

# IAAP

## GUÍA PARA **REALIZAR EVALUACIÓN DE RESULTADOS** DE LAS **POLÍTICAS PÚBLICAS**

LA METODOLOGÍA DE LAS 5C  
COMO PROPUESTA PARA EVALUAR  
UNA POLÍTICA PÚBLICA



**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia,  
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



# IAAP

## GUÍA PARA **REALIZAR EVALUACIÓN DE RESULTADOS** DE LAS **POLÍTICAS PÚBLICAS**

LA METODOLOGÍA DE LAS 5C  
COMO PROPUESTA PARA EVALUAR  
UNA POLÍTICA PÚBLICA



# CRÉDITOS

## COORDINADORA

María del Mar Herrera Menchén. Responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas en el Instituto Andaluz de Administración Pública. Doctora en Evaluación por la Universidad de Sevilla.

## AUTORAS

Montserrat García López<sup>1</sup>. Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible.

María Virtudes Pérez Roperó<sup>2</sup>. Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo.

Javier Cerezo Espinosa de los Monteros<sup>3</sup>. Consejería de Salud y Familias.

Rafael López Fernández<sup>4</sup>. Consejería de Salud y Familias.

Inmaculada Rubio Vera<sup>5</sup>. Consejería de Salud y Familias.

## COLABORADORA

Purificación López González. Consejería de Turismo, Regeneración, Justicia y Administración Local.

## AGRADECIMIENTOS

Dirección General de Infancia. Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación.

Grupo de personas evaluadoras del IAAP.

Daniel Romero Portillo. Oficina técnica del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.

---

1 Doctora en Derecho por la Universidad de Málaga. Funcionaria del Cuerpo Superior de Administradores Generales, especialidad Administración General de la Junta de Andalucía. Profesora Asociada de Ciencia Política y de la Administración de la Universidad de Málaga (España). Colaboradora con el IAAP en materia docente y en evaluación de políticas públicas. Curso de experto en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad de Sevilla. En materia de gobernanza hídrica destaca: la participación en el congreso internacional Smallwat 11, la colaboración con Tecomah (*l'Ecole de l'Environnement et du Cadre de Vida*) París y una visita de formación en el Instituto para la Educación relativa al Agua- UNESCO (Deflt). Correo: montserrat.garcia@juntadeandalucia.es

2 Doctora en Ciencia Política y de la Administración por la Universidad de Granada. Licenciada en Ciencia Política y de la Administración. DEA en Estudios Políticos Mediterráneos. Experta en intervención con población inmigrante y Máster en Derecho de extranjería. Evaluadora y Asesora de Cualificaciones Profesionales en el IACP de la Junta de Andalucía. Colaboradora como Evaluadora de Políticas Públicas con el IAAP de la Junta de Andalucía. Funcionaria de Carrera del Cuerpo Superior Facultativo de la Junta de Andalucía, Cuerpo de Técnica Media del Ayuntamiento de Granada y de la Diputación de Granada. Profesora de la Universidad de Granada cuyas líneas de investigación son: Las Políticas Públicas, Evaluación de Políticas Públicas, Política Migratoria. Política de Empleo y Formación. Ciencia Política y de la Administración y el Liderazgo Político. Correo: mvpr@ugr.es

3 Licenciado en Medicina y Cirugía, Especialista en Medicina Preventiva y Salud Pública. Jefe de Servicio de Atención Sociosanitaria en la Consejería de Salud y Familias de la Junta de Andalucía. Anteriormente Subdirector Médico en los Hospitales Juan Ramón Jiménez (Huelva), Valme (Sevilla) y Área Sanitaria Norte de Huelva. Máster en Salud Pública y Gestión Sanitaria (EASP), en Economía de la Salud y del Medicamento (Univ. Pompeu Fabra) y en Investigación en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones (UNED). Correo: Juanj.cerezo.sspa@juntadeandalucia.es

4 Doctor en Medicina y Cirugía por la Universidad de Sevilla, especialista en Medicina de Familia y Comunitaria. Funcionario del cuerpo superior facultativo de la Junta de Andalucía. Sector de Evaluación y Control en la Subdirección de Gestión Sanitaria. Sociólogo por la UNED. Master en Dirección y Administración por Universidad de Deusto. Master en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto internacional San Telmo. Experto en Calidad del Sistema Sanitario por la EASP. Curso de especialización en Gestión de Recursos Humanos, Curso de Competencias directivas por el IAAP y Dirección y Gerencia Pública por el IAAP. Delegado de Igualdad, Salud y Políticas Sociales en Huelva y Gerente del Instituto Andaluz de Salud Mental y Director del Distrito Sanitario Sierra de Huelva. Correo: Rafael.lopez.fernandez@juntadeandalucia.es

5 Doctor en Medicina y Cirugía por la Universidad de Sevilla, especialista en Medicina de Familia y Comunitaria. Funcionario del cuerpo superior facultativo de la Junta de Andalucía. Sector de Evaluación y Control en la Subdirección de Gestión Sanitaria. Sociólogo por la UNED. Master en Dirección y Administración por Universidad de Deusto. Master en Alta Dirección de Instituciones Sociales por el Instituto internacional San Telmo. Experto en Calidad del Sistema Sanitario por la EASP. Curso de especialización en Gestión de Recursos Humanos, Curso de Competencias directivas por el IAAP y Dirección y Gerencia Pública por el IAAP. Delegado de Igualdad, Salud y Políticas Sociales en Huelva y Gerente del Instituto Andaluz de Salud Mental y Director del Distrito Sanitario Sierra de Huelva. Correo: Rafael.lopez.fernandez@juntadeandalucia.es

## EDITA

Instituto Andaluz de Administración Pública.  
Junta de Andalucía.

## DISEÑO Y MAQUETACIÓN

Imprenta Flores.

## IMPRIME

Servicio de Publicaciones y BOJA.



Depósito legal: SE-686-2022

© 2022 INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## CITA

Se recomienda que este trabajo se cite de la siguiente forma: García, M.; Pérez, M.V.; Cerezo, J.; López, R.; y Rubio, I. 2021. *Guía para realizar la Evaluación de Resultados de las Políticas Públicas*. Sevilla. Junta de Andalucía. Consejería de Presidencia, Administración Pública e Interior. Instituto Andaluz de Administración Pública (I.A.A.P.).

# ÍNDICE

PRESENTACIÓN .....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
INTRODUCCIÓN .....	15
<b>CAPÍTULO 1. LA ESCALERA 5C PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>19</b>
Agentes implicados.....	20
Principios para la Evaluación de Resultados.....	22
¿Evaluación interna, autoevaluación, o evaluación externa?.....	24
<b>1.1. LA ESCALERA 5C PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS .....</b>	<b>24</b>
El primer espacio: CONOCER .....	25
El segundo espacio: COMPROBAR .....	25
El tercer espacio: COOPERAR .....	25
El cuarto espacio: COMPARTIR .....	26
El quinto espacio: COMUNICAR.....	26
1.1.1. Algunas ideas claves de la metodología.....	27
1.1.2. Las tareas de cada espacio .....	29
<b>CAPÍTULO 2. LA BITÁCORA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS:</b> <b>el cuaderno del proceso evaluador .....</b>	<b>31</b>
2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA.....	31
2.2. ¿QUÉ ES EL CUADERNO DE BITÁCORA REFERIDO A LA EdR? .....	31
2.3. ESQUEMA DE LA BITÁCORA.....	34
¿Quién la redacta?.....	34
¿Cuándo se redacta? .....	34
¿Cómo se estructura?.....	34

<b>CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO: BITÁCORA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL II PLAN DE INFANCIAY ADOLESCENCIA DE ANDALUCÍA 2016-2020 .....</b>	<b>37</b>
<b>BITÁCORA DE LA EdR DEL II PLAN DE INFANCIAY ADOLESCENCIA 2016-2020 .....</b>	<b>38</b>
3.1. PRIMER ESPACIO DE TRABAJO: CONOCER.....	38
3.1.1. Primera Tarea en conocer: crear equipo. ....	39
3.1.2. Segunda Tarea en conocer: análisis de evaluabilidad y necesidades del órgano promotor.....	41
3.1.3. Tercera Tarea en conocer: analizar el plan, los actores que se identifican en su contexto y las preguntas de evaluación que surgen de este último .....	43
3.1.4. Cuarta Tarea en conocer: los términos de la evaluación.....	46
3.2. SEGUNDO ESPACIO DE TRABAJO: COMPROBAR.....	48
3.2.1. Primera Tarea en comprobar: cambio deseado.....	49
3.2.2. Segunda Tarea en comprobar: la matriz de evaluación .....	53
3.2.3. Tercera Tarea en comprobar: las técnicas de participación .....	56
3.3. TERCER ESPACIO DE TRABAJO: COOPERAR.....	58
3.3.1. Primera Tarea en cooperar. Elaboración de las encuestas de forma consensuadas en el equipo evaluador.....	59
3.3.2. Segunda Tarea en cooperar. Encuestas participadas .....	61
3.3.3. Tercera Tarea en cooperar: pilotar los cuestionarios y realizar los grupos focales .....	64
3.4. CUARTO ESPACIO DE TRABAJO: COMPARTIR.....	66
3.4.1. Primera Tarea en compartir. Prestar atención a las personas usuarias .....	67
3.4.2. Segunda Tarea en compartir. Informes parciales de las encuestas y grupos focales .....	70
3.4.3. Tercera Tarea en compartir. Redactar el informe de evaluación, etiquetar el proceso, culminar la bitácora.....	72
3.5. QUINTO ESPACIO DE TRABAJO: COMUNICAR .....	73
3.5.1. Primera Tarea en comunicar. Entrega del informe de evaluación. ....	74
3.5.2. Segunda Tarea en comunicar: difundir la evaluación .....	74
<b>CAPITULO 4: RETOSY CONCLUSIONES.....</b>	<b>77</b>
<b>CAPÍTULO 5: FICHAS TÉCNICAS DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>85</b>
FASE CONOCER .....	87
TAREA 1: Conocer la finalidad de la evaluación de resultados .....	88
TAREA 2: Crear equipo mixto .....	88

TAREA 3: Analizar qué partes del plan son evaluables y qué se quiere evaluar .....	90
TAREA 4: conocer el alcance de la EdR y las necesidades del promotor.....	91
TAREA 5. Elaborar y sistematizar las preguntas clave de la evaluación .....	92
FASE COMPROBAR .....	94
TAREA 1: Los objetivos e indicadores de resultado .....	95
TAREA 2: La teoría del cambio.....	96
TAREA 3: La lógica del plan.....	97
TAREA 4: Elaboración de la matriz de evaluación .....	98
FASE COOPERAR.....	100
TAREA 1: Recogida de la información .....	101
TAREA 2: Análisis de la información .....	102
TAREA 3: Explotación e interpretación de los datos .....	103
FASE COMPARTIR.....	104
TAREA 1: Feedback a las personas participantes en la evaluación .....	105
TAREA 2: Compartir y deliberar sobre las conclusiones.....	105
TAREA 3: Realizar el informe definitivo de conclusiones.....	106
FASE COMUNICAR .....	107
TAREA 1: Difundir el informe en distintos formatos .....	108
TAREA 2: Explicar el informe.....	108
TAREA 3: Tomar decisiones y rendición de cuentas.....	110
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>111</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>127</b>
<b>WEBS DE LAS FICHAS DE EVALUACIÓN .....</b>	<b>129</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>133</b>
<b>GLOSARIO.....</b>	<b>139</b>

**GUÍA PARA REALIZAR EVALUACIÓN  
DE RESULTADOS DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS**

**LA METODOLOGÍA DE LAS 5C COMO PROPUESTA  
PARA EVALUAR UNA POLÍTICA PÚBLICA**



## PRESENTACIÓN

---

El grupo de personas colaboradoras en el ámbito de la evaluación de políticas públicas ha elaborado una nueva guía para ponerla a disposición del personal de la Junta de Andalucía en particular, y de toda la comunidad de personas evaluadoras en general. Esta guía, como todas las de la colección, se ha elaborado internamente con personal de la Junta de Andalucía que se forma, aprende y colabora para crear productos a compartir.

En esta ocasión, el subgrupo de Evaluación de Resultados presenta una propuesta de trabajo con base en una metodología novedosa que ya ha sido llevada a la práctica. El documento guiará, paso a paso, en el proceso de cómo realizar una evaluación de resultados eminentemente participativa, basada en evidencias y utilizando todo tipo de técnicas de recogida de información, tanto cualitativas como cuantitativas.

Una propuesta que se caracteriza por empezar con buen pie: teniendo en cuenta las necesidades informativas de todos los agentes implicados. A partir de ahí, se construyen las preguntas de evaluación que orientarán el proceso para realizar una evaluación retadora, pero viable, y en un tiempo controlado para que los resultados de esta puedan ser aplicados.

El método de las 5C que aquí se explica, permite conocer, analizar y reflexionar en común para aprender de las prácticas de la acción pública: los logros conseguidos y los que no, lo que ha funcionado y por qué, así como lo que debe mejorarse.

La evaluación de resultados es importante para rendir cuentas, pero, en el caso que aquí se estudia, el II Plan de Infancia y Adolescencia, se va a abordar la evaluación para realizar a continuación el III Plan.

Estamos seguros de que la experiencia llevada a cabo por el Área de Evaluación de Políticas Públicas, aquí sistematizada y teorizada, va a ser de utilidad para expandir la práctica de la evaluación de resultados.

Mayo, 2021

**María del Mar Caraza Cristín**

*Directora del Instituto Andaluz de Administración Pública*

## RESUMEN EJECUTIVO

*“La inteligencia es la capacidad de adaptarse al cambio” Stephen W. Hawking*

Las políticas públicas se encargan de implementar acciones públicas destinadas a superar las limitaciones e inconvenientes producidos por las necesidades y problemas que surgen en la sociedad, y en última instancia pretenden afrontar los retos futuros.

De acuerdo con ello, la gestión pública andaluza se ha planteado enfrentar estos nuevos retos y alcanzar la eficacia y eficiencia en sus servicios públicos dirigidos a la atención a la ciudadanía. Para ello, el I.A.A.P., como Administración Pública de referencia en evaluación, ha diseñado un esquema integral para abordar la evaluación de resultados, metodología de trabajo que se plasma en esta Guía para realizar la Evaluación de Resultados de las Políticas Públicas.

Con la metodología de trabajo recogida en esta nueva herramienta y su aplicación, se pretende obtener mayor bienestar de la ciudadanía, aumento en la eficiencia y mejor desempeño de la gestión pública, fortalecimiento de la transparencia, rendición de cuentas y control de la inversión pública.

Es una metodología que impulsa la cultura de la evaluación organizacional, directiva e institucional, y que pone tanto énfasis en los resultados como en los procedimientos, con gran interés en cómo se hacen las cosas. En este sentido, cobra mayor relevancia qué se hace, qué se logra y cuál es su impacto en el bienestar de la población, es decir, la creación de valor público, ya que la evaluación de resultados de la acción pública es la última etapa del ciclo de elaboración de políticas públicas.

Esta guía de evaluación de resultados pretende servir como instrumento metodológico para que la persona evaluadora elabore de forma sencilla y clara su propia hoja de ruta a seguir en el proceso de evaluar los resultados de la política pública que tenga encomendada. Es, por tanto, una guía que ayuda al estudio de la relación existente entre los resultados que se desean obtener, los resultados que efectivamente se consiguen y los resultados que espera la ciudadanía beneficiaria y usuaria de las medidas de la política pública o de los servicios públicos de que se trate.

La elaboración de esta guía ha supuesto un esfuerzo de año y medio, siendo el análisis de la propia evaluación de resultados de un plan estratégico andaluz: el II Plan de Infancia y Adolescencia 2016-2020 (II PIAA) lo que ha facilitado extrapolar la práctica real evaluativa al método de trabajo que desde aquí se defiende.

La guía contiene una parte introductora, presenta esta experiencia novedosa en la Junta de Andalucía y consta de los siguientes capítulos:

- *Un capítulo primero* en donde se da énfasis a la participación, al permitir este método a las personas implicadas en la política pública correspondiente, participar activamente en todas las fases y procesos de evaluación de una determinada política. Y lo más significativo es que se realiza a través del aprendizaje compartido, participación activa y observación participante;
- *Un capítulo segundo* que presenta esta metodología como un método de evaluación sumativa a lo largo de cinco fases diferenciadas: conocer, comprobar, cooperar, compartir y comunicar, con sus respectivas actuaciones o tareas por cada fase.
- *Un capítulo tercero* que sistematiza las actuaciones del proceso de evaluación de resultados realizadas durante el periodo de octubre de 2020 a mayo de 2021 relativo a la evaluación del II PIAA por el equipo evaluador del IAAP;
- *Un capítulo cuarto* con los retos, conclusiones y recomendaciones que se extrapolan de la experiencia práctica del subgrupo de evaluación de resultados del grupo de personas evaluadoras del IAAP que ha recibido el encargo de definir esta metodología;
- *Y un capítulo quinto* con la propuesta de unas fichas modelo que ayuden a la persona evaluadora a elaborar la evaluación de resultados de cualquier política pública, además han sido extraídas de la propia praxis: la evaluación del II PIAA.

Pero, la cuestión es *¿Por qué evaluar resultados?* Los resultados obtenidos tras la implementación de una política pública proporcionan información acerca de si esta ha cumplido con los logros propuestos o no. Por esta razón, esta metodología para evaluar los resultados facilita información para seguir adelante con la política tal como se diseñó, realizar reformulaciones para adaptar la política a la realidad que se quiere transformar, mejorar o eliminar o bien sustentar la base de una nueva política, como ejemplo, la práctica de la evaluación de resultados del II PIAA ha proporcionado gran información como base para el diseño del futuro III Plan.

Con la aplicación de este método se acentúa la idea de que las evaluaciones de resultados pueden realmente contribuir a la mejora de las políticas públicas y al fortalecimiento de la corresponsabilidad, puesto que la evaluación de resultados persigue unos propósitos claves: contribuir al aprendizaje organizativo, a la toma de decisiones y a la rendición de cuentas.





## INTRODUCCIÓN

Una política es “un plan para alcanzar un objetivo de interés público” (Banco Mundial, 2010:8). La evaluación de políticas públicas se entiende como el proceso por el que podemos conocer, en qué medida, las acciones públicas han mejorado el bienestar general.

En el ciclo clásico de elaboración de políticas públicas, la evaluación de resultados (en adelante EdR) se ubica al final, junto a la evaluación de impacto. Así, el proceso a seguir sería: en primer lugar, identificar los problemas, necesidades y retos que se quieren abordar, tras ello se elaborará una estrategia para abordarlos, que deberá contar con objetivos generales y específicos, así como acciones para cumplirlos en un periodo de tiempo determinado, y con unos recursos disponibles que han debido ser previstos con anterioridad. A continuación, serán implementadas las acciones planificadas. Y, por último, se analiza hasta qué punto se ha tenido éxito en mejorar la realidad, es decir, se evalúan los resultados de la acción pública:

Gráfico 1: Ciclo de elaboración de políticas públicas.



La evaluación de resultados es un proceso sistemático de recogida y análisis de información para valorar si una intervención pública ha logrado abordar con éxito los problemas, necesidades y retos detectados en la población destinataria. Para ello, se intenta a través de la misma averiguar qué cambios, de los que se buscaban, se han conseguido. Dicho de otra forma, se pretende conocer qué ha cambiado en la situación de partida tras la implementación de la estrategia y gracias a la misma. Esto implica determinar el grado de cumplimiento de los objetivos, y describir, en la medida de lo posible, de qué forma, mediante qué medidas, y con qué acciones se han logrado.

Por otro lado, la EdR se diferencia de otros tipos de evaluaciones. Por ejemplo, la **evaluación ex ante** analiza diferentes alternativas posibles para conseguir los objetivos planteados, y estudia las posibilidades de éxito de la alternativa elegida, antes de que la estrategia se implemente. Por su parte, el **análisis de evaluabilidad** trata de determinar con base en un conjunto de requisitos si será posible evaluar la política pública. Posteriormente, durante la implementación de la estrategia, la **evaluación intermedia** intenta poner de manifiesto las posibles desviaciones que surjan, para poder corregirlas, y garantizar así que la estrategia llegue a buen puerto. Finalmente, se tendrá en cuenta el grado de consecución de los objetivos estratégicos, generales, específicos y operativos, para los que se habrán definido indicadores que permitan llevar a cabo su seguimiento. El cumplimiento de los objetivos de nivel estratégico se conseguirá a largo plazo, y se evaluará mediante la **evaluación de impacto**, utilizando los indicadores correspondientes. Sin embargo, el cumplimiento de los objetivos operativos, específicos y generales tiene lugar de manera más inmediata, en el corto y medio plazo. Empleándose para su seguimiento los indicadores de realización y de resultado que permitirán realizar la EdR. Asimismo, la EdR, además del grado de consecución de estos objetivos, puede incluir el análisis de otras variables de interés para el órgano promotor de la política, que se decidirán en cada evaluación concreta: satisfacción de la población destinataria y de los profesionales del sector, eficiencia en el uso de los recursos, factores favorecedores de la implantación de la estrategia, barreras encontradas, etc.

De esta manera, al tener en cuenta otros tipos de evaluaciones, el ciclo de elaboración de políticas públicas queda definido como se expone en la siguiente gráfica, y podemos ubicar mejor en ella la EdR:

Gráfico 2 Ciclo comparado de elaboración de políticas públicas. Fuente: IAAP.



La política planteada pretende producir un impacto que resuelva problemas, satisfaga necesidades y aborde los retos priorizados en un sector. Normalmente, este impacto tiene lugar en un plazo de tiempo medio o largo (en general más de 4 años), y es el principal valor que esa política concreta aportará a la sociedad.

Para producir ese impacto, previamente la política implementada originará unos efectos más directos e inmediatos, que se medirán mediante indicadores de resultado relacionados con los objetivos estratégicos del plan. Los programas y acciones que componen la política cuentan con objetivos generales del programa. Normalmente, para medir los resultados y si se han logrado estos objetivos generales de los programas, se utilizan los indicadores de resultados y suelen hacerse en un tiempo medio (1-2 años). Para lograr estos resultados, será necesario llevar a cabo acciones más específicas, que se medirán mediante indicadores de realización.

Los indicadores de realización miden el progreso en la ejecución de las medidas y actuaciones previstas en la política. No miden la consecución de un objetivo. Su valor

inicial es cero y va incrementándose con el desarrollo de las actuaciones. Se diseñan atendiendo al proceso de implementación. Se pueden medir a corto plazo, tal como se vayan produciendo.

En resumen, tras implementar la estrategia, estudiando las actividades realizadas, y la ejecución de las actuaciones previstas, la EdR pretende conocer los efectos directos e inmediatos que se han conseguido. Si se observa la siguiente gráfica, se puede comprender mejor donde se sitúa la EdR:

Gráfico 3 Curso de Evaluación de Políticas Públicas del I.A.A.P. Extraído del IECA.



La EdR permite a la organización comprender qué ha funcionado correctamente, y también qué es lo que no ha contribuido, como se esperaba, a conseguir los resultados buscados. Se habrá averiguado entonces qué conviene repetir en futuras planificaciones, y qué debería evitarse. La EdR es en sí una evaluación formativa, aportando a los promotores de la política la posibilidad de aprender de la experiencia con cierta profundidad. También ayudará a que los profesionales del sector público adquieran mentalidad evaluadora, tomando conciencia crítica de cuál es el valor que su acción genera en la ciudadanía, y de qué manera puede este aumentarse.

Por último, debe tenerse en cuenta que ya existen a disposición pública diversas guías de evaluación de resultados elaboradas por otros organismos. Por esto, con la idea de aportar valor añadido, y complementar lo que ya existe a disposición de quienes necesiten aprender cómo se hace una EdR, para el presente trabajo se ha optado por explicar la experiencia práctica del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP, intentando facilitar a la persona lectora claves concretas para desenvolverse *sobre el terreno*.



## CAPÍTULO 1.- LA ESCALERA 5C PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Tras delimitar el lugar que la EdR ocupa en el ciclo de evaluación de las políticas públicas, conviene responder a las siguientes preguntas:

- ¿Es posible disponer de una metodología en la que encaje la forma de entender la EdR llevada a cabo en la práctica desde el IAAP?
- ¿Se puede diseñar un modelo sencillo de explicar, que permita abordar el análisis de realidades complejas?

Vale la pena intentarlo. En cualquier caso, el modelo tiene que ser participativo, construido mediante un método sistemático y riguroso. La clave de un método así consiste en realizar preguntas a las personas implicadas, ordenando esas preguntas en espacios sucesivos. Al ir respondiéndose a estas preguntas, se pretende, como estrategia de aprendizaje, una toma de conciencia colectiva acerca de la realidad evaluada. Ahora bien, ni cabe cualquier pregunta, ni estas deben ser respondidas por cualquier persona. Habrá que definir entonces ambos, preguntas y personas, como se explicará más adelante.

De esta forma, el método permite llevar a cabo la evaluación de forma paulatina, flexible y adaptativa, integrando gradualmente el conocimiento que se vaya adquiriendo. Los espacios en los que se agrupan las preguntas de evaluación son cinco. Para cada uno de estos espacios se establece un objetivo definido. Esta forma de trabajar se denomina *Método Escalera 5C*.

Como toda evaluación es particular y única, el método debe ser capaz de proponer un conjunto de herramientas concretas para ordenar y estructurar la evaluación, a la vez que mantiene la flexibilidad necesaria para adaptarse a las especificidades particulares de cada evaluación. Se trata así de un método concreto, pero abierto y flexible.

Más adelante, en este mismo capítulo, se detalla el método con mayor profundidad. Pero antes, es necesario realizar ciertas consideraciones acerca del proceso evaluador en general. Estas consideraciones tienen que ver con las personas implicadas y los principios para la evaluación.

## Agentes implicados

Los planes estratégicos dan forma concreta a las políticas públicas. La EdR valora el cumplimiento de los objetivos de esos planes. Los resultados van a depender de qué agentes resulten implicados y de su grado de implicación en el proceso. Será, por tanto, muy importante la selección de las personas actoras, dado que, lógicamente, se obtendrán diferentes valoraciones de agentes distintos. Esto es un valor positivo, porque las visiones complementarias son necesarias para gestionar la diversidad de la realidad a la que trata de atenderse mediante la política pública. De esta forma, será necesario trabajar de forma colaborativa y deliberativa entre todas las personas que prestan sus servicios en las instituciones y la sociedad a la que sirven.

El personal de la Administración pública es agente implicado. Es conveniente que se estimule su participación en los procesos de evaluación, y se ponga en valor su conocimiento y experiencia, ya que ellos han ayudado a diseñar, implementar y gestionar la política con su trabajo cotidiano. Esto los convierte en personas clave en las políticas públicas, y hace que sean determinantes para sus resultados.

Por ello, la guía para evaluar resultados de políticas públicas se presenta también como un estímulo dirigido al personal de las instituciones públicas para fomentar la EdR y en la que se ofrecen herramientas que les faciliten desempeñar el rol de agentes implicados en la EdR de las intervenciones públicas en las que trabajan. Se pretende que puedan responder a preguntas tales como:

- ✓ ¿Qué cabe esperar de un proceso evaluador?
- ✓ ¿Qué puedo aportar yo a una evaluación?
- ✓ ¿Cómo se puede realizar esa evaluación?
- ✓ ¿Cómo ayudará el resultado de la evaluación a mi trabajo cotidiano?

Se propone al personal empleado público que sean agentes implicados en la EdR, y para ello que aprendan el proceso evaluador que se propone en esta guía de manera paulatina. Para comprender este proceso, puede resultar de ayuda utilizar como metáfora el proceso de aprender a conducir.

- A.- Hay que tener un mínimo conocimiento del funcionamiento del vehículo (de los conceptos y lenguaje) para iniciar la travesía (el proceso evaluador).
- B- Hay que optimizar el potencial del vehículo y aprovechar inercias (el proceso evaluador hay que diseñarlo en cada circunstancia).
- C- La posición en el vehículo (la actitud ante la evaluación) debe ser la correcta para sentirnos cómodos y evitar accidentes.
- D- Para no forzar la mecánica del vehículo (estresar el proceso) hay que escuchar el ruido del motor (hay que concretar para qué se evalúa, qué se necesita conocer, a quién escuchar).
- E- Conocer el destino (el Plan) y la travesía (el punto de partida/destino y contexto) nos permitirán focalizar en los puntos más importantes (el programa, la medida, la línea de trabajo) en la circulación.
- F- Saber usar correctamente el freno, el acelerador y el cambio de dirección es fundamental cuando cambian las circunstancias.
- G- Adquirir confianza es un paso importante, decidiremos cuando acelerar, conducir con niebla o lluvia, incluso optar por quedarnos en casa.
- H- No confundir la habilidad de conducir (la habilidad de evaluar) con el vehículo (el proceso) que se usa. La habilidad depende del conductor, el vehículo es un bien material se cambia si su uso no es el apropiado.

## Principios para la Evaluación de Resultados

1. La evaluación también requiere de la *actitud apropiada*. Es necesario fomentar y darle visibilidad a la implicación de las personas involucradas, entendida como *complicidad en la acción y el resultado*. En otras palabras, las personas implicadas tienen que querer participar, aprender la forma de hacerlo y darse cuenta de su contribución específica al proceso. Estas afirmaciones se aplican tanto a la participación interna, por parte del personal de las instituciones públicas, como a la *participación ciudadana*.

Gráfico 5. Evaluar también es una actitud. Fuente: Elaboración propia.

- Mejor hacer y rectificar que no hacer. La evaluación ideal no existe, es preferible poner el foco hacia lo que sí es posible que sea evaluado.
- La constancia: que las musas te encuentren evaluando. Se aprende haciendo.
- La creatividad en el trabajo es la antesala de la innovación, no importa la pequeña parcela de que se trate. El método no es cerrado, está abierto a innovaciones, para adaptarse a las características particulares de cada evaluación concreta.
- No se prejuzga, se mide, se analiza, se argumenta. No sabemos lo que la evaluación nos va a “decir”, es mejor dejar que la realidad nos sorprenda. Los ojos abiertos.
- No existen modelos de evaluación completamente buenos o malos. Hay modelos que se ajustan mejor a lo necesario que otros. La mejor evaluación (perfecta) es la que no se ha diseñado aún.
- Se avanza y punto: paso a paso, en espiral, en picos de sierra, en línea recta hasta concretar el producto final.
- Se da importancia a la pericia. La experiencia es un valor: la propia o la ajena, la consolidada y la que se va adquiriendo por el camino evaluador.
- No se busca un santo grial, en la evaluación no existe. Se teoriza poco, se prueba y se ensaya lo necesario. Siempre atentos al entorno cambiante. Ensayo y error son apropiados.
- Escuchar, hablar, participar, integrar, adaptar son verbos que se conjugan en todos los tiempos y son necesarios.
- El proceso evaluador requiere incorporar lo previsible al proceso, adaptarse a lo inevitable o imprevisible, y aprender a distinguir ambos escenarios.
- La evaluación no se mueve en el terreno de las ideologías, sino en el ámbito técnico. Es un medio para analizar, conocer y mejorar las políticas, intentando aportar objetividad.

2. Sencillez. El personal de la Administración conoce las instituciones, los códigos de conducta formales e informales y los espacios donde hay que actuar. Es preciso “hacer las cosas fáciles”, sin renunciar nunca al rigor técnico, pero sí adaptar el método evaluador a las características específicas del contexto concreto, con sentido común.
3. Inclusión. Serán necesarios diversos puntos de vista, todos válidos en cuanto aportan un punto de vista único. Cada uno aporta su perspectiva, que debe ser integrada en el conjunto, de manera armoniosa, coherente. Ayudará a hacerlo el que se cree un lenguaje común que todos puedan usar. La guía aspira a ofrecer ese lenguaje.
4. Pluralismo. La realidad es plural y no puede ser entendida desde una única óptica. El cumplimiento de la legalidad o las perspectivas económicas relativas al coste-beneficio de las acciones políticas se quedan cortas hoy en día como indicadores del acierto de las instituciones públicas a la hora de responder a las demandas sociales. La EdR va más allá del ejercicio técnico de elaborar criterios, indicadores y matrices por personas expertas en la materia (Subirats 2005:28).

En el modelo propuesto en el presente trabajo se opta por trabajar en un marco de interrelación entre la Administración Pública, los grupos de interés concretos y la ciudadanía en general. Dentro de este marco se recogen las evidencias empíricas, para tenerlas presentes en la toma de decisiones. Además de la importancia de los datos, se pone el foco en el aspecto social del proceso y en los puntos de vista de los participantes (Menéndez, S et al, 2020:78). Así, se llevará a cabo la evaluación a través de diferentes *espacios compartidos* por los diferentes actores.

En otras palabras, la metodología propone una *evaluación participativa*, entendida como la que involucra a las personas que toman parte en ella, permitiéndoles aportar juicios y decisiones que son tenidos en cuenta, a través de procesos sistematizados de información, comunicación y negociación, generando valor público para los agentes involucrados y la sociedad en general. Este tipo de evaluación pone el énfasis en el proceso de aprendizaje de las personas. Se crean cauces y espacios para mejorar capacidades en las personas participantes, para que ellas mismas se impliquen y comprendan los procesos en los que están inmersos.

Gráfico 6 Ejemplo de visión plural en materia de evaluación de una política de inserción laboral. Fuente: Subirats, 2005:29

Pongamos un ejemplo derivado de las políticas de desarrollo económico local que se llevaron a cabo hace unos años en la UE, basadas en la nueva idea de los yacimientos de empleo. Con esto se hacía hincapié en la necesidad de encontrar nuevos filones de ocupación que hasta entonces hubieran sido poco explotados. Ese nuevo concepto requería ser comprendido por parte de los distintos actores instituciones, los agentes sociales, los consultores, los gestores públicos. Y lógicamente, se necesitaba más tiempo para construir indicadores que lograran distinguir un yacimiento real de lo que es simplemente una nueva forma de subvencionar a los desempleados (Subirats, 2005:29)



A la vista de estos principios con los que trabajarán las personas implicadas, se crea la *Escalera de Evaluación*, que propone unas pautas de mínimos comunes a cumplimentar en toda EdR. Conviene recordar que *No* es un modelo teórico. *No* establece qué hacer obligatoriamente y de manera exacta en cada una de las evaluaciones. *No* ofrece un “recetario” de respuestas predeterminadas del tipo “*si pasa esto, hay que hacer aquello*”. *Sí* intenta proponer un camino para encontrar respuestas a la siguiente pregunta: ¿qué funciona en este contexto, tiempo y circunstancias concretos? *Sí* busca encadenar pequeños aciertos. *Sí* favorece el consenso y la cooperación. Por tanto, ofrece una hoja de ruta clara, para que la persona o equipo evaluador tenga evidencias, pero suficientemente flexible y abierta, para que sea posible adaptarla a las diferentes evaluaciones y sus contextos particulares.

