Y POBLACIONAL DE LA ACCIÓN PÚBLICA

Definir un problema con la intención de abordarlo, supone **especificar las personas y los territorios que están afectados** y definir un marco temporal que nos permita saber el origen y la duración esperada de las condiciones indeseables o mejorables que sufren. Para poder comparar las medidas propuestas y los efectos esperados, estas dimensiones tienen que poderse apreciar. El análisis de la evaluabilidad se detiene en cómo se ha realizado esta delimitación territorial, temporal y poblacional, siendo este último aspecto el de mayor complejidad por lo que merece una atención especial.

Un plan que no especifica con claridad a quién va a beneficiar es más difícil de evaluar que uno que sí lo hace. Pero, además, se debe especificar qué parte de ese colectivo diana, va a poder recibir finalmente las medidas o servicios previstos y en qué grado va a verse mejorada su situación.

En esta fase es cuando la evaluabilidad puede detectar si el esfuerzo que supone la puesta en marcha del plan (a todos los niveles) merece la pena, porque el potencial impacto en el colectivo afectado es lo suficientemente importante.

Para conseguir una población objeto bien definida debe **evitarse** tanto la **infraestimación** (la exclusión de población) como la **sobreestimación** (incluir a quienes no deberían estar incluidos). Además, hay que prestar atención a la diversidad de la población. Está constatado que, si un elemento diferencial de la población no se aborda de forma explícita desde el momento del diagnóstico, difícilmente podrá considerarse en la fase de evaluación. No considerar la diversidad de la población es una dificultad para la

EJEMPLO:

DEFINIR MEJOR LA POBLACIÓN DIANA DEL PLAN DE ACTIVACIÓN.

El Plan de Activación define la población objeto de una manera general para todos los objetivos y acciones del plan: las personas en condición X residentes en la Comunidad. La población está bien cuantificada y se tiene en cuenta la distribución territorial señalando las zonas más afectadas de este problema en la región. En la definición teórica del problema se menciona la existencia de múltiples factores que influyen en el proceso de génesis de la situación X, pero estas variables no se han tenido en cuenta en la caracterización de la población objeto del plan.

En el informe de evaluabilidad se sugieren ciertas mejoras en la caracterización de la población objeto y se pide que se especifique, en lo posible, a qué sectores de la población se quiere alcanzar con cada uno de los objetivos y las acciones. Una de las cuestiones que señala el informe se refiere a las relaciones de género, aunque la preocupación por la igualdad de género del equipo promotor del plan es sobresaliente, no han conseguido trasladarlo a la definición del problema. El informe de evaluabilidad recomienda relacionar la variable sexo con el resto de variables que, según la evidencia disponible, afectan de forma relevante al proceso que sufren las personas en esta situación, como el estado de salud, la situación económica y los factores culturales.



evaluación que tiene que ser capaz de explicar y valorar los efectos diferenciales de las intervenciones públicas. De no ser así puede suponer una forma de discriminación. Es por eso por lo que en el análisis de evaluabilidad tiene que preguntarse si, en el diagnóstico, se han considerado todos los factores poblacionales que pueden incidir en la distribución de los beneficios de las políticas públicas y en la consecución de los objetivos del plan. Se debería **valorar la consideración de los factores de desigualdad**: las desigualdades sociales y económicas, de género, la diversidad funcional (discapacidad), las diferencias étnicas y culturales o de edad, así como las del territorio u otras. Las relaciones de género merecen una atención especial en la evaluabilidad. El compromiso con una evaluación con perspectiva de género exige ir más allá de la imprescindible desagregación de datos por sexo. En el diagnóstico hay que analizar cómo se imbrican las relaciones de género en el problema tratado, con vistas a poder evaluar la contribución de la acción pública a la igualdad efectiva entre hombres y mujeres.

3. PARTICIPACIÓN Y GOBERNANZA

La participación de los actores implicados es la mejor manera de asegurar que los problemas que se abordan son **relevantes**. El alcance de la evaluación se va a ver afectado por cómo se haya articulado la participación en la formulación del problema. Tenemos que preguntarnos **si se han recabado las percepciones y opiniones** de las personas afectadas (potenciales personas beneficiarias, colectivos profesionales y todo tipo de agentes implicados) y si los criterios con los que se han seleccionado son los adecuados. También hay que recabar información sobre **qué procedimientos** se han utilizado para considerar sus aportaciones. De esta manera, el análisis de la evaluabilidad puede preparar la evaluación de la relevancia de la acción pública y hacer, antes de la puesta en marcha de la acción pública, propuestas para mejorar la forma en que se incluye la visión de las personas afectadas en la planificación.

Para garantizar la adecuación del diagnóstico, se puede recurrir a personas expertas, externas a la unidad responsable de la acción pública. De esta manera se contrastan y enriquecen los puntos de vista facilitando unas políticas públicas más pertinentes y relevantes. Para el análisis de la evaluabilidad, la participación de personas expertas supone una fuente de información y evidencias que facilitará la evaluación.

EJEMPLO:

PLAN DE FOMENTO DE LA LECTURA

El plan de fomento de la lectura entre las personas jóvenes ha sido elaborado por los responsables provinciales del área. El análisis de evaluabilidad indica que los problemas y las necesidades señaladas, tienen un carácter interno y procedimental. Sin negar la importancia de los problemas de gestión, el informe de evaluabilidad recomienda ampliar el diagnóstico mediante la realización de una consulta participativa contando con la colaboración los propios jóvenes, las personas responsables de bibliotecas, docentes de secundaria, agentes dinamizadores de barrio y asociaciones juveniles.

En resumen:

- La **evaluabilidad del diagnóstico** se pregunta por la calidad del análisis de necesidades realizado, detectando debilidades y haciendo propuestas de mejora. Valora si se han establecido las relaciones de causa y efecto con claridad, si se ha ajustado bien la situación de partida a la que se pretende dar respuesta, si se ha expuesto de forma convincente la relevancia del problema/ tema abordado y si se ha contado con la visión y los intereses de las personas afectadas.
- Los **problemas, necesidades o el reto** a los que la estrategia pretende dar respuesta deben:
 - Estar definidos de forma explícita y clara, disponiendo de información rigurosa y precisa.
 - Especificar la población y los territorios afectados.

>>



>>

- La **población objeto** de la acción pública debe estar bien definida y caracterizada, localizada y cuantificada. Se prestará una atención especial a su diversidad, bien por razón de género, cultura, etnia, clase social, etc.
- Es importante que la **identificación** de los problemas, necesidades y posibles soluciones haya contado con la participación de los diferentes stakeholders o actores implicados.
- Los organismos responsables del plan deben tener las **competencias** legales, la capacidad técnica y los recursos suficientes para afectar significativamente a la realidad que pretende cambiar.



II. EL DISEÑO DE LA ACCIÓN PÚBLICA: PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA DE CAMBIO

Las políticas públicas se materializan en acciones planificadas. Para lograr sus fines, ponen en juego los recursos conseguidos de una forma ordenada. La experiencia acumulada por la evaluación permite un proceso de aprendizaje que incorpore en el diseño de las políticas las enseñanzas de los aciertos y los errores. La calidad de la planificación es un elemento clave en este proceso de análisis de la evaluabilidad.

Preguntas para el análisis de evaluabilidad:

- ¿Es el diseño de la acción pública coherente con la situación de partida, claro en sus planteamientos, objetivos y acciones previstas?
- ¿Se considera viable?

En una acción pública, debe existir **coherencia** entre los problemas y las necesidades identificadas, los objetivos propuestos y las acciones planteadas. El análisis de evaluabilidad del diseño de la acción pública, se centrará en analizar si existen incongruencias entre estas relaciones. En esta fase, se pueden distinguir dos aspectos. Primero, **la planificación explícita** en la que se formulan una serie de objetivos y las acciones o



medidas con las que se espera lograrlos. Segundo, **la teoría del cambio**, que relaciona lógicamente los objetivos y las acciones como una cadena de consecuencias que tendrán como efecto solucionar o mitigar el problema formulado. Las **acciones** propuestas tienen que ser **adecuadas** a los fines formulados cuyo alcance deben suponer la solución, o mejora, del problema abordado. **Los objetivos de los planes tienen que abordar las causas de los problemas.**

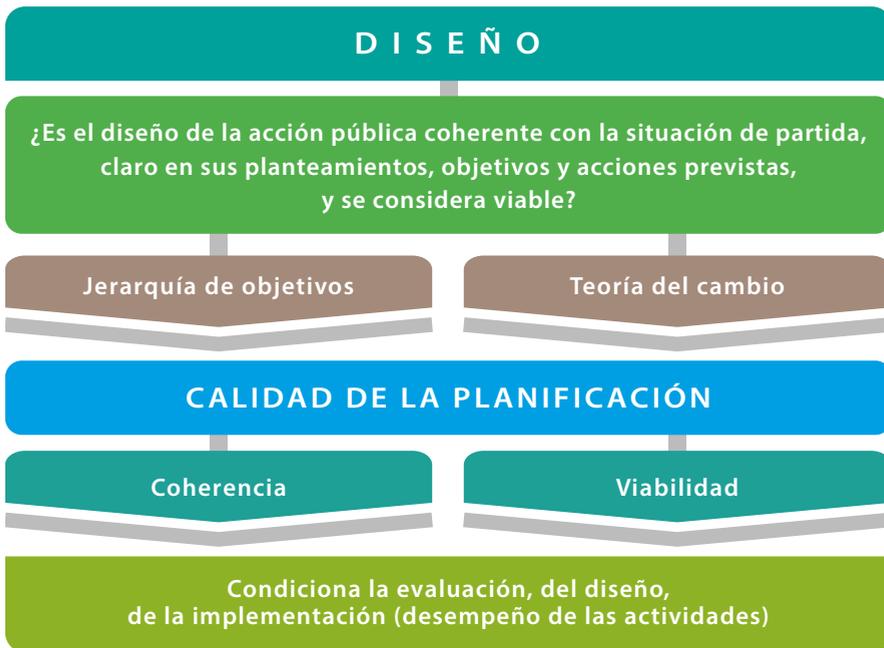


Ilustración 7. EVALUABILIDAD DEL DISEÑO

PLANIFICACIÓN Y FORMULACIÓN DE OBJETIVOS

En esta etapa de la evaluabilidad, se examinarán las características que debería tener cada uno de los elementos de la planificación para facilitar la evaluación.