## 1.1. LA ESCALERA 5C PARA LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

El siguiente esquema presenta la estructura del proceso que se propone para la realización de las evaluaciones de resultado.

Gráfico 7 La escalera 5C para la Evaluación de resultados. Fuente: Elaboración propia



### ¿Evaluación interna, autoevaluación, o evaluación externa?

No solo se propone el trabajo mediante equipos multidisciplinares diversos, de lo que clásicamente se ha venido denominando *evaluación externa*, es decir, la llevada a cabo por expertos externos, justificada en la objetividad e independencia que requiere el proceso (AEVAL, 2010:89). Tampoco quiere esto decir que se apueste netamente por procesos de *evaluación interna* o *autoevaluación*, a pesar de las posibles ventajas en costes y recursos humanos y de tiempo, gracias al conocimiento que pueda presumirse a los empleados públicos. La alternativa elegida es configurar *equipos mixtos*, en la que promotores, personas implicadas y las expertas en evaluación, lideren las evaluaciones y trabajen aportando la parte positiva de ambos tipos de evaluaciones - externas y autoevaluaciones.

Para familiarizarse con la escalera 5C, hay que entender cada paso o tramo como un *espacio* en el que se realizan *tareas concretas* con un determinado objetivo. A efectos didácticos, se presentan como espacios separados, pero en la realidad, todo el proceso implica continuidad y flujo de la información, y los espacios y tareas pueden solaparse. No se cierran etapas o espacios, sino que se avanza en el proceso evaluador. En cada espacio se deberá alcanzar un determinado grado de madurez suficiente que permita que el proceso continúe.

### El primer espacio: CONOCER

El objetivo de este primer espacio es *establecer las referencias*. Esto significa visualizar e integrar en nuestro esquema de trabajo los elementos clave a tener en cuenta, como se verá más adelante. Las tres dimensiones en las que procede desarrollar este espacio son:

1. Familiarizarse con el *plan a evaluar*:
  - ¿Qué pretende?
  - ¿A quién afecta?
  - ¿A quién implica?
  - ¿Cómo se pretende hacerlo?
2. Comprender el *alcance* de la evaluación a realizar, delimitando bien el encargo:
  - ¿Para qué se evalúa?
  - ¿Qué se espera que la evaluación aporte al plan?
  - ¿Qué hay que conocer?
3. Situarse en *modo evaluación*. Esto implica adquirir la actitud descrita anteriormente. También implica preguntarse si será posible llevar a cabo la evaluación, y sobre qué dimensiones y aspectos del plan. Para

eso, se hará uso de la herramienta de evaluabilidad, y se obtendrán evidencias de qué aspectos del plan es posible evaluar.

### El segundo espacio: COMPROBAR

Este espacio se dedica al diseño de la evaluación. Implica *ordenar* el proceso, establecer la *sistemática* del trabajo, desde el aspecto temporal –cronograma de trabajo–, hasta la redacción de las preguntas que permitirán obtener la información necesaria: la construcción de la matriz de evaluación, que se hará en colaboración con el equipo promotor y demás personas interesadas que correspondan, de acuerdo con las necesidades informativas que manifiesten.

Esta matriz consiste en una tabla ordenada con indicadores, criterios y preguntas, tales como:

- ¿Qué hay que valorar, medir o contar?
- ¿Quién puede aportar información?
- ¿Dónde se puede encontrar la información?

### El tercer espacio: COOPERAR

Este es el espacio dedicado a la *recogida de la información*. Una vez concretadas las preguntas que permitirán obtener la información que se ha considerado de interés y necesaria para responder a las preguntas de la matriz de evaluación, hay que recopilar y analizar esa información. Para ello, deberá responderse a preguntas tales como:

- ¿Cómo puede obtenerse información de calidad?
- ¿Qué datos permiten describir el contexto del plan evaluado?



- ¿Qué colectivos deben aportar sus puntos de vistas?

Se determinarán las fuentes que pueden aportar información y se elaborarán las técnicas o formas de recoger la información.

### El cuarto espacio: COMPARTIR

En este espacio se redactará el/los informe/s de *conclusiones y recomendaciones*. A partir de los hechos comprobados mediante información tanto cuantitativa como cualitativa (*números y opiniones/percepciones*), obtenidos de manera sistemática y rigurosa de los sistemas de información y de los grupos de interés implicados, se alcanzará un *consenso* entre las personas implicadas en la EdR acerca de hasta qué punto se han logrado los objetivos y fines que el plan estratégico pretendía.

Después de comprender en qué grado se ha conseguido el cambio deseado, se transformarán estos *insights* en recomendaciones para que, en el futuro, puedan lograrse mejor los objetivos. Los sucesivos espacios, conocer, comprobar y cooperar, habrán permitido acumular *experiencias y conocimientos* suficientes como para concluir acerca de los resultados del plan. Este nuevo conocimiento, hará posible *modificar las acciones* del plan que se consideren erradas, o al menos no acertadas en suficiente grado.

Algunos *insights* que típicamente podrían obtenerse son:

- Es necesario hacer pequeñas mejoras concretas en el plan.

- Hace falta una versión mejorada de algunos programas del plan con resultados mejorables.
- Se requiere incorporar a un colectivo que estaba ausente y es relevante.
- Debe adoptarse una nueva perspectiva de abordaje con la que se sientan más identificadas las diversas personas.
- Se necesita incorporar un nuevo recurso.

Estos son solo algunos ejemplos. En la realidad, las posibilidades de aprendizaje están completamente abiertas.

### El quinto espacio: COMUNICAR

Se trata del tramo dedicado a *explicar y difundir lo aprendido*. Por un lado, el proceso evaluador implica un aprendizaje colectivo, que ha de ser comunicado. Es decir, la EdR ha permitido encontrar opciones para mejorar la acción pública, que deberán ser comunicadas, para que los promotores de la política pública puedan corregir la intervención evaluada, o bien formular mejor las políticas nuevas.

Por otro lado, de cara a la sociedad en general, la EdR permitirá llevar a cabo un ejercicio de transparencia y rendición de cuentas.

En este sentido, el estilo y formato de comunicación deberá adaptarse de acuerdo a quien se dirija en cada caso, garantizando su comprensión y entendimiento por parte del/a receptor/a.

### 1.1.1. Algunas ideas claves de la metodología.

- Un sistema complejo en el que personas actoras interactúan.

Aunque la Administración tiene la iniciativa de impulsar el proceso evaluador, este no es unidireccional, ni se desarrolla de forma lineal. Más bien implica a un *sistema complejo* de interacción de actores y actoras a través de sucesivos espacios: personas físicas y jurídicas, administraciones, sociedad civil, organizaciones del tercer sector, empresas, industria, ciudadanía, etc.

- Se buscan evidencias (pruebas).

Se trabaja avanzando por una “escalera” que permite recopilar en cada tramo *las pruebas* para averiguar cómo los objetivos del plan se han materializado en hechos, y estos han producido los cambios, del grado que sea, de mejora de la situación de partida.

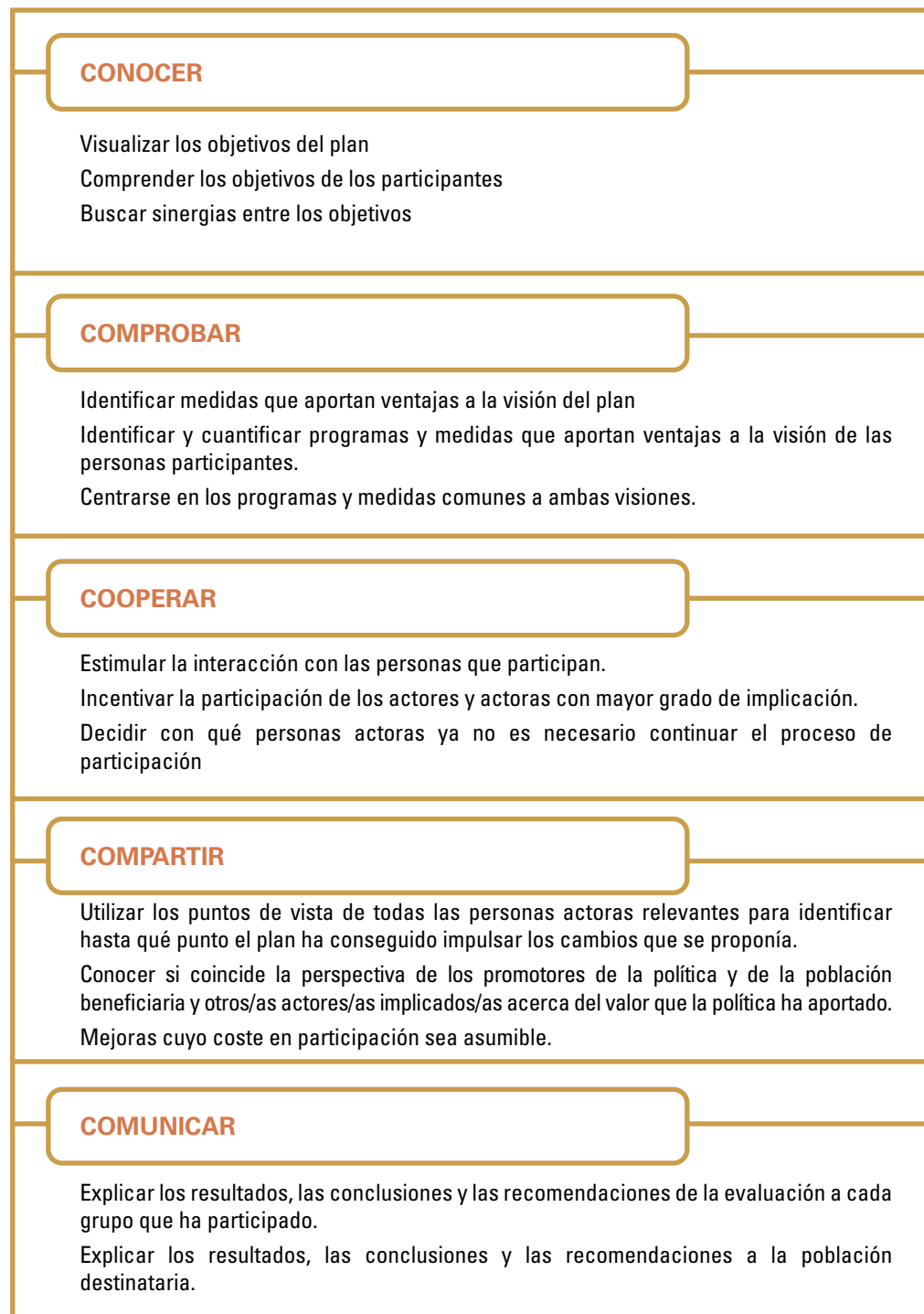
- El órgano promotor, también dinamizador.

Una función principal del personal de la Administración será *dinamizar y encauzar* la participación del resto de implicados en cada espacio del proceso, con la idea de avanzar hacia una visión global compartida. Sin abandonar el papel decisor fundamental de la Administración, se intenta conocer en profundidad las otras perspectivas, para poder posicionarse ante los distintos escenarios posibles de la manera más efectiva.

- El personal público del sector implicado, personas expertas a tener en cuenta.

Por otra parte, el personal de la Administración implicado en la acción pública es conocedor de los detalles en el contexto en el que trabaja habitualmente. Son las personas que gestionan a pie de calle, las que conocen qué agentes o grupos sociales condicionan los resultados del plan, y de qué manera. Por ello, la metodología apuesta por una *evaluación de proximidad*.

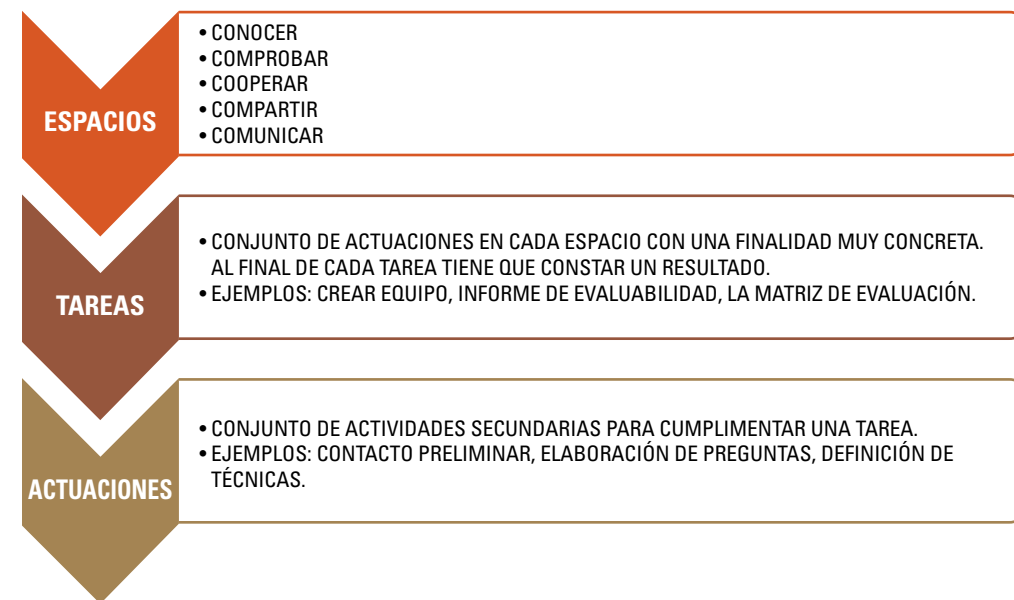
Gráfico 8. La participación colaboradora en la escalera 5C. Fuente: Elaboración propia.



### 1.1.2. Las tareas de cada espacio

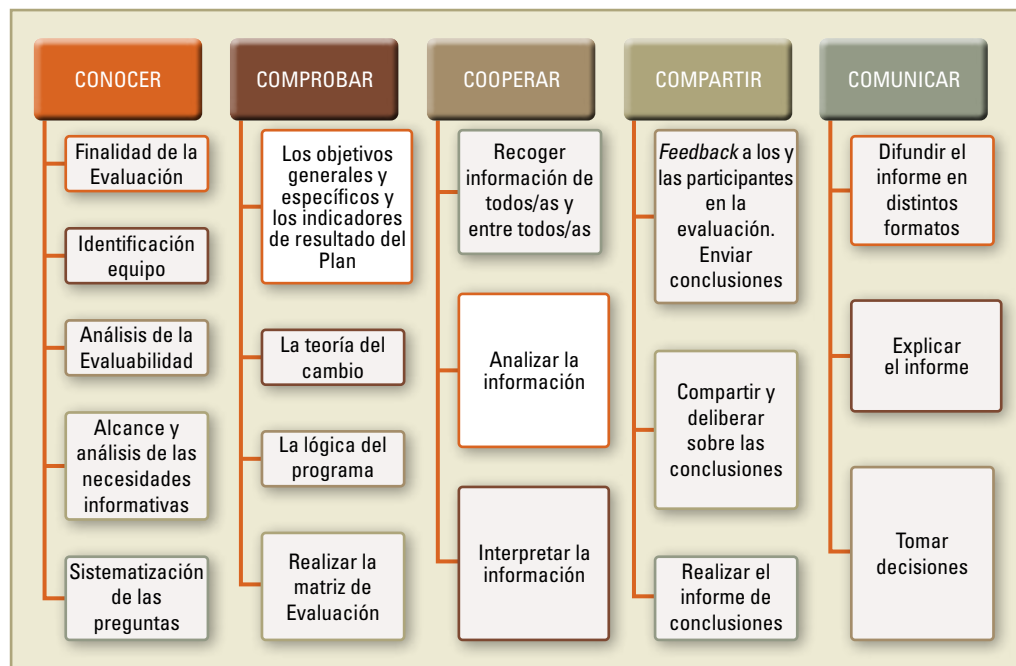
La EdR es un proceso *continuo* de construcción social articulada en espacios. En cada espacio se concretan aspectos, y se consiguen objetivos del proceso evaluador a través de tareas. Cada tarea será desarrollada por las personas más indicadas por su rol durante la evaluación. Estas personas irán siendo escogidas del panel del equipo evaluador y del mapa de actores.

Gráfico 9. La unidad de medida de la escalera 5C. Fuente: Elaboración propia.



Por tanto, una vez comprendido cómo avanza el proceso evaluador a través de los espacios señalados -Conocer, Comprobar, Cooperar, Compartir y Comunicar- procede identificar las tareas que se proponen en cada uno de ellos, según se concretan en el siguiente gráfico:

Gráfico 10. Tareas en cada fase de la metodología de la Evaluación de Resultados. Fuente: Elaboración propia.



El orden de las tareas es flexible y las actuaciones necesarias para su cumplimiento pueden variar en cada evaluación.

Para comprender este proceso de una manera más intuitiva, se ha decidido explicar la metodología utilizando un caso práctico real, la evaluación del II Plan de Infancia y Adolescencia (en adelante II PIAA) de la Junta de Andalucía 2016-2020.

Según el Diccionario Panhispánico de dudas de la Real Academia Española de la Lengua, en un barco, una bitácora es un *armario, junto al timón, donde está la brújula*. Se emplea a menudo en la locución *cuaderno de bitácora*, que es un "libro en que se apunta el

rumbo, la velocidad, las maniobras y demás accidentes de la navegación". A partir de esta expresión, se ha tomado la voz bitácora para traducir el término inglés *weblog* (de *web* + *log(book)*; abreviado, *blog*), que significa *sitio electrónico personal, actualizado con mucha frecuencia, donde alguien escribe a modo de diario o sobre temas que despiertan su interés, y donde quedan recopilados asimismo los comentarios que esos textos suscitan en sus lectores y lectoras*.

De esta forma, la guía se complementa con un cuaderno de evaluación de resultados o bitácora para la evaluación del Plan de infancia y adolescencia citado más arriba.



## CAPÍTULO 2. LA BITÁCORA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS: el cuaderno del proceso evaluador.

### 2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA HERRAMIENTA

La evaluación se llevará a cabo fácilmente si se cuenta con una guía estructurada que vaya indicando los pasos que se dan, y en la que se pueda ir reflejando la información generada. Para esto, se ha trabajado con la *Bitácora de la Evaluación de Resultados* o *Cuaderno del Proceso Evaluador*.

Como se ha señalado anteriormente, este término de origen náutico, que al principio se refería al armario donde se

guardaba la aguja náutica para facilitar la navegación en océanos desconocidos, se amplió para incluir al cuaderno en el que se anotaba el devenir de una travesía, el cuaderno de Bitácora. Con el paso del tiempo, el apelativo se extendió a los cuadernos en los que estudiantes, artistas, inventores e inventoras, etc., hacían sus anotaciones, ya fuera en forma de diarios, o sobre una obra o un proyecto en concreto.

### 2.2. ¿QUÉ ES EL CUADERNO DE BITÁCORA REFERIDO A LA EdR?

Ese uso profesional de la bitácora es el que se quiere aplicar al cuaderno del proceso evaluador. Como este proceso no suele realizarse de forma lineal, sino que sufre avances, retrocesos, dudas..., registrar todas las vicisitudes del proceso permitirá comprender de forma fiable cómo se ha ido avanzando hasta

el punto final de la evaluación ¿qué es lo que ha ido ocurriendo? Las diversas técnicas de análisis que se utilizan, la continua práctica de ensayo y error en el desarrollo del proceso hacen necesario un hilo conductor que guíe el avance del proceso. La redacción de la bitácora garantiza el seguimiento de forma fiable.

La **Bitácora de la Evaluación de Resultados** es un cuaderno de anotaciones donde quedan registradas todas las vicisitudes ocurridas durante el proceso evaluador.

La Bitácora de Evaluación de Resultados es una pieza más del procedimiento para la evaluación de resultados, e incluye en sí el método Escalera 5C.

En la Bitácora se recogen esas estrategias de razonamiento lógico que construyen la evaluación; proporciona continuidad al proceso, permite identificar avances y compartir las experiencias en otros procesos evaluadores.

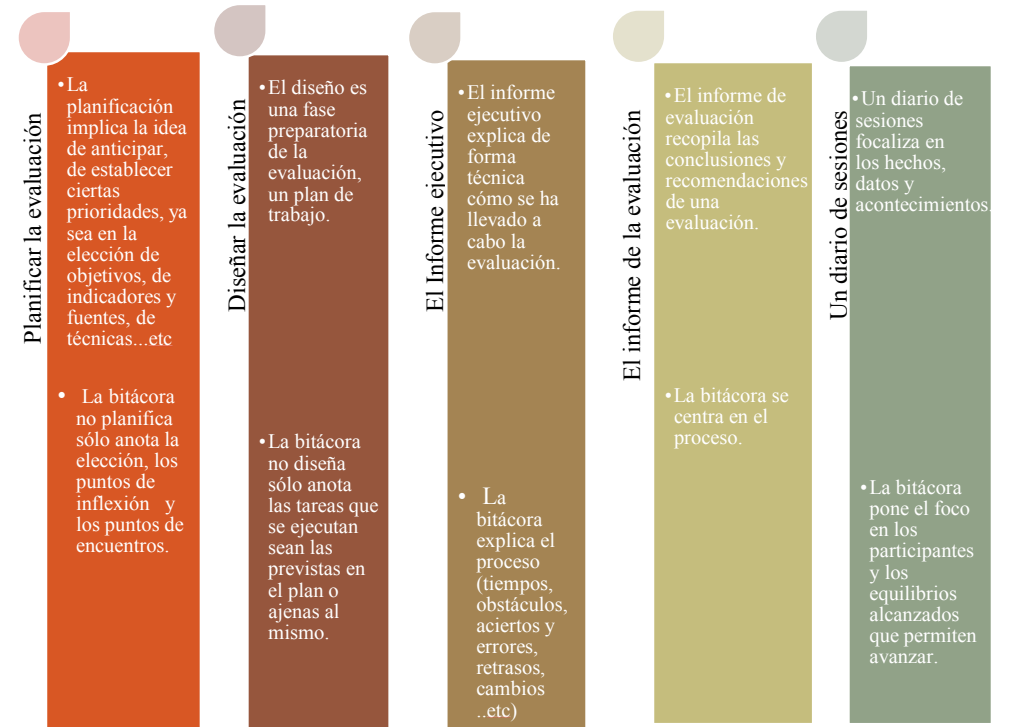
Para cada evaluación concreta, la bitácora se redacta *de forma cronológica*, de modo que, a medida que se avanza en los espacios de la escalera, los avances se reflejan en el cuaderno, para tener un claro seguimiento de toda la labor realizada y del contexto en el que se ha desarrollado.

El proceso evaluador es *abierto y flexible*, y por tanto también lo es la bitácora. Se trata de hacer visible de forma sencilla los actos que va construyendo el proceso de la evaluación, sus protagonistas, sus impresiones, los equilibrios encontrados o creados. Habrá que recopilar también

el conocimiento adquirido, el listado de herramientas usadas, y los análisis de los datos.

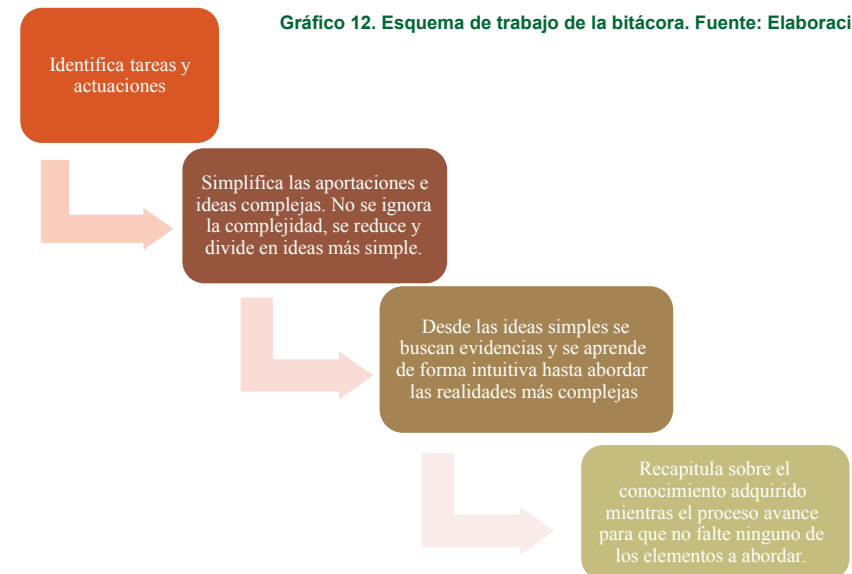
La bitácora se diferencia de otros conceptos tradicionalmente empleados en la evaluación de políticas públicas. En concreto, la Bitácora es sustancialmente distinta al informe ejecutivo, no implica sólo diseñar la evaluación, y no es lo mismo que el informe de resultados de una evaluación, dado que este es sólo una parte de la bitácora. Aporta más que un diario de sesiones en sentido estricto. En el gráfico pueden observarse estas diferencias:

Gráfico 11. Diferencias entre la bitácora y otras herramientas. Fuente: Elaboración propia.



Toda evaluación de políticas públicas es un proceso complejo. La bitácora permite gestionar esta complejidad sin ignorarla, ordenando el avance del proceso conforme al siguiente esquema de trabajo:

Gráfico 12. Esquema de trabajo de la bitácora. Fuente: Elaboración propia.



Además, la bitácora proporciona una importante fuente de información sobre lo ocurrido en la EdR, al aportar una visión objetiva, rigurosa, fiable y accesible de las tareas llevadas a cabo. Facilita el aprendizaje permitiendo que en futuros procesos de evaluación, se puedan evitar las acciones que no aportan valor, y repetir lo que se ha mostrado como una clave necesaria para que la EdR tuviera éxito. Toda esta información ha quedado registrada en la bitácora.

## 2.3. ESQUEMA DE LA BITÁCORA.

### ¿Quién la redacta?

Lo más aconsejable es que la bitácora la redacte una única persona que esté familiarizada con el método Escalera 5C, tenga competencias en materia de evaluación, capacidad de análisis de políticas públicas, y sea capaz de redactar de una manera clara y comprensible. Deberá realizar su labor como persona observadora procurando distanciarse, sin enjuiciar y sin prejuicios.

No es imprescindible que sea un miembro del equipo evaluador, pero sí es necesario que acompañe al equipo durante todo el proceso. Tampoco hay inconveniente en que un miembro del equipo evaluador se encargue de su redacción.

### ¿Cuándo se redacta?

A medida que avanza el proceso. Es importante redactar la bitácora una vez concluida cada actuación o tarea con objeto de recoger esas impresiones y elementos que pueden ser puntos de inflexión en su avance, y pasado un tiempo, pueden haberse olvidado.

### ¿Cómo se estructura?

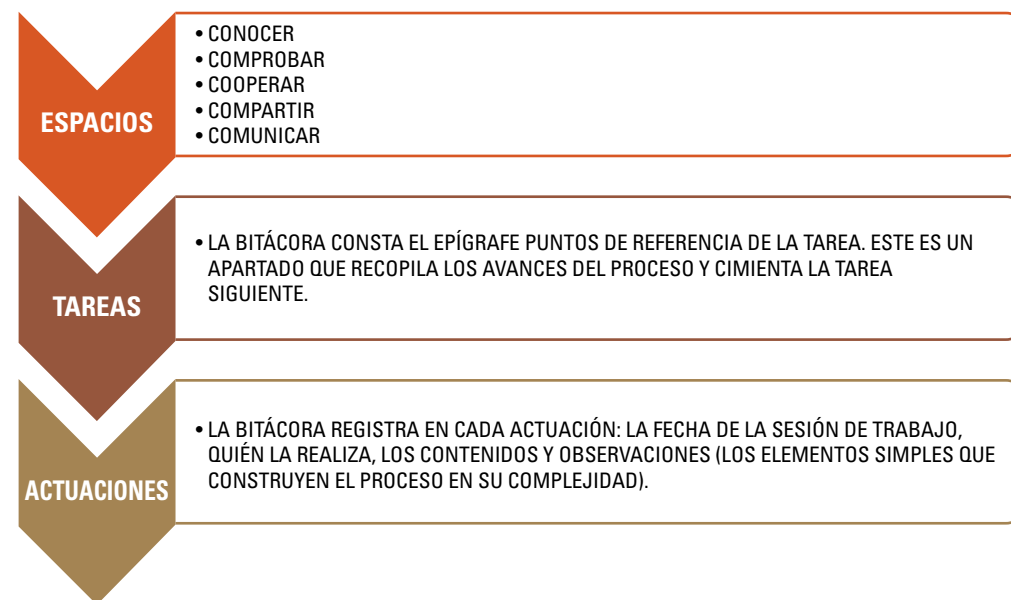
Algunos elementos que tienen que estar presentes en la bitácora son:

- *Portada*: en ella se anotará el nombre de la evaluación, y el nombre de quienes la realizan.
- *El espacio de trabajo*: son las hojas donde se harán las anotaciones.
- *Referencias*: a libros consultados, directorios o bibliografía, sitios web, etc.

Es esencial en la bitácora el modelo de evaluación de resultados Escalera 5C. Este responde a un formato muy concreto, explicado en el capítulo primero de esta guía. Por tanto, la bitácora se estructura en el mismo formato, al que se añaden unos epígrafes concretos relativos a las fechas de las sesiones de trabajo, quienes las realizan, sus contenidos, observaciones y puntos de referencia.

En la bitácora quedará registrada la sesión de trabajo, quién la realiza y su contenido para cada actuación. También, el conjunto de actuaciones que son necesarias para cumplimentar cada tarea. Al final de cada tarea, se recopilará en un epígrafe denominado *puntos de referencia de la tarea*. En el mismo se recopilarán *insights* sobre el proceso evaluador y avances que sirven de fundamento a la siguiente tarea. En cada espacio se realizan unas tareas determinadas. En el gráfico siguiente puede observarse el formato del modelo Escalera 5C al que se añaden los epígrafes de la bitácora.

Gráfico 13. Escalera 5C al que se añaden los epígrafes de la bitácora. Fuente: Elaboración propia.



# 3

## CAPÍTULO 3: CASO PRÁCTICO: BITÁCORA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS DEL II PLAN DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA DE ANDALUCÍA 2016-2020

---

La evaluación de resultados del II Plan de Infancia y Adolescencia de Andalucía 2016-2020 (en adelante II PIAA) surge, a iniciativa de la Dirección General de Infancia de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación de la Junta de Andalucía. Esta Dirección General, como órgano promotor del plan, solicita asesoramiento para realizar la evaluación del plan, examinar sus resultados y extraer conclusiones, con vistas a incorporar mejoras en la redacción del III Plan de Infancia y Adolescencia.

Este estudio de caso se presenta como una oportunidad para mostrar cómo

funciona en la práctica la Metodología 5C, a la vez que se analiza la realidad de la política de infancia andaluza en los últimos años. Para ello se abre una bitácora.

De entrada, en la EdR del II PIAA se determinaron como resultados a evaluar de acuerdo con las necesidades informativas manifestadas la mejora del bienestar conseguida en las personas menores, y la identificación en este grupo de la población de disparidades, vulnerabilidades y riesgos. En el siguiente gráfico se ofrece una información resumida de algunas de las características clave del plan:



Gráfico 14. Etiqueta de la EdR del II PIAA 2016-2020. Fuente: Elaboración propia.

	<b>LEMA</b> Infancia en todas las políticas y en todos los municipios.
	<b>MISIÓN DEL PLAN</b> Desarrollar un sistema integral de atención a la infancia.
	<b>VISIÓN DEL PLAN</b> Garantizar los derechos de niñas y niños.
	<b>METAS DEL PLAN</b> -Reconocimiento social de las personas-menores Generación de oportunidades - Promoción de derechos - Protección
	<b>ÁREAS DE ACCIÓN</b> Salud-Seguridad-Educación-Participación- Perspectiva transversal.
	<b>CONTENIDO</b> • 17 Líneas estratégicas y 94 Medidas

## BITÁCORA DE LA EdR DEL II PLAN DE INFANCIA Y ADOLESCENCIA 2016-2020

### 3.1. PRIMER ESPACIO DE TRABAJO: CONOCER

En general, para cualquier EdR, el objetivo CONOCER implica establecer *el campo de juego* por el que se va a mover el equipo evaluador. Esto significa comprender muy bien la política que se va a evaluar, el encargo de evaluación que se ha recibido, y los métodos para llevar a cabo esta evaluación. Las tres dimensiones en la que se desarrolla este espacio son:

- Estudiar el *plan o programa a evaluar*.
- Concretar el *alcance* de la evaluación a realizar.

c) Situarse en *modo evaluación*, es decir, adquirir una *actitud evaluadora*, y ser capaz de llevar a cabo el proceso evaluador, porque se conocen los conceptos que hay que manejar y las dinámicas que hay que llevar a cabo.

Como ya se ha señalado arriba, para comprender mejor el método, se explicará en adelante cómo se aplica el procedimiento general de una EdR al II PIAA. Para este plan, el espacio Conocer se desarrolló mediante las siguientes tareas y actuaciones:

Gráfico 15. Espacio conocer: Tareas y actuaciones. Fuente: Elaboración propia.



#### 3.1.1. Primera tarea en conocer: crear equipo.

Actuaciones dentro de la primera Tarea.



**La primera actuación: Contacto preliminar del IAAP con el órgano promotor de la política que encarga la evaluación** (15-09-2020).

#### ¿Quién realiza la primera tarea?

Por parte del órgano promotor asistieron la Directora General Infancia, la Subdirectora General de Infancia, un

Jefe de Servicio de la misma Dirección General, el Coordinador del II PIAA y una técnica de Infancia. La asistencia del personal directivo del órgano promotor es muestra del compromiso del mismo con la evaluación.

Por parte del IAAP asistieron el responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y técnicos de la Oficina Técnica de Evaluación de políticas Públicas (OTEVAL) de esta área. También, la participación de la responsable del Área muestra el interés del IAAP en esta evaluación.

Por parte del tejido social y asociativo asistieron técnicos del Observatorio de la Infancia, lo que sirvió para ampliar y enriquecer la perspectiva del grupo.

#### ¿Cuál es su contenido de la primera tarea?

Desde el IAAP se expuso la propuesta metodológica, y se explicaron el concep-

to de evaluación de resultados, sus principios básicos, las herramientas clave a emplear, el método de la Escalera 5C y la temporalización del proceso. De esta forma, se intentó comenzar a construir un lenguaje común que permitiera a todos los interlocutores entenderse durante el proceso de evaluación.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR:

- Utilidad del proceso

Para situarse correctamente ante la tarea, es necesario responder a preguntas tales como:

¿Qué necesita conocer el órgano promotor con la evaluación?

¿Para qué necesita esa información?

¿Qué cambio de la situación inicial se esperaba conseguir?

Es importante gestionar las expectativas, ajustar bien lo que el órgano promotor necesita y lo que un proceso evaluador de este tipo será capaz de ofrecer en las condiciones reales en las que se lleva a cabo la EdR.

- Alcance del proceso

El órgano promotor tiene que reflexionar acerca de hasta dónde quiere llegar, y en qué se quiere concentrar, teniendo en cuenta que debe tratarse de un proceso factible, abordable en la realidad. Para ello, se responderán preguntas tales como:

¿Existe una parte de la población destinataria del plan que interesa especialmente evaluar?

¿Qué dimensiones del plan se tendrán en cuenta?

¿Qué programas concretos?

¿Qué actores o actrices son necesarias y posible implicar en la evaluación?

¿Con qué recursos se cuenta?

- Participación

Se debe implicar en cada espacio del proceso evaluador a las personas participantes clave que convenga en cada momento, aportando perspectivas diversas y complementarias. La participación tiene que aportar valor al proceso, y su coste tiene que ser asumible, tanto en tiempo como en recursos.

- Rapidez

Aunque lo más frecuente es que los órganos promotores de las políticas no estén acostumbrados a trabajar con mentalidad evaluadora, al aplicarse un método que puede comprenderse de manera intuitiva, es fácil ponerse *manos a la obra* de manera rápida.

- Perspectiva de género

Se trata de un elemento transversal que atraviesa los diferentes espacios de trabajo.

### Puntos de referencia de la primera tarea en CONOCER: crear equipo

- El equipo evaluador también puede evolucionar

El equipo evaluador puede modificarse en los sucesivos espacios y tareas. En un espacio concreto, o una tarea determinada, puede resultar oportuno incorporar a personas actrices nuevas. En el caso de estudio se pensó en incorporar al equipo evaluador a un o una representante de UNICEF, porque podía proporcionar datos relevantes, y también debido a su presencia en los escenarios de interés para el plan.

- Un rol activo

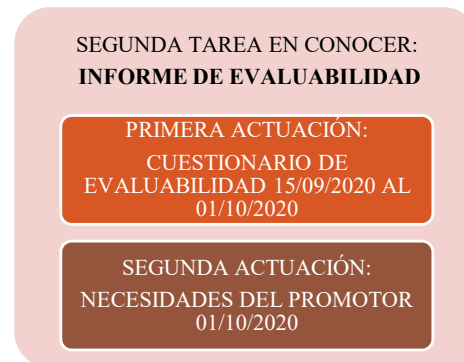
Se espera de las personas implicadas, un *rol activo* a la hora de aportar información, y corresponsabilidad en que la evaluación se lleve a cabo correctamente.

- Equipos mixtos

Puede trabajarse adecuadamente con *equipos mixtos*, compuestos por personal técnico del órgano promotor, evaluadores y evaluadoras del I.A.A.P. y evaluadores y evaluadoras externos a la Administración.

### 3.1.2. Segunda Tarea en conocer: análisis de evaluabilidad y necesidades del órgano promotor

Actuaciones dentro de la Segunda Tarea



**La primera actuación: Antes de comenzar la evaluación: conocer hasta qué punto era posible evaluar los diferentes elementos que componen el plan.** (Esta tarea se llevó a cabo en el periodo que abarca desde el 15-09-2020 al 01-10-2020)

Para hacerlo se utilizó una herramienta del IAAP, elaborada por su grupo de personas Evaluadoras, denominada *Cuestionario de Evaluabilidad* (ver Ficha 3).

### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del IAAP, tres personas evaluadoras del grupo de colaboradores con la EPP del IAAP, analizaron la evaluabilidad del II PIAA. Posteriormente la OTEVAL sintetizó las respuestas en un solo cuestionario, y en una reunión posterior se realizó una discusión con los aspectos en los que no había consenso hasta que se llegó al mismo a través de las evidencias. En el proceso de evaluabilidad también intervino la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas.

### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

El informe de evaluabilidad sirve para conocer si un determinado plan cumple con los requisitos mínimos para poder ser evaluado. Los tres informes individuales se sintetizan, y los puntos discrepantes se someten a un debate interno entre las personas evaluadoras, moderado por personal de la oficina técnica. Como resultado, se obtiene un primer informe de evaluabilidad. Esto permite conocer si un plan puede ser evaluado de forma global, o bien qué parte del plan es susceptible de evaluación.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Qué tenemos que preguntar para evaluar los resultados

Analizar la evaluabilidad del plan permite una primera aproximación a las *preguntas clave* que se podrán utilizar para realizar la evaluación.

- Un lenguaje común

También permite empezar a manejar una *terminología común* entre todas las partes, utilizando conceptos clave,

como, por ejemplo, población diana, población beneficiaria, informantes clave...

**La segunda actuación: Hacer explícitas y concretas las necesidades a las que el órgano promotor espera dar respuesta mediante la evaluación** (se llevó a cabo el 01-10-2020)

### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Por parte del órgano promotor intervinieron el Coordinador del plan, en representación de la Delegación Territorial de la Consejería, dos miembros del personal técnico de la Dirección General de Infancia y tres miembros del personal técnico del Observatorio de la Infancia. Ya no es tan necesaria la presencia de mayor nivel de la Dirección General, que fue importante al principio para simbolizar el apoyo de la dirección a la EdR. En este momento, empieza a tener mayor relevancia la actuación del personal técnico. Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y dos miembros

de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

Tras el análisis de evaluabilidad, una vez que se conoce qué es posible que sea evaluado, deberá delimitarse qué quiere el órgano promotor que se evalúe.

En el II PIAA, se decidió evaluar, no sólo los resultados en relación con los objetivos, sino también otros aspectos relativos a personas actoras que debían haber sido implicadas en la elaboración del plan, y sus puntos de vista sobre la utilidad del plan. De esta manera, pudo sortearse la dificultad encontrada en el análisis de evaluabilidad en los objetivos e indicadores, que no se encontraban correctamente definidos en su totalidad, lo que dificultaba su evaluación. Asimismo, fue posible definir unas primeras preguntas de evaluación, que se exponen en el siguiente gráfico:

Gráfico 16. Primeras preguntas de evaluación. Fuente: Elaboración propia.

- De las necesidades y problemas detectadas en la infancia más vulnerables ¿en qué medida se han mejorado alguna de ellas gracias al plan?
- ¿Qué logros ha conseguido el II Plan de Infancia?
- ¿Cuáles ha sido las principales innovaciones introducidas por el Plan?
- ¿Ha aumentado la presencia activa de los niños y niñas en la política pública de infancia a nivel local y regional?
- ¿Qué nivel de implicación ha habido en la ejecución del Plan?
- ¿Cuáles han sido los principales obstáculos encontrados en la ejecución del Plan?
- ¿Qué acciones no se han podido llevar a cabo y por qué?

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Con los pies en el suelo

Esta actuación se traduce en un ejercicio de realismo. Lo que el órgano promotor espera de la evaluación tiene que encajar con lo que el proceso de evaluación puede realmente ofrecer. No obstante, será poco frecuente que no se pueda evaluar al menos algún aspecto del plan. Las siguientes preguntas realizadas al promotor pueden ayudar a concretar sus expectativas. Véase Anexo 3: Necesidades Informativas del promotor.

### Punto de referencia de la segunda tarea en CONOCER: análisis de evaluabilidad y necesidades del órgano promotor

- Útil y factible

El proceso evaluador tiene que ser *útil* y responder a las necesidades y finalidad para las que se pone en marcha. También tiene que ser *factible* desde el punto de vista metodológico, y en relación con los recursos humanos, económicos y de tiempo disponibles.

### 3.1.3. Tercera Tarea en conocer: analizar el plan, los actores que se identifican en su contexto, y las preguntas de evaluación que surgen de este último

Actuaciones dentro de la Tercera Tarea



**La primera actuación: Identificar a los y las agentes que deben ser implicados, mediante lo que se denomina el mapeo de actores y actoras** (se llevó a cabo el 08-10-2020).

### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor, participaron el Coordinador del Plan en

representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, dos técnicos/as de la Dirección General de Infancia y 4 técnicos/as del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP, la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas, y dos miembros de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Como puede observarse, el equipo evaluador empezaba a consolidarse.

### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

Debe realizarse un *mapa de actores y actoras clave*, mediante una representación gráfica, para comprender el contexto relacional en el que se ha llevado a cabo la política. Esto permite identificar quienes pueden ser las fuentes de información, describiendo quienes han actuado como personas facilitadoras o bloqueadoras de las acciones, así como sus interacciones más frecuentes, y sus puntos de vista más previsibles.

Gráfico 17. Mapa de actores/as del II PIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

CONSEJERIAS IMPLICADAS	OTROS ORGANISMOS PÚBLICOS	COLABORADORES	AGENTES DEL TERRITORIO: Ayto de
Presidencia	IAAP	UNICEF	Almería
Educación y Deporte	IAJ	Cruz Roja	Cádiz
Salud	AASSD	Universidad de Huelva	Córdoba
Justicia Juvenil	Defensor del menor	Diputación de Sevilla	Granada
Empleo		Diputación de Córdoba	Huelva
			Jaén
			Málaga
			Sevilla

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

Los y las agentes implicadas pueden clasificarse en general en 2 categorías, *colaboradores o colaboradoras* en la implementación del Plan, y *agentes informantes*, que proporcionan información relevante.

**La segunda actuación: Primera aproximación a las preguntas de evaluación** (Se llevó a cabo el 29-10-2020).

### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Por parte del equipo promotor, asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, dos técnicos/as de la Dirección General de Infancia y tres técnicos/as del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y dos miembros

de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Se amplió con un agente externo a la Administración, por tanto, al equipo evaluador.

### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

Se reflexionó sobre lo hecho hasta el momento, definiendo las necesidades de información, exponiendo posibles preguntas de evaluación, debatiendo sobre los/las agentes implicados/as..., para poder esbozar una *primera lista de preguntas* de evaluación.

Además, se replanteó el mapa de actores y actoras. Finalmente, este se diseñó con las categorías de agentes *impulsores/as*, agentes *colaboradores/as - gestores/as*, agentes *ejecutores/as* y *otros/as agentes implicados* a nivel regional y local.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Cómo generar preguntas de evaluación

Se pueden obtener preguntas de evaluación válidas si se reflexiona sobre:

- El cumplimiento de los objetivos del plan.
- Las necesidades de información del órgano promotor.
- Las necesidades de información de actores o actoras clave.
- Las necesidades de información de la población destinataria.
- Información relevante identificada tras el análisis de evaluabilidad.

- Otras necesidades de información identificadas en sesiones de trabajo anteriores.

### Puntos de referencia de la tercera tarea en CONOCER: analizar el plan, los actores y las actoras que se identifican en su contexto y las preguntas de evaluación que surgen de este último

- La importancia del liderazgo del órgano promotor

Como es lógico, la *implicación* del órgano promotor es esencial para diseñar y materializar la evaluación. Los/as agentes implicados/as en la EdR, como el mismo IAAP, tienen un papel complementario y de soporte metodológico e informativo.

Además, el órgano promotor deberá decidir sobre la lista final de preguntas de evaluación y, por tanto, si las preguntas de interés de otras personas actoras son incluidas. En el caso estudiado, el promotor de la política aceptó los nuevos enfoques aportados por UNICEF.

- Los espacios de evaluación no se cierran

Mientras se va avanzando por los sucesivos espacios de evaluación y tareas, es posible ir modificando lo que en un principio se decidió. Por ejemplo, se creó el grupo de trabajo con unos miembros determinados, y en un espacio de evaluación posterior se decidió incorporar a una nueva parte actora. O bien se modificó más adelante la lista inicial de preguntas de evaluación. El diseño de la evaluación *no es rígido*, sino que muestra la suficiente flexibilidad como para ir *adaptándose* a



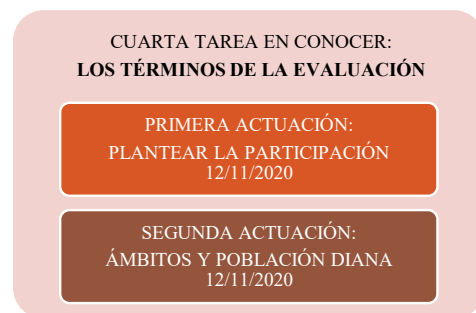
la realidad que se va descubriendo. En el caso estudiado, mientras avanzaba la evaluación se descubrió la importancia de la Administración local para la correcta implementación del plan.

- Todas las personas pueden aportar recursos de alguna manera

Aunque el gran peso de la evaluación le corresponde al órgano promotor, *otras personas actoras pueden implicarse* en la realización de las diversas tareas de la EdR, aportando personal técnico colaborador, realizando encuestas, etc.

### 3.1.4. Cuarta Tarea en Conocer: los términos de la evaluación

Actuaciones dentro de la cuarta Tarea



**La primera actuación: Se planteó el diseño de la participación** (Se llevó a cabo el 12-11-2020).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, dos técnicas de la Dirección General de Infancia y un técnico del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistió la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y una representante de la

Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Por lo tanto, el equipo evaluador se había consolidado con la inclusión de una persona externa a la administración.

#### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

En esta actuación es esencial debatir sobre el mapa de agentes implicados. La participación permite obtener información y generar *procesos de aprendizaje* entre quienes participan. En el caso estudiado, fue necesario realizar modificaciones en el planteamiento inicial de agentes, por lo que se elaboró otro listado adicional que incluyera a entidades privadas colaboradoras, como por ejemplo *Save the Children*. También se entendió que era necesario concretar, dentro de las Consejerías implicadas, qué Delegaciones Provinciales y Centros Directivos específicos estaban implicados.

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR:

- Un mapa de actores y actoras bien construido

Aunque sean necesarias varias reuniones, es muy importante delimitar bien el mapa, que *todas las personas sean las que estén, y que estén todas las que son*.

- Los diversos niveles implicados

Los actores y las actoras pueden encontrarse en ámbitos diversos. Por ejemplo, en el caso estudiado, el II PIAA contempla compromisos en cinco ámbitos de acción: Salud, Seguridad, Educación, Participación e Infancia. El órgano promotor quería conocer el grado

de implicación en la implementación del Plan. Esto hizo que aumentara el número de personas incluidas en el mapa en diferentes niveles.

**La segunda actuación: Se realizó la identificación de ámbitos sobre los que trabajar y la definición de la población diana.** (Se llevó a cabo el 12-11-2020)

#### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Por parte del equipo promotor asistió el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, dos técnicas de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistió la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y una representante de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

#### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

En la sesión de trabajo se concretaron la población destinataria, los diferentes ámbitos de estudio, criterios de evaluación, fuentes de información, técnicas de participación, dimensiones de los cuestionarios, participantes a incluir, roles necesarios, dinámicas de trabajo, herramientas analíticas, etc.

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Definir la población destinataria puede ser difícil.

6. Ver Glosario.

La población destinataria del plan debe estar definida desde el mismo momento en que este se diseñó. Sin embargo, es muy frecuente que esta definición no haya concretado bien el perfil de la población beneficiaria potencial del plan. Ante esta situación, será necesario un esfuerzo para decidir ahora sobre qué población se centrará la EdR.

Así, en el caso estudiado, se entendió que era necesario aclarar el tipo de municipios a los que el plan se había dirigido. Se encontró que la *población diana* era el total de municipios de Andalucía, aunque se dio prioridad, en un determinado momento, a las poblaciones entre 3.000 y 20.000 habitantes. Esto condujo a la necesidad de buscar un listado con los 791 municipios andaluces con una población entre 3.000 y 20.000 habitantes, agrupados por provincias. Esta información fue complementada por UNICEF, que aportó los criterios que se utilizan por los municipios para adherirse al programa Ciudades Amigas de la Infancia.

#### Puntos de referencia de la cuarta tarea en CONOCER: diseño de la participación, ámbitos de estudio y definición de la población diana

- Nuevamente, un lenguaje común

El diseño de la participación también debe llevarse a cabo con la intención, entre otras, de favorecer la creación de un lenguaje común que permita que todas las partes implicadas se entiendan durante el proceso evaluador.

- Hay que bajar a lo concreto

Durante la evaluación, se requiere *ir concretando* los diversos conceptos que

se van a necesitar. Por ejemplo, en el II PIAA, fue necesario definir con mayor detalle la población diana, se decidió incluir entre los ámbitos de estudio a los municipios, se definieron los roles de promotor del plan, ejecutores/as, gestoras/es, personas que diseñaron

las actuaciones; se seleccionaron técnicas de participación concretas; se definieron para los cuestionarios criterios y dimensiones, y se diferenció entre población de referencia, población diana, población beneficiaria y población beneficiada.

Gráfico 18. Población de referencia del II PIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

Objetivo del II PIAA	Población de referencia	Población diana	Población beneficiaria	Población beneficiada
<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar condiciones de infancia vulnerable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infancia y Adolescencia de Andalucía</li> <li>Menores de 18 años</li> <li>Indiferente empadronamiento, situación administrativa...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infancia y adolescencia vulnerable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infancia y adolescencia vulnerable de los municipios en los que se planifican medidas/ acciones/ programas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infancia y adolescencia vulnerable que realmente ha sido objeto de acciones llevadas a cabo</li> </ul>

### 3.2. SEGUNDO ESPACIO DE TRABAJO: COMPROBAR

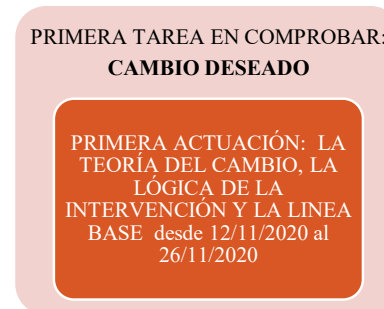
El espacio COMPROBAR se dedica a diseñar cómo se van a registrar, verificar y constatar los efectos obtenidos como consecuencia de la implementación del plan. Esto implica hacer explícitas previamente la teoría del cambio y la lógica de la intervención, incluso si no estaban definidas como tales en el documento del plan; elaborar la matriz con las preguntas de evaluación, y plantear las técnicas de participación concretas que permitan conseguir la información cualitativa buscada. En el II PIAA, para el espacio Comprobar se desarrollaron las siguientes tareas y actuaciones:

Gráfico 19. Comprobar: Tareas y Actuaciones. Fuente. Elaboración propia.



#### 3.2.1. Primera Tarea en Comprobar: cambio deseado

Actuaciones dentro de la primera tarea



**La primera actuación: Definir la teoría del cambio: se explicó la lógica de la intervención y se definió la línea base** (Se llevó a cabo el 26/11/2020)

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, una técnica de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un representante de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Se trata del equipo evaluador con la misma composición que en las sesiones anteriores.

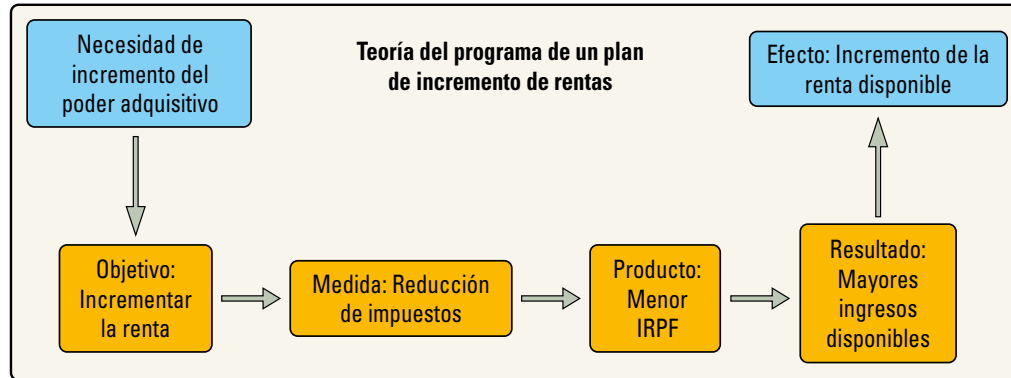
#### ¿Cuál es contenido de la primera actuación?

Lo ideal es que la teoría del cambio, la lógica de las intervenciones y la línea base estén definidas desde un primer momento en el plan. Sin embargo, con mucha frecuencia esto no es así. Esto conduce a la situación en la que el equipo evaluador deba hacer el esfuerzo de hacer explícitos, hasta donde sea posible, estos conceptos, *a posteriori*. Esto ayudará a averiguar *qué información es relevante* para el órgano promotor, lo que facilitará decidir las preguntas de evaluación.

La teoría del cambio incluye las creencias y presupuestos de los impulsores e impulsoras de la política que los llevan a pensar que las actuaciones previstas en el plan modificarán la situación de partida que se quiere mejorar. Para este cambio buscado, se habrán planteado intervenciones concretas. En la siguiente imagen puede observarse la teoría del cambio simplificada para un programa de intervención para el incremento de las rentas:



Gráfico 20. Ejemplo simplificado de modelo lógico para un plan de incremento de rentas. Fuente: Serrano, E., Herrera, M, Martínez, A y Simón, J. y Díaz, A. en Bases para la evaluación de impacto de políticas públicas. I.A.A.P. Sevilla.



Las siguientes preguntas pueden ayudar a hacer explícitas las creencias de los promotores:

Gráfico 21. Preguntas para el análisis causal. Fuente: Serrano, E., Herrera, M, Martínez, A y Simón, J. y Díaz, A. en Bases para la evaluación de impacto de políticas públicas. I.A.A.P. Sevilla.

### Preguntas para el análisis causal

Para el análisis causal se recomienda recurrir a preguntas sencillas que nos permitan orientar el análisis como, por ejemplo:

#### Sobre el diagnóstico del contexto (problemas y necesidades):

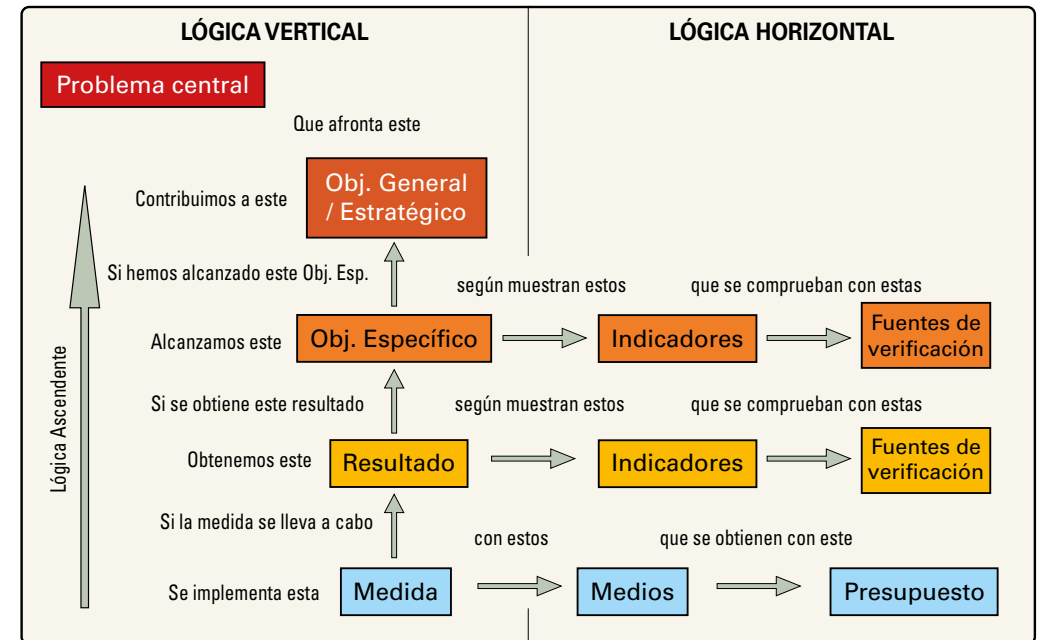
- ¿Qué provoca que el problema ocurra?
- ¿Cuál es la causa de que...?
- ¿Qué implicaciones tiene ...?
- ¿Por qué se da la situación...?

#### Sobre los elementos del programa (objetivos, resultados y medidas):

- ¿Qué necesitamos para alcanzar ...?
- ¿Cómo se soluciona ...?
- ¿Qué nos permite lograr este...?
- ¿A qué colabora/contribuye...?
- ¿Qué consecuencias tiene...?

La lógica de la intervención es la *cadena de acontecimientos* que conduce, desde que la Administración comienza su actuación, los efectos intermedios, hasta el impacto final mejorando la situación de la población. En la figura siguiente puede observarse un esquema general para definir la lógica de la intervención:

Gráfico 22. Lógica vertical y horizontal en la metodología del enfoque del marco lógico. Fuente: Serrano, E., Herrera, M, Martínez, A y Simón, J. y Díaz, A. en Bases para la evaluación de impacto de políticas públicas. I.A.A.P. Sevilla.



La línea base es el conjunto de *indicadores de contexto* que definen la situación de partida a mejorar, cuyo seguimiento en el tiempo permitirá averiguar más adelante si efectivamente se ha conseguido mejorar dicha situación. El *pronóstico contrafactual* es la situación que previsiblemente habría ocurrido de no haberse intervenido por parte de la Administración pública:

Gráfico 23. Ejemplo de línea base y pronóstico contrafactual. Fuente Capacity4dev (Unión Europea).

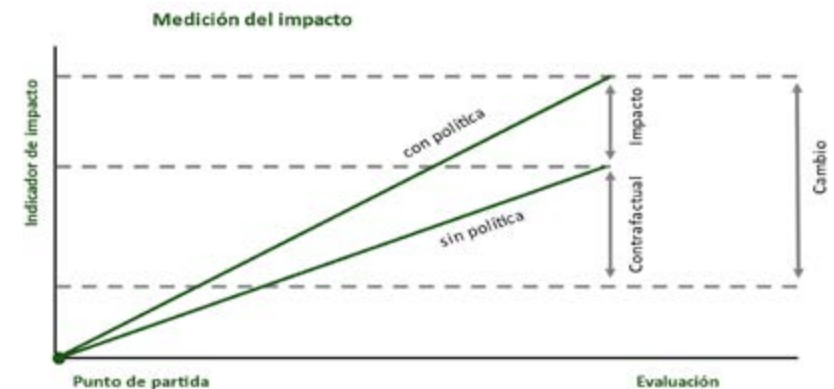


Gráfico 23. Borrador inicial de la teoría del cambio en el II PIAA. Fuente: Elaboración propia.

**SITUACIÓN DE PARTIDA:** 1-OBESIDAD Y HÁBITOS, PROBLEMAS SALUD MENTAL, PREMATUROS. 2-DISCRIMINACIÓN, DESAMPARO, VULNERABLES (sin protección parental, víctimas violencia, discapacidad o exclusión social). 3-EDUCACION NO ADAPTADA A LOS CONTEXTOS. 4-PASIVIDAD, DISTANCIAMIENTO ASUNTOS COLECTIVOS

**CAMBIO DESEADO:** 1- RECONOCIMIENTO SOCIAL 2-MEJORA DE OPORTUNIDADES 3-PRO-MOVER DERECHOS Y BIENESTAR SOCIAL 4-SEGURIDAD Y PROTECCIÓN CONTRA MAL TRATO

AMBITOS	SANIDAD	SEGURIDAD	EDUCACION	PARTICIPACION
CONDICION	INDICADORES NUEVOS HUMANIZAR ATENCION ASOCIACIONISMO- redes profesionales -INFORMES Y CRUCE DE INFORMACIÓN-	FORMAR PADRES RECURSOS FAMILIAS MENOS INTERNAMIENTO Y MÁS ACOGIMIENTO	ESCOLARIZAR CONTROL ABSENTISMO APOYOS Y AYUDAS FAMILIA ALUMNOS	INFORMACIÓN FORMACIÓN
ESTRATEGIA	PREVENCIÓN ATENCION CONCRETAS Y FOCALIZADAS FORTALECER SISTEMA SANITARIO PUBLICO Y ALIANZAS INTERSECTORIALES	PARENTABILIDAD POSITIVA EMPODERAR A LAS FAMILIAS CRECER EN FAMILIAS	EDUCACIÓN INCLUSIVA IGUALDAD GÉNERO	NUEVA CULTURA CIUDADANÍA ACTIVA
INTENVENCIÓN	MEJORAR DIAGNOSTICOS ATENCION VULNERABLES	ENFOQUE INTEGRAL SISTEMA DE PROTECCION A LA INFANCIA CENTRADO EN EL MENOR	MEJORAR EDUCACION ACTIVIDADES RECREATIVAS	PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA OPTICA COMPENSIBLE DISTRIBUCIÓN PRESUPUESTOS

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Hacer explícitos los presupuestos implícitos

Como es muy frecuente que no se hayan definido en el documento del plan la teoría del cambio, la lógica de las intervenciones y la línea base, tiene sentido *detenerse a esbozarlos*, dado que estos marcos de pensamiento tendrán influencia en los resultados que se espera obtener. Estos presupuestos implícitos y creencias de partida sobre la efectividad potencial del plan orientarán a la hora de decidir las preguntas de evaluación más pertinentes.

### 3.2.2. Segunda Tarea en Comprobar: la matriz de evaluación

Actuaciones dentro de la segunda Tarea



**La primera actuación: Elaborar una primera propuesta de matriz de evaluación** (Se llevó a cabo el 26-11-2020).

### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, una técnica de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia.

### Punto de referencia de la primera tarea en Comprobar: cambio deseado

- Trabajar *a posteriori*

Aunque lo apropiado sería que se hubieran trabajado estos elementos durante el diseño de la política y la elaboración del plan, una vez que este esté implementado y ya se haya comenzado la EdR, *todavía es posible*, e incluso conveniente de cara a la evaluación, hacer explícitos estos presupuestos, aunque sea en un momento diferente del esperado.

Por parte del IAAP asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un representante de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Por tanto, no hubo modificaciones en el equipo evaluador frente a las últimas sesiones.

### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

Se elaboró un documento ordenado que sirve para visualizar, de forma esquemática, el diseño del proceso, y que contiene una lista de preguntas, con los criterios a los que se asocian, así como las fuentes de información, indicadores de medición, técnicas de investigación y herramientas a utilizar. Todas estas se incorporan en la matriz de evaluación, como puede observarse en el *Anexo 11*:

*Matriz de Evaluación del II PIAA.* Esta herramienta resume las etapas con las que se tratará de dar respuesta a las *preguntas de evaluación* del II PIAA. Para elaborarla, en primer lugar, se vinculan las distintas preguntas de evaluación con los siguientes *criterios de evaluación*<sup>7</sup>: Eficacia, Eficiencia, Equidad, Cobertura real, Participación y Sostenibilidad, definidos como se presenta en el siguiente cuadro:

Gráfico 24. Criterios de Evaluación del II PIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

**EFICACIA**-valora la consecución de objetivos y resultados del Plan.

**EFICIENCIA**-valora resultado en relación con los recursos invertidos.

**EQUIDAD**-valora en relación con las circunstancias concretas de cada supuesto.

**COBERTURA REAL**-valorar la población destinataria que ha sido realmente beneficiaria.

**PARTICIPACIÓN**-valora los procesos que facilitan la colaboración y participación efectiva entre entes públicos/privados y sociedad destinataria.

**SOSTENIBILIDAD**-valora la continuidad de los efectos del Plan.

De esta forma, las preguntas de evaluación quedaron clasificadas por criterios, como se refleja a continuación:

Gráfico 25. Preguntas de evaluación quedaron clasificadas por criterios del IIPIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

#### EFICACIA

- ¿En qué medida se han mejorado algunas de las necesidades y problemas detectadas en la infancia más vulnerable gracias al plan?
- ¿Qué objetivos previstos se han conseguido con el II Plan de Infancia?
- ¿Qué otros logros se han conseguido que no estuvieran previstos?
- ¿Qué medidas se han puesto en marcha gracias al Plan a nivel regional y en los municipios que hasta ahora no se habían llevado a cabo?
- ¿Ha aumentado la presencia activa de los niños y niñas en la política pública de infancia a nivel local y regional? Concretamente:
- ¿En qué porcentaje de municipios se han implementado alguna medida del Plan? ¿En qué grado?
- ¿Qué porcentaje de Planes de Infancia se ha conseguido con la participación de niños y niñas, en este periodo?
- ¿Ha aumentado el presupuesto dedicado a la infancia en esos municipios?
- ¿Se han implementado nuevas medidas para los niños y niñas más vulnerables? ¿Han sido efectivas?
- ¿Qué otras estrategias participativas con infancia no previstas en el Plan se han implementado en los municipios?

#### EFICIENCIA

- ¿En qué medida se han obtenido los resultados esperados con los medios y los recursos previstos por el Plan?
- ¿Existen razones relacionadas con la ineficiencia que explican que no se haya llevado a cabo alguna acción/programa?

7. Ver Glosario.

#### EQUIDAD

- ¿Ha afectado de manera diferente el Plan a los niños y a las niñas?

#### COBERTURA REAL

- ¿Existen diferencias a la hora de implementar el Plan en función del tamaño municipio?

#### PARTICIPACIÓN

- ¿Qué tipo de participación han tenido los niños y niñas?
- ¿Para qué ha servido esa participación?
- ¿Qué áreas de la política municipal y con qué frecuencia se han implicado en los Planes de Infancia?
- ¿Qué agentes se han implicado en la ejecución del Plan a nivel regional y municipal? ¿Con qué rol (impulsor, dinamizador, participante...)? ¿Qué porcentaje de implicación ha habido de los distintos agentes a nivel andaluz?

#### SOSTENIBILIDAD

- ¿Qué tipo de estructuras de participación infantil y juvenil se han creado gracias al II Plan (planes de infancia, planes de parentalidad positiva, consejos de infancia, foros de infancia...)? ¿Siguen funcionando?

Posteriormente, se propusieron *técnicas de análisis*<sup>8</sup> y *fuentes de información* para poder realizar dichas técnicas con las que poder dar respuesta a las preguntas de evaluación. Posteriormente se elaboró un *cronograma*<sup>9</sup> para llevar a cabo las acciones y técnicas definidas.

En el caso estudiado, se valoró si era pertinente y viable realizar la *encuesta*<sup>10</sup> a las familias, los niños y niñas y a los agentes colaboradores. Al final, se decidió dividir los *grupos focales*<sup>11</sup> de familias y niños/as en dos, un grupo sólo para las familias, y otro sólo para los niños/as. Se expusieron los primeros pasos para la elaboración de un *cuestionario*<sup>12</sup>, y se facilitó un *protocolo para la elaboración* del mismo.