Objetivos generales, objetivos específicos y acciones tienen que estar formulados de una forma ordenada, con claridad y precisión, para poder apreciar, antes de implementar la acción

pública, si son realistas y viables. Así como, permitir que, una vez que la acción pública se ha llevado a cabo, se pueda valorar en qué medida se ha cumplido lo planificado y se han logrado los objetivos propuestos.

La adecuada formulación de los objetivos de un plan estratégico es uno de los elementos más importantes para considerar su evaluabilidad. La forma fundamental de determinar la eficacia de una acción política es valorar hasta qué punto se han logrado los objetivos propuestos.

En la elaboración del plan se deben formular una serie de objetivos de una forma ordenada, clara y evaluable por métodos cualitativos y/o cuantitativos.

Los objetivos tienen que estar claramente formulados, especificando qué se pretende lograr en cada una de las áreas de la realidad o del problema. Las personas que lean la documentación del plan deben de ser capaces de entender cuáles son los propósitos concretos de la acción pública, aunque no tengan conocimientos previos de la misma ni sean especialistas en la materia. La formulación de los mismos debe permitir valorar si los cambios observados en la realidad se corresponden al sentido propuesto en los objetivos y no a otra causa. Si se emplearon términos ambiguos como “transformar la situación del empleo”, cualquier cambio observado puede valer como un efecto esperado, no así en “mejorar” que limita el sentido de las transformaciones esperadas a las deseables, sobre todo cuando se acompaña de la mejora concreta que se propone (por ejemplo, mejorar la tasa de empleabilidad de los jóvenes menores de 30 años en las comarcas con un desempleo mayor de 26%).

Los objetivos deben ser evaluables y/o medibles. Es importante que la formulación de los objetivos sea lo más precisa y exacta posible para poder valorar la medida en la que se han alcanzado. Así “mejorar la situación del empleo” es una expresión vaga que podría llevar a error, ya que cualquier cambio positivo pudiera ser entendido como un resultado de las medidas del Plan. Debemos preferir, si queremos evaluar, expresiones como “reducir el desempleo en un 2%”, pues precisa los efectos que queremos producir y proporciona una medida exacta del alcance esperado de nuestras actividades con la que poder comparar los datos de lo realmente logrado como consecuencia de la acción pública¹.

¹ Otra cuestión es analizar si la mejora que se propone es suficiente para paliar el problema, o si el costo que va a suponer merece la pena. También habrá que analizar si la tendencia prevista de ese dato ya incluye la mejora. Por ello,



La dimensión temporal es básica en la planificación y en la evaluación. Los objetivos tienen que expresar en qué **momento se espera que los efectos** se produzcan. La adecuada temporalización en la planificación es fundamental para poder evaluar los resultados y el impacto de la acción pública. Expresiones como “reducir el desempleo en un 6% en el año 2021” o “lograr una tasa de empleo mayor del 78% en el año 2021” permitirán establecer unos términos de comparación entre lo que se pretende conseguir y lo que se ha alcanzado, o que se considera razonable alcanzar. Si los objetivos generales o específicos se pueden lograr antes de que se termine el plan, esto debería indicarse en la redacción del objetivo o en un cronograma.

Lo mismo puede decirse del **ámbito territorial de los objetivos**. Especificar dónde se van a producir los resultados y los impactos es imprescindible para limitar espacialmente la evaluación.

La población objeto debe ser delimitada en los objetivos para poder facilitar que en la evaluación se pueda observar si las transformaciones se pueden considerar consecuencia de las medidas implantadas. Posiblemente no todos los objetivos ni todas las acciones afecten a todo el colectivo.

ORDEN Y JERARQUÍA DE OBJETIVOS. LÓGICA DEL PROGRAMA

La evaluabilidad de un plan estratégico va a depender de la **claridad y la coherencia con la que se haya formulado la jerarquía de objetivos**. La acción pública debe ser expuesta de manera que se distingan los objetivos según su grado de generalidad, es decir, señalar **objetivos estratégicos, generales y específicos**, entre los que debe darse una relación de dependencia. En el caso de los planes estratégicos, esta jerarquía debe estar culminada por los objetivos estratégicos que definen los impactos esperados de la acción pública **directamente relacionados con los problemas** centrales señalados en el diagnóstico².

La jerarquía de objetivos debe ser **clara, coherente y exhaustiva**. La relación entre los objetivos de los distintos niveles jerárquicos no debe contener ambigüedades, ni dejar dudas sobre a qué objetivo general pertenece cada objetivo específico, ni con qué actividades se pretende alcanzar los objetivos específicos. La coherencia es ausencia de

habrá que estudiar cómo se han establecido las metas. El IAAP, junto al IECA, ofrece la posibilidad de recoger indicadores de contexto y analizar su tendencia para que sirva como referente a la hora de establecer unas metas suficientemente retadoras.

2 Ver Manual de planificación estratégica (IAAP, 2017).

contradicciones, no caben objetivos con sentidos opuestos o divergentes. La jerarquía debe comprender todos los objetivos formulados. Se trata, en definitiva, de analizar aquí la **lógica del programa**.

Para conseguir una planificación de calidad es recomendable seguir una metodología adecuada como la que se propone en el manual de planificación estratégica elaborado por el IAAP (Feria, 2017) que, de una forma sistemática, indica los pasos que se deben seguir en el diseño de una acción pública aportando un conjunto de herramientas útiles con la que realizar de forma eficiente y participativa las diferentes tareas que componen el proceso de planificación.

TEORÍA DEL CAMBIO

Se trata de analizar cómo creen los promotores que, con la acción pública propuesta, se solucionarán los problemas y necesidades detectadas en el diagnóstico.

En el apartado anterior hemos visto la formulación de problemas y objetivos por separado. Ahora, realizaremos una mirada de conjunto, considerando que las intervenciones públicas contienen presupuestos lógicos acerca de cómo van a funcionar las actividades propuestas, y qué efectos van a tener en la población a la que van dirigida. Al conjunto de estas hipótesis es lo que llamamos “teoría del cambio”.

Esta teoría no es un sistema formal como una teoría científica, y muchas veces no está ni siquiera formulada de una forma explícita. Si la teoría del cambio no está desarrollada de una forma clara, las personas responsables de la evaluación tendrán que deducirla de la formulación de objetivos y actividades, suponiendo cuáles son las hipótesis acerca de las relaciones causales que vinculan las acciones con los efectos esperados.

Para muchos autores (Wholey, 1987; Smith, 1989; Kay y May, 1982) una teoría del cambio clara y bien articulada es uno de los principales resultados del análisis de la evaluabilidad y una de las condiciones fundamentales para considerar que una acción pública sea evaluable. Dicho de otra forma, cuando existe una teoría de la acción que está apoyada por **la literatura, las evidencias o las buenas prácticas**, el equipo de evaluación informará de que la acción tiene posibilidades de éxito y, así mismo, será evaluable.



Desde la perspectiva de la teoría del cambio, las intervenciones públicas se concretan en una serie de medidas y acciones que se consideran como un **conjunto de hipótesis sobre cómo y por qué lograrán sus objetivos**. Por ejemplo, en un plan de empleo se supone que, si realizamos acciones formativas dirigidas a determinado colectivo, de una forma adecuada, mejorará su cualificación profesional y su empleabilidad. Además, al mejorar su empleabilidad se reducirá la tasa de desempleo de dicho colectivo. A este conjunto de hipótesis *“la formación mejora la empleabilidad y la mejora de la empleabilidad reduce el desempleo”* es lo que denominamos teoría del cambio. Lo que el análisis de la evaluabilidad pretende hacer es explicitar y aclarar esta teoría para que pueda ser comprobada y mejorada, y determinar si las acciones de formación previstas, en este caso, son suficientes, en base a las evidencias científicas, como para producir el cambio esperado.

EJEMPLO:

OBJETIVOS Y TEORÍA DEL CAMBIO DEL PLAN DE FOMENTO DEL EMPLEO DE LA POBLACIÓN EN EXCLUSIÓN SOCIAL

En el Plan de Fomento del Empleo de la Población en Exclusión Social se pretende realizar una serie de acciones formativas con el fin de mejorar la empleabilidad de la población diana, lo cual, a su vez, se espera contribuya a reducir el desempleo.

Por eso, el plan tiene entre sus objetivos específicos reducir el desempleo de la población en exclusión social en un 30% en un periodo de cinco años. Para cumplir dicho objetivo el plan prevé realizar actividades formativas ajustadas a los perfiles individuales de las personas beneficiarias y adecuadas a la demanda del mercado laboral, aclarando de qué manera afecta a los colectivos con más desigualdad.

La teoría del cambio asume que “si las personas beneficiarias realizan las actividades formativas de una forma adecuada, adquirirán habilidades laborales que mejorarán las oportunidades de encontrar un empleo y efectivamente una parte importante de las personas que sigan las acciones formativas encontrarán empleo”. La cuestión es ¿en qué está basada esta afirmación? ¿Existen evidencias, literatura, o buenas prácticas en la que apoyar esta idea? ¿Existe un sistema de recogida de información, seguimiento y evaluación que permita concluir que el empleo logrado ha sido gracias a la formación recibida?

Es importante resaltar el énfasis en los efectos finales de las políticas públicas, en sus **impactos**. La justificación de una política no se puede limitar a los resultados de las actividades que se realizan, por ejemplo, número de cursos de formación, sino en qué **consecuencias positivas tienen esas actividades a medio y largo plazo**: mejora de la competitividad de la economía, reorientación de los sectores productivos, mejora de la calidad de vida de la población, etc.