Se discutió con las *personas informantes clave*<sup>13</sup> si era posible llegar con los cuestionarios a todos los municipios, y a todo el personal técnico que trabaja con la infancia en estos municipios. Se exploró la posibilidad de hacerlo a partir de un listado de correos electrónicos del que se disponía, y datos de contacto de profesionales que ya se tenían.

También, se tuvo presente en todo momento que la matriz de evaluación se *mantiene abierta* y sujeta a modificaciones a medida que avanza el proceso, para, por ejemplo, añadir preguntas, modificarlas, cambiar criterios, etc. Se insistió nuevamente en la idea de que el carácter sistemático del método no contradice su naturaleza flexible.

8 Véase glosario.

9 Véase Anexo: El cronograma de una EdR

10 Véase glosario

11 Véase glosario

12 Véase glosario y el anexo 11.

13 Véase glosario

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Una herramienta sencilla para sintetizar una realidad compleja

La elaboración de la matriz es un *trabajo colaborativo* que implica a actores y actoras más allá del equipo evaluador. No sería posible elaborarla sin el conocimiento previo generado por las personas promotoras y gestoras del plan, evaluadoras y otras implicadas. Gran parte de este conocimiento se habrá recogido anteriormente en el espacio Conocer.

- Una matriz para cada evaluación

A partir del modelo general propuesto, será necesario crear una *matriz ad hoc* para cada EdR

### Punto de referencia de la Segunda Tarea en Comprobar: la matriz de evaluación

- La mejor matriz, la que se puede cumplimentar

Los datos manejados deben ser los justos y necesarios. Mejor poca información de calidad (lo que no suele ser fácil de conseguir), que recopilar mucha información porque la tenemos disponible. Esto último no es garantía de calidad del proceso evaluador.

También, la recopilación y el tratamiento estadístico de datos se verá lógicamente condicionado por el alcance definido para la evaluación, los recursos económicos y el plazo de tiempo con los que se cuenta para realizar la evaluación.

### 3.2.3. Tercera Tarea en Comprobar: las técnicas de participación

Actuaciones dentro de la tercera tarea



**La primera y segunda actuación: Elegir y planificar las técnicas de participación apropiadas** (Se llevó a cabo el 26-11-2020).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería de Políticas Sociales, una técnica de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un representante de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Así, se mantuvo el mismo equipo que en la sesión anterior.

### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

Las preguntas de evaluación se responden con *fuentes de información* concretas. En la mayoría de los casos, hará falta utilizar *técnicas de análisis* o

de recopilación de la información. En la sesión de trabajo se identificaron las fuentes de información y las correspondientes técnicas. La relación de técnicas que se decidió utilizar se describe en el siguiente cuadro:

Gráfico 26 Técnicas del II PIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

Técnicas de análisis	Participantes/fuentes
Análisis documental	Órganos gestores
	Técnicos/as de infancia (municipios y consejerías)
Encuestas online	Familias y niños/as
	Agentes colaboradores municipales
	Técnicos/as municipales de infancia
Grupos focales	Familias y niños/as
	Agentes colaboradoras/es regionales

En la evaluación del II PIAA, un tema de debate fue la elección de la técnica más apropiada para involucrar a las personas menores y obtener información cualitativa de calidad y sin sesgos parentales, respetando a su vez tanto los parámetros legales como las diferentes sensibilidades necesarias en el trato con menores.

El cuestionario de preguntas cerradas permite hacer de manera fácil y automática el análisis estadístico de grandes volúmenes de datos, por lo que es apropiado utilizarlo cuando se quieren obtener *cientos de respuestas*.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Preguntas abiertas para opiniones relevantes

Las entrevistas y encuestas mediante preguntas abiertas permiten obtener un conjunto de *opiniones repetidas* con frecuencia por una mayoría.

Preguntas cerradas para grandes volúmenes de información.

### Punto de referencia de la tercera tarea en COMPROBAR: las técnicas de participación

- La participación, al servicio de la evaluación

No se busca la participación por sí misma, sino porque es una *herramienta muy útil* para llevar a cabo una evaluación de calidad cuando se lleva a cabo de manera adecuada.

### 3.3. TERCER ESPACIO DE TRABAJO: COOPERAR

Cooperar es el espacio dedicado a *la recogida de la información*. Es necesario recopilar y analizar la información, y responder a preguntas tales como:

- ¿Quién puede proporcionar información de calidad?
- ¿Qué colectivos tienen que aportar sus puntos de vista?
- ¿Dónde podemos obtener buenos datos estadísticos?

En el II PIAA el espacio Cooperar se desarrolló a través de las siguientes tareas y actuaciones.

Gráfico 27. Cooperar: Tareas y actuaciones. Fuente: Elaboración propia.



#### 3.3.1. Primera Tarea en Cooperar. Elaboración de las encuestas de forma consensuadas en el equipo evaluador.

Actuaciones dentro de la primera tarea



La primera, segunda y tercera *actuación*: Elaboración de las encuestas, recopilación y cribado de preguntas.

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor, asistió el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, una técnica de la Dirección General de Infancia y un técnico del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un técnico de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

#### ¿Cuál es su contenido?

Tras elaborar la matriz de evaluación, toca iniciar las tareas para cumplimentarla.

La matriz establece las pautas a seguir, identificando qué información hace falta, cuál es la fuente de información a consultar y la técnica elegida para obtener los datos.

En el caso estudiado, fue necesario debatir sobre qué técnicas de recogida de información y análisis son las más adecuadas para la infancia. También se discutió sobre las dimensiones y las preguntas más apropiadas para el cuestionario. Igualmente, tras haber decidido utilizar encuestas y grupos focales, se debatió sobre qué colectivos debían ser implicados en estas técnicas.

Se utilizó el *Documento guía de elaboración de un cuestionario*<sup>14</sup>:

14. Véase anexo 11: Guía de elaboración de un cuestionario.



Gráfico 28 Síntesis de como elaborar un cuestionario. Fuente: Elaboración propia

- 1º- Establecer la finalidad del cuestionario.
- 2º- Pautar las dimensiones en las que se quiere trabajar para responder a las preguntas de evaluación clasificadas por criterios.
- 3º- Se propone establecer un número de tres preguntas por dimensión.
- 4º- Puesta en común de las preguntas aportadas a cada dimensión.
- 5º- Cribar las preguntas para ajustarlas a la matriz de evaluación.

En la evaluación del II PIAA fue necesario diferenciar entre *criterios* de evaluación, *dimensiones* del cuestionario y *áreas de acciones* del plan. En la matriz de evaluación del II PIAA se escogieron los *criterios*: eficacia, eficiencia, equidad, cobertura real, participación y sostenibilidad. En cuanto a las *dimensiones*, se seleccionaron vulnerabilidad, efectividad, innovación, participación, igualdad y sostenibilidad. Y respecto a *las áreas de acción*, se definieron cinco: 1- Salud y bienestar emocional, 2- Seguridad y confianza, 3- Aprender a realizarse, 4- Participar y prosperar y 5- Transversalidad, la infancia en el centro de la decisión.

De esta forma, en la evaluación del II PIAA, los criterios de evaluación aportan baremos para realizar juicios

de valor; las dimensiones en los cuestionarios permiten clasificar las preguntas para obtener la información pertinente y precisa del actor/a, y las áreas de acción ordenan la información según los sectores afectados por las intervenciones del plan. Más adelante se definen estos tres conceptos de forma general.

Finalmente, se obtuvo un primer cuestionario que unía todas las propuestas en 97 ítems elaborados por los colectivos clave del proceso. Este cuestionario, se trabajó cooperativamente y se convirtió en la herramienta que permitió acercarse al numeroso grupo de personal técnico municipal del territorio. En el siguiente gráfico puede observarse, a modo de ejemplo, una de estas preguntas:

Gráfico 29. Preguntas del cuestionario en la dimensión participación Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

- 11.- **¿Cómo dirías que es la participación de la infancia y adolescencia en el municipio en el que trabajas? (Selección múltiple limitada a 2)**
- a) No existe participación infantil y juvenil.
  - b) Fundamentalmente es participación en actividades de ocio, culturales y deportivas.
  - c) Existe una participación política destacable, canalizada a través de un consejo u órgano de participación representativa.
  - d) Se observan muestras de organización y movilización políticas autónomas por parte de niños, niñas y adolescentes, al margen de la dinamización adulta.
  - e) Niñas, niños y adolescentes opinan y hacen propuestas al Ayuntamiento desde el ámbito escolar.
  - f) Otras formas de participación, ¿cuáles?

## Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Criterios de evaluación<sup>15</sup>

Son “condiciones, reglas, principios, *normas* o ideas de valoración, que posibilitan la emisión de un juicio valorativo con respecto a aquello que se evalúa” (AEVAL, 2015:99).

- Dimensiones<sup>16</sup>

Las dimensiones permiten estructurar los cuestionarios, agrupando las preguntas dentro de las mismas.

- Áreas de acción<sup>17</sup>

Las áreas de acción se refieren a los sectores sobre los que incide la intervención.

## Puntos de referencia de la primera tarea en COOPERAR:

- El producto de esta tarea: encuestas consensuadas

El objetivo de esta tarea es construir una herramienta, el *cuestionario*. Este deberá estar *bien enfocado* en los temas prioritarios para el promotor de la evaluación, para evitar el riesgo de malgastar tiempo y recursos.

- Construyendo el cuestionario también se aprende

La EdR se concibe como una evaluación formativa<sup>18</sup>, que proporciona al equipo de profesionales y colectivos implicados la posibilidad de aprender de la experiencia. El trabajo conjunto de los

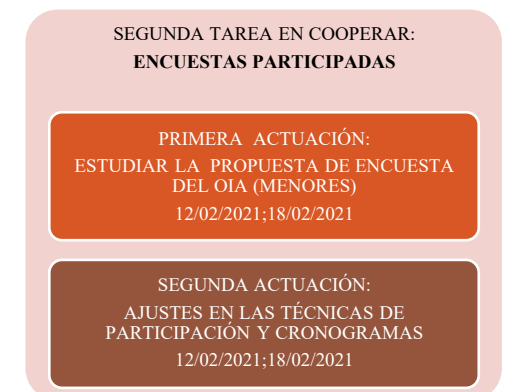
diferentes actores también es un acto de *reflexión conjunta*.

- Desde el nivel macro de la organización hasta el nivel micro

El órgano promotor se sitúa en los niveles estratégicos, *macro*, de la Administración. Las personas gestoras y profesionales *a pie de obra* se sitúan en el nivel de prestación del servicio, el nivel “micro”. Un valor particular que aporta esta metodología es el de facilitar la conexión entre el nivel macro y el nivel micro, al encuestar el primero al segundo.

## 3.3.2. SEGUNDA TAREA EN COOPERAR. Encuestas participadas

Actuaciones dentro de la segunda tarea:



**La primera actuación: Estudiar las preguntas propuestas por los actores y actoras y seleccionar las adecuadas para la Encuesta.** (se llevó a cabo el 12/02/2021 y el 18/02/2021).

15 Véase glosario.

16 Véase glosario.

17 Véase glosario.

18 Véase glosario.



### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistió el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, dos miembros del personal técnico de la Dirección General de Infancia y un miembro del personal técnico del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistió la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un miembro de personal técnico de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

Las sesiones de trabajo se centraron en dos cuestiones:

El estudio del *segundo cuestionario*, dirigido a las personas menores. Era una propuesta realizada por el Observatorio de la Infancia.

La discusión sobre *el rol de los actores* que intervienen en los cuestionarios y la información que se busca de ellos. En el II PIAA se recopiló información de la población diana<sup>19</sup> (menores y adolescentes vulnerables) y del personal técnico de los servicios sociales comunitarios (implementadores).

La *encuesta* se realizó en formato electrónico. Fue propuesta y llevada a cabo por el Observatorio de la Infancia de Andalucía. Este Observatorio aportó conocimiento experto en investigaciones con menores de edad, y recursos para la

recogida de datos y análisis y presentación de los resultados. Se incluyeron 17 preguntas, enfocadas en la experiencia de los niños, niñas y adolescentes que participan en los Foros Municipales para la Infancia, con un formato visual para facilitar la comprensión. La encuesta se realizó través del personal técnico de infancia que dinamiza los foros. Se tuvo en cuenta la inclusión de menores vulnerables y procedentes de minorías. Se evitó las referencias a planes y políticas en la terminología, para no confundirlos. Se recabó el consentimiento de los y las menores para el tratamiento de datos.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Sintetizar la pluralidad de puntos de vista

Para la EdR se cuenta con el *punto de vista* de las personas que han elaborado la estrategia, los que trabajan en la implementación del plan, y la población beneficiaria. Además, se cuenta con diversas *fuentes de información*. De esta forma, hay distintos grupos sociales *mirando* a la misma realidad. Y también hay *datos numéricos* aportando “mediciones” de esa realidad. Aquellos aspectos en los que las opiniones de los diversos grupos y los datos coincidan, cuentan con mayor *solidez* para poder extraer conclusiones sobre el grado de acierto de las medidas del plan.

**La segunda actuación: Realizar ajustes y mejoras en las técnicas de participación, elaborar un cronograma para llevar a cabo las mismas** (se llevó a cabo el 12/02/2021 y el 18/02/2021).

19. Ver Glosario.

### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, dos miembros del personal técnico de la Dirección General de Infancia y un miembro del personal técnico del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP asistió la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un miembro de personal técnico de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

Las sesiones de trabajo se centraron en dos cuestiones:

Replantear las técnicas de participación.

Elaborar el cronograma para el desarrollo de las técnicas.

Mediante *encuestas, grupos de discusión y grupos focales*<sup>20</sup> se pretende observar la realidad y analizarla. En el caso de estudio, en esta observación y análisis estuvo implicado personal técnico de las Consejerías con competencias en materia de educación, salud, servi-

cios sociales y justicia, así como personal experto del tercer sector, la universidad o el defensor del pueblo.

### Observación generalizable a cualquier EdR

- Pragmatismo

Para alcanzar los compromisos adquiridos tras el encargo del órgano promotor, debe trabajarse con un método de evaluación bien definido, a la vez que con flexibilidad. En el primer espacio, CONOCER, quedó fijado el guion para el desarrollo de la evaluación. Ahora, en el espacio COOPERAR, hizo falta realizar ajustes en las técnicas y el cronograma.

### Puntos de referencia de la segunda tarea en COOPERAR: encuestas participadas

- Optimizar recursos

La participación directa de actores y actrices que no pertenecen al órgano promotor a la hora de llevar a cabo las técnicas puede hacer *más eficiente* el proceso evaluador.

- Consenso

Cuando las diferentes partes trabajan juntas, es más fácil que compartan la información, y lleguen a elaborar *un punto de vista asumible* por todos y todas (o por la mayoría), acerca del grado de acierto del plan.

20. Véase Glosario.

### 3.3.3. Tercera Tarea en COOPERAR: pilotar los cuestionarios y realizar los grupos focales

Actuaciones dentro de la Tercera tarea.



**La primera actuación: Testeo de las encuestas** (se llevó a cabo el 25/02/2021 y el 04/03/2021).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, un técnico de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia.

Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y una técnica de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Como puede observarse, se le puede llamar *el equipo evaluador habitual*.

#### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

El objetivo de la sesión fue revisar las encuestas antes de su distribución al *personal técnico de infancia* y a los y las *menores*. Tras esta revisión, se pilotaron las encuestas, con el objetivo de detectar errores y encontrar sugerencias de mejora.

La *primera prueba piloto*, para la encuesta al personal técnico, se realizó con un grupo formado por personal técnico de infancia (15 miembros), personal evaluador colaborador del IAAP (5 miembros), personal del OIA (3 miembros) y de UNICEF (3 miembros). Tras obtenerse las conclusiones del pilotaje, fue necesario cambiar el orden de varias preguntas, reformular otras, eliminar algunas preguntas, y unificar varias, hasta quedar la encuesta final con 37 preguntas.

La *segunda prueba piloto*, para la encuesta a los y las menores, se llevó a cabo con un grupo formado por 8 menores invitados por la coordinación del II PIAA, a través del Consejo Municipal de Infancia de Huelva, por el OIA y por UNICEF. Estas instituciones tuvieron un *rol protagonista* en el diseño del proceso y lo mantuvieron en su ejecución. Tras disponerse de las conclusiones del pilotaje, se encontró que la encuesta estaba adecuadamente construida, sin que fuera necesario realizar cambios.

Las y los técnicos de infancia de ámbito municipal y regional se encargaron de apoyar la cumplimentación de la encuesta por parte de las y los menores, y del posterior análisis de los resultados

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Otra información diferente a los logros del plan

Además de averiguar el grado en que se han alcanzado los objetivos del plan, otro tipo de información puede ser muy relevante, como los obstáculos que existieron para que el plan pudiera implementarse, o los *retrocesos* que hubo una vez implementado, y a qué se debieron.

- Compartir tareas

La *complicidad* en el proceso evaluador con otros agentes clave diferentes de la Administración permite la encomienda de tareas a los mismos.

**La segunda actuación: Diseño de los grupos focales** (Se llevó a cabo el 11/03/2021 y el 18/03/2021)

#### ¿Quién la realiza?

Por parte del equipo promotor asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, un técnico de la Dirección General de Infancia y una técnica del Observatorio de la Infancia

Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y un técnico de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

#### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

Aunque se habían decidido tres grupos focales y uno de ellos con niños y niñas y sus familias, finalmente a los niños y niñas se les hizo la encuesta a través de sus dinamizadores/as de los foros locales de infancia con apoyo de los técnicos/as de infancia de municipios y de diputación.

Fueron propuestos, sin embargo, *cuatro grupos focales*.

- El primero, con los Servicios y el personal gestor de programas del II PIAA, *internos de la Consejería de Igualdad, Políticas Sociales y Conciliación*.
- El segundo, con *otros Servicios de la Junta de Andalucía* de las Áreas de Educación, Salud o Justicia, vinculados a programas relacionados con el II PIAA.
- El tercero, se llevó a cabo con *agentes colaboradores/as* de un ámbito más periférico: delegaciones territoriales.
- El cuarto, con *entidades de infancia* que de una u otra manera habían estado vinculadas al Plan durante estos años, pertenecientes al tercer sector y a universidades.

Para construir el guion de preguntas para estas técnicas, se contó con cinco miembros del personal colaborador del IAAP. Se eligieron trece preguntas, ordenadas de forma que se pudiera proporcionar fluidez a la sesión, referidas al seguimiento del plan, el contexto institucional y los resultados del mismo.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Qué aportan los grupos focales

Permiten conocer la experiencia de los y las profesionales con las medidas del plan, especialmente ayudan a identificar buenas prácticas y obstáculos.

- A quién se invita

A partir del mapa de actores y actoras elaborado en las primeras etapas de la EdR, se selecciona a quien pueda proporcionar la información buscada.

### Puntos de referencia de la tercera tarea en COOPERAR: prueba piloto y grupos focales

- Pensar bien las cosas

La elección de las técnicas y su realización debe ser cuidadosamente planificada, preparando bien todos los

aspectos logísticos, teniendo en cuenta con realismo los recursos disponibles y el cronograma posible para las agendas de todos/as los/las implicados/as.

- Diversidad en la unidad

Aunque se seleccionen a miembros representantes de grandes categorías, hay que tener en cuenta que dentro de estas hay diferencias que pueden influir en su perspectiva, tales como el género, la etnia, la institución en que se trabaja, la categoría profesional, la edad, y otras.

Además, la diversa adscripción del personal invitado a los grupos focales permite analizar la colaboración entre los *distintos niveles* institucionales a la hora de implantar el plan.

Las preguntas utilizadas para todos los grupos focales fueron las mismas (ver anexo 12) y el tiempo dedicado unas dos horas y media.

## 3.4. CUARTO ESPACIO DE TRABAJO: COMPARTIR

El cuarto espacio es COMPARTIR. Es un espacio de retroalimentación donde se analiza e interpreta la información recopilada. El producto final de este espacio es el informe de conclusiones y recomendaciones, cuyo objetivo es *acercar posturas, averiguando en qué*

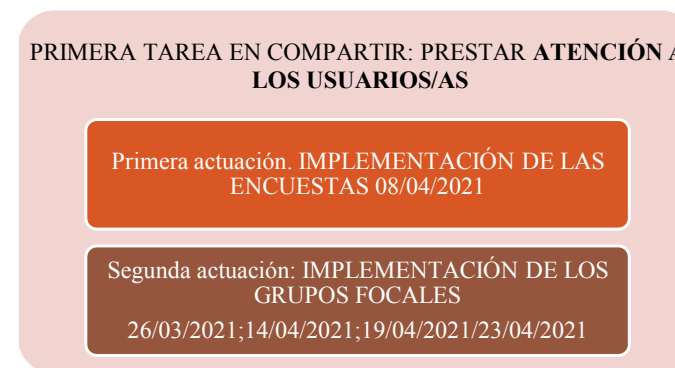
*coinciden* la visión prevista en el plan, con las mejoras percibidas por los y las participantes y el punto de vista del promotor de la política. En Compartir se trabaja a través de las siguientes tareas y actuaciones:

Gráfico 30. Compartir: Tareas y actuaciones. Fuente: Elaboración propia.



### 3.4.1. Primera Tarea en Compartir. Prestar atención a los usuarios/as

Actuaciones dentro de la primera Tarea.



**La primera actuación: Implementar las encuestas.** (Se llevó a cabo el 08-04-2021).

### ¿Quién realiza la primera actuación?

Por parte del equipo promotor, asistieron el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva, un técnico de la Dirección General de Infancia y un técnico del Observatorio de la Infancia

Por parte del IAAP, asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y una técnica de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas.

Además, asistió una representante de UNICEF.

Una vez más, el equipo evaluador habitual

### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

En la sesión de trabajo se establece la dinámica a seguir en la implementación de las dos encuestas. Se concreta el programa informático en el que construir las (*Eu Survey*), el tipo de análisis que se hará con los datos, y el modelo de informe que se busca.

Como el personal técnico municipal y provincial tiene el encargo de aplicar las encuestas a menores y analizarlas, en esta sesión se supervisa el material explicativo para ellos. Además, se cierran las fechas para realizar las encuestas y los cuatro grupos focales.

### Observación generalizable a cualquier EdR

- Adaptar el instrumento a la persona que proporciona la información

Las entrevistas, cuestionarios de preguntas abiertas o cerradas, grupos fo-

cales, y demás técnicas para facilitar la participación deben estar *específicamente adaptadas* a las personas que van a proporcionar la información, sus características particulares, y la posición que ocupan en el entramado de relaciones de las y los actores implicados en el plan.

**La segunda actuación: Realizar los grupos focales.** (Se llevó a cabo los días 26-03-2021, 14-04-2021, 19-04-2021 y 23-04-2021)

### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Por parte del equipo promotor, asistió el Coordinador del Plan en representación de la Delegación Territorial de la Consejería para la Igualdad y Bienestar Social en Huelva.

Por parte del IAAP asistieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas, un técnico de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas y observadores del equipo de colaboradores en evaluación del IAAP.

Además, asistieron algunos miembros invitados externos a la evaluación.

### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

A cada grupo focal se dedica una sesión de trabajo. Finalmente se identificaron los siguientes grupos focales:

- Gestores/as de programas relacionados con el plan en el ámbito de los servicios sociales: técnicos/as municipales y de las diputaciones provinciales. Se trata de personal ajeno a la Junta de Andalucía.
- Gestores/as de programas relacionados con el plan en otros ámbitos: salud, justicia, defensor del pueblo,

educación. Es personal que pertenece a la Junta de Andalucía.

- Organizaciones del tercer sector.
- Servicios periféricos de la Junta de Andalucía.

También se elaboró el guion de preguntas para los grupos focales<sup>21</sup>. Esta tarea la realizó el personal del IAAP y sus miembros colaboradores, junto con el equipo evaluador. El órgano promotor convocó a los/las asistentes a los grupos focales, y se encargó de preparar la logística de los encuentros. Dada la situación de la pandemia de la COVID 19 se realizaron *on line*. Los grupos comenzaban con una breve exposición de los objetivos estratégicos y las líneas de trabajo del plan. Un miembro del IAAP dinamizaba la sesión. Varios colaboradores del IAAP fueron invitados como observadores, para tomar nota y sintetizar las conclusiones del encuentro.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Los números fríos no lo dicen todo

Los indicadores cuantitativos que se hayan podido calcular ofrecen una información muy valiosa para comprender hasta qué punto las actuaciones implan-

tadas con motivo del plan han funcionado. Sin embargo, estos indicadores deben ser *interpretados en su contexto*, para comprender realmente su significado. Y este contexto lo aportan las opiniones recogidas de los diversos grupos de interés mediante las técnicas cualitativas.

### Puntos de referencia de la Primera Tarea en Compartir: incluir la voz de la población beneficiaria

- Cómo generar debate sobre la composición de los grupos focales

Para generar debate en el equipo evaluador sobre cómo puede conocerse el punto de vista de los/las beneficiarios/as del plan, se pueden hacer preguntas tales como:

- ¿Para qué participa el/la usuario/a del plan en la EdR?
- ¿Qué se espera de su participación?
- ¿Cómo se va a llevar a cabo esta participación en la práctica?

Lo que planificó sobre el papel, y lo que ocurrió en la realidad.

La aplicación de las técnicas cualitativas descritas permite conocer si coinciden la visión pretendida en el plan con la visión descrita por los diferentes grupos afectados por este.

21. Véase anexo 12.



### 3.4.2. SEGUNDA TAREA EN COMPARTIR. Informes parciales de las encuestas y grupos focales

Actuaciones dentro de la segunda Tarea



**La primera actuación: Elaborar los informes parciales de las encuestas y los grupos focales.** (Se llevó a cabo en el periodo comprendido entre los días 15-04-2021 y el 07-05-2021).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Las personas que han participado en la aplicación de las encuestas y la conducción de los grupos focales.

#### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

El personal de la oficina técnica del IAAP y sus colaboradores, y los/as técnicos/as del OIA, analizan y sintetizan las respuestas a las encuestas y los grupos focales, cada uno con tareas diferenciadas.

Se parte de la síntesis que la herramienta utilizada brinda. Pero, además, hay que interpretar las respuestas y correlacionar algunas variables de interés.

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Estimar bien la carga de trabajo
- Deben obtenerse informes parciales a partir de la información recogida en las

encuestas, grupos focales y otras técnicas. Sin embargo, debe tenerse presente que, para llegar a escribir un breve informe de conclusiones, es necesario realizar múltiples tareas, tales como la selección de los/las participantes, la construcción de los cuestionarios y de los guiones de preguntas, aplicar las encuestas, conducir los grupos, tomar las notas, identificar los temas clave, etc. Todo esto implica una carga de trabajo elevada que no debe subestimarse.

- Los informes parciales son importantes

El hecho de que el órgano promotor reciba informes parciales facilita su comprensión de la evaluación y permite ir preparándolos para las conclusiones finales.

- Todas las personas consultadas deben recibir los informes parciales de las técnicas en la que han colaborado como informantes.

Es esencial devolver a las personas informantes la síntesis e informe elaborado gracias a sus aportaciones. Es un ejercicio de transparencia.

**La segunda actuación: Elaborar el informe final de las técnicas de participación a partir de los informes parciales** (Se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 15-04-2021 y el 07-05-2021).

#### ¿Quién realiza la segunda actuación?

Intervinieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas, un miembro de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas y cinco miembros colaboradores del IAAP.

#### ¿Cuál es el contenido de la segunda actuación?

A partir de los informes parciales elaborados en la actuación anterior, debe realizarse el informe final que sintetiza las conclusiones de todos/as.

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Todos *los caminos* llevan a las mismas conclusiones

Se elabora un informe de conclusiones *para cada* encuesta y cada grupo focal.

Después, se elabora un informe final de las técnicas de participación sintetizando los puntos que se repiten en los informes parciales. Lo que “todo el mundo” repite, posee mayor fuerza de convicción como prueba de que un aspecto determinado del plan ha funcionado o no.

- Las claves del éxito, y la explicación de las dificultades

Estas técnicas permiten identificar los *temas comunes y recurrentes* que permiten construir un discurso acerca de qué ha funcionado bien en el plan y por qué. De la misma manera, se podrán identificar temas comunes acerca de por qué hay elementos del plan que no han funcionado como se esperaba.

#### Punto de referencia de la segunda tarea en COMPARTIR: Elaborar el informe final a partir de los informes parciales.

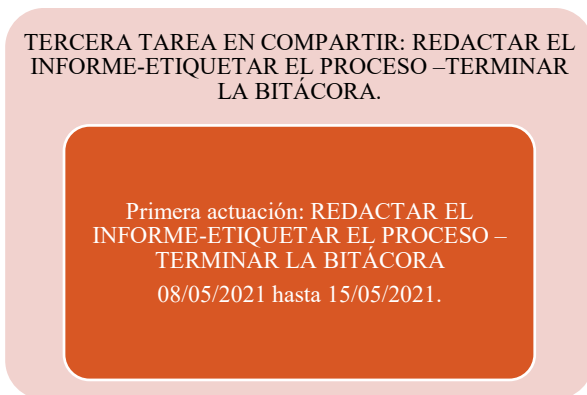
- Fundamentado con solidez

El informe final de las técnicas cualitativas debe *fundamentar bien* sus conclusiones. Cada una de estas, debe estar referida con claridad a opiniones frecuentemente repetidas. No se trata de las opiniones del equipo evaluador, sino de los puntos de vista de los grupos de interés.



### 3.4.3. Tercera Tarea en Compartir. Redactar el informe de evaluación -etiquetar el proceso- culminar la bitácora.

Actuaciones dentro de la tercera Tarea



**La primera actuación: Redactar el informe de evaluación** (Se llevó a cabo en el periodo comprendido entre el 08-05-2021 y el 15-05-2021).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

Intervinieron la responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas, un miembro de la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas y cinco miembros colaboradores del IAAP.

#### ¿Cuál es el contenido de la primera actuación?

Llegados a este punto, se pueden obtener los productos finales de la EdR:

- El informe de evaluación.
- La bitácora finalizada.

El *informe* responde el encargo del promotor de la evaluación y contiene los análisis realizados, las conclusiones a las que se ha llegado y las recomendaciones realizadas. La bitácora o cuaderno de evaluación recopila las vicisitudes ocurridas durante el proceso evaluador.

En el caso de estudio, el informe de evaluación del II PIAA se estructuró en los siguientes apartados principales:

- Una introducción que justifica la evaluación, las preguntas claves del proceso.
- Un primer capítulo dedicado a la metodología y la matriz de evaluación.
- Un segundo capítulo con los resultados principales.
- Un tercer capítulo con las conclusiones.
- Un último capítulo con las recomendaciones de mejora.

#### Observaciones generalizables a cualquier EdR

- Desde el punto de vista del contenido, el informe:
  - Responde las preguntas claves* del proceso evaluador.
  - Justifica la metodología* que se ha seguido.
  - Explica los juicios de valor* contenidos en las conclusiones y recomendaciones.

Respecto al estilo, la lectura debe ser de *fácil comprensión*, con *claridad* en la exposición de las ideas, y dotado de una secuencia lógica en la *argumentación*. Dos elementos a destacar son la extensión y el lenguaje del informe. No debe ser muy extenso y debe utilizar un lenguaje que cualquiera de las audiencias pueda entender.

#### Puntos de referencia de la Tercera Tarea en Compartir: redactar el informe de evaluación y terminar la bitácora

- Aportar valor al órgano que ha encargado la evaluación

Tanto el informe de evaluación, como la bitácora, deben resultar *útiles* a quién ha encargado la evaluación. Mejor pocas palabras que muchas, directo y "al grano". El valor de la información reside en su capacidad para dar soporte

### 3.5. QUINTO ESPACIO DE TRABAJO: COMUNICAR

Se trata del espacio dedicado a *explicar y difundir lo aprendido*. El proceso evaluador es un proceso dinámico de *aprendizaje colectivo*. Al final, será necesario que el órgano promotor y otras partes interesadas den a conocer los resultados de la evaluación y las posibles mejoras que se pueden introducir en la política evaluada, aspectos concretos que se esté a tiempo de modificar, nuevos enfoques que parezcan más recomendables, etc.

Es importante evitar centrarse exclusivamente en los aspectos negativos que se hayan encontrado. En primer lugar, se resaltarán *las fortalezas*, lo que se ha hecho bien, y ha tenido éxito. Estas fortalezas son susceptibles de *ser extendi-*

a la *toma de decisiones*. A esto es a lo que llamamos *conocimiento*, los datos que sirven para decidir. Si disponer de un dato nuevo no va a modificar la percepción de la política evaluada, no tiene sentido trabajar en el mismo. Por tanto, la EdR debe centrarse en *producir conocimiento*, y el informe de evaluación en *expresarlo*.

- El valor invisible del trabajo en común

En la bitácora habrá quedado reflejado el *establecimiento de relaciones* entre los diferentes grupos de interés para conseguir un objetivo común: la EdR. Por el camino se habrá producido un *conocimiento intangible*, basado en la experiencia vivida en común, que no ha quedado redactado por escrito en el informe ni en otros documentos, pero que resulta de gran valor también.

*das* a otros ámbitos diferentes. Se podrán aprender claves acerca de por qué ha funcionado bien algo, lo que servirá para futuras intervenciones.

Posteriormente se explicarán las áreas de mejora, siempre como oportunidades de aprendizaje y crecimiento, evitando el enfoque de fiscalizar para señalar lo que está mal.

Los aspectos positivos se podrán utilizar para *poner en valor los logros* de la política evaluada. Esto es muy importante, porque permite legitimar la intervención de la Administración pública, justifica el empleo de recursos, y motiva a los/las empleados/as públicos/as, que pueden comprender con mayor facilidad el fruto y el valor de su esfuerzo cotidiano.

Además, la información generada en la EdR hará posible *conocer si debe continuar el plan*, modificarlo, eliminarlo, o sustituirlo por otro más avanzado y mejorado.

Por último, disponer de la información generada en la EdR facilita un sano ejercicio de *transparencia y rendición de cuentas* de cara a la sociedad.

Gráfico 31 Comunicar: Tareas y actuaciones. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 3.5.1. PRIMERA TAREA EN COMUNICAR. Entrega del informe de evaluación.

Actuaciones dentro de la primera Tarea.

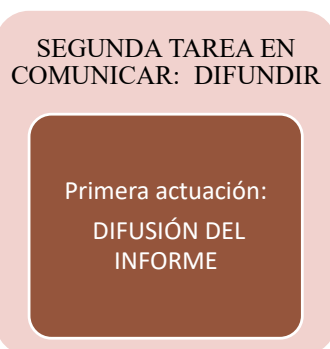
**La primera actuación: Entregar el informe de evaluación al promotor de la evaluación** (se llevó a cabo el 28-05-2021).

#### ¿Quién realiza la primera actuación?

La responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas y la OTEVAL.

#### ¿Cuál es su contenido?

Debe *remitirse* el informe *al órgano* que ha encargado la evaluación. Este debe ser el que disponga de la información *en primer lugar*. El equipo de evaluación debe guardar especial cuidado en no difundir esta información a quien no deba recibirla, protegiendo la confidencialidad y comportándose con discreción.



Además, conviene explicar mediante *una presentación* del equipo evaluador al órgano promotor los principales hallazgos realizados, y debatir conjuntamente sobre los mismos, estando los/las evaluadores/as abiertos a recibir preguntas adicionales de los/as promotores/as.

### 3.5.2. Segunda Tarea en Comunicar: difundir la evaluación

#### ¿Quién la realiza?

El órgano promotor de la evaluación.

#### ¿Cuál es su contenido?

El órgano promotor debe diseñar una *estrategia de comunicación* de los resultados del plan. Lo habitual será que la EdR no ofrezca un panorama *en blanco* y *negro* de los logros alcanzados, sino más bien en *escala de grises*. La política no habrá sido completamente exitosa, ni el plan habrá fallado por completo.

### Observaciones generalizables a cualquier EdR

Entre las acciones de difusión pueden contemplarse:

- Presentación y discusión del informe a la dirección política responsable del Plan.
- Presentaciones del órgano promotor de la política a otros órganos de la misma Administración implicados en el Plan.
- Presentaciones del órgano promotor a otras administraciones implicadas.
- Presentaciones del órgano promotor a otros grupos de interés diferentes de la administración.
- Incluir los documentos intermedios y finales de la EdR en la web del organismo y el portal de la transparencia.

- Comunicados de prensa.
- Comunicaciones en jornadas y congresos.
- Presentación de los resultados del plan a premios.

### Punto de referencia del espacio COMUNICAR

Comunicar y difundir los resultados del plan debe abarcar el *nivel individual* (qué personas concretas deben conocer los resultados), *de grupo* (qué conjunto de personas) y de la *organización* en su conjunto. Dar a conocer estos resultados, y la metodología empleada para estimarlos, ayudará a ir impulsando la mentalidad evaluadora en la Administración pública. Toda la información de este proceso de evaluación ha sido difundida en [www.observatoriodelainfancia.es](http://www.observatoriodelainfancia.es)

# 4

## CAPITULO 4: RETOS Y CONCLUSIONES

A continuación, se presentan una serie de ideas centrales, retos, que se consideran esenciales en la evaluación de políticas públicas:

Hay que evaluar en la Administración Pública.	La EdR y EPP son elementos básicos de las políticas públicas.	La evaluación debe ser participada, flexible, e inclusiva.
Una evaluación dinámica que de respuesta a las necesidades informativas de los órganos promotores.	Evaluación como un proceso de aprendizaje, de construcción, algo vivo.	Metodología y técnicas se adaptan a la evaluación que realices: metodología 5C.
La teoría del cambio nos ayuda a explicitar hipótesis de éxito.	Adaptar la comunicación, en formato multicanal y diferenciados según la audiencia.	Uso de los resultados de la evaluación para tomar decisiones, rendir cuentas, modificar políticas y mejorar.

Las once conclusiones que se presenta a continuación van acompañadas de una recomendación y una reflexión sobre la práctica de la evaluación de las políticas públicas de las personas que han colaborado en el diseño de esta guía y que forman parte del grupo de colaboradores en la evaluación que tiene el IAAP desde 2016, han sido elaboradas tras participar en la evaluación del II PIAA utilizando el método de las 5C:

**Primera Conclusión: HACER VISIBLE LA EVALUACIÓN.** La Administración andaluza asume el reto de la evaluación, y lo hace desde su compromiso con las pautas de actuación de la Unión europea y del nuevo diálogo entre Administración y sociedad. Hablar el idioma de la evaluación es un presupuesto de partida para aspirar a los resultados buscados, legitimar acciones, apostar por la transparencia y principalmente comprometerse con la ciudadanía.

**Primera Recomendación: UN DEBATE ABIERTO.** No existe destino sino camino. Institucionalizar un sistema evaluador comienza por poner en el centro de las conversaciones la evaluación de las políticas públicas, y además conviene hacerlo desde una perspectiva amplia sin sesgos ni determinismos, el cómo, el cuándo y el por qué quedarán contestados en cada momento y en cada contexto.

**EXPERIENCIA: EI IAAP COMO LABORATORIO.** En el caso andaluz el IAAP adquiere el rol de plataforma laboratorio para idear y poner en práctica un discurso sobre la evaluación. Con un trabajo colaborativo más inductivo que teórico y con la práctica del ensayo-acierto y error. Un grupo heterogéneo, abierto y motivado del personal empleado público interesados en la evaluación indagan en la confección de protocolos, manuales y líneas de trabajo.

**Segunda Conclusión: NO HAY UN ÚNICO CONCEPTO DE EVALUACIÓN.** La seguridad de que hay que evaluar contrasta con la inseguridad de proporcionar un concepto único de evaluación. Por ello, en su lugar la Administración Andaluza opta por transmitir un entendimiento sobre la evaluación. Se trata de un nuevo marco en las relaciones Administración, Políticas Públicas y ciudadanía.

**Segunda Recomendación: LA EVALUACIÓN NO SOLO ES COSA DE LOS/LAS EVALUADORES/AS.** En la línea expuesta, las evaluaciones no sólo son una cuestión de las personas que evalúan, hay que implicar a las personas que toman decisiones, el conjunto de profesionales, gestores/as, personas colaboradoras y beneficiarias o destinatarias de los programas u acciones de las políticas públicas. Usar un lenguaje común, aunar los conceptos con los que se trabaja en evaluación, anunciar protocolos, focalizar objetivos de mejora, familiarizarse con técnicas y herramientas etc., forman parte del conocimiento colectivo desde los que aproximarse a los procesos de evaluación participativos.

**EXPERIENCIA: LA PARTICIPACIÓN SE TEJE.** No es un dibujo sobre una tela, la participación se incorpora al proceso como los hilos que conforman el tejido. La Junta opta por una participación amplia, integral, ordenada y posible.

**Tercera Conclusión: EL PROCESO EVALUADOR SE CONSTRUYE,** además conviene añadir de forma diferenciada en cada evaluación. Hay que poner los acentos en los momentos concretos, los contextos precisos y los/las actores/as implicados/as.

**Tercera Recomendación: EL PROCESO EVALUADOR COMO REFLEXIÓN.** Los cimientos sobre los que *construir* un proceso evaluador conviene establecerse de antemano, pues de ellos dependerá la estructura del proceso. El rango de opciones es amplio, si bien se recomienda planificar de forma motivada y una vez conocida la elección: reflexiona de forma *participada* sobre en qué focalizar el proceso (establece el *alcance de la evaluación*) no pierda de vista la *utilidad* del proceso (toda tarea del proceso sirve a un fin) y se fija como una constante en el proceso evaluador la *perspectiva de género*.

**EXPERIENCIA: LA ESCALERA 5C.**

Desde el IAAP se responde a una pregunta ¿Es posible un modelo en el que quepa esta forma de entender la evaluación de resultados? ¿Se puede asumir en un modelo el análisis de realidades complejas? Vale la pena intentarlo, el modelo tiene que ser participativo y en el que quepa el método científico. La clave del método consiste en trabajar con los/las actores/as implicados ordenados en espacios. Se pretende una toma de conciencia colectiva con el objetivo de aunar conocimiento, circunstancias, experiencias y posiciones estratégicas para crear sinergias y optimizar recursos.

**Cuarta Conclusión: UN PUÑADO DE TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS ADECUADAS.** Igual que hay que definir los cimientos para la construcción de un proceso, hay que concretar de antemano las técnicas y herramientas de cómo hacerlo, o al menos contar con las imprescindibles para el diseño de la evaluación.

**Cuarta Recomendación: NO HAY UNA SOLA FORMA DE EVALUAR RESULTADOS.** Las preguntas y criterios dependen de las necesidades de información, lo que va a condicionar la elección de herramientas y técnicas de investigación social. La mejor dinámica de trabajo es entender y que entiendan los/las actores/as implicados lo que se está haciendo y para qué en cada tarea sin perder la visión de conjunto. Si se apuesta por técnicas complejas, además de encajar en los recursos y tiempos del proceso evaluador deben llevarse a cabo por quien domine la técnica.

**EXPERIENCIA: AVANZAR POCO A POCO.** Los comienzos son importantes, en el método propuesto por el IAAP prestar especial atención a las primeras tareas del proceso evaluador, resulta esencial para encauzar el proceso. Desde el IAAP se apuesta por la tarea de crear un equipo mixto evaluador básico para liderar el proceso, entre sus miembros: el promotor de la evaluación, gestores/as, evaluadores/as y actores/as clave. Ello no impide que al equipo se puedan incorporar miembros en cada espacio si la finalidad de cada tarea lo requiere. Un segundo elemento esencial en los prolegómenos del proceso evaluador es el **cuestionario de evaluabilidad**, un protocolo de preguntas dividido en 4 bloques: diagnóstico, diseño, sistemas de información, el contexto institucional y sistema de evaluación, cuyo estudio permite en tiempo óptimo caracterizar la política como evaluable.

**Quinta Conclusión: EL MAPA DE ACTORES/AS PARA LA PARTICIPACIÓN.** La transformación de los procesos evaluadores en procesos participativos requiere orden y recursos. Una de las herramientas para sistematizar la participación es la elaboración de un mapa de actores/as, una representación visual de la interacción de relaciones presentes en la realidad sometida a evaluación.

**Quinta Recomendación: QUE ESTÉN TODOS/AS LOS/LAS QUE SON CLAVES.** Las políticas pretenden dar respuestas, especialmente a las personas beneficiarias, destinatarias, a la población diana de una medida. El agente de cambio para conseguir el resultado esperado hacia la mejora depende de la convergencia de los intereses de las personas implicadas, dejar un/una agente clave fuera del escenario puede suponer la diferencia entre el éxito o fracaso de la política.

**EXPERIENCIA: ELABORAR EL MAPA DE ACTORES/AS ES UNA DE LAS PRIMERAS TAREAS.** El método Escalera 5C permite realizar las tareas en cada espacio de forma adaptativa con los/las actores/as implicados en cada espacio. En esta dinámica de trabajo resulta muy conveniente tener elaborado un mapa inicial de actores/as en el primer espacio Conocer del proceso. El mapa se trabaja y completa a medida que el proceso avanza cumplimentando el resto de los espacios, en realidad el mapa inicial de actores/as se transforma en el transcurso del proceso evaluador, el aporte de la práctica y experiencia de los/las actores/as implicados en cada espacio ayuda a construir el proceso de evaluación.

**Sexta Conclusión: LA LÍNEA BASE PERMITE MEDIR LOS RESULTADOS.** Si evaluar los resultados es medir los efectos de un plan o programa, parece acertado establecer un punto inicial de referencia basado en los datos disponibles. Desde la línea base se puede establecer el impacto de las medidas del plan diferenciados de las circunstancias contextuales en la que se desarrolla el mismo.

**Sexta Recomendación: LA LÍNEA BASE ES ÚTIL.** El uso de esta técnica facilita la participación en el proceso evaluador pues permite la satisfacción de intereses encontrados de los actores a través de la comprensión científica de la realidad y el contexto en el que se desarrolla el plan a evaluar. Efectivamente la línea base clarifica con datos fiables en qué medida los cambios corresponden a lo programado y ejecutado en el plan o por el contrario es debido a condiciones serendipia.

**EXPERIENCIA: LA LÍNEA BASE AYUDA A CONCIENCIAR.** Las políticas tienen que ser útiles. La eficacia de las medidas adoptadas en un plan no debe ser el resultado de un cúmulo de circunstancias azarosas. Al contrario, una buena planificación consiste en cambiar mediante el trabajo los escenarios de incertidumbre. Por ello establecer la línea base en los procesos de evaluación ayuda a tomar conciencia de lo que aportan los datos manejados con ciencia para contraponerlo a lo que aporta el comportamiento casual, ya sean circunstancias externas, ciclos económicos o interacciones de actores/as sin conocer la deriva de sus acciones.

**Séptima Conclusión: EL PLAN/PROGRAMA EVALUADO TRABAJA SOBRE UNA HIPÓTESIS DE ÉXITO (la teoría del cambio).** Las aspiraciones de toda planificación expresadas en objetivos debieran materializarse en acciones hacia los resultados esperados. En otras palabras, el diseño del plan debería explicar de forma secuencial la lógica de los procesos de los cambios programados. Analizar la lógica subyacente del diseño del plan o programa permite canalizar el proceso evaluador, comprobando los resultados reales de las acciones diseñadas hacia los resultados esperados.

**Séptima Recomendación: NO SIEMPRE EXISTE LA HIPÓTESIS DE FORMA EXPLÍCITA.** En muchos casos la realidad se impone y los objetivos en los planes a evaluar no están claramente identificados, ni ordenados y secuenciados en programas y medidas hacia los cambios imaginados. Por ello trabajar sobre una teoría acerca del cambio en el plan concreto ayuda a centrarse en las relaciones causales para modificar los mecanismos necesarios hacia el cambio deseado.

**EXPERIENCIA: GESTIONAR EL CAMBIO HACIA LA MEJORA TIENE RECOMPENSA.** El modelo evaluador del IAAP pone el acento no sólo en el quién, sino también en el qué y por qué. De esta forma, aunque la hipótesis de partida o la teoría del cambio *a priori* no estén reflejadas de manera explícita en el plan a evaluar, el estudio de esta técnica permite extraer conclusiones para la mejora del diseño de un nuevo plan o la redefinición de un problema.

**Octava Conclusión: LA MATRIZ DE EVALUACIÓN ES UN ELEMENTO CLAVE.** El proceso evaluador tiene que quedar representado de forma esquemática en un gráfico: la matriz de evaluación. Un cuadro recopilatorio de las necesidades de información (preguntas de evaluación y subpreguntas), los criterios de valoración (eficacia, eficiencia...) los indicadores (marcas numéricas o simbólicas que describen una realidad ej., porcentajes, niveles de satisfacción...), técnicas de recopilación y verificación (fuentes de datos y técnicas para recopilarlos) y las fuentes (quien proporcionara la información).

**Octava Recomendación: COMIENZA EL TRABAJO DE CAMPO.** La mejor matriz es aquella que se pueda cumplimentar. La recopilación de mucha información no es garantía de calidad del proceso evaluador, en necesario ajustar las tareas de recopilar y tratar datos con los parámetros iniciales del alcance de la evaluación especialmente con los recursos económicos y los tiempos que se presupuestan para desarrollar el proceso evaluador.

**EXPERIENCIA: LA MATRIZ EN UN PROCESO EVALUADOR PUEDE Y DEBE MODIFICARSE.** En la experiencia del IAAP ha quedado probado que establecer criterios e indicadores de evaluación para ordenar el proceso no implica tener una perspectiva fragmentaria del Plan a evaluar y su contexto. Al contrario, trabajar el proceso evaluador de forma ordenada en la matriz lleva consigo acumular y transmitir las experiencias de las personas y colectivos implicados, por lo tanto, el proceso debe tener ciertos márgenes de adaptabilidad y flexibilidad, siendo a veces necesaria la reformulación de preguntas o subpreguntas, o replantear fuentes o técnicas de información.



**Novena Conclusión: NO PUEDE FALTAR EL ESPACIO DEDICADO A COMPARTIR.** En los procesos evaluadores participativos los/las actores/as implicados se transforman en agentes evaluadores activos. Hay que dar contenido a expresiones como consensos, deliberaciones, acuerdos, cesiones, equilibrios de intereses, contribuciones sin perder la perspectiva de lo aportado por la evidencia científica dentro del proceso.

**Novena Recomendación: LAS FORMAS SON TAN IMPORTANTES COMO LOS CONTENIDOS.** El proceso evaluador tiene que ser reconocido por los/las implicados/as como un proceso del colectivo. Desde el IAAP se opta por mantener un continuo *feedback* con los/las integrantes en cada técnica o herramienta de participación. Cada técnica se explica en su realización, se comunican sus resultados y se comparte su análisis.

**EXPERIENCIA: LOS MENSAJES DEBEN SER BREVES Y COMPENSIBLES.** En la experiencia del IAAP queda demostrada que la calidad en la comunicación lleva aparejada el compromiso por parte de quien participa. La comunicación de calidad se identifica con información veraz, explicada de forma comprensible, cuestión que no es incompatible con el rigor, y sin dejar al margen a la empatía. El carácter científico del proceso evaluador pedagógicamente transmitido posibilita las diferentes alternativas, así como el equilibrio de intereses a veces contrapuestos.

**Décima Conclusión: NO CAER EN EL DESUSO DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.** Culminado el trabajo evaluador, o dicho en otras palabras recopiladas las evidencias conforme métodos científicos ¿tiene sentido que no tengan implicaciones? Desde esta perspectiva los procesos evaluadores son responsables de dar a conocer los resultados y por tanto sería una irresponsabilidad no actuar para articular los cambios necesarios según las opciones de las políticas.

**Décima Recomendación: UN INFORME DE EVALUACIÓN NO ES UNA MEDIDA DE CONTROL COERCITIVA.** Los procesos evaluadores no son auditorías, ni procesos de balance jurídico-administrativos. Tampoco la inercia del trabajo del equipo evaluador es lineal y unidireccional. El proceso tiene que ver con la toma de conciencia de la evidencia científica y el estudio de alternativas para optimizar recursos y compatibilizar intereses. En este sentido el informe final de una evaluación se redacta exponiendo de forma clara las conclusiones que revelan las evidencias científicas y las acciones que se debieran adoptar en el contexto del Plan evaluado. *En definitiva, un informe de evaluación presenta alternativas de acción fundamentadas científicamente en un proceso que los agentes implicados hacen suyo.*

**EXPERIENCIA: LOS INFORMES DE EdR FORMAN PARTE DEL APRENDIZAJE.** El IAAP no teoriza en los informes de evaluación de resultados, ni aspiran a convertir conclusiones o recomendaciones en verdades absolutas. Los informes culminan un análisis de la realidad de un Plan con la intención de persuadir hacia conductas y actitudes. La participación en el proceso legitima las conclusiones de los informes y el sesgo científico garantiza la eficacia. Mediante un trabajo continuo de aprendizaje mutuo con la EdR se aspira a que los resultados de las políticas sean la elección consciente en la toma de decisiones.

**Undécima Conclusión: LA IMPORTANCIA DE EVALUAR.** Los resultados no se garantizan por evaluar las políticas, pero sin los procesos evaluadores no se conocen los resultados y por tanto los caminos hacia la mejora quedarían desconocidos para reanudarlos.

**Undécima recomendación: LA EVALUACIÓN NO ES EL OBJETIVO.** Las respuestas eficaces demandan previas evaluaciones, pero ello no justifica transformar la evaluación de un Plan en el objetivo. Los objetivos son los establecidos en el Plan, obtener los resultados, materializar los programas y medidas, las decisiones eficaces, los cambios hacia la mejora, la conciliación de intereses, la coordinación y transparencia. El proceso evaluador es un proceso técnico y a la vez inclusivo de las personas destinatarias de las políticas, pero subsidiario y puesto al servicio de la política pública.

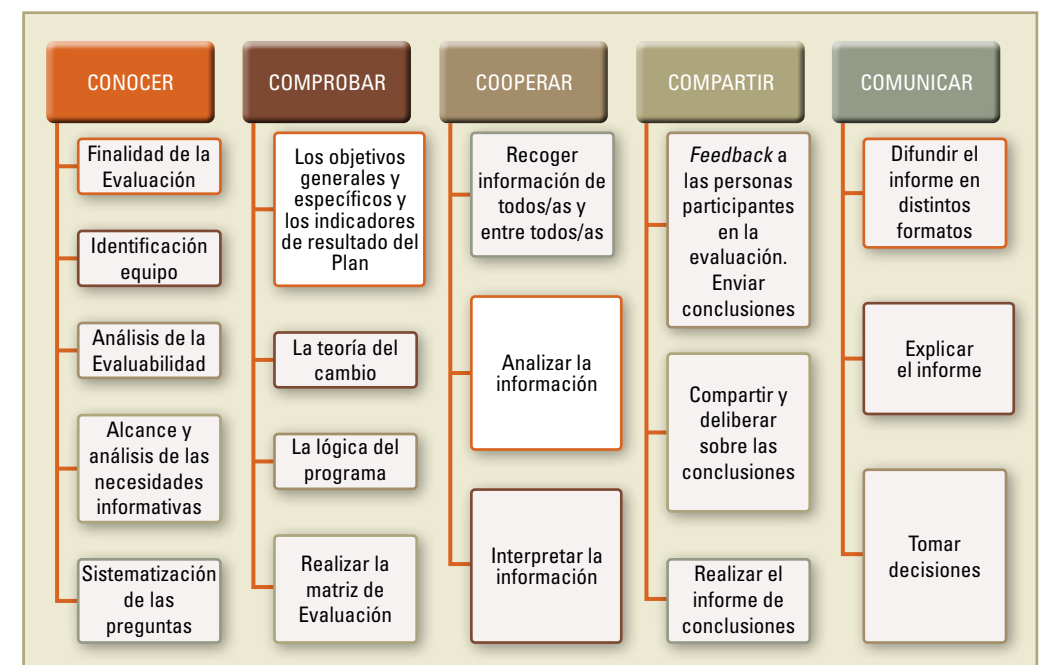
**EXPERIENCIA: EVALUAR DESDE UN PLANTEAMIENTO PRÁCTICO.** La evaluación no es una teoría, en su lugar el IAAP ha optado por realizar un planteamiento práctico. Desde esta perspectiva se concibe el proceso evaluador como un sistema para dirigir esfuerzos colectivos en el marco de actuación que proporciona el Plan a evaluar. Todo ello transforma el proceso evaluador en un proceso de aprendizaje entre los/las actores/as implicados/as hacia la mejora del Plan. Un aprendizaje sostenido por la evidencia demostrada por medios científicos, permitiendo a los/las agentes implicados/as actuar con el conocimiento de las consecuencias de sus posibles acciones.

Desde esa visión práctica hacia el aprendizaje mutuo se ha innovado en elementos (*Bitácoras, Etiqueta del proceso evaluador, Etiqueta del plan, Espacios, Tareas, Actuaciones...*) que ayudan a la ciudadanía común a acercarse a la evaluación de las acciones públicas, así como adquirir un protagonismo en el proceso evaluador y en las decisiones en torno a los mismos.

# 5

## CAPÍTULO 5: FICHAS TÉCNICAS DE LA METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS.

Tabla 1. Fases de la metodología de la evaluación de resultados. Fuente: Elaboración propia.



La estructura de las Fichas de Evaluación también denominadas fichas técnicas de la evaluación, tiene como cometido servir de orientación sistemática al equipo o persona evaluadora en el proceso de evaluación. Es decir, son unas instrucciones metodológicas para las personas que quieran realizar una EdR. De tal modo que puedan ser utilizadas en diversas EdRs y no sólo en la del II PIAA. Las fichas van

a mostrar de forma gráfica cuál es la tarea que realizar. Además, para visualizar la *Metodología de las 5C (MeT5C)* estas fichas van a responder a varias cuestiones: ¿Qué es lo que se va a hacer? ¿Quién la va a realizar? ¿Por qué la realiza? ¿Para qué sirve esa tarea? ¿Cómo la va a desarrollar? ¿Con qué instrumentos o herramientas se va a implementar? Y ¿De dónde extrae la información?

*Aclaración de conceptos que se reflejan en las Fichas:*

- **Concepto:** responde a ¿Qué es lo que se va a hacer?
- **Actor/a:** es quien realiza la tarea, responde a ¿Quién la va a realizar?
- **Objeto:** Por que se realiza, fundamentación y justificación de la evaluación, responde a ¿Por qué la realiza?
- **Objetivo:** Para que se realiza, qué objetivos pretende conseguir, responde a ¿Para qué sirve esa tarea?
- **Desarrollo:** se define como se va a llevar a cabo la tarea, responde a ¿Cómo la va a desarrollar?
- **Técnicas:** Se trata de definir con qué técnicas se va a realizar la tarea y tipología de técnica de investigación es decir si es cuantitativa, cualitativa o ecléctica. Incluye denominación, tipología y enlace web. Responde a ¿Con qué instrumentos o herramientas se va a implementar?
- **Fuentes de información o verificación:** Cuáles son los elementos en los que se puede localizar los datos asociados: Bibliografía, estudios realizados, informes, documentos etc. Responde a ¿De dónde se extrae la información?
- **Conceptos relacionados:** Aquí se trata de identificar aquellos términos que se relacionan con la tarea en cuestión y porque se seleccionan estos y no otros.
- **Webs:** enlaces a páginas webs, foros, blogs, revistas digitales etc., donde se puede consultar información de la tarea.

## FASE CONOCER

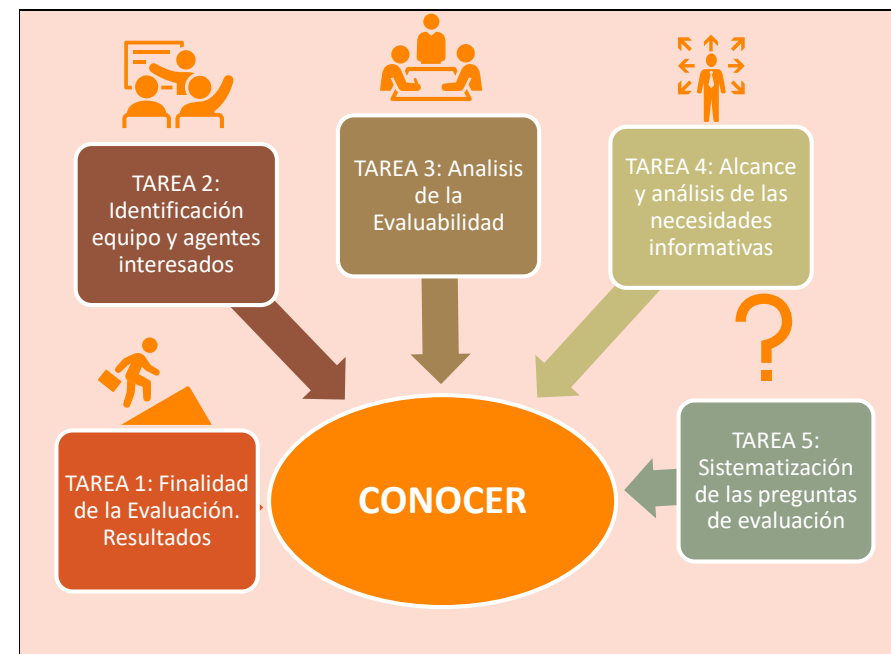




Tabla 2. Primera Fase Conocer. Fuente: Elaboración propia.

<b>TAREA 1: Conocer la finalidad de la evaluación de resultados</b> <sup>22</sup>	
	
Presentación de una primera aproximación al planteamiento metodológico del I.A.A.P., incluye, el concepto de evaluación de resultados <sup>23</sup> , principios básicos, herramientas claves, método de la MeT5C y temporalización del proceso.	
<b>Actor/a</b>	Equipo mixto (constituido por el Equipo evaluador y el Equipo promotor)
<b>Objeto</b>	El encuadre de la evaluación, saber cuál es la finalidad y el uso que se le quiere dar.
<b>Objetivo</b>	Los logros del Plan. Identificar buenas prácticas, éxitos y deficiencias. Aportar información para el siguiente Plan
<b>Desarrollo</b>	Sesión de presentación del equipo evaluador y de la asignación de roles en el proceso evaluador. Así como un conocimiento previo del contexto del Plan a evaluar.
<b>Técnicas</b>	Convocatoria de orden del día, reunión técnica y coordinación interinstitucional e interdepartamental. Reunión programada y estructurada.
<b>Fuentes</b>	Fuentes primarias (Planes previos). Personas actoras implicadas
<b>Conceptos</b>	Buenas Prácticas. Reformulación del Plan. Planificación estratégica. Diagnóstico. Participación
<b>Webs</b>	Legislar mejor: Directrices internas de la Comisión, p.15. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/BetterRegulationGuidelinesESP.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/BetterRegulationGuidelinesESP.pdf</a>


<b>Objeto</b>	La identificación del equipo y las personas interesadas en la evaluación, que pueda ser liderado por el propio órgano promotor con ayuda de personal evaluador interno y/o externo.
<b>Objetivo</b>	Identificar quienes van a ser las personas que van a formar parte del equipo mixto que lleve a cabo el seguimiento de las tareas de evaluación y planificar el proceso de evaluación. Se trata de determinar los recursos materiales y personales con los que será posible contar durante el proceso de la evaluación, así como establecer el cronograma.
<b>Desarrollo</b>	La MeT5C aporta al equipo evaluador su sentido más participativo de todos los actores y las actoras implicadas. De modo que las personas que integran este equipo mixto pueden incrementarse o disminuirse a lo largo del proceso, pero es decisivo que en esta fase estén claramente definidas las personas responsables del encargo de la evaluación y aquellas que colaboren o realicen este proceso evaluativo.
<b>Técnicas</b>	Reunión programada y estructurada. Cronograma o Diagrama de <i>Gantt</i> . El mapeo de actores/as o <i>stakeholders</i> y la matriz de interesados/as.
<b>Fuentes</b>	Fuentes secundarias tales como estudios realizados del órgano promotor e informes, agenda de contactos y corporativa. Personas actoras implicadas
<b>Conceptos</b>	Gobernanza. Participación. Corresponsabilidad. <i>Stakeholders</i> . Población de referencia, diana, beneficiaria y beneficiada
<b>Webs</b>	Equipos responsables, en Guia de Evaluabilidad, p 11. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf</a> Mapeo de actores/as en Guia transversal de participación, p 46. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf</a> Mapeo de actores y actoras. Guia de participación transversal, p 113. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf</a> Cronograma <sup>24</sup> en Guia de estudios pilótos de políticas públicas, p.28. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf</a>

<b>TAREA 2: Crear equipo mixto</b>	
	
El equipo mixto es un grupo de personas integrado por el equipo evaluador y el órgano promotor del Plan. Su constitución supone el primer paso para conseguir la EdR de un Plan. La MeT5C aporta al equipo evaluador su sentido más participativo de todos los y las actoras implicadas.	
<b>Actor/a</b>	Se forma entre la entidad promotora de la evaluación y la entidad que vaya a realizar dicha evaluación. Puede ser la entidad promotora y la administración, la entidad pública y una empresa evaluadora, y también puede incluir actores/as implicadas en dicho plan. No hay una fórmula única, en cada evaluación pueden variar las personas integrantes de los equipos evaluadores.

22. Anexo 2: Finalidad de la Evaluación de Resultados.

23. Anexo 1: Que es la Evaluación de Resultados.


24. Anexo 8: Cronograma de la EdR del II PIAA.

<b>TAREA 3: Analizar qué partes del plan son evaluables y qué se quiere evaluar</b> <sup>25</sup> 	
<p>La evaluabilidad es un proceso sistemático por medio del cual se analizan cuales son las posibilidades que tiene una acción pública o un plan de ser evaluada de una forma adecuada, así se puede determinar cual es el enfoque de la evaluación.</p>	
<b>Actor/a</b>	El equipo que esté llevando a cabo la evaluación. Puede ser un equipo mixto, promotor y ajeno, o bien una empresa externa.
<b>Objeto</b>	Porque es importante realizar el análisis de la evaluabilidad que ayude a identificar la viabilidad o no de la evaluación del Plan. Su propósito es contribuir a producir las condiciones necesarias para que un plan sea evaluado de una forma óptima <sup>26</sup> .
<b>Objetivo</b>	Determinar el alcance u objeto de la evaluación e identificar las condiciones favorables y desfavorables para la evaluación de un plan.  Valorar si la evaluación del plan 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.
<b>Desarrollo</b>	Cuando no es posible evaluar todo el plan, el equipo evaluador debe precisar qué es evaluable, es decir, que es lo que interesa al equipo promotor evaluar. El procedimiento consiste en una primera fase: testar el cuestionario de evaluabilidad por dos o tres personas evaluadoras y a continuación en una segunda fase la realización del consenso y debate de las preguntas del cuestionario.  Se estructura en tres preguntas abiertas. Una primera, valorativa de la evaluabilidad de cada bloque, una segunda de elementos de mejora y una tercera de recomendaciones de excelencia. Una vez determinados los elementos evaluables, es importante conocer qué parte interesa al promotor. Estos intereses están muy relacionados con el motivo por el que quieran realizar la evaluación.
<b>Técnicas</b>	El Cuestionario de evaluabilidad es un instrumento para medir la evaluabilidad de los planes y estrategias antes de ser aprobados, pero que ha demostrado ser también una herramienta útil para determinar qué parte de los planes ya implementados son susceptibles de evaluación. Este cuestionario también obliga a un conocimiento profundo del plan y su justificación y contexto. Contiene 61 preguntas y se divide en cuatro bloques: diagnóstico, diseño, sistema de información y evaluación, y el compromiso con la evaluación o contexto institucional.
<b>Fuentes</b>	Plan. Evaluación <i>Ex Ante</i> . Memoria de la Evaluación Intermedia y Conclusiones de la Evaluación Intermedia

25. Anexo 5: Enfoques de la evaluación.

26. Anexo 4: Conclusiones de la Evaluabilidad

<b>Conceptos</b>	Evaluabilidad. Indicadores. Criterios SMART. Diagnóstico. Diseño. Situación de Partida. Teoría del Cambio. Lógica del Plan
<b>Webs</b>	Cuestionario de Evaluabilidad en Guía de evaluabilidad, pp 63 y 65. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf</a>  Cuestionario, plantilla. Enlace: <a href="http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Cuestionario2019_evaluabilidad_planes_estrategias_JuntaAndalucia-PLANTILLALibreOffice.pdf">http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Cuestionario2019_evaluabilidad_planes_estrategias_JuntaAndalucia-PLANTILLALibreOffice.pdf</a>

<b>TAREA 4: Conocer el alcance de la EdR y las necesidades del promotor</b> <sup>27</sup> 	
<p>El alcance de la evaluación facilita saber hasta donde se puede llegar y que posibilidades de evaluación existen algo muy relacionado con las necesidades informativas del órgano promotor y de las partes interesadas o <i>stakeholders</i>. Puesto que las necesidades informativas seleccionadas en la siguiente fase se van a convertir en preguntas de evaluación. De modo que las preguntas de evaluación van a hacer referencia a los requerimientos de información del órgano promotor, que implican además, una valoración sobre el plan a evaluar.</p>	
<b>Actor/a</b>	El equipo que esté llevando a cabo la evaluación. Aunque se puede dejar abierta la posibilidad de incluir a otra persona actora que el promotor tenga interés en este momento
<b>Objeto</b>	Los límites de la evaluación, es decir, cuál es el alcance y necesidades informativas del equipo promotor.
<b>Objetivo</b>	Conocer las necesidades informativas del/la promotor/a, analizarlas y encuadrarlas en su contexto e investigar las relaciones de causalidad que sirvan para incorporar información cualitativa a tener en cuenta en la redacción y reformulación del siguiente plan.
<b>Desarrollo</b>	Aplicada la evaluabilidad al plan, son las personas promotoras las que deben decidir qué es lo que tienen interés en evaluar, y ya es el momento en el que el/la promotor/a debe conocer los inconvenientes y el resultado. Dentro del órgano promotor se debe indagar los intereses del nivel político y del nivel técnico. Además, hay que incorporar las necesidades informativas del resto de los y las agentes implicados.  Se parte del hecho de que no es posible evaluarlo todo porque los recursos materiales, económicos y de tiempo son limitados. Este es el momento en que se aúnan los intereses de la persona promotora, la escucha activa de las partes implicadas y las posibilidades reales de evaluación.