Una teoría del cambio poco clara, incoherente o inconsistente ocasiona ambigüedad en la interpretación de los efectos, lo cual es una dificultad para la evaluación de impacto que no sería capaz de explicar si los efectos producidos tras la implantación del Plan han sido gracias a las acciones de la política o a otros factores externos.

La teoría del cambio condiciona la evaluación de tal forma que, para algunos autores (Rossi et al, 2004, p. 149), no tiene sentido evaluar una acción pública si la teoría del cambio que la sustenta no es sólida³.

DIMENSIONES QUE VALORAR EN LA EVALUABILIDAD DEL DISEÑO

Algunas **dimensiones que los equipos de evaluación deberán analizar** en el diseño de las acciones públicas son:

1. Claridad

Las hipótesis en las que se basa el plan deben ser formuladas de forma tal que se pueda comprender cómo se pretende lograr los cambios esperados. La formulación de la teoría del cambio no puede dar lugar a interpretaciones contradictorias. Sea o no explícita, el equipo que analice la evaluabilidad, tendrá que ser capaz de deducirla. Si no encuentra suficiente documentación, deberá proceder a entrevistar a aquellas personas que están diseñando al Plan.

³ No es aconsejable implementar un plan o programa que no está sustentado en una teoría del cambio contrastada. Esta es una de las razones por la que, desde el IAAP, se propone realizar el análisis de la evaluabilidad antes de implementar el programa.



2. Coherencia

No pueden asumirse dos hipótesis contradictorias. No se puede asumir un mismo presupuesto como válido en una ocasión y omitirlo o negarlo en otra semejante. Pero, además, las acciones previstas deben ser coherentes con la situación de partida, el contexto, los problemas y retos que se quieren abordar, los recursos con los que se cuenta, etc. Los objetivos deberían ser adecuados a los temas a abordar. Las acciones ser capaces de conseguir los objetivos. Los recursos ser suficientes para poner en marcha las acciones, etc.

3. Consistencia

Los planteamientos de la acción pública no pueden ser contradictorios con la evidencia científica y empírica. No se pueden apoyar las medidas en hipótesis incompatibles con la experiencia acumulada. Las intervenciones públicas han de estar basadas en la evidencia que fundamenten las expectativas de éxito de las actividades en las experiencias observadas. Habrá que buscar las evidencias en el conocimiento científico, empírico o en las buenas prácticas. Si no existen evidencias, es muy posible que la acción pública que se está planificando no consiga sus objetivos.

4. Consenso

La evaluación puede encontrarse con dificultades si no hay consenso acerca de la estrategia de cambio entre los actores relevantes en una acción pública. Sin un acuerdo básico sobre las implicaciones de las actividades de los programas y las políticas, lo más probable es que se produzcan interpretaciones diferentes de los mecanismos de puesta en marcha de las acciones y se podrán alcanzar diversos resultados. La falta de **consenso en la teoría** que sustenta a las acciones pudiera llevar a que aquellas personas que gestionen los programas y proyectos lo implementarán de manera diferente.

1. Viabilidad

El plan debe ser verosímil, factible y realista. La viabilidad valorará si, con el apoyo político existente, los recursos humanos, financieros y materiales disponibles y en los plazos establecidos, es realista esperar que se consigan los resultados previstos.



Ilustración 8: EVALUABILIDAD Y LA TEORÍA DEL CAMBIO

GÉNERO Y EVALUABILIDAD DEL DISEÑO

La evaluación que se promueve en la Junta de Andalucía incorpora la perspectiva de género. Para que dicha evaluación sea viable resulta necesario analizar cómo se ha incorporado la perspectiva de género a la planificación. Si en la parte que se abordaba la evaluabilidad del diagnóstico, había que analizar cómo las relaciones de género se imbricaban en las relaciones de causa y efecto, en la parte del diseño, hay que preguntarse si los **objetivos han sido definidos desde una perspectiva de género**. Analizar cómo las relaciones de género pueden condicionar los resultados de las acciones y cómo estas pueden ser modificadas por aquellas. También habrá que estudiar si el problema afectaba de forma diferente a los dos sexos y si se han previsto acciones diversas para solventar esta diferencia.

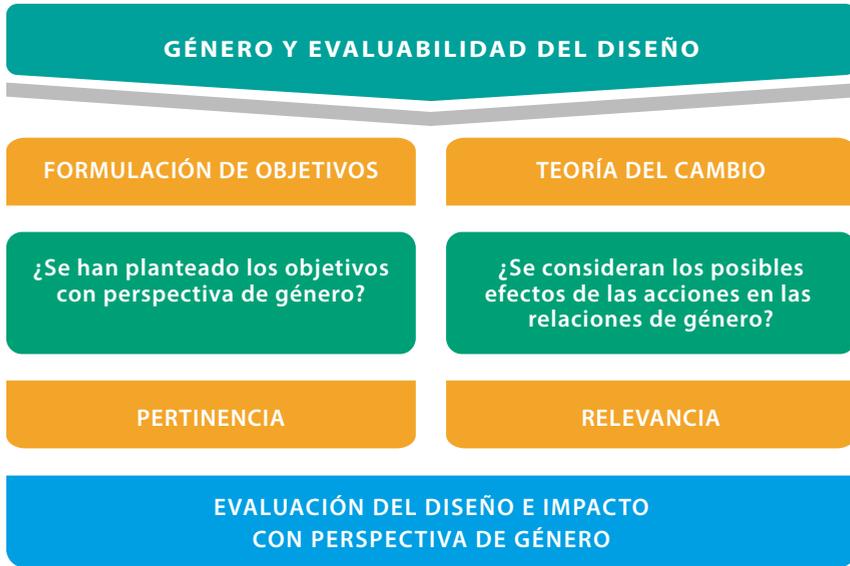


Ilustración 9. GÉNERO Y EVALUABILIDAD DEL DISEÑO

En resumen:

- El análisis de **evaluabilidad del diseño** de la acción pública se centra en valorar la lógica que subyace en los objetivos y acciones planteadas en la estrategia, en relación con el problema definido y las necesidades detectadas en la fase de elaboración de diagnóstico.
- En el análisis de evaluabilidad del diseño de la acción pública se pueden distinguir dos aspectos:
 - La planificación y formulación de objetivos.
 - La relación lógica entre los objetivos y diseño de acciones con los problemas que aborda la acción pública (teoría del cambio).
- Los objetivos:
 - Tienen que estar claramente formulados.
 - Deben ser evaluables (o medibles).
 - Contendrán la dimensión temporal.
- **Jerarquía de objetivos:** la acción pública debe ser expuesta de manera que se distingan los objetivos según su grado de generalidad, es decir señalar objetivos generales y objetivos específicos, entre los que debe darse una relación de dependencia.
- Es importante realizar una **mirada de conjunto** a la estrategia, considerando que las intervenciones públicas contienen presupuestos lógicos acerca de cómo van a funcionar las actividades propuestas, qué consecuencias van a producir en la población a la que van dirigida y con qué impactos.
- A esta mirada de conjunto se le denomina **teoría del cambio**, que ha de ser clara (están bien articulada sus conexiones lógicas), coherente (no contienen hipótesis contradictorias), consistente (no contradictoria con la evidencia científica y empírica), viable (congruencia de las relaciones entre los medios, los recursos movilizados y las actividades realizadas, con los fines, los resultados esperados y los objetivos formulados) y realizada en consenso entre los actores relevantes en una acción pública.



III.

LOS SISTEMAS DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN: INDICADORES Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Los sistemas de información son aquellos mecanismos de recopilación y organización de datos contenidos en un plan, o un programa, que permiten medir la consecución de sus resultados, así como los impactos esperados y no esperados. Incluye el sistema de indicadores y sus fuentes de información. Se distinguen del **sistema de evaluación** en que este incluye, además: la determinación de las personas responsables de la evaluación, el tipo de evaluación a realizar, el momento en el que están previstos, los informes y productos de la evaluación previstos, así como el sistema de difusión de las conclusiones de la evaluación.

Preguntas para el análisis de evaluabilidad:

¿Existirá información suficiente, accesible, clara y fiable para el seguimiento y la evaluación?

La exigencia de unas políticas basadas en la evidencia conlleva un examen riguroso de la **accesibilidad, relevancia y validez de la información** que será la base del sistema de evaluación. Del análisis de la evaluabilidad deben desprenderse **orientaciones cla-**



ras y precisas sobre cómo mejorar los sistemas de información para que proporcionen datos adecuados sobre el desarrollo, los efectos y el impacto de las intervenciones públicas, así como el sistema para la interpretación de los datos, la elaboración de conclusiones y la difusión a tiempo de los resultados a las diferentes audiencias.

Las necesidades de información para el seguimiento y la evaluación de una acción pública planificada deben ser definidas a priori.

No hacerlo así supone una carencia grave que debe ser señalada ya que, sin duda, es un gran escollo para la evaluabilidad. Los objetivos del plan deben ser acompañados por la propuesta de un conjunto de indicadores que deben permitir la comprobación de la ejecución del plan y su evaluación.