27. Anexo 3: Necesidades Informativas del promotor.



<b>Desarrollo</b>	Para detectar las necesidades informativas se ha de responder a las siguientes preguntas abiertas: ¿Qué información debe dar la evaluación para ser útil? ¿Qué información se desconoce? ¿Qué información debe dar la evaluación para ser útil a la ciudadanía en general? ¿Qué quieren saber, que no conozcan, sobre cómo se ha desarrollado el plan o sus resultados? El conocimiento de estas necesidades será básico para elaborar las preguntas de evaluación. Es importante no sólo detectar las necesidades informativas, también hay que priorizarlas para que puedan convertirse en preguntas de evaluación.
<b>Técnicas</b>	Grupo de discusión. Cuestionario. Análisis del discurso.
<b>Fuentes</b>	Fuentes secundarias tales como Informes y evaluaciones intermedias. Personas actoras implicadas.
<b>Conceptos</b>	Objeto de la Evaluación. Preguntas clave. Atribución. Contribución
<b>Webs</b>	Triangulación, en Guía de estudios pilotos, p34. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf</a> Grupo de discusión en Guía de diagnóstico de una política pública, p86. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf</a>

### TAREA 5: Elaborar y sistematizar las preguntas claves de la evaluación<sup>28</sup>



Las preguntas claves van a servir de base para la evaluación del plan, su discusión y la atribución de responsabilidades según a quien sea el/la agente implicado/a y el rol que desempeñe impulsando, colaborando o gestionando el plan. Para redactar las preguntas de evaluación se puede partir de las necesidades de los colectivos implicados y, luego, vincularlas a criterios. (En otros modelos de evaluación se parte de los criterios y luego se escogen las preguntas).

<b>Actor/a</b>	El equipo que esté llevando a cabo la evaluación.
<b>Objeto</b>	Además de elaborar las preguntas, estas deben estar relacionadas con las dimensiones definidas por el equipo mixto, son dimensiones consensuadas por el equipo evaluador que posteriormente han de someterse a una labor de sistematización para que luego sirvan para elaborar la matriz de evaluación.
<b>Objetivo</b>	Saber qué se debe preguntar para obtener las respuestas que cubran las necesidades de información del órgano promotor. Pero, además, es objetivo de esta tarea que al elaborar las preguntas se tengan en cuenta si estas son relevantes y si se están realizando con perspectiva de género.

28. Anexo 6: Preguntas Clave en la EdR.

<b>Desarrollo</b>	El equipo evaluador elabora una serie de preguntas que posteriormente contestarán todas las personas implicadas para obtener la respuesta a las necesidades de información. Estas preguntas deben ser consensuadas con el equipo promotor y el personal técnico que, si bien conocen menos el proceso de evaluación son personas expertas en el plan que se está evaluando, por lo que su visión aportará un gran valor. Si el órgano promotor se interesa en saber si el plan ha sido eficaz, las preguntas estarán relacionadas con conocer si se han conseguido o no los objetivos. En cambio, si interesa saber si ha habido participación de la sociedad en dicho plan, las preguntas estarán orientadas a conocer el grado de implicación de las distintas personas actoras. Es importante destacar que las preguntas de evaluación no son para indagar sobre ningún aspecto del plan. Su objetivo es valorar la actuación. Deben responder a los intereses de las distintas personas actoras definidos en el mapeo de actores/as.
<b>Técnicas</b>	Método Delphi, entrevistas, reuniones, grupo de discusión.
<b>Fuentes</b>	Revisión bibliográfica. Personas actoras implicadas.
<b>Conceptos</b>	Criterios: Eficacia y Eficiencia <sup>29</sup> . Actores/as implicados/as: Agentes impulsores/as. colaboradores/as-gestores/as. Ejecutores/as. otros/as agentes implicados/as a nivel regional y local.
<b>Webs</b>	<i>Metodo Delphi</i> en Guía de diagnóstico de una política pública, p 31 y 94. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf</a> <i>Metodo Delphi</i> , en Guía de Evaluación de Resultados, p72. Enlace: <a href="https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf">https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf</a> <i>Metodo Delphi</i> , en Guía de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad, p 39. Enlace: <a href="http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/index.html">http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/index.html</a>

29. Anexo 7: Criterios de la EdR: Eficacia y Eficiencia.

## FASE COMPROBAR

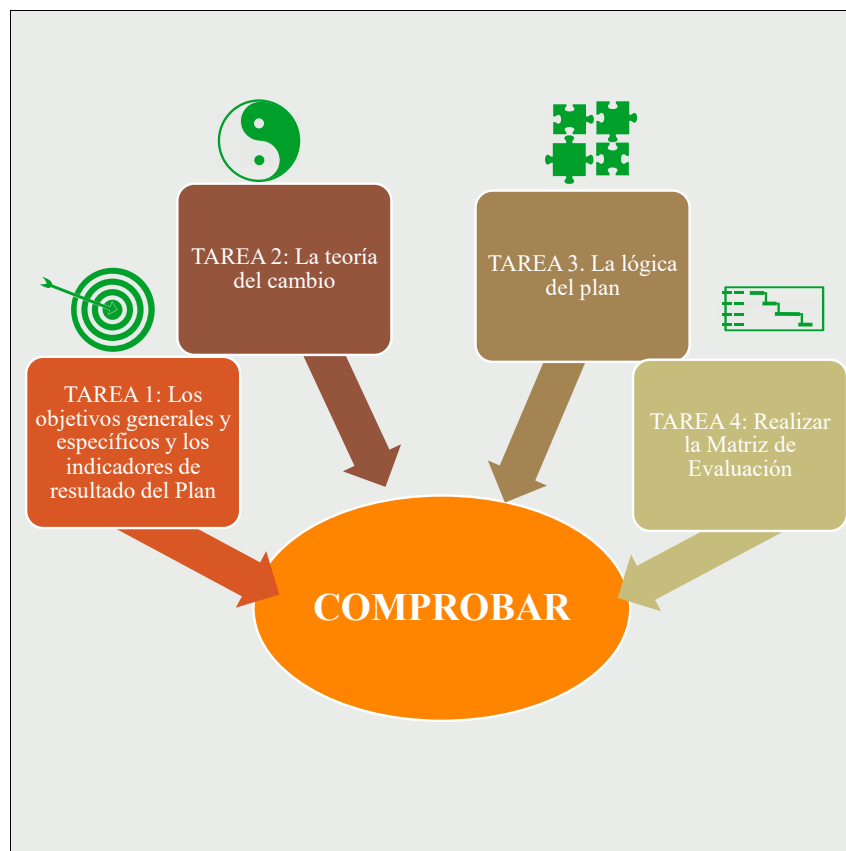



Tabla 3 Fase Comprobar. Fuente: Elaboración propia


### TAREA 1: Los objetivos e indicadores de resultado

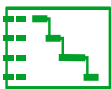


En esta tarea se va a comprobar el cumplimiento de los objetivos explícitos o implícitos del Plan (o cambio deseado). Además de aquello que se cuenta en el sistema de evaluación: objetivos, indicadores de contexto y de resultados. De tal modo que para cada pregunta habrá que elaborar, al menos, un indicador.

<b>Actor/a</b>	El equipo evaluador e incluso personal especializado en materia de explotación de datos y análisis de los indicadores.
<b>Objeto</b>	Describir y obtener evidencias sobre las medidas y acciones que han contribuido a conseguir los objetivos, otra cuestión es valorar si el plan ha potenciado este logro y de qué forma. Es decir, comprobar que los objetivos estratégicos, generales y específicos son coherentes con el diagnóstico del plan, si son evaluables según criterios Smart y si tienen indicadores relacionados.
<b>Objetivo</b>	Conocer cuáles son los objetivos estratégicos, generales y específicos del plan. El principal problema que puede encontrarse con el equipo en la evaluación de resultados es que no se hayan explicitado qué resultados se esperaban conseguir, es decir, que los objetivos diseñados, realmente, no estén indicando los logros que se pretendía obtener: De tal modo, que puede encontrarse el equipo con objetivos inespecíficos, amplios que no permiten saber lo que quieren conseguir. Ej.: Fomentar la participación. O bien objetivos que, en realidad, son acciones o medidas: Ej.: Realizar una campaña de sensibilización.
<b>Desarrollo</b>	Los indicadores están compuestos de una fórmula de medición que especifica cómo se calculan los valores que expresa: a) fuentes de información que evidencian de donde se obtiene la información; b) la frecuencia de medición con la que se deja constancia de la referencia temporal del indicador y, finalmente, c) una línea de base o valores de los indicadores elaborados en el punto de partida de la intervención.
<b>Conceptos</b>	Insumos. Procesos. Resultados. Indicadores. Criterios Smart. Coherencia interna.
<b>Técnicas</b>	Análisis documental del Plan. Análisis e interpretación de los Indicadores de contexto y de resultados.
<b>Fuentes</b>	Revisión bibliografía
<b>Webs</b>	Objetivo, justificación y utilidad en Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas, p.48. Enlace: <a href="https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1">https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1</a>

<b>TAREA 2: La teoría del cambio</b>	
	
La teoría del cambio es un modelo causal de análisis que relaciona los objetivos del Plan y las acciones públicas propuestas, es decir, explica la correlación entre problemas detectados, sus causas y efectos, una vez implementado o no el plan.	
<b>Actor/a</b>	Equipo evaluador y el equipo técnico de personas evaluadoras expertas en evaluación de resultados.
<b>Objeto</b>	Porque puede ocurrir que los objetivos del Plan no estén redactados en forma de logros. Para corregir esta desviación existe una herramienta del equipo evaluador para superar este problema: la teoría del cambio, que consiste en reformular los objetivos del plan para posteriormente analizar si existe una lógica del plan y está explícita la cadena de resultados.
<b>Objetivo</b>	Ayudar al equipo diseñador y promotor de la acción pública a explicitar su teoría del cambio y su lógica de intervención, o lo que es lo mismo: determinar que se había pensado que iban a lograr cuando diseñaron el plan, y cómo se pensaba que las acciones iban a afectar al problema o situación inicial (situación de partida).
<b>Desarrollo</b>	Para llevar a cabo esta tarea hay que establecer una cadena de resultados, es decir, diseñar un modelo lógico con un orden razonable y secuencial, que parta de los insumos y los procesos y termine en los productos conseguidos, los resultados y el impacto. Hay que explicar por qué con estos insumos y procesos pueden producirse esos resultados e impactos. Así se obtiene un mapa estructurado de los cambios vinculados a las acciones hacia los resultados estratégicos esperados y /o definidos en el Plan.
<b>Conceptos</b>	Línea base. Línea Proyectada. Contrafactual. Insumos. Resultados. Impacto. Cadena de resultados.
<b>Técnicas</b>	Construir la teoría del cambio. Análisis del discurso.
<b>Fuentes</b>	Revisión bibliográfica informes y evaluaciones previas, memorias evaluativas y descriptivas. Información de entrevistas estructuradas y de análisis estadísticos.
<b>Webs</b>	Como construir la teoría del cambio en Guía de evaluación ex ante, p.52. Enlace: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluacionexante.pdf">https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluacionexante.pdf</a> Análisis del discurso en Guía de participación transversal, p.128. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf</a>

<b>TAREA 3: La lógica del plan</b>	
	
El marco lógico del Plan es un análisis y reconstrucción de la secuencia lógica de la acción pública, un análisis de las actuaciones que permitan un conocimiento riguroso al equipo evaluador de lo que está evaluando: cuáles son los problemas, las causas y los efectos y para que se produce. Se trata de responder si existe o no una lógica secuenciación entre las actuaciones del Plan y los objetivos que se pretenden lograr.	
<b>Actor/a</b>	Equipo evaluador y el equipo técnico de personas evaluadoras expertas en evaluación de resultados.
<b>Objeto</b>	El punto de partida para una evaluación de resultados es considerar la lógica de intervención del plan ya que ello va a permitir aportar racionalidad y orden a los efectos de la implementación del Plan desde una perspectiva sistémica, debido, a que la lógica de la intervención pone su foco de atención en la génesis de la acción pública revisando todo el proceso (y en todo el contexto) y reconstruyéndose.
<b>Objetivo</b>	Extraer la relación entre el problema que necesita ser abordado (o el objetivo a perseguir), los factores subyacentes del problema, y las opciones existentes o acciones del plan realmente adoptadas para enfrentar el problema o alcanzar el logro deseado.
<b>Desarrollo</b>	El equipo evaluador en primer término va a investigar y conocer en mayor profundidad el problema que da origen a la actuación pública, cuáles son sus causas y sus efectos. En segundo lugar, las alternativas seleccionadas y cuáles son las adecuadas para solucionarlo y que medidas o acciones se han desarrollado y cuál es su alineamiento o donde quedan reguladas: leyes, programas, proyectos etc., y en último lugar se va a elaborar la correlación en cuanto a cuál es la coherencia entre el problema, la solución planteada y las medidas propuestas para conseguirla.
<b>Conceptos</b>	Análisis sistémico. Problemas. Efectos. Causas. Impacto.
<b>Técnicas</b>	Árbol de problemas. Entrevistas estructuradas. Grupos de discusión. Grupo nominal.
<b>Fuentes</b>	Análisis documental y revisión bibliográfica informes y evaluaciones previas. Análisis de datos a partir de fuentes secundarias Información de entrevistas estructuradas y de análisis estadísticos.
<b>Webs</b>	Análisis y reconstrucción de la lógica de la intervención en Guía de Evaluación de políticas públicas, p.59. Enlace: <a href="https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1">https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1</a> Árboles de problemas y objetivos en Manual de planes estratégicos, p.140. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf</a>

<b>TAREA 4: Elaboración de la matriz de evaluación<sup>9</sup></b>		
<p>La matriz es un instrumento que ayuda al equipo evaluador a definir el alcance de la evaluación de resultados, relacionando las preguntas de evaluación con sus criterios (eficacia, eficiencia), indicadores (contexto, realización, resultados e impacto) y fuentes de verificación (documental, personal, institucional) Se trata de un instrumento vivo y flexible que puede ir evolucionando durante el propio proceso de la evaluación.</p>		
<b>Actor/a</b>	El equipo evaluador. Aunque puede ser necesario personal especializado.	
<b>Objeto</b>	Es diseñar el proceso evaluador, decidiendo qué se va a evaluar, cómo y con quienes se va a contar como fuentes de información.	
<b>Objetivo</b>	Integrar todo el proceso evaluador en una misma tabla de forma lógica, que incluya: criterios, preguntas de evaluación, indicadores, fuentes, técnicas y análisis.	
<b>Desarrollo</b>	<p>Para elaborar la matriz se deben seguir los siguientes pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Determinar los criterios de evaluación.</li> <li>Vincular para cada uno las correspondientes preguntas de evaluación (que previamente se han determinado de las necesidades informativas de la persona promotora)</li> <li>Establecer los indicadores que sirvan para medir las evidencias.</li> <li>Enumerar las fuentes de donde se obtendrán los datos.</li> <li>Seleccionar y consensuar las técnicas a emplear para obtener los datos</li> </ol> <p>Este proceso es intenso y laborioso, puesto que se le dedica mucho tiempo, entre otros factores por el hecho de ser una fase muy participativa y ser un grupo de trabajo conformado para ello el encargado de redactar y elaborar tales técnicas, instrumentos, preguntas y criterios. Pero es muy satisfactorio, al sentirse los <i>stakeholders</i> partícipes en el proceso.</p>	
<b>Técnicas</b>	Reunión. Análisis del discurso. Grupo nominal. Consenso. Matriz de evaluación	

<b>Fuentes</b>	Informes de Evaluaciones Intermedias. Memorias. Planes anteriores. Personas actoras implicadas.
<b>Conceptos</b>	Preguntas de evaluación. Criterios. Fuentes de verificación e información. Indicadores. Técnicas e Instrumentos
<b>Webs</b>	<p>Elaboración de la matriz de evaluación en Guía de Evaluación de políticas públicas y calidad, p.88. Enlace:  <a href="http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Guia_evaluaciones_AEVAL.html">http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Guia_evaluaciones_AEVAL.html</a></p> <p>Preguntas de evaluación en Guía de Evaluación de Resultados, p.53. Enlace:  <a href="https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1">https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1</a></p>

30. Anexo 10: Matriz de evaluación del IPIAA.

## FASE COOPERAR

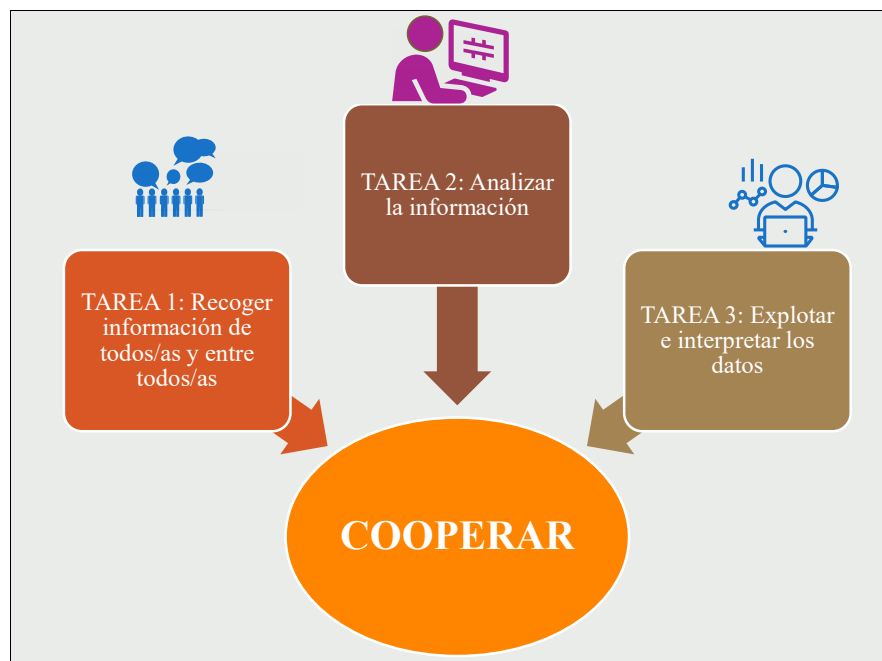


Tabla 4. Tercera Fase Cooperar. Fuente: Elaboración propia.


### TAREA 1: Recogida de la información




Proceso de participación mutuo entre el equipo promotor y evaluador para recopilar la información necesaria en la evaluación. Se ha de decidir qué técnicas de recogida de información se van a utilizar y de qué fuentes se van a obtener.

<b>Actor</b>	El equipo mixto formado por el órgano promotor y el equipo evaluador. En algunas evaluaciones en el equipo se integra o pueden participar representantes del tejido social y/ organización no gubernamental que trabajan con y para el sector de intervención.
<b>Objeto</b>	La información cualitativa y cuantitativa de personas ejecutoras del Plan, agentes implicados/as y de la población beneficiaria que aporte al proceso evaluador para la posterior toma de decisiones.
<b>Objetivo</b>	Consensuar la metodología de recogida de información, definir las técnicas a utilizar y el método para realizar su ejecución
<b>Desarrollo</b>	Se procede a elaborar las técnicas que se hayan decidido. Por ejemplo, las encuestas o conformar los grupos focales. Para ello habrá que elaborar los cuestionarios de la encuesta y los guiones de los grupos. Estos instrumentos para la recogida de la información se deben desarrollar de forma participativa entre el equipo evaluador y el equipo promotor. Los instrumentos deben testarse primero con un piloto que sirva para la implementación de mejoras. En esta fase, es cuando se identifican las dimensiones a estudiar y se establece el tipo de preguntas que se van a incluir abiertas o cerradas dependiendo de la técnica elegida y del número de personas a las que vaya dirigida.
<b>Técnicas</b>	Brainstorming, Reunión presencial o por videoconferencia. Muestra. Cuestionario, Pre-test y Grupos Focales.
<b>Fuentes</b>	Documento guía de elaboración de un cuestionario del IAAP. Equipo Promotor y ejecutor del Plan.
<b>Conceptos</b>	Muestreo. Testeo. Cuestionario. Población diana, beneficiaria y beneficiada.
<b>Webs</b>	Recogida de información en Guía de estudios pilotos, pp 31,47,59 y 76. Enlace: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf</a> Documento elaboración cuestionario: Ver anexo 13. Muestra, cuestionario y administración: <a href="http://www.mptfp.es/dam/es/porta1/fuccionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia de Evaluacion de Resultados.pdf#page=1">http://www.mptfp.es/dam/es/porta1/fuccionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia de Evaluacion de Resultados.pdf#page=1</a> .



<b>TAREA 2: Análisis de la información</b>	
	
Es el resultado de un trabajo colaborativo participado de todas las personas implicadas en la evaluación consistente en el análisis de la información	
<b>Actor/a</b>	Equipo evaluador y Oficina técnica.
<b>Objeto</b>	Analizar la información sobre el grado de consecución de los objetivos previstos por el plan, y relación con los logros atribuibles al desempeño del plan. Además de establecer cuáles han sido los obstáculos o elementos que han impedido la obtención de objetivos previstos. Y conocer cómo se han desempeñado aspectos transversales y de gran relevancia.
<b>Objetivo</b>	Obtener datos clave de una de las principales fuentes de información del proceso de evaluación del plan, para posteriormente elaborar un informe de análisis que aporte cual ha sido la metodológica utilizada, describa la muestra y su representatividad y, finalmente, exponga cual es el análisis de los resultados organizado por los apartados del cuestionario que se vinculan con las preguntas de evaluación.
<b>Desarrollo</b>	Para obtener la información el cuestionario una vez elaborado debe ser administrado mediante el sistema on line (Ej.: <i>EUSurvey</i> , <i>LimeSurvey</i> , etc), y remitirse a las personas implicadas e informantes clave para la evaluación de resultados del plan: personal técnico, personal directivo y gerente, ciudadanía y organizaciones del tercer sector, entre otros.
<b>Técnicas</b>	Análisis DAFO del entorno y de la organización. Síntesis de los resultados del grupo focal. Análisis bivariado de los resultados del cuestionario. Tablas y gráficos dinámicos. Tablas de contingencia.
<b>Fuentes</b>	<i>EUSurvey</i> , que es el sistema de gestión de encuestas en línea de la Comisión Europea.
<b>Conceptos</b>	Análisis cuantitativo. Análisis cualitativo.
<b>Webs</b>	DAFO <sup>31</sup> en Guía de Evaluación de resultados, p74. Enlace: <a href="http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1">http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1</a> . <i>EUSurvey</i> : <a href="https://ec.europa.eu/eusurvey/">https://ec.europa.eu/eusurvey/</a>

<b>TAREA 3: Explotación e interpretación de los datos</b>	
	
Interpretar la información consiste en valorar, cuantificar y sustentar con datos la comparación entre la situación de partida de la línea base con los resultados obtenidos.	
<b>Actor /a</b>	Equipo evaluador y oficina técnica.
<b>Objeto</b>	Profundiza en el análisis e interpretación de datos para detectar diferencias de datos, así como en el análisis e interpretación de datos para detectar asociaciones, además de en la organización, análisis e interpretación.
<b>Objetivo</b>	Implementar una serie procesos, mediante los cuales es posible proceder a la revisión de los datos, con el objetivo de alcanzar conclusiones y realizar la valoración e interpretación de la información obtenida.
<b>Desarrollo</b>	El proceso de análisis es complejo. Suele implicar categorización (si estamos manejando información cualitativa) y organización de datos (si estamos manejando datos cuantitativos). Mas tarde será necesario, establecer correlaciones entre variables o entre categorías que permitan finalmente interpretar los datos y llegar a las conclusiones.
<b>Técnicas</b>	Análisis estadístico y cálculo de los cuestionarios (software libre, por ejemplo, Jamovi). Análisis cualitativo de los grupos focales (síntesis por categorías). Informe de Evaluación con las respectivas recomendaciones para el promotor.
<b>Fuentes</b>	Fuentes secundarias. Síntesis de grupos focales y de discusión. Informes preliminares. Conclusiones y memorias
<b>Conceptos</b>	Análisis Cualitativo. Análisis Cuantitativo
<b>Webs</b>	Para este trabajo, aunque existan programas y software para ayudar, es la preparación y experiencia de las personas evaluadoras la base fundamental que permitirá llegar a las conclusiones.

31. Anexo 12: DAFO.

## FASE COMPARTIR

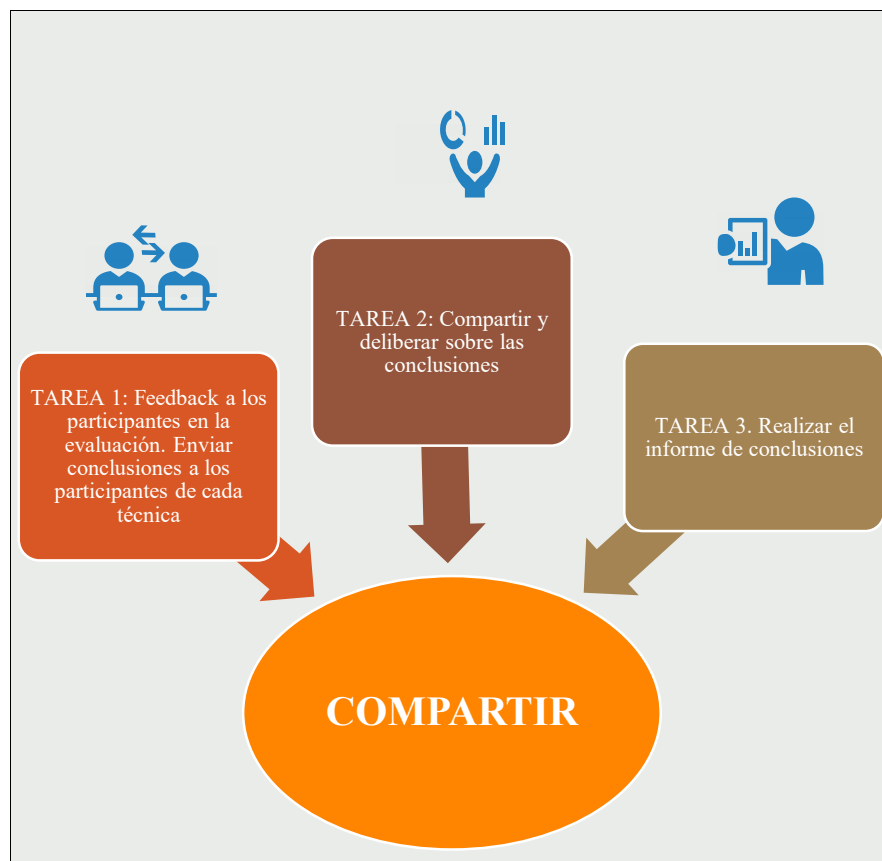




Tabla 5. Cuarta fase Compartir. Fuente: Elaboración propia.

<b>TAREA 1: Feedback a las personas participantes en la evaluación.</b>	
	
Supone enviar durante el proceso las conclusiones parciales, así como recibir las aportaciones para llevar a cabo el proceso de la retroalimentarla con los <i>stakeholders</i>	
<b>Actor /a</b>	Equipo evaluador, oficina técnica y personas implicadas
<b>Objeto</b>	Es una forma de entendimiento, aprendizaje y colaboración mutua entre todas las personas implicadas. La participación de las personas implicadas es la mejor manera de asegurar que los problemas que se abordan son relevantes y de potenciar la corresponsabilidad responsable.
<b>Objetivo</b>	Debatir sobre los principales resultados obtenidos, acercar posturas y consensuar en base a las primeras conclusiones. Y posibilita el rediseño para que éstas vean incrementada su eficacia y eficiencia.
<b>Desarrollo</b>	Compartir las conclusiones parciales van a implicar una aproximación a analizar los resultados, interpretarlos, compartirlos y recoger las recomendaciones en un documento que pueda servir para su debate.
<b>Técnicas</b>	Síntesis evaluativas preliminares o de cada una de las técnicas utilizadas en el proceso de la información para todos los <i>stakeholders</i> . Este es un proceso de compartir a través de encuentros, difusión de documentos, jornadas o portales transparentes de información.
<b>Fuentes</b>	Personas implicadas en el proceso evaluador.
<b>Conceptos</b>	Diagnóstico. Interoperabilidad. Corresponsabilidad. Gobernanza. Trabajo en red. Síntesis y análisis documental
<b>Webs</b>	Un ejemplo de compartir en Plan estratégico de innovación educativa. Enlace: <a href="https://educarenaccion.com/2021/05/18/iniciativas-por-la-innovacion-plan-estrategico-de-innovacion-educativa-innova/">https://educarenaccion.com/2021/05/18/iniciativas-por-la-innovacion-plan-estrategico-de-innovacion-educativa-innova/</a>

<b>TAREA 2: Compartir y deliberar sobre las conclusiones</b>	
	
Se han generado todas las sinergias posibles entre todas las personas implicadas para saber qué resultados se han obtenido. Ahora es el momento de deliberar y consensuar conclusiones y recomendaciones	
<b>Actor /a</b>	Equipo evaluador y órgano promotor
<b>Objeto</b>	Se trata de mejorar las conclusiones incorporando otras visiones
<b>Objetivo</b>	Compartir las conclusiones y mejorarlas

<b>Desarrollo</b>	Una vez que el equipo evaluador ha elaborado el informe, es el momento de saber si los/las agentes implicados/as comparten la misma visión a través de los datos recogidos y sobre todo, si tienen otras sugerencias de mejora que hacer
<b>Técnicas</b>	Jornadas participativas en las que se discuta el informe final
<b>Fuentes</b>	El informe preliminar de la evaluación de resultados en un formato fácil de compartir.
<b>Conceptos</b>	Informe preliminar. Informe intermedio interno de progreso. Informe final.

### TAREA 3: Realizar el informe definitivo de conclusiones



El informe va a contener además de las conclusiones y las recomendaciones de mejora para la elaboración del siguiente plan o política.

<b>Actor/a</b>	Equipo evaluador
<b>Objeto</b>	Es el producto final de todo el proceso evaluativo. Tiene por objeto dar a conocer los resultados finales, así como dar a conocer nuevas demandas, necesidades, problemas o actuaciones públicas necesarias.
<b>Objetivo</b>	Sincronizar posicionamientos: la visión del plan, las mejoras de las personas participantes y las acciones de las personas promotoras de la política.
<b>Desarrollo</b>	La redacción y revisión de las conclusiones y recomendaciones es la parte más importante en el desarrollo de esta tarea, pensar, relacionar y establecer conexiones lógicas requiere de una habilidad en evaluación que sólo se adquiere con el aprendizaje y práctica, pero que se sustenta en un trabajo colaborativo y participativo fundamentalmente.
<b>Técnicas</b>	Redacción del informe final en un lenguaje claro y fácil de entender a todas las audiencias. Diferentes formatos y extensiones.
<b>Fuentes</b>	Informes previos y de proceso realizados.
<b>Conceptos</b>	Informe final. Informe ejecutivo. Informe técnico

## FASE COMUNICAR

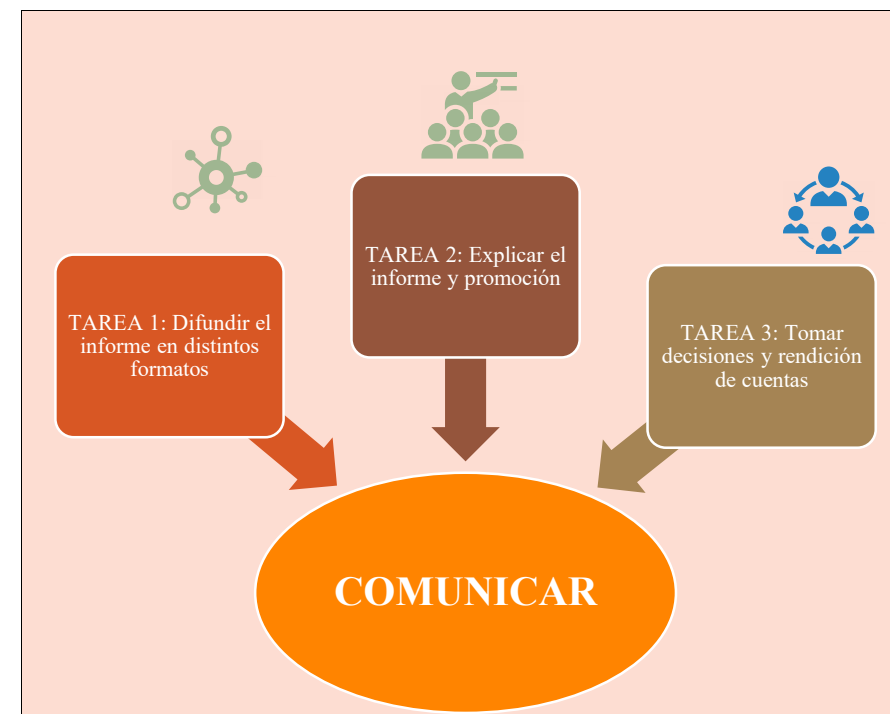





Tabla 6. Quinta fase Comunicar. Fuente: Elaboración propia.