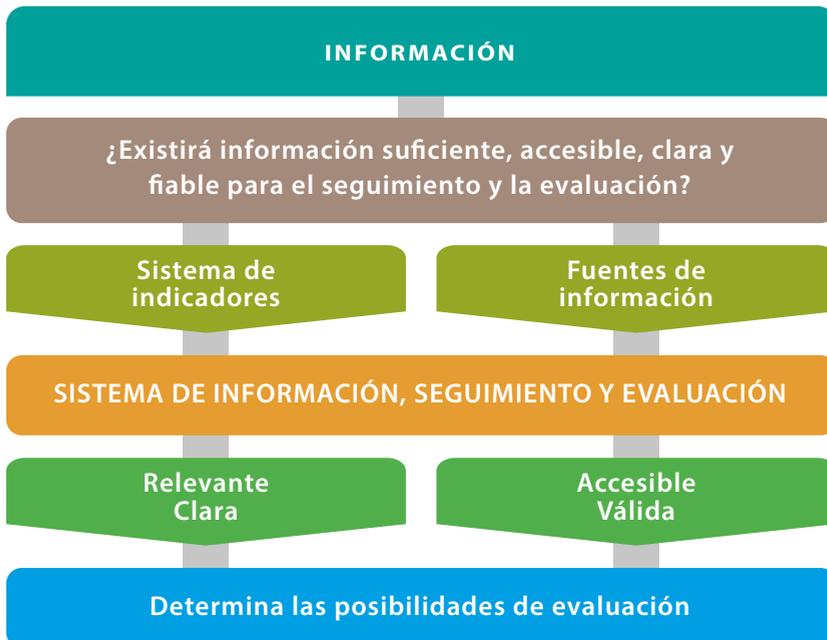


Ilustración 10. EVALUABILIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

El sistema de información presenta las siguientes utilidades:

- Es un instrumento de gestión que ofrece **datos objetivos para tomar decisiones** durante y al final del plan o programa.
- Sirve para dar a **conocer a los sectores implicados** lo que se está haciendo, cómo se hace y los resultados que se obtienen a corto, medio y largo plazo.
- Es un instrumento imprescindible para la **transparencia y la rendición** de cuentas.

En este sentido, es importante que los equipos responsables de la planificación y los que se ocupan de la gestión entiendan que la recogida de información de las actividades realizadas no será suficiente. La evaluación incluye algo más, hay que contextualizar la información sobre la ejecución de las medidas y las actividades.

A la recogida de información de lo que se ha realizado habrá que añadir un sistema que prevea su análisis, de forma que permita llegar a conclusiones relevantes para la evaluación y mejora del plan.

La experiencia muestra que, desde las administraciones públicas, se genera y difunde una ingente cantidad de datos sobre las actividades que se realiza, sin que se aproveche esa información.

El seguimiento del desarrollo de un plan no consiste en presentar una memoria descriptiva de actividades. El seguimiento de un plan consiste en el análisis, la interpretación y la valoración del desarrollo de las medidas contenidas en el plan y de la consecución de los objetivos operativos marcados. Todo ello basado en una información detallada y organizada en unos buenos indicadores de realización que permita tomar decisiones para la mejora continua.

Decir el número de personas que se han beneficiado de una acción pública y la cantidad de dinero que se ha invertido en tal o cual programa, sin valorarlo, no es suficiente. Sería mejor dar el porcentaje de personas de la población diana que efectivamente se ha beneficiado de las actividades o el aumento de gasto que ha supuesto el programa respecto a ejercicios anteriores. Aún mejor, sería proporcionar una explicación rigurosa de cómo ha afectado dicho programa a la vida de las personas beneficiarias del programa y al conjunto de la sociedad. Para que la evaluación sea un instrumento de mejora continua y la fuente de información necesaria para rendir cuentas, el sistema de evaluación tendrá que estar diseñado antes de la **implementación** del plan.



EL SISTEMA DE INDICADORES

Un elemento esencial del sistema de evaluación es la elaboración de un sistema de indicadores. Cada uno de los indicadores debe contar con una fuente, una unidad de medida, una fórmula de cálculo o análisis, una unidad responsable de su elaboración y periodicidad en su producción y difusión. Estos elementos deben ser especificados en la documentación del plan.

ELEMENTOS DE UN INDICADOR

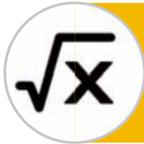
En la ilustración 11, se indican los elementos esenciales de un indicador: fuente, unidad de medida, forma de cálculo, unidad responsable y temporalidad.



FUENTE La fuente de un indicador es la técnica de recogida de la información que puede ser creada ad hoc, como una encuesta, o existente como un registro administrativo. Identificar la fuente es imprescindible para poder verificar la información y para tener un mínimo de credibilidad



UNIDAD DE MEDIDA La unidad de medida es un elemento conceptual que describe de una forma estandarizada la magnitud de una dimensión definida de un objeto. No hay un indicador útil sin una unidad de medida adecuada. No tiene sentido ninguna afirmación que se base en una unidad de medida mal construida



FORMA DE CÁLCULO Un indicador es el resultado de un proceso lógico, normalmente una operación matemática, más o menos compleja que debe ser explicitada para valorar su corrección



UNIDAD RESPONSABLE Es la organización que produce la información. Hay que especificar la fuente para poder hacer verificar la información



TEMPORALIDAD Un indicador tiene una fecha de referencia, cuando se midió y una fecha de difusión. La información que se produce con una frecuencia es más útil en la evaluación permite medir los efectos de las intervenciones a lo largo del tiempo

Ilustración 11. ELEMENTOS DE UN INDICADOR

Ejemplos de los elementos de un indicador:

- Fuente: Encuesta de Población Activa. Sistema de Información del Sistema para la Autonomía y la Atención a la Dependencia.
- Unidad de medida: Personas. Metros cuadrados.
- Fórmula de cálculo o análisis: Frecuencia de personas. Número de habitantes por metro cuadrado.
- Unidad responsable: Departamento X de la Consejería de Educación.
- Temporalidad: Primer trimestre de año 2017. 15 de abril de 2018. Cada seis meses.

Los elementos fundamentales para conseguir unos indicadores útiles son la **sistematicidad** con la que los responsables recogen la información, la **estandarización** de los instrumentos y los **procedimientos**⁴ así como la **homogeneización** del formato en que se recogen.

El sistema de información debe tener una **dotación humana, material y financiera suficiente**; su coste debe ser razonable. El análisis de evaluabilidad puede ayudar a que el plan disponga de un sistema de información eficiente. La principal garantía de calidad no es contar con numerosos indicadores, sino que sean relevantes y provengan de fuentes fiables que vayan a mantenerse durante la implementación.

TIPOS DE INDICADORES SEGÚN SU FUNCIÓN EN LA EVALUACIÓN

El sistema de información de una acción pública debe contar con indicadores apropiados para cada fase del proceso, desde la dotación de recursos a los resultados finales.

Tres tipos de indicadores:

1. Indicadores de realización.
2. Indicadores de resultados.
3. Indicadores de contexto y de impacto.

4 En este sentido, recordamos que el IECA publicó el manual de normalización en la recogida de fuentes, que describe para un conjunto de variables frecuentemente utilizadas en registros y en encuestas, recomendaciones para la recogida, codificación en los sistemas de información y difusión. Las reglas para la normalización en la codificación de variables siguen los estándares nacionales e internacionales, de acuerdo con el código de buenas prácticas de las estadísticas europeas, los Reglamentos de desarrollo de la Directiva 2007/2/EC y el Esquema Nacional de Interoperabilidad <https://www.ieca.junta-andalucia.es/ieagen/sea/normalizacion/normalizacion.htm#c20>



Los indicadores se pueden clasificar, dependiendo de la parte del proceso al que hagan referencia, en indicadores de realización, de resultado, de contexto y de impacto. A continuación, explicamos en qué consiste cada uno de estos tipos.

1. Indicadores de realización

Los indicadores de realización son aquellos que describen o miden el desarrollo de las actividades. Permiten valorar el progreso en la ejecución de las medidas y las actuaciones del plan. Deben ser diseñados junto a las actividades, y los responsables de su producción suelen ser los gestores de los programas o servicios. Empiezan siendo cero y van aumentando a medida que se implementa el programa. Por ejemplo, el número de acciones formativas en un plan de empleo. Se generan durante el desarrollo de las actividades como un elemento más de las mismas, por lo que, su recopilación debe ser incorporada a las rutinas cotidianas de la ejecución de los programas o del desempeño de los servicios.

Desde el punto de vista de la evaluabilidad hay que señalar que, si bien estos indicadores son necesarios para las operaciones básicas del seguimiento, no son suficientes para fundamentar una evaluación puesto que deben ser puestos en relación con las variables externas a las actividades del programa.

2. Indicadores de resultado

Miden los efectos inmediatos de las intervenciones públicas, de sus programas, medidas y acciones. Aunque algunos datos pueden ser recabados de fuentes internas, otros requerirán fuentes de información externas a las unidades administrativas responsables de la acción pública. Por ejemplo, para el porcentaje de desempleados de una población que ha asistido a alguna acción formativa, es necesario recurrir a los datos de desempleo. Tienen que ser pertinentes y relevantes para la valoración del alcance de los objetivos específicos y generales. Un sistema de indicadores adecuado debe tener al menos un indicador de resultado por cada objetivo general y específico.

3. Indicadores de contexto y de impacto

Los indicadores de **contexto** son aquellos indicadores que describen y miden la situación de la realidad (los últimos datos recogidos) en la que se quiere intervenir. Son los

indicadores usados en la descripción de la situación de partida, y los mismos con los que se van a medir los efectos de la acción pública, directos o indirectos, a medio o largo plazo, es decir, serán la referencia para valorar el **impacto** de la acción pública. La tasa de paro de una localidad en el año de referencia, por ejemplo.

Para poder realizar una evaluación de impacto, **los indicadores de contexto se reformulan a futuro** y deben recoger la información de forma que permita, si se desea:

1. Establecer una situación de partida previa a la acción pública. La forma óptima permitiría formular **una línea base**, o sea un subconjunto significativo de los indicadores de contexto, sobre los cuales se pueden realizar análisis longitudinales, contrafactuales, prospectivos. Estos indicadores de partida permitirán, además, un análisis comparativo con los resultados obtenidos.
2. Calcular una línea/escenario **contrafactual**. Es decir, un análisis de lo que podría haber pasado de no haberse llevado a cabo la acción pública u otros factores externos. Esto es muy importante para la evaluación de impacto.
3. Realizar un **análisis de la causalidad**. En términos de atribución y contribución. Debería permitir valorar si los efectos observados son una consecuencia de la ejecución de las actividades (atribución) y qué proporción de esos efectos se deben a las actividades realizadas (contribución).

Siguiendo nuestro ejemplo, un **indicador de contexto sería la tasa de empleo** de una población dada y que, en el momento de iniciar la acción pública, se sitúa en un 67%. Por otra parte, se prevé que, en ausencia de una acción pública y debido a factores socioeconómicos generales, pueda alcanzar un 70% dentro de cinco años, si se cumplen determinadas condiciones.

Lo que el plan de empleo se propone es elevarla a un 78% (o sea subirla “realmente” ocho puntos porcentuales ya que se prevé que sin el plan se alcance el 70%).

La **tasa de empleo sería un indicador de impacto** adecuado y necesario para la evaluación, pero el análisis de evaluabilidad señalaría la necesidad de otros indicadores, como los referidos a la formación y experiencia laboral de la población en general y por otra parte la de las personas que participaron en las actividades del plan para poder hacer comparaciones de grupos y establecer en qué medida la acción pública es la causa de la mejora de la tasa de empleo.



TIPO DE INDICADOR	EJEMPLO
REALIZACIÓN	Número de acciones formativas en un plan de empleo realizadas durante un determinado periodo de tiempo.
RESULTADOS	Porcentaje de desempleados de una población dada que ha asistido a alguna acción formativa.
CONTEXTO	Tasa de paro de una localidad en el año del inicio del plan de empleo.
IMPACTO	Diferencia entre la tasa de paro de una localidad en el año del fin del plan de empleo y la del inicio del mismo.

Ilustración 12. TIPOS DE INDICADORES Y EJEMPLOS

ELEMENTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES

PERTINENTES

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

RELEVANTES

Un indicador es relevante si, y sólo si, es pertinente y además la información que aporta tiene un valor importante para algún fin. En este sentido un indicador redundante, el que nos dice lo que ya sabemos, es menos relevante que uno que nos proporciona información nueva.

CLAROS

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

DEFINIDOS

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

VÁLIDOS

Los indicadores tienen que describir o medir efectivamente la característica o dimensión de la realidad que pretenden describir.

FIABLES

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

ECONÓMICOS

Debe ser posible obtenerlos a un coste razonable.

Ilustración 13. ELEMENTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES



FUENTES DE INFORMACIÓN: MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Otro aspecto del sistema de información que condiciona la evaluabilidad de un plan estratégico es su **disponibilidad**. La disponibilidad de la información depende de la **existencia de fuentes de recogida de los datos durante el proceso de implantación del Plan**. Los planes estratégicos pueden contar con tres tipos de fuentes: las **fuentes administrativas** (llamadas normalmente registros administrativos, que suelen ser los más accesibles para los promotores), es decir, la información que generan las propias unidades de gestión de la administración; las **operaciones estadísticas oficiales** periódicas, como el Censo de población y la Encuesta de Población Activa (el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía, IECA, proporciona el acceso a estas fuentes); por último, **las investigaciones y estudios propios** tanto de diagnóstico como de evaluación (esto será responsabilidad del órgano promotor). Un plan debería contar con los medios suficientes para la recogida adecuada de datos necesarios para su sistema de información.

Tipos de fuentes de información

- **Fuentes administrativas:** información que generan las propias unidades de gestión de la administración.
- **Operaciones estadísticas oficiales periódicas:** como el censo de población y la encuesta de población activa.
- **Las investigaciones y estudios propios:** tanto de diagnóstico como de evaluación.

Estos tres tipos de fuentes respaldarían el sistema de información del plan. Desde el punto de vista de la evaluabilidad, cabe **preguntarse si las fuentes de información son suficientes para proporcionar los indicadores previstos en el sistema de información** y si la información está unificada o dispersa (en este último caso, resultará más difícil y costosa su utilización comprometiendo las posibilidades de la evaluación). Otra cuestión es **cómo está estructurada la información**, por el formato en la que se encuentra grabada, por su periodicidad, nivel de agregación/desagregación, sistema de codificación y categorización, etc. Debe estar estructurada de una forma que permita la construcción de los indicadores.

En este sentido, en la Junta de Andalucía estamos comprometidos con la **transparencia**, siguiendo las recomendaciones dadas por el IECA en cuanto a la homogeneización de la producción de información. El momento de la planificación es la ocasión de perfeccionar los procedimientos de recogida de información y la evaluabilidad debe ser una motivación añadida al compromiso público con la transparencia.

SISTEMA DE EVALUACIÓN Y PERSPECTIVA DE GÉNERO

El sistema de información de un plan tiene que facilitar la evaluación con perspectiva de género. Para que esto sea posible, es fundamental que los indicadores se hayan elaborado teniendo en cuenta su pertinencia y relevancia de género. El sistema de información tiene que ser útil para responder a las cuestiones que la evaluación con perspectiva de género pueda plantear. El primer paso, que no el último, es recoger información desagregada por sexo. El diseño completo del sistema de información se ve afectado por las relaciones de género, el sistema de indicadores tiene que ser capaz de proporcionar la información necesaria para hacer una valoración de impacto de género. Deben evitarse sesgos de género ocultos en las fuentes de información, la organización y los instrumentos de recogida de información.

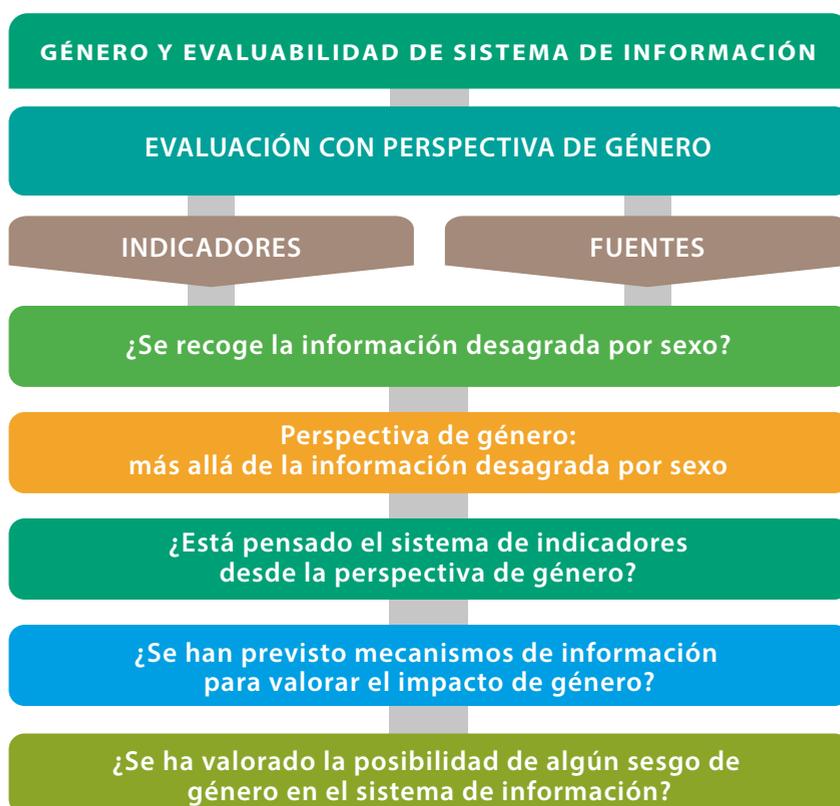


Ilustración 14. GÉNERO Y EVALUABILIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN.



En resumen:

- El análisis de **evaluabilidad de los sistemas de información** aborda dos aspectos: el sistema de indicadores y las fuentes de verificación.
- Un indicador ha de contar con los siguientes **elementos de calidad**: fuente (técnica de recogida de la información), unidad de medida (describe de una forma estandarizada la magnitud de una dimensión definida), forma de cálculo (que debe ser explicitada), unidad responsable (especificando la fuente) y temporalidad (fecha de referencia).
- Elementos de **calidad** de los **indicadores**: pertinencia, relevancia, claridad, definición, validez, fiabilidad y economía.
- Las **fuentes de información** han de ser suficientes para proporcionar los indicadores previstos en el sistema de información.
- Los planes estratégicos deberían contar, al menos, con **tres tipos de fuentes**: las fuentes administrativas, las operaciones estadísticas oficiales periódicas e investigaciones y estudios propios.



IV.

EL CONTEXTO INSTITUCIONAL: LA IMPLICACIÓN DE LOS ACTORES Y USOS DE LA EVALUACIÓN

El entorno institucional y social de las intervenciones públicas es un factor determinante de la evaluabilidad. Esta sección se ocupa de estudiar la **disposición del entorno** institucional para promover, realizar y aprovechar la evaluación, así como del análisis del nivel de **participación e implicación de los colectivos** afectados y los agentes involucrados que garantice, o no, que la evaluación se llevará a cabo y será útil.

¿QUÉ ES EL CONTEXTO INSTITUCIONAL PARA LA EVALUACIÓN?

Entendemos por contexto institucional de la evaluación el conjunto de las capacidades técnicas y de los compromisos políticos de la organización para la promoción, el desarrollo y la utilización de la evaluación. El análisis de evaluabilidad debe analizar el contexto institucional, valorando la disposición institucional, las posibilidades, los obstáculos y las facilidades que la evaluación puede encontrarse tanto para ser encomendada, realizada, y recibida como para cumplir su papel de forma adecuada sirviendo a la toma de decisiones.



La evaluabilidad, en esta fase, trata de responder a la pregunta:
¿Existe un compromiso firme con la evaluación? ¿Se cuenta con los recursos necesarios? ¿Se difundirán los resultados?

Con el análisis de la evaluabilidad se promueve una disposición institucional favorable a la evaluación y al uso de sus resultados. Para ello, lo primero es **detectar las dificultades y las oportunidades para evaluar la acción pública** y segundo, hacer **propuestas realistas de mejora**. Se trata de desarrollar las capacidades y los compromisos institucionales para la evaluación. Las capacidades comprenden las aptitudes, habilidades, conocimientos y el acceso a los recursos.

Por compromiso se entiende no solo cumplir los requisitos legales, sino que supone una actitud favorable y proactiva hacia la evaluación que reposa sobre la convicción de su utilidad para la toma de decisiones.