<b>TAREA 1: Difundir el informe en distintos formatos</b>	
	
Esta tarea supone la difusión de la síntesis del proceso evaluativo ya finalizado y consensuado en un documento o informe previo, intermedio o final de la evaluación de resultados.	
<b>Actor/a</b>	Órgano promotor.
<b>Objeto</b>	Porque la población en general, ciudadanía y personas implicadas han de conocer las mejoras y cambios en la evaluación del plan que es lo que justifica la necesidad de elaborar el siguiente.
<b>Objetivo</b>	Garantizar la transparencia y promover la participación. Para ello, la información debe elaborarse en diferentes formatos, accesible a diferentes audiencias y entendible para todas las personas interesadas.
<b>Desarrollo</b>	Mediante un sistema que permita a la ciudadanía realizar el seguimiento y evaluación de las actuaciones llevadas a cabo, que permita el acceso fácil, ágil y rápido a su contenido.
<b>Técnicas</b>	Difusión corporativa por medio de enlace específico del portal web de la Consejería correspondiente, dedicado al plan estratégico.
<b>Fuentes</b>	Informe de la EdR. Informes anuales de seguimiento y evaluación. Auditorías.
<b>Conceptos</b>	Transparencia, Buenas Prácticas.
<b>Web</b>	Portal de transparencia de la Junta de Andalucía. Enlace: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/transparencia/publicidad-activa/planificacion-evaluacion-estadistica.html">https://www.juntadeandalucia.es/transparencia/publicidad-activa/planificacion-evaluacion-estadistica.html</a>

<b>TAREA 2: Explicar el informe</b>	
	
Presentar los resultados y explicarlos en un informe implica detallar las posibilidades de establecer la contribución o atribución de mejoras producidas por el plan. Y valorar los éxitos o no atribuidos al plan.	
<b>Actor/a</b>	Órgano promotor.
<b>Objeto</b>	Porque es fundamental aclarar conceptos, ideas y propuestas, así como recomendaciones para asentar las bases del siguiente plan o de las siguientes actuaciones en esa política pública.
<b>Objetivo</b>	Dar a conocer las conclusiones y recomendaciones finales y recibir retroalimentación de las personas implicadas.

<b>Desarrollo</b>	En la explicación del informe se deberá de asegurar que las partes interesadas tengan posibilidad de hacer valer su opinión en la conformación de la evaluación y se asegurará que toda la documentación esté disponible y sea comprensible y entendida por las partes.
<b>Técnicas</b>	Sesiones formativas. Videoconferencias. Webinar. Píldoras informativas. Presentaciones públicas. Jornadas evaluativas. Visual thinking
<b>Fuentes</b>	Informe final de la evaluación. Resumen ejecutivo.
<b>Conceptos</b>	Publicación. Comunicación digital. Newsletter. Portales digitales.
<b>Webs</b>	Scoop: <a href="https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas">https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas</a> Grupo de personas evaluadoras en LinkedIn: <a href="https://www.linkedin.com/groups/13621742/">https://www.linkedin.com/groups/13621742/</a> Grupo de personas evaluadoras en Red Profesional: <a href="https://redprofesional.juntadeandalucia.es/">https://redprofesional.juntadeandalucia.es/</a> Boletín quincenal del IAAP: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/boletin.epp">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/boletin.epp</a> Revista Valor Público: <a href="http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp">http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp</a> Canal de novedades de la Junta de Andalucía: <a href="https://www.juntadeandalucia.es/">https://www.juntadeandalucia.es/</a> Portal Planes de la junta: <a href="https://juntadeandalucia.es/organismos/sobre-junta/planes.html">https://juntadeandalucia.es/organismos/sobre-junta/planes.html</a>

<b>TAREA 3: Tomar decisiones y rendición de cuentas</b>	
	
La evaluación de resultados va a permitir la toma de decisiones basada en evidencias, así como va a servir para dar cuenta de estos a la ciudadanía, gestores y líderes de la acción pública.	
<b>Actor/a</b>	Equipo promotor con la ayuda del equipo evaluador.
<b>Objeto</b>	Porque es necesario buscar foros para la interpretación conjunta de las decisiones y asunción de las mismas.
<b>Objetivo</b>	Servir de base para elaborar el siguiente plan estratégico ya que permite aprender de la experiencia y proponer estrategias de mejora. Analizar lo aprendido para generalizarlo y aplicarlo a otras políticas públicas y planes estratégicos.
<b>Desarrollo</b>	El proceso final de la evaluación de resultados va a facilitar la posterior toma de decisiones del órgano promotor, en las sesiones y reuniones establecidas una vez finalizada será el momento clave para tener en cuenta que hacer con la información obtenida.
<b>Herramientas o Técnicas</b>	Difusión en redes corporativas. RSS. Revistas especializadas.
<b>Fuentes</b>	Informe final de la evaluación. Resumen ejecutivo.
<b>Conceptos</b>	Transferencia de Resultados.
<b>Webs</b>	RRSS (del IAAP): <a href="https://twitter.com/IAAPJunta">https://twitter.com/IAAPJunta</a> <a href="https://www.instagram.com/iaap_junta">https://www.instagram.com/iaap_junta</a> <a href="https://es-es.facebook.com/IAAPJunta">https://es-es.facebook.com/IAAPJunta</a> <a href="https://www.youtube.com/c/IAAPJunta/featured">https://www.youtube.com/c/IAAPJunta/featured</a>



## 6. ANEXOS

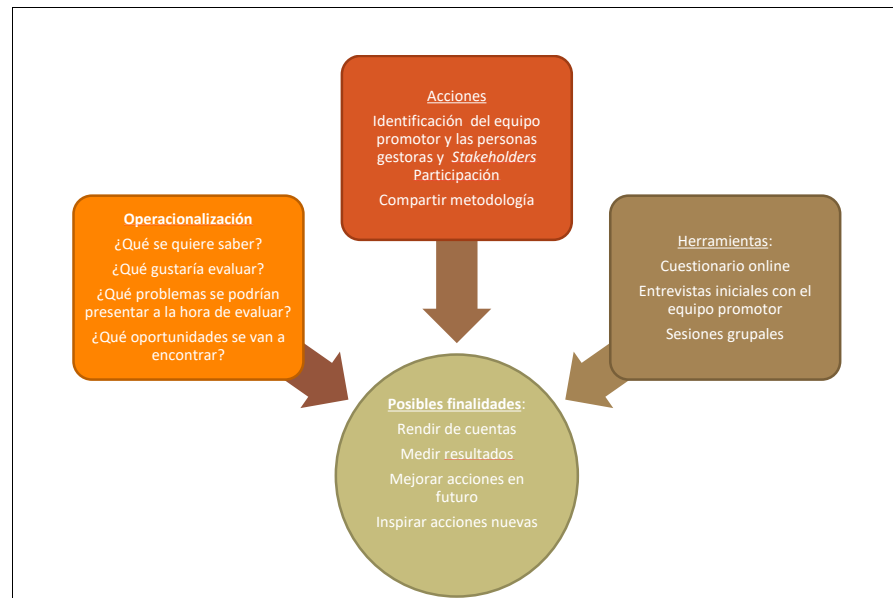
- Anexo 1: Que es la Evaluación de Resultados*
- Anexo 2: Finalidad de la Evaluación de Resultados*
- Anexo 3: Necesidades Informativas del promotor*
- Anexo 4: Enfoques de la evaluación*
- Anexo 5: Preguntas Clave en la EdR*
- Anexo 6: Criterios de la EdR: Eficacia y Eficiencia*
- Anexo 7: Cronograma de una EdR*
- Anexo 8: Tabla de contingencia*
- Anexo 9: Matriz de Evaluación del IPIAA*
- Anexo 10: DAFO*
- Anexo 11: Metodología para la elaboración de cuestionarios. IAAP.*
- Anexo 12: Preguntas para los grupos Focales del IPIAA*



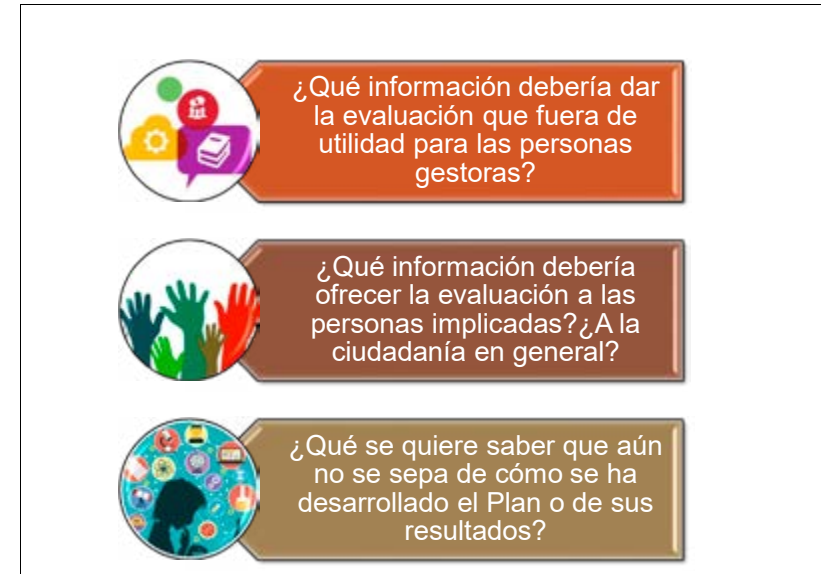
### 6.1. Anexo 1. Que es la Evaluación de Resultados. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 6.2. Anexo 2. Finalidad de la Evaluación de resultados. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



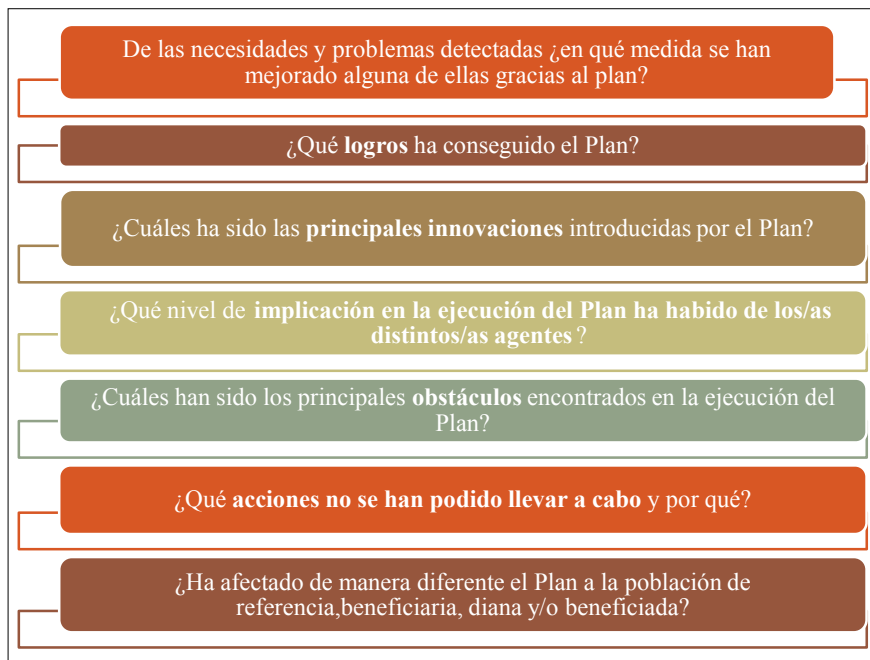
### 6.3. Anexo 3. Necesidades Informativas del promotor. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 6.4. Anexo 4. Enfoques de la evaluación. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



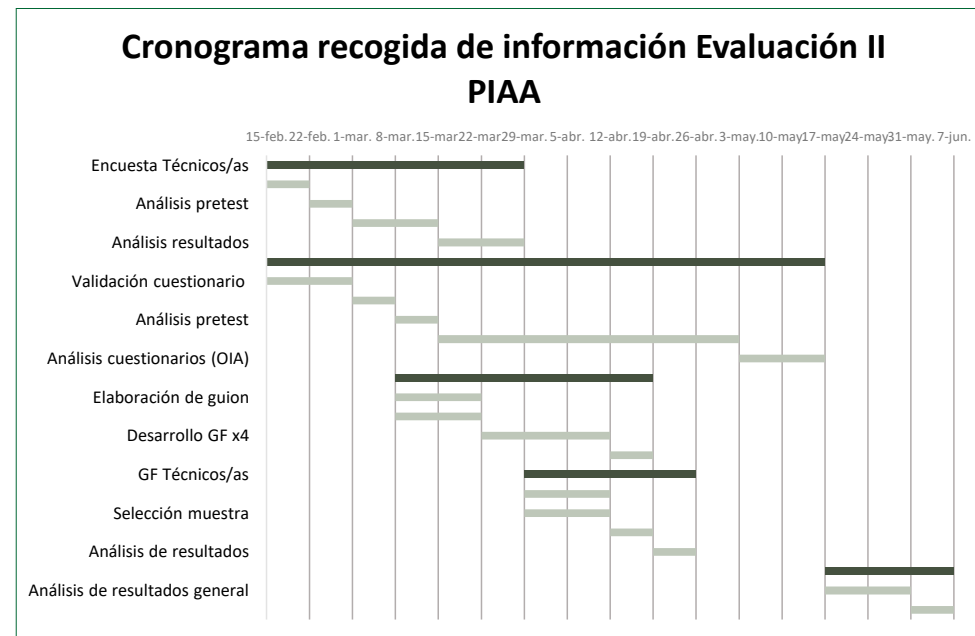
### 6.5. Anexo 5: Preguntas Clave en la EdR Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 6.6. Anexo 6: Criterios de la EdR: Eficacia y Eficiencia. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 6.7. Anexo 7. Cronograma de una EdR. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.



### 6.8. Anexo 8. Tabla de contingencia. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

16. ¿En qué medida las ayudas económicas para las personas menores de edad, en situación de pobreza, han contribuido a la cobertura de las necesidades básicas de la infancia y la adolescencia en los últimos 4 años?		D. Tipo de entidad local en la que trabaja		
		Ayuntamiento	Diputación	Total
Igual que antes	Observados	21	18	39
	Esperados	24.18	14.82	39.00
Más que antes	Observados	0.42	0.68	
	Observados	41	17	58

### 6.9. Anexo 9: Matriz final de la Evaluación del IIPIAA. Fuente: Oficina técnica del I.A.A.P.

Las preguntas y subpreguntas no cambiaron, pero a lo largo del proceso de evaluación se hicieron cambios de técnicas para determinadas fuentes (Ver gráfico n° 27 del diseño inicial) quedando así:

Análisis documental	Órganos gestores
Encuestas online	Personal técnico de infancia (municipios)
	Niños, niñas y adolescentes
Grupos focales	Personal técnico de la Consejería de Políticas Sociales
	Personal técnico de las Delegaciones territoriales
	Personal de otras Consejerías
	Entidades colaboradoras

### 6.10. Anexo 10: DAFO. Fuente: Instituto para la evaluación de políticas públicas. Guía de Evaluación de resultados. 2020. pág. 74.

		FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
		<b>De la organización</b>	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>Del entorno</b>	Aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, utilizando las fortalezas que tiene la organización.	Aprovechar oportunidades que ofrece el entorno, superando las debilidades de la organización.
<b>AMENAZAS (A)</b>		Utilizando las fortalezas de la organización, se evitan las amenazas que nos ofrece el entorno.	Reduciendo las debilidades de la organización, eludimos amenazas.

### 6.11. Anexo 11: Metodología para la elaboración de cuestionarios. IAAP.

#### Introducción

El presente documento tiene por objeto definir la metodología a seguir para la elaboración de un cuestionario, señalando las fases a abordar y los aspectos a tener en cuenta en cada una de ellas. Asimismo, se incorporan ciertas recomendaciones y herramientas disponibles online para la implementación y difusión de los mismos.

¿Qué es un cuestionario? ¿Cuándo es conveniente su utilización? ¿Para qué utilizar un cuestionario?

Un cuestionario es una herramienta que permite recabar información de interés de varios informantes para la posterior toma de decisiones a través de la elaboración de una batería de preguntas.

En este sentido, la redacción de las preguntas será un elemento clave, ya que los resultados y la calidad de la información obtenida dependerán en gran medida del diseño de las mismas.

Su uso es recomendable cuando se quieren conocer diferentes percepciones de un problema por parte de diversos colectivos implicados.

Hay que tener presente que, dadas las características del cuestionario, no toda información es susceptible de ser extraída a través de él, existiendo otras técnicas como por ejemplo las entrevistas, grupos focales y grupos de discusión que pueden enriquecer la información y completar el análisis de la totalidad de un estudio. En este sentido, conviene recordar la idoneidad, siempre que sea posible, de triangular las fuentes de información en el desarrollo de cualquier análisis cualitativo.

Finalmente, conviene tener presente la diferencia entre el cuestionario y la encuesta. Un cuestionario es un conjunto de preguntas escritas que se utiliza para obtener información indistinta para evaluar a una realidad. Por otro lado, una encuesta reúne los resultados de múltiples cuestionarios aplicados a una población determinada, de modo que permita la extracción de conocimiento a partir del análisis agregado. Es por ello que, en la formulación de una encuesta se deben observar determinados elementos relativos a la construcción de la muestra, su representatividad respecto del universo, etc.

#### ¿Cómo elaborar un cuestionario?

La correcta elaboración de un cuestionario debe partir del establecimiento de su objetivo. A continuación, se detalla el proceso de elaboración recomendado:



### 1) Establecer el objetivo

Debe comenzarse por definir qué información se pretende recoger, de acuerdo al objetivo para el cual elaboramos el cuestionario (es decir *para qué*). No es lo mismo recoger opiniones sobre un tema de un colectivo de profesionales que saber de primera mano, los problemas y necesidades de un sector de población.

A la hora de establecer el objetivo hay que ser conscientes de que un cuestionario permite recoger información de un numeroso grupos personas al mismo tiempo, pero que es limitado en la cantidad y tipo de información que puede recoger.<sup>32</sup>

### 2) Identificar las personas destinatarias

Establecido el objetivo, el siguiente paso consiste en determinar las personas destinatarias del cuestionario, esto es, a qué personas se va a dirigir para recabarla. El cuestionario se puede dirigir al conjunto del universo o a una parte de él (es decir, una muestra representativa). En definitiva, se debe acotar el alcance del cuestionario a una finalidad concreta y concentrar así la recogida de información en los aspectos más relevantes para este propósito.

<sup>32</sup> Por eso, se suele utilizar combinado con otras técnicas de carácter cualitativo que permiten profundizar en los temas.

### 3) Determinar dimensiones o aspectos del problema que se van a estudiar

A continuación, se seleccionarán los aspectos más relevantes sobre los que se quiere recopilar información relacionados con el tema de la investigación.

En este punto, es importante recordar que, por lo general, si el cuestionario se dirige a la elaboración de un plan estratégico y/o una programa público, no deberán formularse preguntas sobre aquellos aspectos sobre los que no se puede actuar (ej.: por no ser competencia) o que no se han decidido abordar.

Las dimensiones son los aspectos que se quieren explorar. Por ejemplo, si en un cuestionario tipo de evaluación podrían ser los criterios de evaluación: suficiencia, impacto, participación, coherencia. En un cuestionario dirigido a los/as profesionales locales de la infancia para una evaluación de resultados, las dimensiones han sido: vulnerabilidad, efectividad, innovación, participación, igualdad y sostenibilidad, dado que estos eran los aspectos que se querían explorar en la evaluación. En el caso del diagnóstico de Innovación educativa las dimensiones que se determinaron fueron: centros educativos como agentes de innovación, participación educativa, formación e innovación, trabajo colaborativo entre el profesorado, liderazgo escolar y evaluación.

**Las dimensiones de un cuestionario se elaboran en función del objetivo y del colectivo destinatario y dependerán del alcance del trabajo que se está realizando. Su objetivo principal es organizar las preguntas de evaluación**

### 4) Formular varias preguntas por cada dimensión

Como ya se ha anticipado, la redacción de las preguntas es de los aspectos más importantes a la hora de elaborar un cuestionario. En este sentido, deberán redactarse de forma clara, sencilla y concreta, de forma que sean comprensibles por igual para todas las personas que la lean, evitando por tanto las preguntas ambiguas, imprecisas, o que puedan generar confusión, y no presuponiendo un conocimiento especializado por parte de las personas participantes. Estas consideraciones deben aplicarse a cualquier tipo de preguntas, ya sean cerradas o abiertas.

Además, las preguntas deberán ser neutras, es decir, procurando evitar manifestar juicios de valor que induzcan a una u otra respuesta (ej.: ¿Cómo valora la medida tomada al respecto?, en lugar de ¿Considera adecuada la medida tomada al respecto?) y no deberán redactarse en términos negativos, (ej.: ¿Qué aspectos considera menos relevantes?, en lugar de ¿Qué aspectos no considera relevantes?) ya que dificultan la interpretación de las respuestas. Es por eso que la mayoría de las preguntas deben ser directas, a excepción de aquellas que aludan a circunstancias comprometidas u opiniones controvertidas, que deberán formularse de modo que se eviten sesgos de deseabilidad social, conformidad, aquiescencia o prestigio.

Finalmente, se evitarán las preguntas irrelevantes que no aporten valor a la investigación y sin embargo sí fatiguen a la persona participante a la hora de cumplimentar el cuestionario.

Tan importante como una buena formulación de las preguntas, es una adecuada expresión de las categorías de respuesta, en el caso de preguntas cerradas. Las categorías de respuestas de una pregunta cerrada deben ser simultáneamente exhaustivas y autoexcluyentes. Esto es, el conjunto de las categorías de respuestas debe abarcar todas las posibles respuestas que pueda dar la persona encuestada y, además, las categorías de respuesta no deben superponerse sustantivamente sino aludir a aspectos claramente diferenciados. Una buena práctica para alcanzar la exhaustividad es incluir al final categorías como *Otro/a*, *No sé* o *Prefiero no contestar*.

El proceso de trabajo participativo sería así:



Teniendo en cuenta estas consideraciones, se recomienda que cada uno de los miembros del equipo de trabajo formule una serie de preguntas de manera individual y que la persona que coordina el equipo las agrupe y ordene en un único documento que servirá de base para la posterior selección.

### 5) Seleccionar las preguntas más adecuadas en cada dimensión

Una vez obtenida una batería de preguntas más o menos extensa, se procederá a seleccionar aquellas que resulten más adecuadas, convenientes y/o relevantes para el tema objeto de estudio. Para esta selección se sugiere la identificación de una serie de criterios que faciliten el proceso como, por ejemplo:

- Pertinencia
- Adecuación a la dimensión seleccionada
- Claridad en la formulación de la pregunta
- Adecuación del rango de respuestas

Para realizar este proceso, se recomienda la utilización de una matriz en las que las preguntas aparezcan clasificadas por dimensión en filas y los criterios en columnas como en el siguiente ejemplo:

	¿Es una pregunta pertinente?	¿Está relacionada con la dimensión?	¿Está bien formulada la pregunta?	En caso de ser una pregunta cerrada, ¿están bien acotadas las respuestas?	Notas
Pregunta					

Un método de análisis de las preguntas propuestas que logra hacer compatible la elaboración participativa del cuestionario con la agilidad consiste en hacer un análisis previo, definiendo subcategorías en cada dimensión en base a las que establecer una clasificación de las preguntas. Asimismo, se tratará de reformular preguntas de forma que estas nuevas aglutinen varias de las propuestas, de modo que su vez se logre reducir el número de preguntas que componen el cuestionario. De esta forma, se logra que el proceso de selección de las preguntas sea más ágil que si se fueran analizando y valorando una a una todas las preguntas entre todos los colectivos involucrados.

La extensión del cuestionario debe ser tal que nunca llegue a fatigar a la audiencia pudiendo parecer excesivo o redundante. Una estimación en cuanto a la cantidad de preguntas podría ser que no sean más de 30 – 40, y que su cumplimentación no tome más de media hora.

### 6) Ordenar con lógica y estructuración las preguntas

El orden en que se presentan las preguntas es también un aspecto que condicionará la información obtenida a través del cuestionario. En este sentido, las preguntas deberán presentar un flujo lógico y estar ordenadas. Algunas recomendaciones para ello son:

- agrupar por bloques las preguntas relativas a un mismo tema.
- evitar formulaciones que conduzcan a sesgos de:
  - efecto orden: las personas encuestadas tienden a seleccionar más las primeras categorías de respuesta.
  - efecto aprendizaje: en una relación de preguntas con mismo tipo de respuestas, las personas encuestadas tienden a responder siempre lo mismo. Así, es recomendable invertir el sentido de la pregunta o intercalar preguntas de control de atención.



- efecto de recuerdo defectuoso: una pregunta que hace referencia a otra pregunta hecha páginas atrás, obliga a retroceder en la búsqueda o, con mayor probabilidad, a responder sin recordar bien a qué se refiere la pregunta.
- hostilidad: disponer una serie de preguntas conflictivas una detrás de otra puede forzar a las personas encuestadas a terminar respondiendo NS/NC en las últimas por sentirse intimidadas. Así, será conveniente intercalar preguntas sencillas y no comprometidas.
- secuenciar las preguntas de forma que vayan de las fáciles a las difíciles y de lo general a lo específico. La siguiente sería una buena práctica de orden lógico de preguntas:
  - El cuestionario comienza con preguntas de opinión o valorativas sencillas, por lo general no comprometedoras y que no son el principal foco de interés. El objetivo de estas preguntas, además de recabar información útil para el estudio, es generar un clima de motivación que garantice el compromiso de la persona encuestada de cumplimentar el cuestionario.
- las preguntas clave, en la medida de lo posible, se incorporarán a mitad del cuestionario, de tal forma que ya se haya despertado el interés de la audiencia, pero no esté demasiado cansada.
- se finalizará el cuestionario con preguntas de tipo sociodemográfico o cualquier información personal no comprometedoras que la persona encuestada pueda responder sin necesidad de reflexión o concentración. Estas preguntas permitirán describir globalmente al grupo de personas que contestará el cuestionario, conocer el perfil de la persona que responde y categorizar y estructurar las respuestas por perfiles. En el caso de que no exista la posibilidad de que se genere rechazo a cumplimentar esta información, se podrá incluir al inicio del cuestionario.

### 7) Revisar la adecuación de las respuestas y su homogeneidad en el cuestionario

En canto a las respuestas de las preguntas planteadas, se recomienda:

- que sean en su mayoría cerradas. Si se destina a un número reducido de personas, el número de preguntas abiertas podría ampliarse.
- evitar gradientes de respuestas en los que las personas participantes suelen situarse en el término medio: no es recomendable por ello usar un número impar de respuestas para evitar la tendencia a escoger la central.
- en la medida de lo posible, utilizar escalas idénticas o lo más similares para todas las respuestas, de manera que se facilite su comprensión a la que persona que lo cumplimenta.

### 8) Realizar una introducción.

Una vez se disponga de la batería de preguntas cerrada y definitiva, no debe olvidarse realizar una introducción a las mismas, esto es, el cuestionario deberá comenzar con un breve texto de presentación que:

- describa brevemente el contexto en el que se realiza (su justificación).
- presente explícitamente la institución que realiza el cuestionario y solicita su participación.
- explique el objetivo o propósito del mismo.
- indique instrucciones claras y explícitas sobre cómo debe ser cumplimentado y enviado.
- dé una estimación del tiempo que llevará rellenarlo.
- garantice el anonimato y la confidencialidad de las respuestas.

### 9) Texto final

Por último, pero no menos importante, el cuestionario deberá finalizar:

- incluyendo un espacio para sugerencias y comentarios que los/as participantes deseen hacer y no hayan podido a lo largo de las distintas preguntas.
- agradeciendo la participación y el tiempo tomado en responder.

### Diseño del cuestionario y su implementación

En cuanto al diseño del cuestionario, debe no solo facilitar la lectura de las preguntas sino además el registro de las respuestas a las mismas. Para ello, algunas recomendaciones son:

- el cuestionario debe llevar un título, así como, las distintas secciones o bloques que puedan englobarse dentro de éste, ayudando a la audiencia a situarse a lo largo del mismo.
- las preguntas deben numerarse, esto ayudará a evitar que puedan saltarse preguntas.
- al hilo de esta última recomendación, deberán marcarse como obligatorias aquellas preguntas que se consideren imprescindibles, de forma que el/la participante no podrá enviar el cuestionario sin haber cumplimentado éstas.

En cuanto a la implementación, se debe determinar el canal a través del cual va a ser remitido: electrónico, en persona o telefónicamente. El más habitual es el electrónico, y para ello se ha de pensar en qué plataforma se va a elaborar. Entre las distintas opciones existentes, IAAP, suele utilizar *EUSurvey*.

## Pretest

Finalmente, deberá realizarse un pretest del cuestionario para contrastar el buen funcionamiento del mismo y valorar la idoneidad de acuerdo a los objetivos previstos. Este pretest debe remitirse a un número limitado de personas seleccionadas en base a su idoneidad, disponibilidad etc. Así, el pretest permitirá comprobar si:

- las instrucciones y la duración son adecuadas y convenientes para garantizar que se cumplimente. Esto se detectará si se recaba un número relevante de cuestionarios con respuestas carentes de sentido o cuestionarios incompletos.
- las preguntas son relevantes y adecuadas para obtener la información que se desea. Esto se detectará cuando las respuestas abiertas no ofrezcan información rica y variada o cuando prácticamente la totalidad de las respuestas a preguntas cerradas coincidan. En el segundo caso dos escenarios son posibles: o bien se ha preguntado por algo excesivamente obvio o la formulación induce a sesgos o reticencias a responder con sinceridad.
- las preguntas están adecuadamente formuladas. Una elevada proporción de personas que recurran a las categorías *No sé*, *Prefiero no contestar* o no respondan si la pregunta no es obligatoria dará cuenta de una formulación inadecuada.
- las respuestas recogen todas las posibles opciones que el participante desee manifestar.

## Análisis de las respuestas del cuestionario

En la propia elaboración de las preguntas se ha de tener en cuenta la viabilidad de su análisis posterior, intentado seguir los criterios de simplicidad y claridad.

Otro aspecto a tener en cuenta en la elaboración serán las posibles preguntas que sirvan como variables de base para realizar cruces entre preguntas que, *a priori*, basados en hipótesis resulten de utilidad.

Todo ello, deberá realizarse con la mayor brevedad posible para asegurar la relevancia en la devolución de los resultados.

## 6.12. Anexo 12: Preguntas de los Grupos Focales del II PIAA

### Seguimiento

1. ¿Se han podido llevar a cabo las medidas e iniciativas relacionadas con el ámbito de trabajo incorporadas en el II PIAA? *Si hay medidas que no se han llevado a cabo* ¿Qué razones son las que han impedido que no se haya llevado a cabo alguna acción/medida de vuestro ámbito de actuación?
2. ¿Ha supuesto la falta de recursos (humanos, presupuestarios, etc.) un obstáculo para la implementación de las medidas e iniciativas del II PIAA?
3. ¿Se han realizado estrategias de seguimiento y evaluación durante la ejecución del II PIAA? ¿De qué tipo?

4. ¿Han existido mecanismos de coordinación entre Consejerías durante la implementación del II PIAA? ¿Cuáles?

### Contexto institucional

5. ¿Considera que el nivel de implicación de los distintos niveles de la Admón. (técnico, político) desarrollado en el II PIAA es suficiente? ¿Por qué?

### Resultados

6. ¿Cuáles serán los principales resultados del II PIAA?
7. ¿Hay constancia de algún logro que no estuviera previsto y que se puede atribuir al desarrollo del II PIAA? (*Formular según discusión p6*)
8. ¿Se han experimentado mejoras en los NNA en situación de vulnerabilidad o exclusión social gracias al II PIAA? (*Formular según discusión p6*)
9. ¿Hay constancia de que haya mejorado la presencia activa de niños y niñas en la política pública de infancia a nivel local y regional? ¿Y para qué ha servido esa participación?
10. ¿Ha afectado de manera diferente el Plan a los niños y a las niñas? (*Formular según discusión p6*)

### Reflexión final

11. Para el desarrollo de los resultados obtenidos por el II PIAA ¿Qué elementos han funcionado como facilitadores?
12. ¿Y cuáles son los elementos que han supuesto obstáculos para lograr los resultados previstos?

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Caja de herramientas <https://ctb.ku.edu/es/conjuntos-de-herramientas>

Bases para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas.

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

Fundamentos para la evaluación de Políticas Públicas– Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia0.pdf#page=1>

Guía para el análisis de la evaluabilidad previa de los Planes de Carácter Estratégico.

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

Guía para realizar un Diagnóstico para una Política Pública.

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia\\_diagnostico\\_politica\\_publica.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf)

Guía de Evaluación *Ex Ante* de Políticas Públicas.

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

Guía para el diseño de Estudios Piloto de Políticas Públicas

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

Guía de Evaluación de Resultados de Políticas Públicas – Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

-#page=1

Guía de evaluación de diseño de Políticas Públicas– Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

[https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Disenio.pdf#page=1](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Disenio.pdf#page=1)

Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de Políticas Públicas. – Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1>

La evaluación de Políticas Públicas con Enfoque de Género.

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Evaluacion\\_Enfoque\\_Genero.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Evaluacion_Enfoque_Genero.pdf)

La función evaluadora. Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y programas. – Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Evaluacion.pdf#page=1>

Manual de elaboración de Planes Estratégicos de Políticas Públicas en la Junta de Andalucía.

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

Metodología de evaluación y seguimiento de la transparencia de la actividad pública.

– Ministerio de Política Territorial y Función Pública – Instituto para la evaluación de Políticas Públicas.

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia4.pdf#page=1>

Metodológico sobre la evaluación intermedia de la estrategia minera de Andalucía 2020.

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/estrategia\\_minera.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/estrategia_minera.pdf)

## WEBS DE LAS FICHAS DE EVALUACIÓN

Legislar mejor: Directrices internas de la Comisión.

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

Equipos responsables:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf>  
p.11.

Mapeo de actores/as:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia\\_participatransversal\\_epp.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf) p. 46.

Matriz para el análisis de los interesados/as

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf> p. 113.

Cronograma33

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

Cuestionario de Evaluabilidad:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluabilidad.pdf>  
pp. 63,65.

Cuestionario:

[http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Cuestionario2019\\_evaluabilidad\\_planes\\_estrategias\\_JuntaAndalucia-PLANTILLALibreOffice.pdf](http://www.iaap.junta-andalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Cuestionario2019_evaluabilidad_planes_estrategias_JuntaAndalucia-PLANTILLALibreOffice.pdf)

Triangulación

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf>  
p. 34.