Las personas responsables del plan tienen que ser capaces de promover evaluaciones realmente necesarias, pertinentes y relevantes, cuyos resultados les sirvan para aprender de su propia práctica. La evaluabilidad deberá analizar si el sistema de evaluación propuesto, y la forma en que se ha formulado, realmente se convertirán en la palanca para una toma de decisiones basada en evidencias.

Es conveniente que las personas encargadas de la evaluación, tanto las que trabajan dentro de la unidad promotora como las personas responsables de la evaluación, cuenten con una orientación clara acerca de cómo puede ser útil la información de la evaluación para **la toma de decisiones** en los contextos concretos en los que trabajan y que planteen evaluaciones ambiciosas pero realistas. De esta manera se facilitan compromisos auténticos con la evaluación.



Ilustración 15. EVALUABILIDAD DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL.

COMPROMISOS CONCRETOS

La actitud y la buena voluntad deben materializarse en compromisos concretos y en responsabilidades bien definidas. En este sentido, uno de los elementos importante para elaborar un plan estratégico, es la **creación de equipos, comisiones y mecanismos que se responsabilicen del seguimiento y la evaluación del plan**. Su funcionamiento debe facilitar el acuerdo de los actores interesados sobre las prioridades de la evaluación y garantizar la imparcialidad de la evaluación.

El compromiso de los actores con la evaluación tiene que alcanzar a su difusión. Esta debe ser contemplada en la planificación de la política pública.



VALORAR SI EXISTEN LAS CAPACIDADES

El análisis de evaluabilidad es la ocasión para analizar las capacidades para evaluar de las instituciones y las personas, así como las capacidades para diseñar, encargar y coordinar el proceso de evaluación.

Una organización que aprende debe desarrollar sus capacidades, con la formación de su personal, la valoración de la experiencia y la reflexión sobre el saber hacer acumulado, de manera que puedan reconocer y superar sus limitaciones, aprender de la experiencia, reflexionar sobre ella y tomar decisiones adecuadas durante la implantación del Plan para que este sea los más eficaz y eficiente⁵.

RECURSOS

En la dotación de recursos de un plan o un programa, siempre hay que contar con las necesidades de la evaluación, tanto financieras como de **personal**. Es importante pensar en el **tiempo**; una evaluación útil es aquella que proporciona información actualizada en el momento oportuno. Para que pueda cumplir su papel hay que darle su **espacio en la planificación cronológica**, previendo en qué momento se inicia una evaluación y pensando en cuándo serán necesarios sus resultados (en cualquier caso, antes de la toma de decisiones).

CONTEXTO POLÍTICO INTERNO O EXTERNO

El entorno político puede ser un factor que facilite o dificulte la evaluación. Además de las obligaciones y requisitos que la normativa pueda imponer a la evaluación, hay que tener en cuenta la eventual existencia de grupos de presión y de intereses creados que puedan influir en la evaluación.

5 El IAAP está proporcionando formación específica en evaluación de políticas públicas. Esta formación podrá colaborar a que las personas responsables de implementar los planes puedan desarrollar más competencias profesionales en este tema. Así mismo, el IAAP, y sus colaboradores, pueden asesorar sobre qué sistema de información y evaluación podrían ser suficiente para aportar la información necesaria para la toma de decisiones y la difusión de resultados.

GOBERNANZA, PARTICIPACIÓN Y EVALUABILIDAD

Se entiende por gobernanza de la acción pública el **proceso de decisión descentralizado** que depende de una distribución pluralista de las competencias legales, de las capacidades técnicas y el acceso a los recursos necesarios para el planteamiento, el diseño, la ejecución y la evaluación de una acción pública.

Como se ha señalado anteriormente, la configuración de la gobernanza, en la mayoría de los casos, no obedece a un control centralizado, ni a una cadena de mando jerarquizada y estable, sino que presenta **formas más horizontales y colaborativas** de coordinación entre actores de naturaleza jurídica diversa: el colectivo afectado, las administraciones públicas, empresas, agentes sociales, asociaciones, entidades del tercer sector, etc. Este es el contexto en el que la evaluación de las políticas públicas tiene que moverse y una condición determinante para la evaluabilidad. En la práctica, no es sencillo valorar la medida en qué este contexto favorece o dificulta la evaluación.

En general, se puede afirmar que una gobernanza bien gestionada es una buena condición de evaluabilidad.

Si desde el mismo momento en que se realiza el diagnóstico, hasta que se diseña el sistema de seguimiento, pasando por la elaboración de los objetivos y la formulación de las acciones se manejan bien las **relaciones con todos los actores implicados**, se obtendrán unas intervenciones públicas mejores y más fácilmente evaluables. Un diagnóstico relevante, una propuesta de acción creíble, un sistema de información útil son resultados de una **gobernanza, abierta, participativa e inclusiva**, atenta al contexto histórico y a las demandas de la ciudadanía.



En resumen:

- Entendemos por **disposición del contexto institucional** para la evaluación, el conjunto de las capacidades técnicas y de los compromisos políticos de la organización para la promoción, el desarrollo y la utilización de la evaluación prevista.
- El análisis de **evaluabilidad** valora en el contexto institucional, las posibilidades, los obstáculos y las facilidades que la evaluación puede encontrarse tanto para ser encomendada, realizada, y recibida, como para cumplir su papel de forma adecuada **sirviendo a la toma de decisiones**.
- El análisis de evaluabilidad del contexto institucional se orientará a:
 - **Compromisos** concretos y materializados en la creación de mecanismos y comisiones que se responsabilicen del seguimiento y evaluación del plan.
 - Las **capacidades** por parte de las personas y las instituciones responsables de la acción pública para diseñar, encargar y coordinar el proceso de evaluación.
 - Que se cuente con los **recursos** necesarios, tanto financieros como de personal, para realizar la evaluación.
 - Un **contexto** político e institucional favorecedor, o al menos que no dificulte, del proceso de evaluación.
 - La **participación** de los diferentes actores implicados en la estrategia en las diferentes fases de diseño, desarrollo de las acciones y evaluación de la estrategia.

EL CUESTIONARIO.

UN INSTRUMENTO PARA EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD

En esta sección, presentamos un cuestionario de evaluabilidad con el que esperamos se **facilite el análisis de las condiciones que hacen que los planes se puedan evaluar** de una forma adecuada y, también, como base para la redacción del **Documento técnico de evaluabilidad**. El cuestionario consta de **cuatro bloques**, uno por cada aspecto que se ha tratado en la guía.

Cada uno de los bloques se divide en **tres secciones**. El primero contiene las preguntas sobre los **elementos que se consideran esenciales** para la evaluabilidad. En el segundo se hace lo propio con los elementos que, sin ser esenciales, se consideran importantes, porque van a facilitar el desempeño adecuado de una buena evaluación. A estos último los hemos denominado **de excelencia**.

Estas dos primeras secciones tienen una organización interna similar con opciones de respuesta cerrada y abierta que detallamos más adelante. La **tercera sección tiene un carácter recopilatorio y de conclusión**. Con ella, se pretende llegar a una valoración final del apartado, respondiendo a la pregunta general del mismo. Se entiende que si se ha sido capaz de responder a las preguntas anteriores se estará en disposición de responder de manera clara, objetiva y concisa a la pregunta.

Cada sección del cuestionario finaliza con dos campos abiertos titulados: “elementos básicos que mejorar” y “recomendaciones de excelencia” en los que se puede exponer, de una manera sintética y ordenada, las sugerencias de mejora de la dimensión valorada.

PROCESO PARA PODER RESPONDER AL CUESTIONARIO

Como se explicó en la introducción de esta guía, la propuesta del IAAP es que el cuestionario puede usarse, en primer lugar, por el equipo que elabora el documento de planificación estratégica, a modo de **autoevaluación**, para advertir algunos elementos de mejora de la evaluabilidad del mismo. En este caso, recomendamos que el equipo de elaboración del Plan trate de responder las cuestiones planteadas con la mayor sinceridad posible. Lo deseable es que dos o tres personas, implicadas en el proceso de elaboración, hagan el cuestionario de forma individual y luego se reúnan a contrastar sus respuestas y tomar decisiones de cómo mejorar la evaluabilidad.



Posteriormente, un equipo de evaluación externo⁶ será quien pueda utilizar el instrumento. Seguramente, necesitará documentarse previamente y, si fuera necesario, tendrá que realizar entrevistas y reuniones para recabar la información que no esté explícita en los documentos, especialmente, para ayudar a elaborar la teoría del cambio. En todo caso, proponemos que, para el análisis final, una vez familiarizado con la política y el Plan estratégico elaborado, se utilice este cuestionario, que, sin ser exhaustivo, consideramos más que suficiente para el análisis de la evaluabilidad.



Ilustración 16. PROCESO PARA OBTENER EL DOCUMENTO TÉCNICO DE EVALUABILIDAD.

Como también comentamos en la Introducción, la propuesta del IAAP es que el equipo externo de evaluación realice un **primer informe con sugerencias** que permita, a las personas que están elaborando el documento de planificación de la política, incorporar mejoras. El equipo de evaluación, tras recibir un segundo borrador del Plan estratégico (integral o sectorial) volverá a analizarlo y emitirá el informe final, que le servirá de base para el *Documento Técnico de Evaluabilidad*, en el que determinará si el Plan cuenta con suficientes elementos para ser evaluable.

Queremos indicar que la suma de las conclusiones de cada bloque conformará, junto a las conclusiones generales, el **Documento técnico de Evaluabilidad** que está previsto sea vinculante para su aprobación.

⁶ Este equipo podrá ser proporcionado por el IAAP, pero, en todo caso, deberá ser externo a la organización promotora.

INSTRUCCIONES PARA CUMPLIMENTAR EL CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD

El cuestionario se compone de una serie de preguntas sobre aspectos específicos de la evaluabilidad con dos campos de respuesta cada una:

- Un primer campo presenta **opciones cerradas de respuesta: sí, no y en parte**. Cuando se considera que las condiciones de evaluabilidad del plan analizado por la cuestión/pregunta se dan de una forma satisfactoria, la respuesta es “Sí”. En caso contrario, caben las dos otras opciones: “No” en el caso en que la condición dada se considere muy insatisfactoria y “En parte” cuando la condición se considere mejorable, pero permite la evaluación de una forma dificultosa o no óptima.
- En cada pregunta hay un **campo abierto** en el que se debería consignar la valoración realizada sobre el aspecto específico de la acción pública de la pregunta, así como las observaciones y los datos que indican tal valoración: las evidencias.

La primera sección de preguntas hace referencia a **elementos esenciales** para la evaluabilidad de cada bloque. El equipo evaluador determinará si, con una visión de conjunto de ellos, el documento de planificación cuenta con suficientes elementos para garantizar la evaluación o debe recomendar algunas mejoras esenciales antes de otorgar su valoración positiva global.

La segunda sección se centra en preguntas que se denominan de **excelencia**. Es decir, que serían deseables, pero no básicas. El equipo evaluador deberá destacar si el documento de planificación cuenta con ellas y ponerlas en valor, o si, por el contrario, son elementos que se podrían incluir en sus recomendaciones de mejora.

Con la respuesta a la tercera sección, se trata de concluir si el plan estratégico puede **responder a la pregunta general** de cada bloque y establecer sugerencias de mejora que, casi siempre, son necesarias. Además, esta tercera sección, es la que servirá de base para el denominado *Documento técnico de evaluabilidad*.

Después se pide que se relacionen los aspectos de los elementos básicos que se considera que tienen que mejorarse, lo que puede hacerse con las observaciones y evidencias presentadas en la primera sección. Otro tanto sucede con el tercer apartado, con las recomendaciones de excelencia, que se pueden rellenar con la información de la segunda sección.

A continuación, presentamos el instrumento en sus cuatro bloques.



ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUABILIDAD DEL DIAGNÓSTICO	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Los problemas que se quieren abordar están definidos de una manera explícita, clara y precisa?				
¿Se ha analizado cómo afectan las relaciones de género al problema tratado?				
¿Existen datos descriptivos suficientes de la situación de partida que se quiere mejorar?				
¿Se desagregan los datos por sexo?				
¿Se han detectado los agentes y actores implicados/ afectados por el problema?				
¿La población objeto del Plan está definida , localizada y claramente caracterizada?				
¿Se identifican adecuadamente las necesidades/ problemas de la población objeto? O ¿Está justificado adecuadamente el reto ?				
¿Queda clara la parte del problema que se va abordar o mitigar ? O ¿Es lo suficientemente concreto el reto a abordar?				

ELEMENTOS DE EXCELENCIA PARA LA EVALUABILIDAD DEL DIAGNÓSTICO	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Se han descrito las causas y las consecuencias de los problemas que se pretenden abordar?				
¿Se han analizado aquellos elementos económicos, legales, políticos, sociales relevantes relacionados con la situación?				
¿La información sobre la situación de partida está actualizada ?				

¿Se identifican con claridad y precisión los problemas o necesidades a los que la acción pública va a dar respuesta? O, en su caso, ¿Está claramente definido el reto?

--

Elementos básicos que mejorar:

--

Recomendaciones de excelencia:

--

ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUABILIDAD DEL DISEÑO	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Están los objetivos formulados con claridad, precisión y son suficientemente explícitos como para comprender el cambio esperado?				
¿Los objetivos están relacionados con los problemas, retos y necesidades o la situación que se pretende cambiar?				
¿Existen objetivos estratégicos con indicadores que garanticen su evaluación?				
¿Existe base científica, evidencias o buenas prácticas que fundamenten que las medidas y acciones previstas tendrán posibilidades de lograr los objetivos? O ¿Es razonable pensar que si se realizan las acciones propuestas se lograrán los efectos previstos ?				
¿Se conoce quiénes son las personas que podrían beneficiarse de forma directa de las medidas y acciones previstas?				
¿Están previstos recursos materiales suficientes?				
¿Están previstos recursos humanos suficientes?				
¿Están previstos recursos financieros suficientes?				
¿La temporalización de los programas y acciones es viable con los recursos humanos y materiales disponibles?				

ELEMENTOS DE EXCELENCIA PARA LA EVALUABILIDAD	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Existe una jerarquía de objetivos bien formulada?				
¿Existen resultados previstos a medio plazo?				
¿Se ha explicitado la teoría del cambio ?				
¿Los actores afectados se encuentran implicados en la implementación del plan o programa?				

¿Es el diseño de la acción pública coherente con la situación de partida, claro en sus planteamientos, objetivos y acciones previstas? ¿Se considera viable?

--

Elementos básicos que mejorar

--

Recomendaciones de excelencia:

--



ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUABILIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y EVALUACIÓN	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Todos los objetivos tienen asignados indicadores ?				
¿Son accesibles, relevantes y claros los indicadores de realización ?				
¿Son accesibles, relevantes y claros los indicadores de resultados ?				
¿Son accesibles, relevantes y claros los indicadores de impacto ?				
¿Los indicadores tienen asignados fuentes de información fiable y accesible ?				
¿Podrá recogerse información de forma que se podrá valorar los resultados logrados durante y al final de la implantación ?				

ELEMENTOS DE EXCELENCIA PARA LA EVALUABILIDAD	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Existe diversidad de fuentes de información?				
¿Existe en el sistema diversidad de técnicas de recogida de información?				
¿Se explicitan los responsables de dar la información, de recogerla y de interpretarla ?				

¿Existe información accesible, clara, fiable y suficiente para el seguimiento y la evaluación?

--

Elementos básicos que mejorar:

--

Recomendaciones de excelencia:

--

ELEMENTOS ESENCIALES PARA LA EVALUABILIDAD DEL CONTEXTO	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Se prevé un mecanismo para la coordinación del seguimiento y la evaluación?				
¿ Participan los actores clave en el sistema de seguimiento y evaluación?				
¿El sistema de seguimiento y evaluación cuenta con los medios humanos y materiales necesarios para su funcionamiento ágil?				
¿Hay un cronograma para el seguimiento y la evaluación?				
¿Se prevé la difusión pública de los resultados de la evaluación a los implicados y a la ciudadanía?				

ELEMENTOS DE EXCELENCIA PARA LA EVALUABILIDAD	SÍ	NO	En parte	OBSERVACIONES/ EVIDENCIAS
¿Cuenta el sistema de seguimiento y evaluación con apoyo de los sectores afectados e implicados ?				
¿Todos los sectores pueden acceder a la información que les puede ser útil ?				
¿Están previstos informes públicos con relativa frecuencia?				
¿Está prevista diversidad de formatos en los que se distribuirá la información recogida y las conclusiones?				

¿Existe un compromiso firme con la evaluación? ¿Se cuenta con los recursos necesarios? Y ¿Se difundirán los resultados?

--

Elementos básicos que mejorar:

--

Recomendaciones de excelencia:

--



DOCUMENTO TÉCNICO DE EVALUABILIDAD

El Documento técnico de evaluabilidad, recoge las conclusiones del informe de evaluabilidad y su objetivo es determinar si el Plan Estratégico contiene los elementos esenciales (y de excelencia, en su caso) que permitirán que el Plan analizado, pueda recoger datos e información, analizar los mismos, tomar decisiones al respecto durante su implementación, conocer los resultados alcanzados a medio y largo plazo y dar cuenta a los colectivos afectados y a la ciudadanía en general.

Pretende garantizar que antes de ser aprobado el Plan y llevado a cabo, se cuente con las máximas garantías de que los promotores, las personas más directamente afectadas y todos los sectores implicados cuenten con información y puedan valorar, cambiar, reformular o mejorar sus estrategias y acciones, si fuera necesario para asegurar el logro de los objetivos.

En la página siguiente encontrará un modelo para realizar el Documento técnico de Evaluabilidad, basado en el cuestionario aportado. El documento deberá ir firmado por el equipo de evaluación.

DOCUMENTO TÉCNICO DE EVALUABILIDAD

PLAN	
ÓRGANO PROMOTOR	
CONSEJERÍA	

CONCLUSIONES DE LA EVALUABILIDAD DE CADA BLOQUE**1. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD DEL DIAGNÓSTICO**

	SÍ	NO
¿Se identifican con claridad y precisión los problemas y las necesidades a las que la acción pública va a dar respuesta? O en su caso ¿Está claramente definido el reto que se quiere abordar?		
Especifique evidencias:		

2. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD DEL DISEÑO

	SÍ	NO
¿Es el diseño de la acción pública coherente con la situación de partida, claro en sus planteamientos, objetivos y acciones previstas? ¿Se considera viable?		
Especifique evidencias:		

3. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

	SÍ	NO
¿Existe información accesible, clara, fiable y suficiente para el seguimiento y la evaluación?		
Especifique evidencias:		

4. ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD DEL CONTEXTO PARA LA EVALUACIÓN

	SÍ	NO
¿Existe un compromiso firme con la evaluación? ¿Se cuenta con los recursos necesarios? y ¿Se difundirán los resultados?		
Especifique evidencias:		

CONCLUSIONES DE LA EVALUABILIDAD

¿Se considera que el documento de planificación cuenta con suficientes garantías para poder ser evaluado y rendir cuentas?

PREGUNTAS FRECUENTES

1. ¿Por qué es importante la evaluabilidad en el contexto de las políticas públicas?

Porque gracias a la evaluabilidad, se diseñan estrategias, planes y programas de acción pública, susceptibles de ser evaluados en cuanto a su diseño, ejecución, resultados e impactos, tanto esperados como no esperados.

2. ¿Y por qué es importante que se evalúen los programas y políticas públicas?

Porque se promueve la transparencia y la rendición de cuentas y no solo en el uso de los recursos públicos, sino también en los resultados e impactos de los programas y políticas formuladas. Además, se genera información, se realizan mejoras en los programas evaluados, incrementándose de esta forma la calidad de los servicios y programas públicos.

3. ¿El análisis de evaluabilidad es solo para los planes estratégicos?

No. El análisis de evaluabilidad puede ser utilizado para cualquier programa de la Junta de Andalucía, independientemente de cómo se denomine: plan integral, estrategia, plan operativo, plan de acción integral, plan sectorial, programa, plan de actuación, etc. En todo caso, en esta guía se centra en el análisis de la evaluabilidad de los documentos estratégicos de la planificación y, además, de forma previa a su implantación.

4. ¿El análisis de evaluabilidad es solo para los planes que deben ser aprobados por el Consejo de Gobierno?

No. El análisis de evaluabilidad, dado que se trata de un instrumento de mejora que hace que los planes y estrategias sean más evaluables, es recomendable para todo tipo de acción pública instrumentalizada a través de un plan, estrategia o programa.



En este sentido se recuerda que, la Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, en su artículo 12, dispone que, el cumplimiento y resultados de los planes y programas de las Administraciones Públicas deberán ser objeto de evaluación y publicación periódica junto con los indicadores de medida y valoración.

5. ¿Cuántas fases tiene el análisis de evaluabilidad?

El proceso de análisis de evaluabilidad tiene dos fases diferenciadas: una primera fase de autoevaluación y una segunda fase de evaluación externa. En la primera fase, el equipo promotor de la estrategia detecta debilidades a través del cuestionario de evaluabilidad, que les sirve para incorporar mejoras a su propio plan.

En la segunda fase, se realiza la evaluación externa a través del IAAP o profesionales externos. En esta fase, se aplica de nuevo el cuestionario de evaluabilidad, se detectan nuevas debilidades y aspectos susceptibles de mejora, que se comunican al equipo responsable de la estrategia para que este plantee las modificaciones oportunas. Una tercera aplicación del cuestionario servirá para determinar finalmente por parte del equipo evaluador, la evaluabilidad final (o no) del plan estratégico y elaborar el Documento técnico de Evaluabilidad.

6. ¿Es obligatorio realizar el análisis de evaluabilidad?

De momento no es obligatorio. El análisis de la evaluabilidad previa es un elemento de calidad de los planes que se considera básico para la transparencia y la rendición de cuentas. De todas formas, la tendencia es que estos análisis previos sean necesarios antes de la aprobación de los planes.

7. ¿Cuánto tiempo puede durar la realización del análisis de evaluabilidad?

La duración del análisis de evaluabilidad será variable y dependerá de la calidad y complejidad del plan o estrategia objeto de evaluabilidad, así como del nivel de desarrollo del sistema de evaluación en el documento del Plan. Si se trata de un plan o estrategia, que de forma previa ha sido objeto de una evaluación ex ante, muy probablemente, la evaluabilidad se realizará de forma breve y la incorporación de mejoras en el plan probablemente serán pocas. Si, en cambio, a través del proceso de evaluabilidad, se identifican debilidades en el diagnóstico del problema, en el diseño de la intervención, o en el sistema de seguimiento y evaluación, será necesario rediseñar aquellos elementos del plan susceptibles de mejoras. En consecuencia, la duración del proceso de evaluabilidad y rediseño del plan puede tomar más tiempo.

8. ¿Qué coste económico conlleva realizar el análisis de evaluabilidad?

El análisis de evaluabilidad podrá ser realizado por personas evaluadoras del IAAP o por un equipo externo a la Junta de Andalucía.

Si el análisis de evaluabilidad es realizado por el equipo de personas evaluadoras del IAAP, el análisis no supondrá un gasto extra, pues la Junta de Andalucía pone a disposición de sus Consejerías y Agencias un grupo de personas evaluadoras expertas en la materia, así como su oficina técnica. Este equipo evaluador del IAAP ofrece también, para el ámbito de la Junta de Andalucía, asesoramiento en la elaboración de planes y estrategias y servicios de evaluación ex ante.

En caso de que se opte por un equipo externo a la Junta de Andalucía, el coste estará determinado por los servicios de consultoría contratados.

9. ¿El informe final de evaluabilidad tiene carácter público?

Sí. Todo este proceso tiene como objetivo que la administración sea transparente. Se trata de garantizar que todo documento de planificación estratégica como los planes integrales, sectoriales o estratégicos solo sean aprobados si cuentan con un Documento técnico de evaluabilidad positivo.

10. Estoy interesado/a en realizar un análisis más profundo de la estrategia. ¿Qué otras opciones hay?

De forma previa a la revisión de la evaluabilidad, el plan o estrategia en cuestión puede ser objeto de una **evaluación ex ante**. Esta, como su nombre indica, se realiza antes de implantar la política, y realiza un análisis valorativo que podrá consistir en el análisis de las distintas alternativas de actuación, en la evaluación de diseño de la política o en la valoración de la adecuación de la acción pública a las necesidades y problemas sociales. En definitiva, la evaluación ex ante trata de evitar que se lleven a cabo programas que no respondan a problemas concretos, con diseños débiles o con bajo rendimiento en términos de impacto o eficiencia.

Para más información sobre el tema se puede consultar la guía metodológica: "Manual de Evaluación ex ante de políticas públicas" (Junta de Andalucía).



11. ¿Cómo puedo recabar la colaboración de las personas evaluadoras del IAAP?

La colaboración de las personas evaluadoras del IAAP podrá recabarse a través del siguiente correo electrónico:

evaluacion.politicas.iapp@juntadeandalucia.es

En la Web del IAAP, hay un apartado sobre evaluabilidad y sobre evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía que puedes consultar en la siguiente dirección desde ordenadores corporativos:

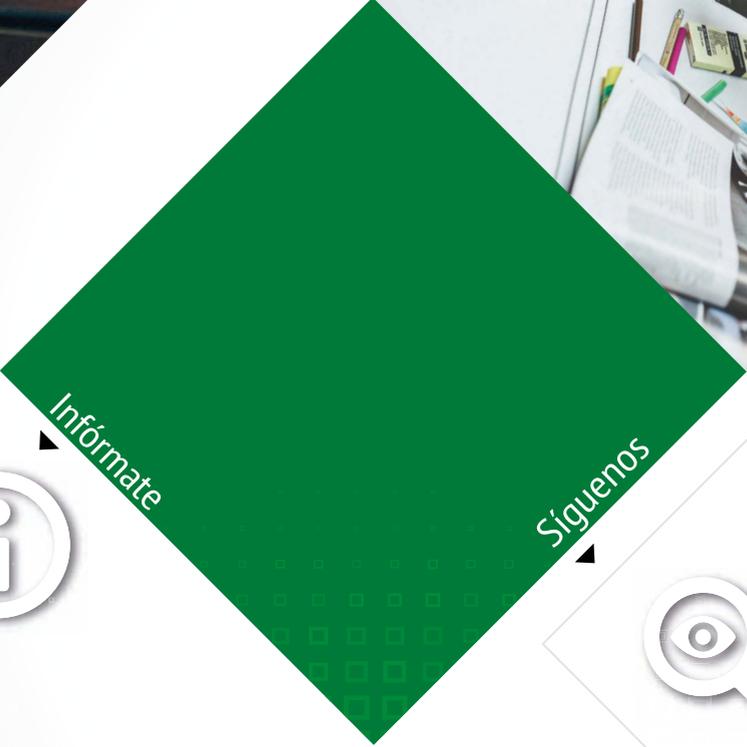
<http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/evaluabilidad.epp>

O desde ordenadores externos:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/home.filter?idsitio=60>

BIBLIOGRAFÍA

- BLASCO JULIÁ, J. (2009). *Cómo iniciar una evaluación: oportunidad, viabilidad y preguntas de evaluación*, Ivàlua, Barcelona.
- BLASCO JULIÁ, J. y CASADO, D. (2009). *Avaluació de l'impacte*, Ivàlua, Barcelona.
- DALHER-LARSEN, P. (2007). "¿Debemos evaluarlo todo? O de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación", *Evaluación de Políticas Públicas*, mayo-junio 2007, n.º 836.
- DAVIES, R. (2013). *Planning Evaluability Assessments: A Synthesis of the Literature with Recommendations. Report of a Study Commissioned by the Department for International Development*.
- FARRÉ, M. (En prensa). "Protocola d'avaluabilitat", Ivàlua, Barcelona.
- FERIA, A. (En prensa). *Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía, IAAP, Sevilla*.
- NAY, J. N. y KAY, P. (1982). *Government Oversight and Evaluability Assessment. it is always more expensive when the carpenter types*, Lexington Books, Lexington Mass.
- MERINO, M. (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*, Agencia Estatal de Evaluación y Calidad, Madrid.
- NAVARRA (2008). *Protocolo de evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra*, Gobierno de Navarra. INAP, Pamplona.
- OCDE-DAC (2010). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*, Development Asistanle Compítete.
- OSUNA, J. L. y MÁRQUEZ, C. (Es) (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*, Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- PERSIAN, G. (2015). *Evaluability assessment for Impact Evaluation. Guidance, checklists and decision support*, Methods Lab, 2015.
- SMITH, M. F. (1989). "Evaluability Assessment: A Practical Approach", *Kluwer Academic Date*, New York.
- TREVISAN, M. S. (2007). "Evaluability Assessment From 1986 to 2003", *American Journal of Evaluation*, Vol. 28, september, 290-303.
- ROSSI, P. H.; LIPSEY M. W. y FREEMAN, H. E. (2004). *Evaluation A Systematic Approach*, SAGE, Thousand Oaks, Cal.
- WHOLEY, J. S. (1987). "Evalability assessment. Developing program theory" en BICKMAN, L (Ed). *Using program theory in evaluation. New Directions for Program Evaluation*, Jossey-Bass, San Francisco.
- WHOLEY, J. S.; HATRY, H. P. y NEWCOMER, K. E. (2004). *Handbook of practical program evaluation*, Jossey Bass, San Francisco.



- www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica
- redprofesional.juntadeandalucia.es
Grupo "EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS"
- www.scoop.it/t/evaluacion-de-politicas-publicas
- evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es



- IAAP - Instituto Andaluz de Administración Pública
- @EPP_JdA
- Instituto Andaluz de Administración Pública