33 Anexo 8: Cronograma de la EdR del II PIAA.

Grupo de discusión:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia\\_diagnostico\\_politica\\_publica.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf). p. 86

Método Delphi

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia\\_diagnostico\\_politica\\_publica.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Guia_diagnostico_politica_publica.pdf)

pp. 31, 94

[https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados.pdf#page=1](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1) p. 72

[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias\\_Evaluacion\\_Politicas\\_Publicas\\_y\\_Calidad\\_SSPP/Guia\\_evaluaciones\\_AEVAL.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Guia_evaluaciones_AEVAL.html). p. 39

Objetivo, justificación y utilidad:

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1>. p. 48

Como construir la teoría del cambio:

<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluacionexante.pdf>. p. 52

Análisis del discurso:

[http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia\\_participatransversal\\_epp.pdf](http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guia_participatransversal_epp.pdf). p. 128

Análisis y reconstrucción de la lógica de la intervención:

<https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia1.pdf#page=1>. p. 59

Arboles de problemas y objetivos:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/manualplanesestrategicos.pdf>. p. 140

Elaboración de la matriz de evaluación:

[http://www.aeval.es/es/difusion\\_y\\_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias\\_Evaluacion\\_Politicas\\_Publicas\\_y\\_Calidad\\_SSPP/Guia\\_evaluaciones\\_AEVAL.html](http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/publicaciones/Guias/Guias_Evaluacion_Politicas_Publicas_y_Calidad_SSPP/Guia_evaluaciones_AEVAL.html). p. 88

Preguntas de evaluación:

[https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados.pdf#page=1](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1). p. 53

Recogida de la información:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaestudiosppp.pdf>. pp. 31, 47, 59 y 76

Documento elaboración cuestionario: Ver anexo 13.

Muestra, cuestionario y administración:

[http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados.pdf#page=1](http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1) p. 61

DAFO:

[http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados.pdf#page=1](http://www.mptfp.es/dam/es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf#page=1). p. 74

EUSurvey: <https://ec.europa.eu/eusurvey/>

Un ejemplo de compartir:

<https://educarenaccion.com/2021/05/18/iniciativas-por-la-innovacion-plan-estrategico-de-innovacion-educativa-innova/>

Portal de Transparencia de la Junta de Andalucía

<https://www.juntadeandalucia.es/transparencia/publicidad-activa/planificacion-evaluacion-estadistica.html>

Scoop: <https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas>

Grupo de personas evaluadoras en LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/groups/13621742/>

Grupo de personas evaluadoras en Red Profesional:

<https://redprofesional.juntadeandalucia.es/>

Boletín quincenal del IAAP:

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/boletin.epp>

Revista Valor Público

<http://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/documentacion.epp>

Canal de novedades de la Junta de Andalucía:

<https://www.juntadeandalucia.es/>

Portal Planes de la junta

<https://juntadeandalucia.es/organismos/sobre-junta/planes.html>

RRSS (del IAAP):

<https://twitter.com/IAAPJunta>

[https://www.instagram.com/iaap\\_junta](https://www.instagram.com/iaap_junta)

<https://es-es.facebook.com/IAAPJunta>

<https://www.youtube.com/c/IAAPJunta/featured>



## BIBLIOGRAFÍA

---

- Abate, Bernard (2000). *La nouvelle gestion publique*, Collection Systemès, París: L.G.D.J.
- Aguilar V., Luis, (2000). *Compilación y estudio introductorio El estudio de las políticas públicas, 3ª. Edición, México: M.A. Porrúa.*
- Albi, E. et alia (1997). *Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Ariel. Barcelona.
- Anderson (2000). *Public Policy Making*, 4ª Ed., Boston: Houghton Mifflin Co.
- Bañón i Martínez, R. (2003), *Comp. La evaluación de la acción y de las políticas públicas, Madrid: Díaz de Santos.*
- Barzelay, M. (2001). *The New Public Management. Improving research and policy dialogue*, N. York: University of California Press, Russell Sage Foundation.
- Blanet, J. y otros, editors, (2000). *Learning for change: issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*, Intermediate Technology Publications, London.
- Bresser Pereira, L. y otros (2004). *Política y Gestión Pública, Buenos Aires: FCE.*
- Brown, D. (2001). *Evaluación de políticas y programas de la región del Caribe de habla inglesa: problemas conceptuales y prácticos*, en Serie Gestión Pública, No.9, Santiago de Chile: CEPAL – ILPES.
- Brugué, Q. (junio 2004). *Modernizar la administración desde la izquierda: burocracia, nueva gestión pública y administración deliberativa*, en Revista del CLAD, Reforma y Democracia, N°29.
- Banco Mundial. ( 2010). *La Formulación de Políticas en la OCDE. Ideas para América Latina*, en <https://documents1.worldbank.org/curated/pt/929251468017387470/pdf/592070WP0SPANI101public10BOX358364B.pdf>
- Campbell, D. y Stanley, J. (2005). *Diseños experimentales y cuasiexperimentales en la investigación social, Argentina: Amorrortu.*
- Cardozo B. M. (2000). *Gerencia pública y participación social*, en Revista Acta Sociológica, Nos. 28-29, México: FCPyS, UNAM.
- (2006). *La evaluación de políticas y programas públicos. El caso de los programas de Desarrollo social en México*, Colección Conocer para Decidir, México: Cámara de Diputados- M. A. Porrúa.
- (2009). *La institucionalización de una cultura de la evaluación en la administración Pública mexicana, en Revista Convergencia, Año 16, No. 49, UAEM.*

- (2011). *Organización y métodos alternativos en la evaluación de políticas y programas sociales*. La experiencia consolidada y la emergente en el caso de México, en Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas No. 5, INAP, España.
- Castells, M (1997). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. (Vol. I). Alianza. Madrid.
- Casillas et al, (2020). Guía de evolución de Diseño de políticas públicas. Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- (2020). Guía de evolución de Implementación de políticas públicas. Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Cerezo, J., Herrera, M., Iriarte, T. (2017). Guía de evaluación ex ante de políticas públicas. Sevilla, España. Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Cohen, E. (2001). Reforma del Estado, modernización administrativa y evaluación del desempeño de la gestión, en los desafíos de la reforma del Estado en los programas sociales: tres estudios de caso, Serie Políticas Sociales No. 45, Chile: CEPAL.
- Consejo Científico del CLAD (2000). La responsabilización en la nueva gestión pública latinoamericana, Venezuela: CLAD.
- Cunill, N. y Ospina, S. (2003). Evaluación de resultados para la gestión pública moderna y democrática: experiencias latinoamericanas, Venezuela: CLAD-AECI-MAP-FIIAPP.
- (2008). Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina, Proyecto CLAD - Banco Mundial.
- Chanut, V. (2002). L'évaluation: affaire d'État ou question d'organisations, en Politiques et Management Public, Vol. 2, No. 4, Número especial, Francia: Institut de Management Public.
- Delgado, K. (2007). Cultura evaluadora y calidad de la educación, en Revista Investigación Educativa. vol. 11 N.º 20, 11 - 19. Julio-diciembre 2007, ISSN 17285852. Pág. 2
- Díaz, L. F. (2002). La metaevaluación y su método, en Revista de Ciencias Sociales, año XLIII, Nos. 92-93, Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Duran, P y Monnier, E. (1992). Le développement de l'évaluation en France. Nécessités techniques et exigences politiques, en Revue Française de Science Politique, Vol. 40, No. 2.
- Duran, P. y Thoenig, J.C. (1996). L'État et la gestion territoriale, en Revue Française de Science Politique, Francia.
- Duran, P. (2002). L'évaluation, au risque de son institutionalisation, en Politiques et Management Public, Vol. 2, No. 4, Número especial, Francia: Institut de Management Public.
- Encina, J. et al. (2014). Participando con y desde la gente, Cuernavaca, México, abril 2014 2º edición
- Ernst & Young (2008). Barómetro 2008 de la evaluación de políticas públicas en Europa, Francia.

- Feria, A. (2017). *Manual de elaboración de Planes Estratégicos de Políticas Públicas en la Junta de Andalucía*. Sevilla, España. Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Garde, J. A. (2004). La evaluación de políticas y su institucionalización en España, en Revista Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nos. 30-31, España: INAP.
- Van Ryzin, G.G y Del Pino, E. (2009). Cómo escuchar, cómo aprender y cómo responder. las encuestas ciudadanas como una herramienta para la reinención del gobierno. Ministerio de la Presidencia. AEVAL.
- Guerrero, J. P. (1995). La evaluación de políticas públicas: enfoques teóricos y realidades de nueve países desarrollados, en Revista de Gestión y Política Pública, No1, Vol. IV, México: CIDE A.C.
- Guimaraes, R. (2008). Estado, mercado y democracia: oportunidades y límites de la participación en el fortalecimiento de la gobernabilidad democrática, en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 40, Venezuela: CLAD.
- Hespel, V. (2002). L'avenir institucional de l'évaluation des politiques publiques, en Politiques et Management Public, Vol. 2, No. 4, Número especial, Francia: Institut de Management Public.
- Instituto de Desarrollo Regional (1997). *Capacidad de gestión de la Administración en relación con el seguimiento y la evaluación de las acciones de los Programas Operativos Andalucía y Doñana II Fase, 1994-99. Encuesta de Evaluabilidad*. Mimeo.
- Jenkins B. y Gray A. (1994). Evaluación y el usuario: la experiencia de Reino Unido, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid. N.º 1, pp.47-57.
- Llerenas, Vidal (2007). Contraloría social: ejerciendo el derecho a la rendición de cuentas en los programas de desarrollo social, en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 39, Venezuela: CLAD.
- Mejía L, J. (2003). La evaluación de la gestión y las políticas públicas, México: M. A. Porrúa.
- Menéndez, S., Torralbo, M. y Luque S. (2021). Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal. Sevilla, España: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Mény, Y. y Thoenig, J. C. (1995). Las políticas públicas, Barcelona: Edit. Ariel S.A. Versión española a cargo de Francisco Morata.
- Merino, M. (2010) Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Ministerio de Política Territorial y Administración Pública. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- Miron, G.(2004). Evaluation report checklist. Retrieved from <https://wmich.edu/evaluation/>.

- Monnier, E. y Spenlehaur, V. (septiembre 1992), L'évaluation dans le triangle de la décision. Opinons singulières et processus pluraliste, en Politiques et management publique, Vol. 10, No. 3.
- Monnier, E. (1995). Evaluación de la acción de los poderes públicos. *Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.*
- Mosqueira, E. (2007). De la evaluación por productos a la evaluación por resultados e impactos: análisis de las experiencias recogidas del proyecto de modernización del Estado argentino, en Revista del CLAD Reforma y Democracia No. 38, Venezuela: CLAD.
- Murciano, J. (2007). Evaluar la evaluación: una herramienta para la mejora. Aplicación al caso de la Iniciativa Equal en Andalucía, en M.J. Terol Becerra (Dir.), Nuevas Políticas Públicas, Anuario Multidisciplinar para la modernización de las Administraciones Públicas, núm. 3, Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Nonaka, I. y T. Nishiguchi (2001). Knowledge emergence: social, technical and evolutionary dimensions of knowledge creation, New York: Oxford University Press.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OECD. (2002) Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. <https://www.oecd.org/> y <https://www.oecd.org/dac/evaluation/>
- Ochoa, S. (2007). Perspectiva sobre la evaluación y gestión pública en Reporte CESOP No. 9, LX Legislatura, México: Cámara de Diputados.
- Ospina, S. (2001), Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano, en Revista Reforma y Democracia, No. 19, Venezuela: CLAD.
- Oszlak, O. (2003). Profesionalización de la función pública en el marco de la Nueva Gestión Pública. Retos de la profesionalización de la función pública, Venezuela, CLAD – AECI – MAP – FIIAPP.
- Palma, M. de las O. (agosto 2019) Servicios Sociales y Política Social XXXVI (120), 11-22. ISSN: 1130-7633
- Parrado, S. (2015). Análisis de la Gestión Pública. Edit. Tirant lo Blanch. Valencia. Pág. 31-33.
- Prior, D., Verges, J., Viulardell, I. (1993). La evaluación de la eficiencia de los sectores públicos y privados. *Instituto de Estudios Fiscales.*
- R. G. O'Sullivan. (2012) *Evaluation and program Planin 35, pp. 518-522*
- Ramió, C., Salvador, M. (1999). Los modelos de Orientación Estratégica (MOEs): una adaptación del enfoque estratégico para el rediseño organizativo en las Administraciones Públicas, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid. N.º 16, pp. 89-105.
- Richards S. (1994). El paradigma de cliente en la gestión pública, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid. N.º 1, pp. 5-16

- Rico, J. (2020) Guía de evolución de Resultados de políticas públicas. Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. Ministerio de Política Territorial y Función Pública.
- Rincones-Gómez, R., et al. (2012) Collaborative Evaluations: Step-By-Step, Second Edition, Stanford University Press. ProQuest Ebook Central, <https://ebookcentral.proquest.com/lib/bibliotecauma-ebooks/detail.action?docID=1049981>
- Román, C. (1999). Una estrategia de desarrollo económico para Andalucía. *IDR. Sevilla.*
- Ruano de la Fuente, J.M. (1999). Pautas de reforma del Estado en la Europa post-socialista, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Instituto Nacional de Administración Pública. Madrid. N.º 16, pp. 153-162.
- Salvador Centelles, C. (1994). El control de gestión. Diferentes modelos. Indicadores de servicios públicos, en Temas de Gerencia Pública. Tema 79. Dirección General de la Función Pública. Madrid.
- Scriven, M. (1967). The methodology of evaluation, en Tyler y otros, Perspective of curriculum evaluation, Chicago: Rand McNally.
- Solarte Pazos, L. (2004). La evaluación de políticas públicas en el estado liberal, Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Stake, R. E. (2006), Evaluación comprensiva y evaluación basada en estándares, Barcelona: Editorial Graó.
- (2010), El desarrollo de centros de evaluación y la formación de evaluadores, en Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época, trabajo monográfico sobre evaluación educativa coordinado por S. Kushner y E. García Sánchez, No. 3.
- Stufflebean, D. y Shinkfield, A. (1987), *Evaluación sistemática, España: Paidós.*
- Subirats, J. (1989), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la administración, España: INAP.*
- (2005) *Catorce puntos esenciales sobre evaluación de políticas públicas con especial referencia a políticas sociales. Ekonomiaz n° 6* Vol. I, 3er cuatrimestre.
- Zalda I. et al. (2020) Guía de Evaluación de Políticas Sociales, Observatorio de la Realidad Social de Navarra pp.44
- Zaltsman, A. (2004), La evaluación de resultados en el sector público argentino: un análisis a la luz de otras experiencias en América Latina, *Revista del CLAD, Reforma y Democracia*, N°29.
- Zapico, E. (2005), Desarrollo integrado de la evaluación y el presupuesto por resultados: un camino largo y pedregoso con destino incierto, Responsabilización y evaluación de la gestión pública, Venezuela: CLAD-AECI- MAP-FIIAPP.

## GLOSARIO

---

### 1. Análisis de riesgos

Análisis o evaluación de factores (llamados supuestos en el marco lógico) que afectan o que pueden afectar el logro de los objetivos de una intervención. Examen detallado de las consecuencias indeseables y negativas que podría tener una intervención para el desarrollo en la vida humana, la salud, la propiedad o el medio ambiente; proceso sistemático que proporciona información sobre esas consecuencias indeseables; proceso de cuantificación de las probabilidades de que aparezcan los riesgos identificados y sus repercusiones previstas.

### 2. Área de Actuación o área estratégica:

Constituyen la dimensión sectorial de la intervención del Plan estratégico, son los sectores o ámbitos de actuación del Plan. De ahí la visión integral de los planes estratégicos.

### 3. Análisis bivariado:

Es una de las formas más simples de análisis cuantitativo. Implica el análisis de dos variables, con el propósito de determinar la relación empírica entre ellas.

Nota: El concepto de asociación denota metas compartidas, responsabilidad común por los efectos directos, clara rendición de cuentas y obligaciones recíprocas. Los asociados pueden ser gobiernos, entidades de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, universidades, asociaciones profesionales y empresariales, organismos multilaterales, empresas privadas, etc.

### 4. Atribución

Imputación de un vínculo causal entre cambios observados (o que se espera observar) y una intervención específica.

Nota: La atribución se refiere a la acción que explica los cambios observados o los resultados obtenidos. Representa la medida en que los efectos de desarrollo observados pueden atribuirse a una intervención específica o a la actuación de una o más partes teniendo en cuenta otras intervenciones, factores exógenos (previstos o imprevistos) o choques externos.

## 5. Personas Beneficiarias

Individuos/as, grupos u organismos que se benefician, directa o indirectamente, de una intervención para el desarrollo, hayan sido o no las personas destinatarias de la intervención.

Términos conexos: personas destinatarias, grupo meta.

## 6. Cadena de resultados

La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comenzando con los insumos, pasando por las actividades y los productos, y culminando en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación. En algunos organismos, las personas destinatarias (o el alcance) forman parte de la cadena de resultados.

7. Términos conexos: supuestos, marco de resultados.

## Conclusiones

Las conclusiones señalan los factores de éxito y fracaso de la intervención evaluada, prestando atención especial a los resultados y repercusiones intencionales o no y, de manera más general, a otras fortalezas y debilidades. Una conclusión se apoya en los datos recopilados y en los análisis realizados mediante una cadena transparente de enunciados.

## 8. Contrafactual

Situación o condición que podría presentarse hipotéticamente para las personas, las organizaciones o los grupos si no hubiera una intervención para el desarrollo como la evaluada.

## 9. Cuestionario:

Instrumento de recolección de datos cualitativos y cuantitativos mediante el uso de una lista de preguntas o encuesta.

## 10. Cronograma:

Técnica cualitativa en donde se refleja en una matriz de doble entrada los hitos u objetivos que deben realizarse en cada momento. Refleja por tanto las tareas y el periodo de tiempo para su realización. La hoja de ruta sería la descripción general de cada tarea.

## 11. Criterios SMART:

Los indicadores deben cumplir los criterios SMART (por sus siglas en inglés). Es decir, ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporalmente determinados.

## 12. Destinatarios/as (o alcance)

Beneficiarios/as y otras partes interesadas de una intervención para el desarrollo.

Término conexo: beneficiarios/as.

## 13. Dimensiones del cuestionario:

Hacen referencia a los aspectos más relevantes sobre los que se quiere recopilar información relacionados con el tema de la investigación. Las dimensiones de un cuestionario se elaboran en función del objetivo y del colectivo destinatario y dependen del alcance del trabajo que estamos realizando. Su objetivo principal es organizar las preguntas de evaluación.

## 14. Efecto

Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención.

Términos conexos: resultados, efecto directo.

## 15. Efecto directo

Representa el conjunto de resultados a corto y mediano plazo probables o logrados por los productos de una intervención.

Términos conexos: resultados, producto, impacto, efecto.

## 16. Eficacia

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

Nota: Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo.

Término conexo: eficiencia, efectividad.

Otra definición de eficacia: Mide el grado con el que las Administraciones públicas alcanzan los objetivos propuestos. Kushner y Poole identifican varias formas de concebir la eficacia organizativa: Satisfacción con los servicios, eficacia en la obtención de recursos, la obtención de resultados (en términos de impacto y de productos) (Parrado 2015:35-39).

## 17. Eficacia de la Intervención

La eficacia (o efectividad) es la medida del grado en que una intervención ha alcanzado los resultados previstos, es decir, sus objetivos específicos (resultados intermedios).



Implícitamente puede considerarse la teoría del cambio, en cuanto a que la eficacia permite establecer la relación existente entre los productos primarios de la intervención (productos, servicios u outputs), sus resultados intermedios y sus resultados finales. De este modo una política o programa se considera eficaz cuando los productos consiguen los resultados deseados. (Guía Evaluación de Políticas Públicas).

#### 18. Eficiencia

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

Otra definición: La eficiencia consiste en conseguir el máximo número de productos a partir de los recursos dados.

Según Andrews y Entwistle, hay cuatro tipos diferentes de eficiencia: Distributiva, dinámica, productiva y de asignación (Parrado, 2015:31-33).

#### 19. Encuesta:

Técnica de recolección de datos mediante el uso de cuestionarios aplicado al grupo o muestra concreta para obtener información. En su versión electrónica o digital puede llegar en menor tiempo y a mayor población objeto de investigación.

#### 20. Enseñanzas aprendidas

Generalizaciones basadas en las experiencias de evaluación de proyectos, programas o políticas en circunstancias específicas, que se aplican a situaciones más amplias. Con frecuencia, las enseñanzas destacan los puntos fuertes o débiles en la preparación, el diseño y la puesta en práctica que afectan al desempeño, los resultados y el impacto.

#### 21. Evaluabilidad

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

Nota: Para determinar la evaluabilidad es necesario un examen anticipado de una evaluación propuesta para determinar si sus objetivos están definidos adecuadamente y si sus resultados pueden ser objeto de verificación.

#### 22. Evaluación

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

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

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

Nota: En algunos casos, la evaluación entraña la definición de normas adecuadas, el examen de los resultados en función de esas normas, una apreciación de los resultados efectivos y previstos y la identificación de lecciones pertinentes.

Término conexo: revisión.

#### 23. Evaluación conjunta

Evaluación en la que participan distintas entidades donantes y/o asociadas.

Nota: Existen varios grados de asociación, dependiendo de la medida en que cada parte coopera en el proceso de evaluación, y combina sus recursos de evaluación y sus mecanismos de declaración de información. Las evaluaciones conjuntas pueden ayudar a superar problemas de atribución al evaluar la eficacia de los programas y las estrategias, el carácter complementario de los esfuerzos respaldados por diferentes asociados, la calidad de la coordinación de la asistencia, etc.

#### 24. Evaluación de conjunto

Evaluación de un conjunto de actividades, proyectos y/o programas relacionados entre sí.

#### 25. Evaluación de procesos

Evaluación de la dinámica interna de los organismos de ejecución, sus instrumentos de política, sus mecanismos de prestación de servicios, sus procedimientos de gestión y los vínculos que existen entre todos estos componentes.

Término conexo: evaluación formativa.

#### 26. Evaluación de programas

Evaluación de un conjunto de intervenciones estructuradas para alcanzar objetivos específicos de desarrollo a nivel global, regional, de país o sectorial.

Nota: Un programa de desarrollo es una intervención de duración limitada que comprende múltiples actividades que pueden abarcar varios sectores, temas y/o zonas geográficas.

Términos conexos: evaluación del programa/estrategia del país.

#### 27. Evaluación de proyectos

Evaluación de una intervención individual para el desarrollo que tiene por objeto alcanzar objetivos específicos con recursos especificados y dentro de calendarios de ejecución determinados, a menudo enmarcada en un programa más amplio.

Nota: El análisis de costos y beneficios es uno de los principales instrumentos de evaluación de proyectos con beneficios mensurables. Cuando no puedan cuantificarse los beneficios, el enfoque adecuado sería el de eficacia en función de los costos.

#### 28. Evaluación de término medio

Evaluación que se efectúa a mediados del período de implementación de la intervención.

Término conexo: evaluación formativa.

#### 29. Evaluación del programa de país/Evaluación de la asistencia al país

Evaluación de la cartera de intervenciones para el desarrollo de uno o más donantes o instituciones, y de la estrategia de asistencia que la sustenta, en un país determinado.

#### 30. Evaluación ex ante

Determinación general de la pertinencia, la factibilidad y la sostenibilidad potencial de una intervención para el desarrollo antes de tomar la decisión de otorgar financiamiento.

Nota: En los organismos, bancos, etc. de desarrollo, el propósito de la evaluación ex ante es presentar información durante el proceso de toma de decisiones para determinar si la actividad representa el uso adecuado de los recursos de la institución

Término conexo: pre-evaluación.

#### 31. Evaluación ex post

Evaluación de una intervención para el desarrollo que se efectúa una vez que ha concluido.

Nota: Puede emprenderse inmediatamente o mucho después de su conclusión. La intención es identificar los factores de éxito o fracaso, evaluar la sostenibilidad de los resultados y las repercusiones, y extraer conclusiones que puedan ser útiles para otras intervenciones.

#### 32. Evaluación externa

Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por entidades y/o personas ajenas a los organismos donantes y de ejecución.

#### 33. Evaluación formativa

Evaluación cuyo objeto es mejorar el desempeño y que generalmente se realiza durante la fase de implementación de un proyecto o programa.

Nota: También pueden realizarse evaluaciones formativas por otras razones como la verificación del cumplimiento, por exigencias legales o como parte de una iniciativa de evaluación de mayor envergadura.

Término conexo: evaluación de proceso.

#### 34. Evaluación independiente

Evaluación realizada por entidades y personas que no están bajo el control de los responsables del diseño y la implementación de la intervención para el desarrollo.

Nota: La credibilidad de una evaluación depende en parte del grado de independencia con la que se llevó a cabo. La independencia significa que la evaluación no está sujeta a ninguna influencia política ni a presiones de ninguna organización. Se cuenta con pleno acceso a la información y total autonomía para llevar a cabo las investigaciones y notificar lo que se haya determinado.

#### 35. Evaluación interna

Evaluación de una intervención para el desarrollo realizada por una unidad y/o personas que dependen de la gerencia o dirección de un organismo donante, asociado o de ejecución.

Término conexo: autoevaluación.

#### 36. Evaluación participativa

Método de evaluación en la que los representantes de entidades y partes interesadas (incluidas las personas beneficiarias) trabajan conjuntamente en el diseño, implementación e interpretación de una evaluación.

#### 37. Evaluación de Resultados

La evaluación de resultados es un tipo de evaluación orientado o focalizado en un sentido amplio en los efectos, resultados y la eficacia que tienen las intervenciones públicas. La evaluación de resultados ha ocupado un lugar preferente en el campo de la evaluación.

La evaluación de resultados, tomando como base la definición de la OCDE, vendría caracterizada por centrarse específicamente en el logro de objetivos, sus efectos, utilidad, en el análisis de la eficacia y el impacto, -términos que no son sinónimos, como se verá más adelante-, y en realizarse una vez puesta en práctica la intervención (ex post) (Rico, 2020:11)

#### 38. Evaluación temática

Evaluación de un conjunto determinado de intervenciones para el desarrollo, todas las cuales se refieren a una prioridad específica de desarrollo que abarca distintos países, regiones y sectores.

#### 39. EUSurvey:

Es un sistema de gestión de encuestas online de la Comisión Europea, que permite crear y publicar formularios de amplia difusión.

#### 40. Fiabilidad

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

#### 41. Fuentes de información o fuentes de verificación:

Hace referencia a los elementos en los que se puede localizar la información asociada al indicador: Bibliografía, estudios realizados, informes, documentos etc.

#### 42. Garantía de calidad

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

Nota: Cabe citar como ejemplos de actividades de garantía de calidad la evaluación ex ante, la gestión basada en resultados, los exámenes durante la ejecución, las evaluaciones, etc. La garantía de calidad también puede referirse a la evaluación de la calidad de una cartera y de su eficacia en términos del desarrollo.

#### 43. Gestión basada en resultados

Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.

Término conexo: marco lógico.

#### 44. Grupo meta

Individuos u organismos específicos en cuyo beneficio se lleva a cabo la intervención para el desarrollo.

#### 45. Grupo Focal:

Grupo que se conforma con expertos/as relevantes en la materia y/o agentes clave del área en política pública que se trate.

#### 46. Grupo de discusión:

Es un grupo heterogéneo de personas que participan en la investigación.

#### 47. Gobernanza:

Proceso participativo de organización de los procesos de participación y apertura o transparencia (publicación de las decisiones y documentos) a lo largo del proceso de evaluación.

#### 48. Hallazgo (Constatación)

Un hallazgo (o una constatación) utiliza evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.

#### 49. Herramientas analíticas

Métodos empleados para procesar e interpretar información durante una evaluación.

#### 50. Herramientas de recolección de datos

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

Nota: Cabe citar como ejemplos las encuestas informales y formales, la observación directa y participativa, las entrevistas en comunidades, los grupos de control, la opinión de expertos y expertas, los estudios de casos y la investigación bibliográfica.

#### 51. Hoja de ruta:

Es la descripción general de cada tarea, objetivo y tiempo que se refleja de forma gráfica en el cronograma.

#### 52. Impacto en el desarrollo institucional

Medida en que una intervención mejora o debilita la capacidad de un país o región de hacer uso más eficiente, equitativo y sostenible de sus recursos humanos, financieros y naturales, por ejemplo, a través de:

(a) mecanismos institucionales mejor definidos, más estables, transparentes y aplicados de manera eficaz y previsible y/o

(b) mejor ajuste de la misión y la capacidad de una organización con su mandato, que se deriva de estos mecanismos institucionales.

Estos impactos pueden incluir los efectos intencionales o no intencionales de una acción.

#### 53. Impactos

Efectos de largo plazo positivo y negativo, primario y secundario, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.

#### 54. El impacto de la intervención.

Los resultados a largo plazo (bien sean primarios o secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención, intencionalmente o no). Cambios o efectos producidos en la sociedad en general, fuera del perímetro de los destinatarios directos de la intervención. Los efectos netos producidos por la intervención.

#### 55. Indicador del desempeño (o de los resultados)

Variable que permite verificar cambios debidos a la intervención para el desarrollo o que muestra resultados en relación con lo que se ha planeado.

Términos conexos: seguimiento del desempeño, medición de los resultados.

#### 56. Insumos

Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.

#### 57. Intervención para el desarrollo

Instrumento de asistencia utilizado por un organismo (donante o no donante), con el objeto de fomentar el desarrollo.

Nota: Cabe citar como ejemplos el asesoramiento en materia de políticas, los proyectos y los programas.

#### 58. Marco de resultados

Lógica del programa que explica la forma en que deberá lograrse el objetivo de desarrollo, que incluye las relaciones causales y los supuestos subyacentes.

Términos conexos: cadena de resultados, marco lógico.

#### 59. Marco lógico

Herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, más frecuentemente a nivel del proyecto. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.

Término conexo: gestión basada en resultados.

#### 60. Medición de los resultados

Sistema para evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo en función de los objetivos declarados.

Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

#### 61. Meta

Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.

Término conexo: objetivo de desarrollo.

#### 62. Metaevaluación

Este término se utiliza para evaluaciones cuyo objeto es sintetizar constataciones de un conjunto de evaluaciones. También puede utilizarse para indicar la evaluación de otra evaluación a fin de juzgar su calidad y/o medir el desempeño de las personas evaluadoras.

#### 63. Norma de referencia

Base de comparación o norma (standard) en relación con la cual pueden medirse los resultados o los logros obtenidos.

Nota: Una norma se refiere a los resultados logrados en el pasado reciente por otros organismos similares, o a lo que razonablemente puede inferirse que se ha logrado en circunstancias similares.

#### 64. Objetivo de desarrollo

Impacto intencional esperado que contribuye a generar beneficios físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole a una sociedad, una comunidad o un grupo de personas mediante una o más intervenciones para el desarrollo.

#### 65. Objetivo del proyecto o programa

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

#### 66. Pertinencia

Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de las personas beneficiarias, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los/as asociados/as y donantes.

Nota: En retrospectiva, la cuestión de la pertinencia suele referirse a si los objetivos o el diseño de una intervención siguen siendo adecuados aun cuando hayan cambiado las circunstancias.

#### 67. Recomendaciones

Propuestas que tienen por objeto mejorar la eficacia, la calidad o la eficiencia de una intervención para el desarrollo, rediseñar los objetivos y/o reasignar los recursos. Las recomendaciones deberán estar vinculadas a las conclusiones.

#### 68. Rendición de cuentas

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

Para los/as evaluadores/as, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Las personas administradoras y ejecutivas del sector público deben rendir cuentas ante los contribuyentes y/o la ciudadanía.

#### 69. Resultados

Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y/o negativo) de una intervención para el desarrollo.

Términos conexos: efecto directo, repercusión, impacto.

#### 70. Los resultados de la intervención

Es el concepto fundamental que define las evaluaciones de resultados. Una de las definiciones más extendida es la de la OCDE, para quien los resultados (que denomina efectos directos), son el conjunto *de resultados a corto y medio plazo* probables o logrados por los productos de una intervención, en contraposición a los impactos, que serían los efectos a medio y largo plazo.

#### 71. Retroalimentación

Transmisión de las constataciones (hallazgos) a las que se arribó en el proceso de evaluación a aquellas partes para quienes son pertinentes y útiles con objeto de facilitar el aprendizaje. Puede abarcar la recopilación y divulgación de observaciones, conclusiones, recomendaciones y lecciones de la experiencia.

#### 72. Revisión

Evaluación de los resultados de una intervención, periódicamente o de manera ad hoc.

Nota: Con frecuencia, se realiza una evaluación para tener una determinación más completa y/o profunda que la que produce una revisión. Las revisiones tienden a hacer hincapié en los aspectos operativos.

En ocasiones, los términos revisión y evaluación se utilizan como sinónimos.

Término conexo: evaluación.

#### 73. Seguimiento

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

Términos conexos: seguimiento del desempeño, indicador.

#### 74. Seguimiento del desempeño

Proceso continuo de recolección y análisis de datos para comparar en qué medida se está ejecutando un proyecto, programa o política en función de los resultados previstos.

#### 75. Sostenibilidad

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

Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

#### 76. Supuestos

Hipótesis sobre los factores o riesgos que pueden afectar el avance o éxito de una intervención para el desarrollo.

Nota: Este término puede también aplicarse a las condiciones hipotéticas que inciden en la validez de la evaluación misma, por ejemplo, las características de la población de la cual se extrae una muestra para una encuesta. Los supuestos se plantean de manera explícita en evaluaciones basadas en la teoría, cuando las mismas son verificadas sistemáticamente mediante una comparación con la cadena de resultados prevista.

#### 77. Tablas y gráficos dinámicos.

Toma los datos y los resume para que pueda obtener información de ellos, sin tener que escribir ninguna fórmula.

#### 78. Tablas de contingencia:

Se emplean para registrar y analizar la asociación entre dos o más variables, habitualmente de naturaleza cualitativa.

#### 79. Términos de referencia

Documento escrito que presenta el propósito y el alcance de la evaluación, los métodos que se han de utilizar, la norma con la que se evaluarán los resultados o los



análisis que se han de realizar, los recursos y el tiempo asignado, y los requisitos de presentación de informes. A veces se utilizan también las expresiones alcance del trabajo o mandato de la evaluación.

#### 80. Triangulación


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


Nota: Al combinar múltiples fuentes de datos, métodos, análisis o teorías, las personas evaluadoras procuran eliminar el sesgo que surge cuando se recurre a una sola fuente de información, a un solo método, a un/a único/a observador/a o a una teoría única.

#### 81. Validez

Medida en que las estrategias y los instrumentos de recopilación de datos miden lo que tienen por objeto medir. (OCDE: 2002:37).



 [https://www.juntadeandalucia.es/  
institutodeadministracionpublica](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica)

 <https://www.scoop.it/t/evaluacion-de-politicas-publicas>

 <https://www.facebook.com/IAAPJunta/>

 <https://twitter.com/IAAPJunta>

 <https://www.youtube.com/c/IAAPJunta>



**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia,  
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA