

GUÍA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES

Observatorio de la Realidad Social, 2020

Coordinación

Observatorio de la Realidad Social de Navarra

Elaboración

Marta Zalba Ibero, Eva Jiménez Taracido y Susana Vélez Méndez, Sarhe Consultores.

Ilustración y Maquetación

Dibujario

El Observatorio de la Realidad Social agradece la colaboración de todas aquellas personas que con sus reflexiones, experiencia práctica y conocimiento han enriquecido el presente documento.

Se autoriza la reproducción total o parcial de esta obra siempre que se cite adecuadamente la fuente.

PRÓLOGO

El Observatorio de la Realidad Social del Departamento de Derechos Sociales del Gobierno de Navarra tiene entre uno de sus objetivos principales la investigación aplicada, la planificación y la evaluación de las políticas públicas de servicios sociales y empleo, así como, el análisis de los procesos de transformación social de los problemas sociales.

Nuestro apoyo institucional a la evaluación de políticas públicas y el reto del Observatorio por ayudar a las entidades sociales a realizar mejoras para alcanzar los logros que persiguen, ha impulsado la oportunidad de elaborar una “Guía de Evaluación de Políticas Sociales”, con el objetivo de generar conocimiento sobre esta materia y, fundamentalmente, promover su uso y utilidad en las organizaciones sociales, desde las más pequeñas y específicas en sus actividades, hasta las entidades de mayor tamaño.

Es nuestro deseo contribuir a la creación y difusión de una cultura evaluadora, entendiendo la evaluación, como un instrumento de mejora en la planificación de las intervenciones que las entidades sociales ponen en marcha, pero también, como una herramienta que posibilita dotarlas de una mayor racionalidad, coherencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad.

Los gestores y agentes sociales van a encontrar en esta guía, los elementos básicos para abordar un proceso de evaluación de sus Planes, Programas o Servicios. A modo de “hoja de ruta”, se presentan las fases y los pasos que aquellas personas interesadas en iniciar un proceso de evaluación deben seguir.

Pretendemos establecer un marco metodológico común que sirva de orientación sobre las tareas a realizar, por lo que se aportan conceptos clave, referencias y técnicas que facilitan el aprendizaje de evaluar.

Se trata, por tanto, de una Guía que pretende fomentar en las entidades sociales la puesta en marcha de evaluaciones y, por otra parte, contribuir a la formación de personas y equipos de trabajo que quieran introducirse en esta materia.

El verdadero sentido de esta Guía es que los profesionales de las organizaciones, encuentren un instrumento de trabajo

útil que les permita rendir cuentas, aprender, progresar y tomar decisiones de una manera racional.

Estos son los propósitos de la evaluación y desde el Observatorio de la Realidad Social de Navarra, deseamos contribuir de manera activa a que el cumplimiento de dichos propósitos sean en las entidades sociales parte de su presente y de su futuro, que hoy nos resulta tan incierto.

Ajustarse a las nuevas circunstancias en un entorno global de incertidumbre va a requerir realizar cambios permanentes, por lo que el reto de evaluar es hoy más necesario que nunca.

Luis Campos Iturralde

Director General del Observatorio de la Realidad Social,
de Planificación y de Evaluación de Políticas Sociales

ÍNDICE

Presentación.	12
Contenidos, utilidad de la Guía y destinatarios.	17

BLOQUE 1 Algunas consideraciones básicas. 20

1. El concepto de política social.	24
2. Administración y población beneficiaria de las políticas sociales.	27
3. La importancia de la política social en el marco de la Agenda 2030.	30
4. Definición de la evaluación en la políticas públicas.	35
5. Características específicas de la evaluación de políticas sociales.	39
6. Funciones de la evaluación de políticas sociales.	45
7. Tipos de evaluación que se pueden llevar a cabo sobre las políticas públicas.	49
8. Otros enfoques de evaluación aplicados a las políticas públicas.	53

BLOQUE 2	El proceso de la evaluación: el camino a seguir.	58	
FASE 1. PREPARACIÓN.	64	FASE 3. EJECUCIÓN.	120
1. Motivación.	65	9. Plan de trabajo e identificación de actores.	121
2. Objeto y evaluabilidad.	68	10. Trabajo de campo.	126
3. Actores promotores.	78	11. Informe de evaluación.	132
4. Criterios y preguntas de evaluación.	81		
5. TdR y equipo evaluador.	91		
FASE 2. PLANIFICACIÓN.	98	FASE 4. UTILIDAD Y MEJORA.	136
6. Indicadores y fuentes de verificación.	99	12. Estrategia de comunicación.	138
7. Técnicas de investigación.	110	13. Plan de Mejora.	146
8. Matriz de evaluación.	117	14. Seguimiento e incidencia.	150
		Anexo.	154
		Bibliografía.	158

GUÍA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS SOCIALES

Presentación

El Gobierno de Navarra está reforzando el Estado del Bienestar para reducir la desigualdad y garantizar los derechos sociales de la ciudadanía. Por ello, ha priorizado las políticas centradas en las personas que den respuesta a nuevos derechos mediante la prestación de servicios públicos de calidad.

Otra muestra del compromiso del Gobierno con la equidad es su adhesión por Acuerdo del 30 de abril de 2019 a la Agenda 2030 aprobada por Naciones Unidas el 25 de septiembre de 2015. Dicha adhesión ha supuesto una adopción efectiva de esta hoja de ruta, cuyo lema es “No dejar a nadie atrás”.

Esta atención a las personas como eje de la acción política da protagonismo a la evaluación de las políticas públicas, en la medida que puede permitir conocer si dichas acciones están respondiendo a las necesidades de la ciudadanía.

La relevancia de la evaluación en el gobierno de Navarra no es nueva, puesto que en 2005 a través de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de políticas y calidad de los servicios públicos de Navarra estableció un marco normativo que regula desde los principios generales, hasta las modalidades y contenido de la evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

De esta manera, el Gobierno de Navarra está apostando por la evaluación desde un doble enfoque. Por un lado, como un instrumento generador de información y de rendición de cuentas. Y por otro, como una herramienta para reformar la gestión pública hacia formas más eficaces y eficientes, que mejoren las políticas y la calidad de vida de la población navarra.

Para poder garantizar los derechos sociales y cumplir con esta hoja de ruta, el Gobierno cuenta con el Observatorio de

la Realidad Social (ORS), que tiene entre otras funciones, el análisis, planificación y evaluación de las políticas públicas relacionadas con los servicios sociales, empleo y procesos de transformación social y de los problemas sociales. A su vez, es el organismo responsable de la coordinación e impulso departamental de la Agenda 2030.

El ORS se ha marcado como objetivo en materia de evaluación avanzar en su institucionalización dentro del trabajo diario del Departamento de Derechos Sociales. Para ello, además de impulsar evaluaciones de programas, proyectos, políticas u otros tipos de intervenciones sociales y elaborar planes de evaluación, ha realizado esta Guía que tiene como objetivo principal convertirse en un documento de consulta a la hora de impulsar o emprender una evaluación.



Ello implica:

- Mostrar la importancia que tiene la evaluación de las políticas públicas, especialmente la de las políticas sociales, dada su incidencia directa en la vida de las personas.
- Concienciar a las personas de mayor responsabilidad política sobre la importancia de rendir cuentas sobre los resultados alcanzados en la gestión de los recursos públicos.
- Sensibilizar a las personas que gestionan las políticas y programas sobre la necesidad de incorporar los sistemas de seguimiento y evaluación en sus prácticas cotidianas de gestión.
- Presentar la pluralidad de enfoques y estrategias metodológicas que pueden orientar una práctica evaluativa.
- Exponer el proceso de evaluación de una intervención pública.
- Recordar que el valor de una evaluación reside en su capacidad de tener un impacto positivo en la vida de las personas destinatarias. Ello quiere decir que las evaluaciones más valiosas serán aquellas de las que se extraen aprendizajes y cuyos resultados, son reflejados en los cambios en las políticas o programas.

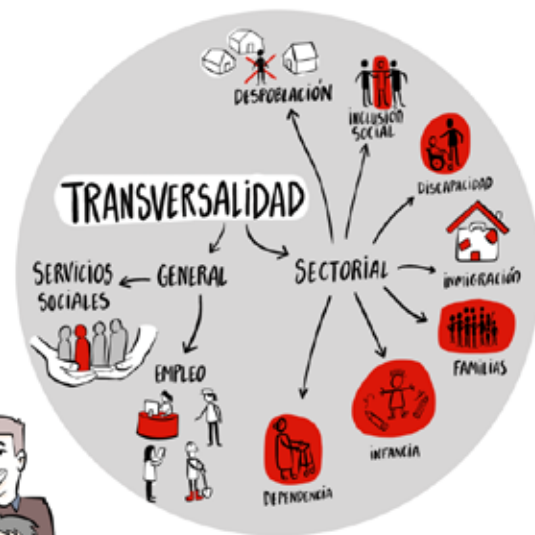


Observatorio de la Realidad Social
Errealitate Sozialaren Behatokia



AGENDA 2030

INSTRUMENTO PARA DAR RESPUESTA A LOS RETOS SOCIALES



Investigación Social

ANÁLISIS ÚTIL de las TRANSFORMACIONES SOCIALES

ANÁLISIS Y PRODUCCIÓN ESTADÍSTICA

TRANSFERENCIA del CONOCIMIENTO

CLARIDAD

PLANIFICACIÓN Y EVALUACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ENFOQUE INTERDISCIPLINAR

COLABORACIÓN en RED

ORGANISMOS SOCIALES

UNIVERSIDADES

EMPRESAS

EVALUACIÓN de Políticas Sociales

EVALUACIÓN Y RESULTADOS de IMPACTO SOCIAL

GUÍA Y HERRAMIENTAS de EVALUACIÓN

MEJORAR la TOMA de DECISIONES

INNOVACIÓN SOCIAL

FOMENTAR CULTURA de INNOVACIÓN SOCIAL

CO-CREAR

EVALUACIÓN de LA INNOVACIÓN

PROYECTOS EUROPEOS

FACILITAR HERRAMIENTAS que PROMUEVAN SOLUCIONES CREATIVAS a los RETOS SOCIALES

NUevas METODOLOGÍAS

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

IMPULSO NUEVAS TECNOLOGÍAS

HISTORIA SOCIAL ÚNICA

INNOVACIÓN DIGITAL

EFICIENCIA

BIG DATA

ACCESIBILIDAD

DIVULGACIÓN, DIFUSIÓN Y RENDICIÓN DE CUENTAS

FORMACIÓN

La elaboración de esta guía coincide en el tiempo con la peor epidemia del último siglo. Sin duda, los efectos socio-económicos como consecuencia de la pandemia motivada por el COVID-19, han puesto en evidencia carencias en sectores claves del estado del bienestar como la sanidad, el mercado de trabajo, vivienda o los servicios sociales, algunos de ellos vinculados directamente a las funciones del ORS.

Esta crisis ha repercutido de forma especialmente grave entre la población más vulnerable y en este contexto, es especialmente necesario que las políticas sociales den respuesta a los nuevos escenarios sociales y económicos, caracterizados por la exclusión y la desigualdad.

Algunas de las políticas sociales y actuaciones públicas puestas en marcha, serán objeto de evaluación una vez superada la pandemia en un futuro, con el objetivo de identificar errores y aciertos.

Pero el COVID-19 también ha generado nuevos problemas y necesidades en los servicios sociales, por lo que emergerán nuevas políticas, planes, programas, en los que se tendrán que incorporar las lecciones aprendidas.

Por todo ello, la evaluación es ahora más necesaria que nunca, tanto para mirar hacia atrás como para hacer frente a los nuevos retos y necesidades sociales que tenemos por delante.

A todas las personas que piensan poner en marcha procesos de evaluación en sus organizaciones y entidades sociales para actuar mejor en el futuro, va dirigida esta guía.

Deseamos que sirva como apoyo y facilite el aprendizaje de evaluar.

Contenidos, utilidad de la Guía y destinatarios

La guía que presentamos está dirigida a todas las personas que deseen poner en marcha procesos de evaluación en sus organizaciones y/o entidades sociales.

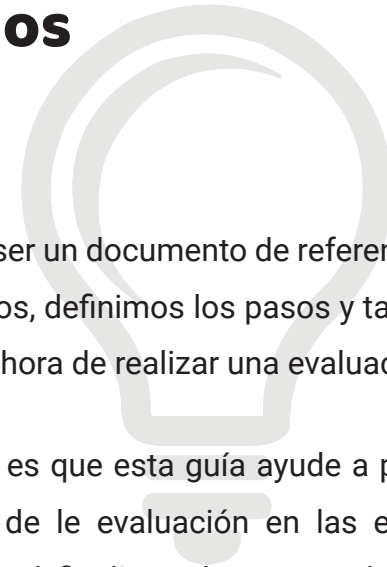
Las personas usuarias pueden ser personas que se inician en un proceso de evaluación por primera vez, así como promotores, responsables, o gestores que tienen en común la voluntad de promover una evaluación dentro de sus organizaciones.

Se identifican todos los pasos que una evaluación debe llevar a cabo para realizarla con el máximo rigor posible. Somos conscientes de que las personas o equipos de evaluación no en todas las ocasiones son expertos en la materia, por lo que recomendamos contar con la colaboración de profesionales en aquellas fases y/o etapas donde los protagonistas de la evaluación consideren la oportunidad de incorporarlos.

En todo caso, pretende ser un documento de referencia en el que aclaramos conceptos, definimos los pasos y tareas que se debe emprender a la hora de realizar una evaluación.

Nuestro mayor objetivo es que esta guía ayude a potenciar e impulsar la práctica de la evaluación en las entidades sociales, de modo que al finalizar el proceso de evaluar, tanto de manera interna o bien con la colaboración de un equipo especializado externo, permita a los profesionales tomar decisiones para mejorar las intervenciones puestas en marcha en sus organizaciones.

No tiene como objetivo ser una propuesta cerrada, pues consideramos fundamental dejar un espacio para la creatividad de las personas y equipos de evaluación.



El documento se estructura en dos bloques:

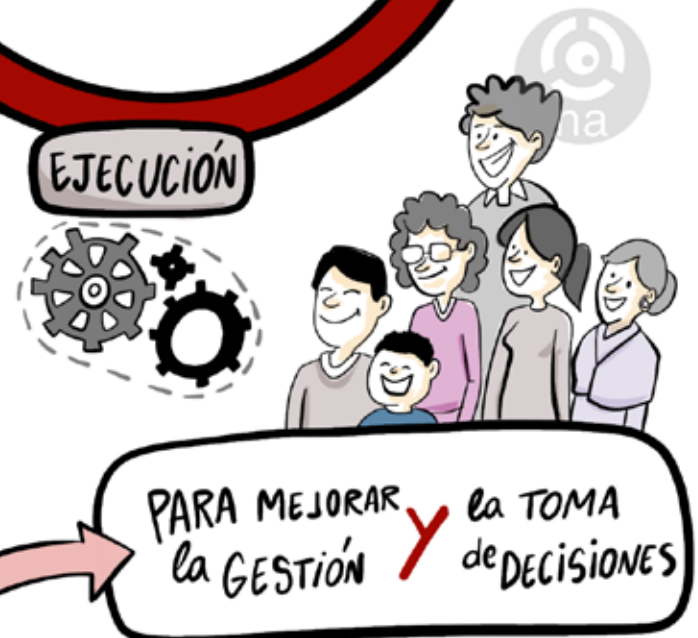
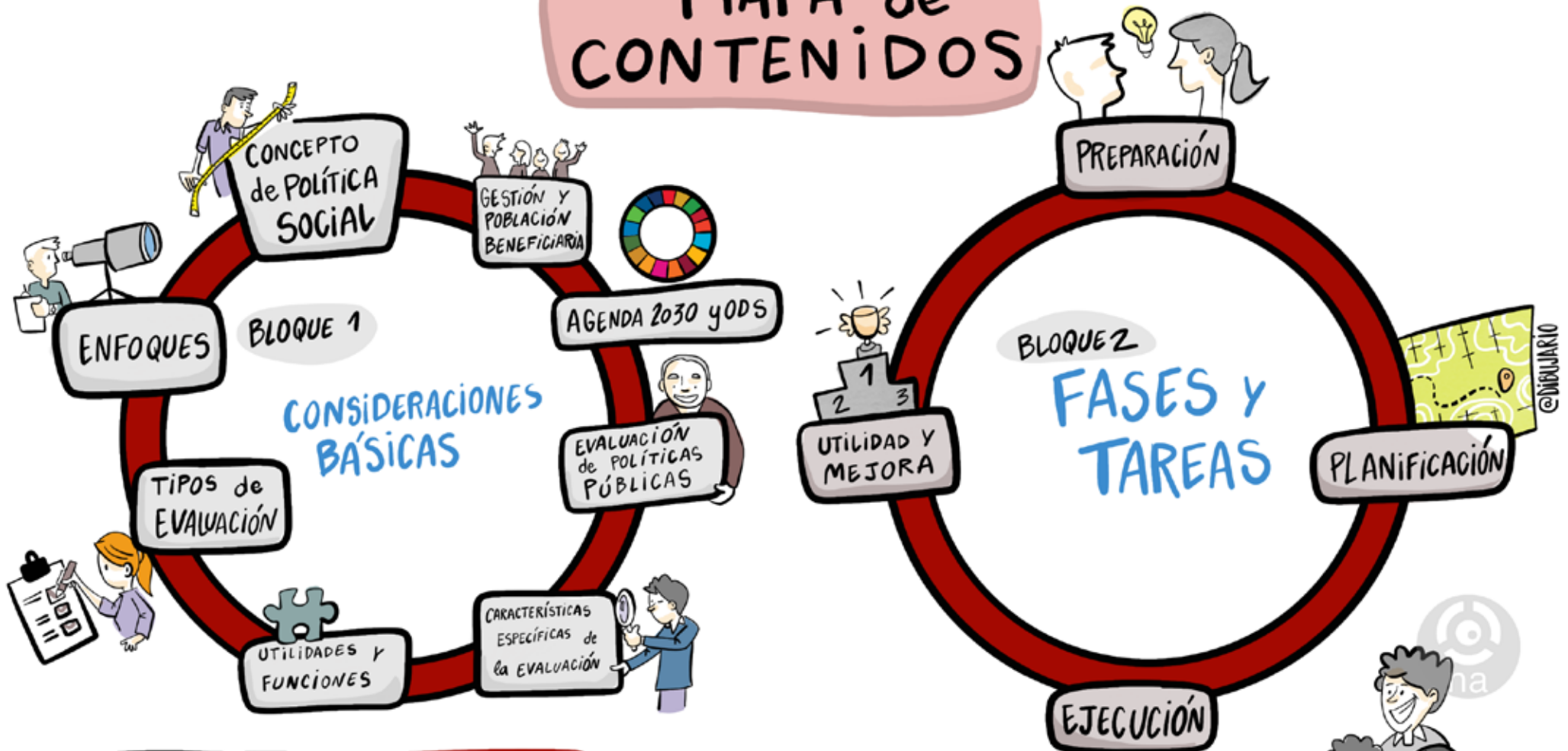
El primero introduce algunas consideraciones y conceptos básicos sobre la definición de política social, el enfoque que se le da a “lo social” en la Agenda 2030, las características específicas de la evaluación de políticas sociales, así como las funciones y tipos de evaluación según su contenido, momento y agente. También se describe de manera muy resumida diferentes enfoques de evaluación aplicados a las políticas sociales.

En definitiva, en la presente guía ofrecemos pautas para poner en marcha procesos de evaluación sin prejuicios, y con expectativas vinculadas al aprendizaje.

Para expresar el contenido de esta guía de una manera más clara se ha utilizado la figura literaria de una metáfora, utilizando los pasos que deben darse desde el propósito de crear un huerto hasta que produce sus primeros frutos.

El segundo bloque plantea las fases y tareas a realizar para poner en marcha la evaluación de una intervención social. Se definen y proponen las preguntas que toda evaluación debe dar respuesta, desde el proceso de preparación, planificación, ejecución hasta la finalización de la misma en la que se comunican los resultados. De manera muy especial, se presentan medidas que orientan sobre una de las aspiraciones fundamentales de cualquier evaluación: su uso y utilidad ya que, sin duda, debe ser una herramienta de aprendizaje y mejora en la gestión y la toma de decisiones futuras.

MAPA de CONTENIDOS





BLOQUE

ALGUNAS CONSIDERACIONES BÁSICAS.

- 1. El concepto de la política social.**
- 2. Administración y población beneficiaria de las políticas sociales.**
- 3. La importancia de la política social en el marco de la Agenda 2030.**
- 4. Definición de la evaluación de las políticas públicas.**
- 5. Características específicas de la evaluación de políticas sociales.**
- 6. Funciones de la evaluación de políticas sociales.**
- 7. Tipos de evaluación que se pueden llevar a cabo sobre las políticas públicas.**
- 8. Otros enfoques de evaluación aplicados a las políticas públicas.**

Se exponen, a continuación, algunas definiciones de políticas sociales y el enfoque que se le da a “lo social” en la Agenda 2030.

En este bloque presentamos también una serie de conceptos claves relacionados con la evaluación de las políticas públicas, con énfasis en el caso de las políticas sociales, las cuales tienen elementos diferenciadores, que deben ser comprendidos si se quieren emprender procesos de evaluación con garantía de éxito.

Prestamos especial atención en mostrar las utilidades de la evaluación como elemento de transformación de las políticas públicas y de mejora de la calidad de vida de la ciudadanía. Con este planteamiento deseamos generar entusiasmo en torno a las evaluaciones, o al menos, reducir el rechazo inicial de las personas responsables de las intervenciones que van a ser evaluadas. **Una evaluación es una oportunidad**

para mejorar, se trata de una apuesta por el aprendizaje y no debe vincularse a una posible amenaza.

Aunque existe abundante bibliografía sobre la evaluación de políticas públicas donde aparecen diferentes versiones y tipologías de evaluación, vamos a describir en esta guía algunas estrategias metodológicas en función del tipo de evaluación (de diseño, de resultados, de proceso, etc.), del enfoque, la motivación, de las entidades o personas destinatarias. Es preciso dejar constancia **que no existe un modelo único para evaluar.**

En definitiva, vamos a dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Qué son las políticas sociales?
2. ¿Quién administra y quién se beneficia de las políticas sociales?
3. ¿Qué papel tienen las políticas sociales en la agenda 2030?; ¿La Agenda 2030 sirve de inspiración en esta guía?
4. ¿En qué consiste la evaluación de políticas públicas?; ¿Cómo se concibe desde el ORS?; ¿Un buen sistema de seguimiento es equiparable a una evaluación?
5. ¿Las políticas sociales tienen características específicas que hay que tenerlas en cuenta a la hora de evaluarlas? ¿cuáles son los rasgos distintivos?
6. ¿Cuáles son las utilidades de la evaluación de políticas sociales?; ¿qué puede aportar la evaluación a este tipo de políticas?
7. ¿Cómo se clasifican las evaluaciones?
8. ¿Existe un único método para evaluar políticas sociales?

1. El concepto de política social.

Las políticas públicas, entre las que se encuentra la política social, se pueden definir de varias formas. Una de las más utilizadas es la siguiente: “conjunto de objetivos, decisiones y acciones que lleva a cabo un gobierno para solucionar los problemas que en un momento determinado los ciudadanos y el propio gobierno consideran prioritarios” Tamayo, 1997.

Desde esta perspectiva, la razón de ser de cualquier política pública es tratar de dar respuesta a problemas, que deben ser percibidos como tales por la sociedad.

Los ejemplos que pueden ponerse sobre políticas públicas que pretenden mitigar problemáticas sociales son prácticamente ilimitados:

“...La lucha contra la violencia de género, medidas contra el desempleo y la precariedad laboral, la educación pública gratuita, el apoyo en la vivienda, una sanidad pública universal, las medidas para la igualdad entre hombres y mujeres, la protección de la infancia, medidas para la conciliación, la lucha contra la pobreza, la atención a la dependencia y personas mayores, las ayudas a familias, prestación de servicios a las personas con discapacidad, los planes de becas escolares...”

Estas actuaciones descritas son un ejemplo de medidas que pretenden mejorar la calidad de vida de la población de un país, región o localidad.

En términos generales, como define Naciones Unidas, **la razón de ser de una política social es identificar, diseñar e implementar soluciones a los problemas sociales existentes, mitigar sus efectos y anteponerse a escenarios de vulnerabilidad.**

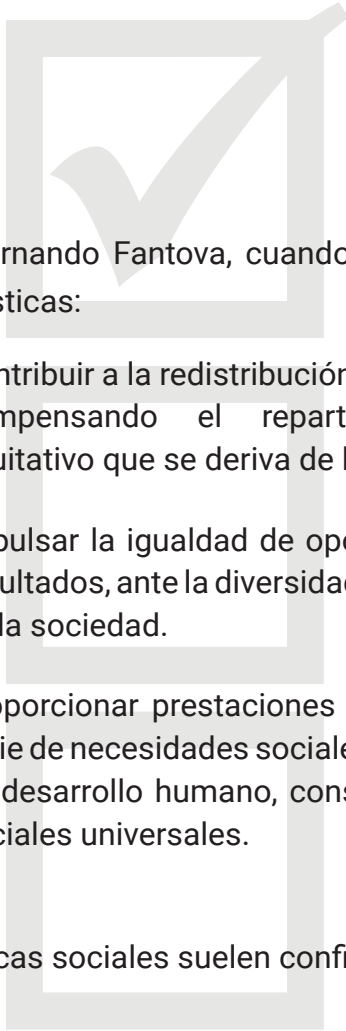
Su **objetivo** es producir **impacto sobre los problemas sociales, disminuir brechas, y aumentar la equidad.**

Aunque no es el contenido propio de esta guía, vamos a exponer de manera resumida algunas aproximaciones teóricas al concepto de políticas sociales según los objetivos o fines perseguidos, para ayudar a comprender qué son y cómo se pueden evaluar.

Desde la Unión Europea señalan que las políticas sociales sirven para garantizar los derechos sociales*.

Algunas personas expertas las definen como aquellas que deben dar respuesta a las realidades de exclusión y desigualdades que se generan en los escenarios económicos, sociales y familiares vinculados a la globalización. Y, por último, desde un enfoque más novedoso y con una perspectiva amplia se plantea la política social como aquella que afecta a la calidad de vida de las personas.

* Un marco de referencia para conocer cuáles son los derechos sociales puede ser el documento aprobado por la Comisión Europea en la Cumbre de Gotemburgo en 2017 denominado el Pilar Europeo de Derechos Sociales (PEDS), que organiza los 20 derechos sociales en torno a tres grandes temas: Igualdad de oportunidades y de acceso al mercado de trabajo; Condiciones de trabajo justas y Protección e inclusión social. [www.https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_es](https://ec.europa.eu/commission/priorities/deeper-and-fairer-economic-and-monetary-union/european-pillar-social-rights/european-pillar-social-rights-20-principles_es)



Según Fernando Fantova, cuando una política recibe el adjetivo “social” debe cumplir una o algunas de las siguientes características:

- Contribuir a la redistribución de recursos económicos, compensando el reparto tendencialmente no equitativo que se deriva de la dinámica de mercado.
- Impulsar la igualdad de oportunidades, de trato o de resultados, ante la diversidad de capacidades presente en la sociedad.
- Proporcionar prestaciones que dan respuesta a una serie de necesidades sociales y aspiraciones legítimas de desarrollo humano, consideradas como derechos sociales universales.
- Ofrecer seguridad frente a determinadas contingencias o riesgos que pueden afectar al bienestar de las personas y que no se desean dejar a la suerte de cada individuo.
- Generar capital humano, económicamente productivo.
- Prevenir, paliar o revertir situaciones de exclusión social; protege y promueve la inclusión social.
- Facilitar la construcción de lazos relacionales, vínculos comunitarios o cohesión social.

Las políticas sociales suelen configurarse en torno al Estado del Bienestar y la construcción de una sociedad inclusiva.

2. Administración y población beneficiaria de las políticas sociales.

En España, con la implantación del Estado de las Autonomías se produjo una descentralización de los servicios públicos asociados al estado del bienestar.

A grandes rasgos, el reparto de competencias se refleja de la siguiente manera:

La **Administración Central** como órgano responsable de las prestaciones monetarias vinculadas a la protección social (pensiones y desempleo).

Las **Comunidades Autónomas** o administraciones autonómicas tienen las competencias de la gestión del sistema sanitario, educativo, de vivienda, parte del sistema de políticas de empleo, la garantía de ingresos mínimos y parte de los servicios sociales.

La **Administración Local** con competencias en una parte de los servicios sociales y recursos de incorporación social, además de implementar muchas de las políticas sociales.

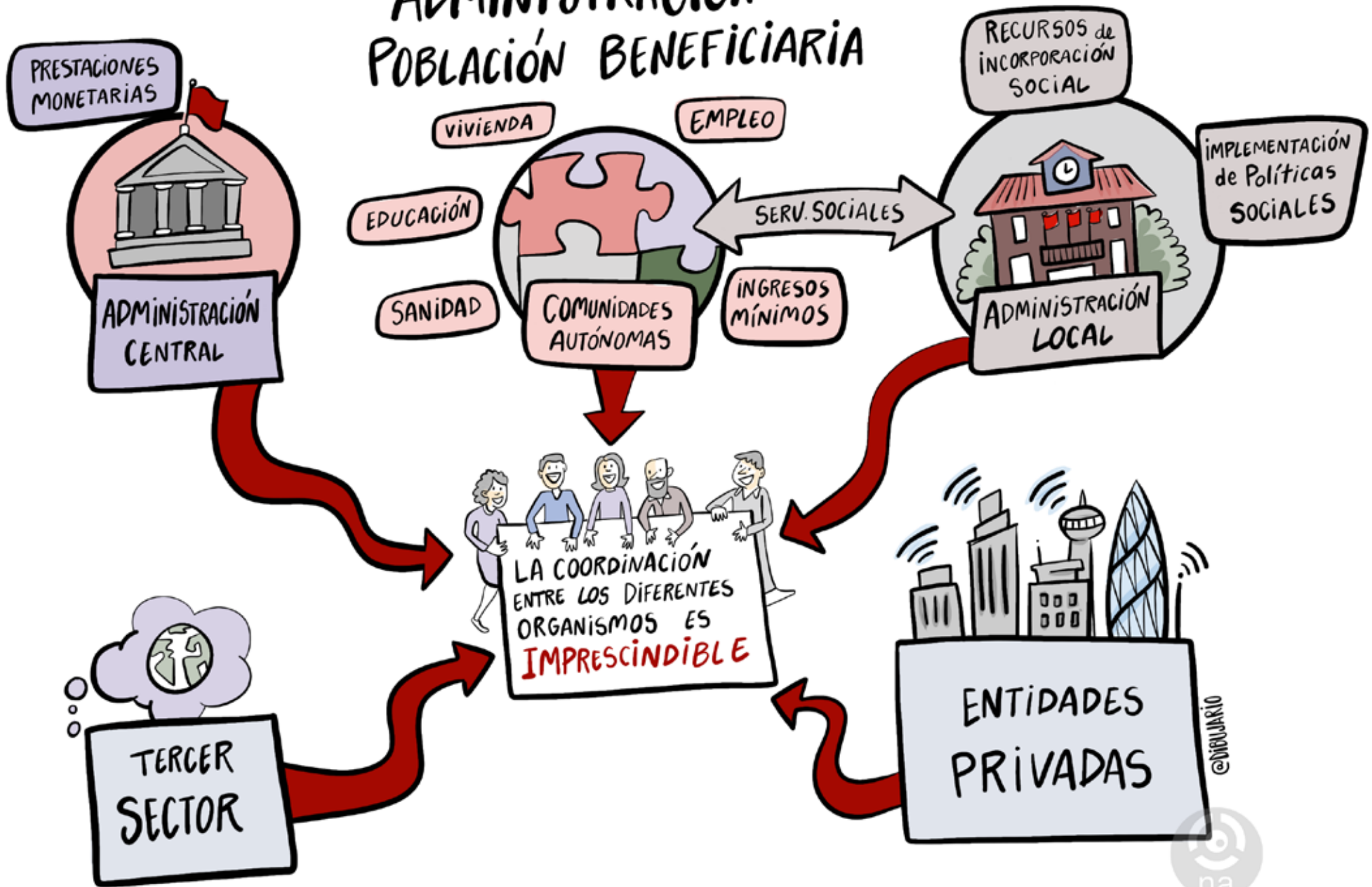
Además de los organismos públicos involucrados, hay que mencionar al **tercer sector y otras entidades privadas**, que prestan asistencia en servicios sociales a colectivos vulnerables.

Es la ciudadanía quien constituye el eje central de la política social y ésta debe situarla en el centro de la planificación y la gestión de los servicios con el objetivo de que nuestras vidas sean la mejor posible.

Al tratarse esta guía sobre la evaluación de políticas sociales, vamos a centrar el alcance de la misma en ofrecer información y elementos técnicos para **evaluar** los componentes de la política social, es decir, planes, programas o cualquier tipo de proyecto puesto en marcha por organizaciones y entidades sociales, con el fin de **mejorar necesidades sociales de grupos en situación de vulnerabilidad** (niños y adolescentes, jóvenes, población adulta mayor, personas en situación de desempleo, mujeres, personas migrantes personas con capacidades diferentes ...etc.).

La coordinación entre los diferentes organismos públicos y privados responsables del diseño y gestión de las políticas sociales es imprescindible.

ADMINISTRACIÓN Y POBLACIÓN BENEFICIARIA



@BIBLIARIO



3. La importancia de la política social en el marco de la Agenda 2030.

En la Cumbre de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ONU), del 25 de septiembre de 2015 en Nueva York, 193 Jefes de Estado y de Gobierno de países miembros de la ONU adoptaron la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible, que se concretó en **17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)** compuestos por un total de 169 metas, como estrategia común para todos los países a fin de alcanzar un desarrollo equitativo.

Los ODS pretenden guiar de manera coordinada la acción mundial colectiva hasta el 2030 para afrontar los desafíos mundiales más acuciantes: **poner fin a la pobreza y a la desigualdad**, proteger el medio ambiente; favorecer el desarrollo sostenible, **y garantizar que todas las personas disfruten de paz y prosperidad “sin dejar a nadie atrás” (“No One Left Behind”)**.

Existe, por tanto, un compromiso consensuado para impulsar los ODS e incorporarlos a la agenda política pública durante la próxima década y este compromiso es compartido por los principales agentes económicos y sociales de cada país.

Las Comunidades Autónomas y las Entidades Locales son las instituciones públicas sobre las que recae en mayor medida la ejecución de las medidas de impulso de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

La Agenda 2030 aborda las causas fundamentales de la pobreza y la necesidad universal de desarrollo para todas las personas, por ello sus Objetivos son universales y afectan a todos los países con independencia de su grado de desarrollo, además son de carácter integrado e indivisible (todos los ODS están interconectados entre sí) y conjugan las tres dimensiones del desarrollo sostenible: **económica, social y ambiental**, las cuales igualmente están relacionados entre sí*.

* Alineación de las políticas públicas competencia del Gobierno de Navarra con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible.

En este nuevo paradigma, **la importancia de lo social recae en la capacidad de las sociedades para garantizar el bienestar de las presentes y futuras generaciones, en un mundo cada vez más incierto**, tal como ha puesto de manifiesto la pandemia del COVID-19.

De esta manera, los ODS buscan mejorar el funcionamiento de mecanismos de inclusión social, por medio de los cuales, las personas participan e interaccionan en diferentes propuestas de acceso a bienestar, provistos por el mercado, los gobiernos y las redes sociales y familiares.

Esta interdependencia entre las tres dimensiones del desarrollo sostenible pone en evidencia que ni cada uno de los ODS, ni las políticas sociales pueden ser tratados como cuestiones sectoriales.

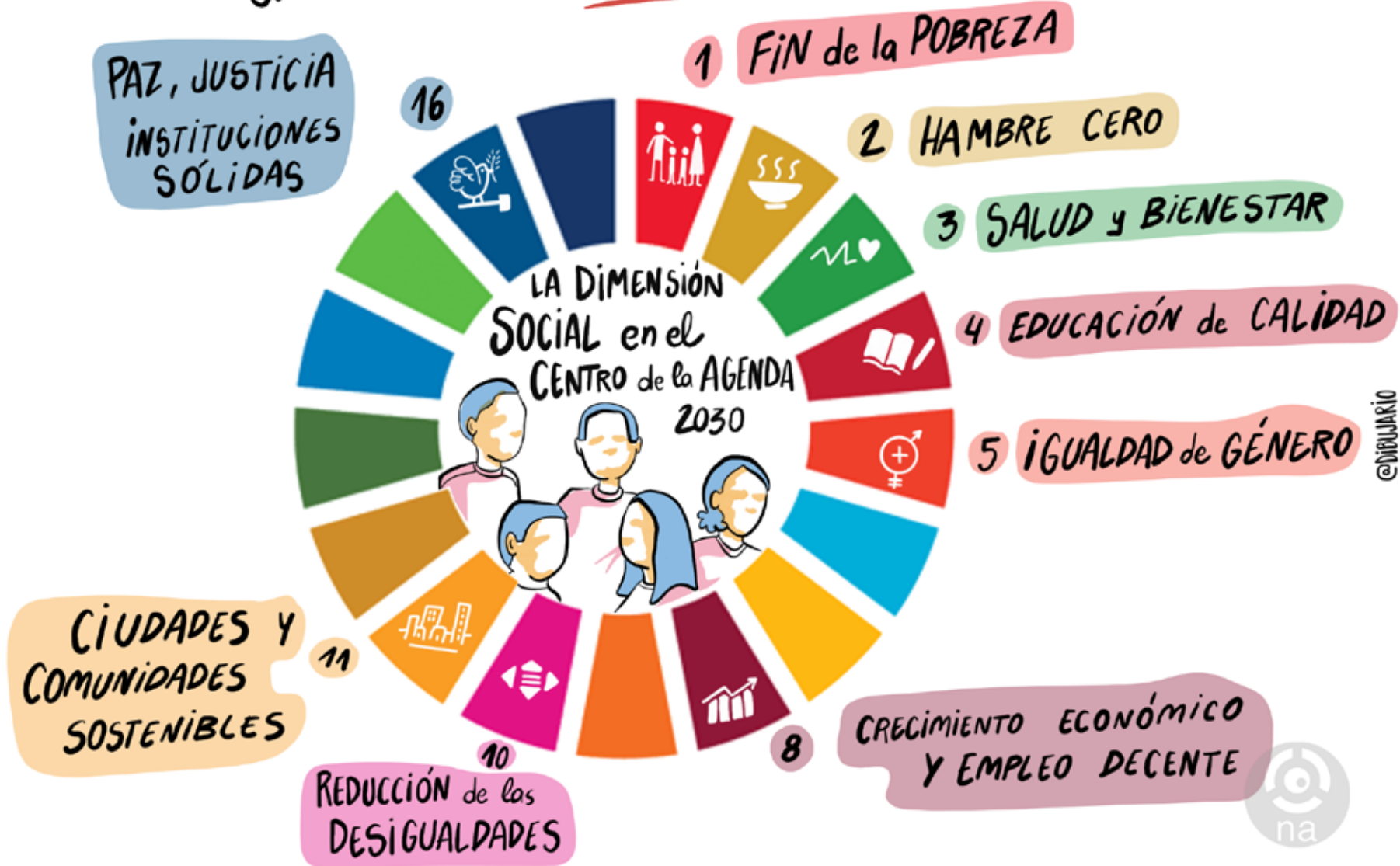
La dimensión social se sitúa en el centro de la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible.

Los ODS y las metas con mayor carácter social son aquellos que se relacionan con la salud, la alimentación, la nutrición, la educación, la cultura, el deporte, la prevención de la violencia, el empleo, la empleabilidad (incluyendo la formación profesional), la protección social (incluyendo la asistencia social y la seguridad social), los asentamientos humanos, la vivienda y los servicios básicos (agua, saneamiento, electricidad y transporte de personas).

En la siguiente ilustración, se muestra de manera gráfica los ODS que contienen METAS con FINES SOCIALES explícitos: 1,2,3,4,5,8,10,11 y 16.

POLÍTICA SOCIAL en la AGENDA 2030

SIN DEJAR A NADIE ATRÁS



@DIBUJARIO



Fuente: Adaptación a partir de NACIONES UNIDAS

Tanto la Agenda 2030 como los ODS fueron ideados siguiendo una serie de principios fundamentales de los que se derivan sus rasgos más identificativos, que pueden ser perfectamente aplicables al enfoque de las políticas sociales y que han servido de inspiración en esta guía:

Principios fundamentales:

- **Universalidad:** Afecta con carácter permanente a todos los países en todos los contextos, independientemente de su grado de desarrollo, y es responsabilidad compartida de los Gobiernos en sus diferentes niveles, empresas, comunidad académica, tercer sector, y sociedad civil.
- **No dejar a nadie atrás.** La Agenda 2030 se compromete a llegar a todas las personas necesitadas y marginadas a fin de responder a sus problemas y vulnerabilidades específicas.
- **Interconexión e indivisibilidad.** La Agenda 2030 se sustenta en la naturaleza interconectada e indivisible de sus 17 ODS, por lo que es clave que se aborde en su totalidad, y no como una lista de objetivos individuales entre los que se puede elegir.
- **Inclusión.** La Agenda 2030 hace un llamamiento a la participación de todos los segmentos de la sociedad, independientemente de su género, grupo étnico e identidad, para que contribuyan a su aplicación.
- **Cooperación** entre múltiples partes interesadas. Se requiere creación de alianzas entre múltiples partes interesadas para la movilización y el intercambio de conocimientos, experiencia, tecnología y recursos financieros que contribuyan a la consecución de los ODS en todos los países.

Para poder cumplir estos principios es ineludible la medición y la rendición de cuentas. Dado que la Agenda 2030 supone la adopción de compromisos de políticas públicas en diferentes ámbitos y en todos los países y diferentes niveles de gobiernos, es necesario recopilar información y evaluar el grado de ejecución de dichos compromisos.

Por ello, la Agenda es un punto de inflexión en el ámbito de la evaluación porque prioriza la evaluación y los sistemas de indicadores en el contexto de las políticas públicas.



169 metas



INDICADORES

4. Definición de la evaluación en las políticas públicas.

De nuevo nos encontramos con múltiples definiciones en función del ámbito de procedencia: Gerencia o Administración Pública, decisión política, o desde la comunidad académica.

Aunque no existe una definición única y con capacidad para convencer a todas las personas, en esta Guía se define a la evaluación como:

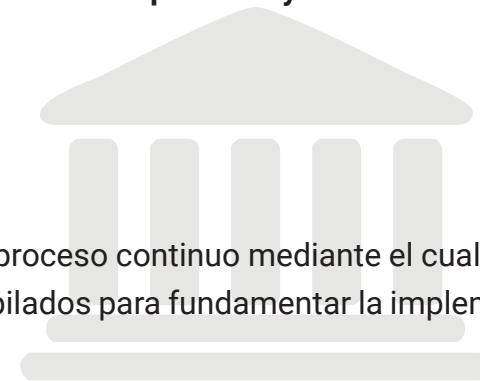
“Una herramienta que se apoya en un método sistemático basado en la recopilación y análisis de información para valorar el diseño, gestión, resultados y efectos de una intervención pública, a partir de ciertos criterios de valor previamente establecidos, para determinar si se han conseguido o alcanzado los objetivos propuestos y juzgar el mérito y valor de dicha intervención, con el fin de tomar decisiones que lleven a mejoras futuras en la planificación y gestión de los recursos públicos”.

**La evaluación emite
un juicio de valor.**

La evaluación de políticas públicas debe:

- Prestar atención a las **distintas fases del ciclo de vida** de las políticas públicas (Identificación y formulación de problemas, diseño de intervenciones, gestión y resultados alcanzados).
- Estar basada en **procedimientos sistemáticos, rigurosos y transparentes** (en cuanto a métodos y técnicas de investigación) para triangular la información y permitir emitir juicios sobre criterios de valor.
- Conceder un espacio relevante a la **participación de los actores**. Sin protagonismo social, es difícil que las evaluaciones logren transformar las intervenciones.
- Utilizarse como instrumento de **aprendizaje** y facilitar las funciones de **transparencia y control**.

La evaluación también comparte características con el seguimiento, el cual es un proceso continuo mediante el cual se lleva a cabo un seguimiento de lo que ocurre con un programa y se utilizan los datos recopilados para fundamentar la implementación de los programas y la administración y las decisiones diarias*.



* La evaluación del impacto en la práctica. 2ª edición. 2017. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

El seguimiento va ligado a la recogida continua de información (muchacha de ella procedente de datos administrativos) de una actuación pública en relación a los insumos invertidos, actividades y productos obtenidos, así como sobre los plazos de ejecución.

Un buen sistema de seguimiento debe definir una serie de indicadores que informen de manera periódica sobre el funcionamiento de un plan, programa o intervención, sobre cómo se están desarrollando las acciones previstas, cómo se están gestionando los recursos asignados y, sobre todo, si se detectan desviaciones.

El diseño de un sistema de seguimiento ágil, práctico, flexible y que recoja los aspectos más destacables de una intervención, es una poderosa herramienta de gestión del conocimiento que va a permitir mejorar el desempeño de dicha intervención social. En todo caso, no debe entrar

a valorar la acción o intervención ya que esa función es exclusiva de la evaluación.

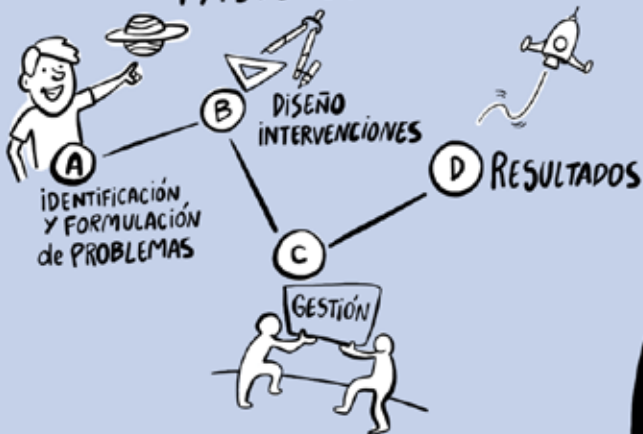
Recomendamos que la responsabilidad del seguimiento sea una tarea que se realice de manera interna, por los propios equipos gestores de la intervención.

En cuanto a la periodicidad del mismo, creemos difícil de determinar. Para algunas actuaciones será necesario hacer un seguimiento casi continuo mientras que, para otros, cuya realización es más espaciada en el tiempo, el seguimiento resultará más operativo si se realiza con una mayor secuencia temporal.

LA EVALUACIÓN de POLÍTICAS PÚBLICAS



1 PRESTAR ATENCIÓN a las FASES del CICLO de VIDA



2 BASADA en PROCEDIMIENTOS

SISTEMÁTICOS



RIGUROSOS



Y TRANSPARENTES



PROCESO de VALORACIÓN y ANÁLISIS CRÍTICO



3 ESPACIO RELEVANTE A LA PARTICIPACIÓN de ACTORES



4 PROMOVER el APRENDIZAJE la TRANSPARENCIA y el CONTROL



5. Características específicas de la evaluación de políticas sociales

Las políticas sociales no son neutras porque son el reflejo de cómo se articulan las necesidades y demandas sociales de la población en general y de determinados colectivos vulnerables, en particular, en marcos institucionales que, a su vez, son el resultado del contexto histórico, económico y social.

Si nos centramos en el nivel regional, es obvio que cada comunidad autónoma diseña sus políticas sociales sobre las que tiene competencia adaptándolas a las preferencias de sus votantes y a las particularidades de su territorio.

El contexto histórico-cultural de cada región, las variables sociodemográficas, la ideología de las fuerzas políticas que gobiernan, la capacidad de respuesta de los movimientos sociales y las preferencias de la ciudadanía articulan diferentes modelos sanitarios, educativos, de empleabilidad o de protección social en las CC.AA, siempre teniendo como marco las directrices básicas que establece la normativa estatal.

Con independencia del enfoque de la política social, lo relevante es la capacidad de anticipación y de repuesta de ésta a los cambios socioeconómicos y a las necesidades que van evolucionando en la sociedad, en un marco dado de valores, intereses e instituciones. Por ello, es necesario evaluar los instrumentos con los que cuenta la política social para realizar los ajustes oportunos.

Aunque todas las políticas sociales tienen por objetivo el bienestar social, cada una tiene contenidos y enfoques diferentes.

Cada política pública tiene unas características específicas y un proceso de evaluación debe tenerlas en cuenta. En este sentido, aunque todas las definiciones manejadas sobre política social presentan sus diferencias, se constatan una serie de elementos comunes que constituyen rasgos distintivos, y que necesariamente deberán ser tenidos en

cuenta tanto, en los procesos de planificación como de evaluación, entendidos como aspectos interrelacionados que deben desarrollarse simultáneamente porque ambos procesos interactúan y se retroalimentan a lo largo del ciclo de vida de una política.

Los rasgos característicos son los siguientes:

Integralidad. Las políticas sociales deben tener un enfoque integral porque su objetivo es reducir la exclusión social, entendida ésta como un proceso por el que determinadas personas y grupos tienen un acceso limitado a los recursos, oportunidades y posibilidades de los que dispone la sociedad. Se trata de un concepto multidimensional porque la exclusión conlleva para los colectivos vulnerables dificultades de acceso al empleo, al consumo, a la educación, a la vivienda, a la salud, a la participación política, a las relaciones sociales, así como la convivencia en situaciones conflictivas. Se expresa

de forma diversa: pobreza, precariedad laboral, déficits educativos; discapacidad, dependencia, discriminaciones por razón de edad, género, orientación sexual, religión u origen étnico; soledad y ruptura de vínculos afectivos. Esta multidimensionalidad obliga a las políticas sociales a tener un enfoque integral, que aborde, en la medida de lo posible las dimensiones mencionadas de forma simultánea.

“Puedes estar recibiendo una educación excelente y presentar problemas de malnutrición por falta de recursos económicos”. En este caso, las políticas sociales no están funcionando adecuadamente.

Multiplicidad de actores implicados. El reparto de competencias en torno a las políticas sociales y la participación de organismos de diferentes niveles de la Administración y de actores privados en la implementación de las políticas sociales constituye un elemento que ha de ser tenido en cuenta en los procesos de evaluación de las políticas sociales. Ello significa prestar atención a los siguientes elementos:

Coordinación vertical.

Capacidad para llegar a acuerdos y ejecutar actuaciones de forma eficiente entre departamentos y servicios de un mismo nivel de gobierno o de administración.

Coordinación horizontal.

Capacidad para llegar a acuerdos y ejecutar actuaciones de forma eficiente entre departamentos y servicios de diferentes niveles de gobierno o administrativos (Administración Estatal, Autonómica, Local...).

Gobernanza multinivel y participación.

Instrumentos, mecanismos o procesos para facilitar la colaboración y participación eficiente de las diferentes instituciones públicas y privadas y actores vinculados a un plan, programa o proyecto. Pueden ser organismos del tercer sector, actores vinculados a la gestión, unidades o servicios de la Administración Local, Regional, Central, Europea o de carácter internacional, por citar algunos casos.

Eficacia y eficiencia. Las políticas sociales se abordan con recursos públicos y ello obliga a realizar una utilización óptima de los recursos disponibles para los programas de bienestar social, sin perder de vista otros criterios de valor de lo público, como la equidad, cohesión social o solidaridad.

Complejidad. La multidimensionalidad de la exclusión social y la complejidad para medir las necesidades sociales dificulta la concreción de los objetivos perseguidos por las políticas sociales. Por ello, suelen ser objetivos abstractos, los cuales, a veces son más difíciles de evaluar.

Participación. La razón principal de las políticas sociales es el bienestar de las personas. Por ello hay que dar un protagonismo a la participación de los “hacedores, de las políticas sociales”, las personas que las ejecutan desde organismos públicos y privados y por supuesto, a las personas usuarias, para que estas políticas respondan a sus necesidades sociales.

Universalidad. Los beneficios de las políticas sociales no deben considerarse servicios o mercancías, si no derechos. Ello implica su universalidad y prestar atención a la cobertura de las políticas sociales.

Proximidad y flexibilidad. En sintonía con el anterior rasgo, existe cierto consenso entre quienes vinculan la eficiencia de las políticas sociales con la atención individual en el entorno y el fomento de la interacción social.

Innovación. Las políticas sociales tienen, por lo general, fuertes elementos de innovación, de adaptación creativa a situaciones heterogéneas y no estandarizables a priori, lo que implica que la evaluación ha de tener en cuenta los elementos de proceso y no enfocarse exclusivamente en la valoración de los resultados.

CARACTERÍSTICAS de la EVALUACIÓN de POLÍTICAS SOCIALES

INTEGRALIDAD



MULTIPLICIDAD de ACTORES IMPLICADOS



COORDINACIÓN VERTICAL



COORDINACIÓN HORIZONTAL



GOBERNANZA MULTINIVEL



UNIVERSALIDAD



PARTICIPACIÓN



PROXIMIDAD y FLEXIBILIDAD



COMPLEJIDAD

$$\frac{x^2 - \sqrt{y}}{e^{\infty} + (17 \text{💡})} = \text{👤}$$

EFICACIA y EFICIENCIA



INNOVACIÓN



¿Qué se puede evaluar en el ámbito de las políticas sociales?

La evaluación puede atender a diversos objetos o “evaluandos” en el ámbito social, atendiendo a los diferentes componentes que lo conforman:

1. **Evaluación de la estrategia o política social** a partir de los diversos planes en que se concretan. En este caso, se trata de una evaluación que examinará en sentido crítico las asunciones de la política social, identificando tres clases de análisis: a) la valoración de las necesidades detectadas; b) el análisis distributivo de los recursos y su uso en un determinado programa; c) los estudios de asignación, a partir del análisis de un problema o programa social.
2. **Evaluación de los programas** como concreción operativa de dicha política social. De éstos, se desprenden, a su vez, dos componentes más específicos: el proyecto, que constituye el proceso de implantación y ajuste de ese programa a un contexto social específico, y los elementos del programa que se suponen necesarios y suficientes para la consecución de las metas del mismo.
3. **Evaluación de los servicios sociales**, entendidos como las prestaciones o recursos que reciben las personas beneficiarias últimas de las políticas sociales; de manera que la evaluación pone el foco en la estructuración de las tareas y gestiones puestas en marcha para satisfacer una necesidad concreta identificada.

6. Funciones de la evaluación de políticas sociales

Todas las políticas públicas deben someterse a procesos de evaluación porque sus resultados pueden mejorar, o incluso, transformar, si fuera necesario, dichas políticas.

En el caso de las políticas sociales es imprescindible, por su complejidad, tal como se ha señalado, y por su incidencia directa en la calidad de vida de las personas.

La evaluación, en este caso, es un medio de demostrar el valor de las políticas y programas sociales y de revisar la eficacia en la asignación de recursos, por lo que su demanda llega de tres direcciones distintas:

- Las instituciones que financian los servicios
- Las personas usuarias
- Los equipos directivos y técnicos del ámbito social.



Las principales funciones de la evaluación de las políticas sociales son las siguientes:

Generar insumos para la toma de decisiones y mejorar las políticas: En el diseño y ejecución de las políticas sociales existen muchos factores que inciden en el éxito de la misma. Puede que el diseño del programa o intervención tenga debilidades en torno a los problemas sociales porque no se han abordado de forma adecuada las dimensiones de los mismos, o que en el proceso de ejecución no se hayan tenido en cuenta que los criterios de selección de las personas destinatarias son muy restrictivos, o incluso, que los objetivos de las políticas sean demasiado genéricos, por citar algunos ejemplos. Una evaluación permitirá conocer las fortalezas y las debilidades y extraer lecciones para la mejora de las políticas.

Posibilitar el aprendizaje de los equipos y organizaciones. Las políticas sociales involucran a actores procedentes de organismos públicos y privados de diferentes ámbitos: niveles de Gobierno o de Administración, naturaleza (pública o privada), responsabilidad y decisión, etc. Una evaluación establece mecanismos y espacios que permiten conocer las diferentes perspectivas de los actores implicados y sentar las bases de un trabajo en red de dichos actores, absolutamente imprescindible para que las políticas sociales sean exitosas.

Mejorar la transparencia y rendición de cuentas. Las políticas públicas consumen fondos públicos. Por ello es imprescindible saber cómo se han gastado y explicar los resultados alcanzados a la sociedad. Desde algunos posicionamientos ideológicos, algunas políticas sociales (como por ejemplo, la renta mínima) son cuestionadas y objeto de debate social. Un ejercicio de evaluación de este tipo de políticas, que produzca información válida y rigurosa que permita a la ciudadanía saber en qué se ha gastado su dinero, cómo y qué resultados e impactos esperados y no esperados se han alcanzado con ese gasto puede constituir un ejercicio de transparencia que dé legitimidad a las políticas sociales y a los/as decisores/as públicos que las diseñan.

Acrecentar el conocimiento sobre los problemas sociales. Para que un problema sea considerado social debe afectar a un buen número de personas y ser percibido por la sociedad como tal. Hay problemas sociales sobre los que existe consenso (por ejemplo, la violencia de género o el desempleo), pero hay otros sobre los que no hay tanto acuerdo, como la soledad o determinados tipos de pobreza. Las evaluaciones sobre políticas sociales, en la medida que utiliza procedimientos rigurosos y diferentes fuentes de información, permite acrecentar el conocimiento de los problemas sociales.



EXTRAER LECCIONES PARA LA MEJORA de las POLÍTICAS

MEJORAR la TRANSPARENCIA y LA RENDICIÓN de CUENTAS



FUNCIONES de la EVALUACIÓN de POLÍTICAS PÚBLICAS PONIENDO el FOCO en las POLÍTICAS SOCIALES

APRENDIZAJE de EQUIPOS y ORGANIZACIONES



ACRECENTAR el CONOCIMIENTO Sobre los PROBLEMAS SOCIALES

@DIBUJARIO

7. Tipos de evaluación que se pueden llevar a cabo sobre las políticas públicas

La potencialidad de la evaluación reside en su capacidad de mejora de las intervenciones públicas para incrementar el bienestar de la población. ¿Esta máxima sirve para las políticas sociales?: Sin duda, ya que éstas tienen una incidencia directa en la calidad de vida de las personas.

Las evaluaciones se pueden clasificar en función de diferentes aspectos. La elección de un tipo u otro viene determinado por el contenido que se desea abordar, el momento en el que se realiza, objetivos, disponibilidad presupuestaria, normativa vigente, etc.

A continuación, presentamos una breve descripción de los distintos tipos de evaluación en función del contenido, el momento y el tipo de agente que la realiza, así como una serie de orientaciones o reflexiones que hay que tener en cuenta a la hora de poner en marcha la evaluación de cualquier intervención social.

Existen diferentes tipos de evaluación de programas o políticas públicas, cada uno con diferentes objetivos y utilidades.

Tipo de evaluación según contenido

	Definición	Aspectos a tener en cuenta
DISEÑO	<p>Se ocupa de valorar la calidad del diagnóstico realizado sobre las necesidades y problemas sociales detectados y su adecuación y articulación con los instrumentos de la estrategia diseñada para su consecución. Lo habitual es realizar este tipo de evaluaciones en torno a planes y programas, las cuales dedican recursos a la realización del diagnóstico.</p> <p>En este tipo de evaluación también se presta atención a la existencia de objetivos y su adecuación con las necesidades detectadas.</p>	<p>Es un tipo de evaluación clave porque las necesidades sociales son cambiantes. Hay que estudiarlas en profundidad por grupos vulnerables e ir revisándolas en función del tiempo.</p> <p>Muchas políticas sociales tienen objetivos genéricos para abordar la multidimensionalidad. Esta conclusión no es una crítica, sino un reflejo de la complejidad de este tipo de políticas, que hay que tener en cuenta y ser evaluada de forma conveniente.</p>
GESTIÓN O PROCESO	<p>Valora la forma en que se gestiona y aplican las intervenciones. Este tipo de evaluaciones implica el análisis de aspectos como la capacidad de los centros de gestión y planificación de la intervención, su implicación, grado de coordinación o la idoneidad en la dotación de recursos humanos u económicos.</p>	<p>Las políticas sociales vinculan a diferentes actores públicos y privados, suponen nuevos modelos de gobernanza multinivel, y requieren diferentes perfiles con enfoque multidisciplinar.</p> <p>Por ello, este tipo de evaluación adquiere un papel protagonista.</p>
RESULTADOS	<p>Analiza la eficacia, es decir, valora hasta qué punto se están consiguiendo o se han alcanzado, los objetivos más directos establecidos y a qué coste (eficiencia); tiempo empleado y con qué recursos humanos, materiales y económicos.</p>	<p>Existe cierta tradición con este tipo de evaluación. Este tipo de análisis es importante, pero no se puede perder de vista los principios de las políticas sociales: Equidad, derechos, justicia social, solidaridad.</p>
IMPACTO	<p>Analiza los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención en la realidad que se quiere cambiar.</p> <p>Se realiza bastante tiempo después de haber finalizado la intervención, normalmente un año</p>	<p>Este tipo de evaluaciones requieren análisis complejos, para identificar los efectos producidos por otras intervenciones o factores externos diferentes a la propia intervención.</p> <p>Tienen un elevado interés en el ámbito de las políticas sociales porque cuando medimos el impacto, comprobamos que algo está funcionando o no, y podremos entonces ahorrar en el futuro seleccionando mejor las medidas que realmente tienen efectividad.</p>

Tipo de evaluación según su momento

La evaluación, a través de sus distintos tipos, tiene cabida en todas las etapas de una intervención, desde su programación y diseño, apoyada en la identificación de necesidades o problemas, hasta su puesta en marcha.

Por esto mismo se habla de tres momentos evaluativos: antes (evaluación *ex_ante*), durante (evaluación intermedia) y después de la ejecución de la intervención (evaluación *expost*), los cuales vistos integralmente permiten conocer si un plan, un programa o un proyecto está bien diseñado, si funciona adecuadamente, si está cubierta la población objeto y si se están logrando los efectos esperados.

	Definición	Aspectos a tener en cuenta
EX ANTE	Evaluación que se realiza en la fase de formulación de la intervención pública y tiene como objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y estudiar las posibilidades de éxito.	Este tipo de evaluaciones son denominadas también de diseño. Por ello ya ha sido comentada su importancia en las políticas sociales.
INTERMEDIA	Evaluación que se efectúa a “mitad de camino” de la ejecución de una intervención. Sirve para validar la intervención en curso, explicando las diferencias respecto a lo esperado, haciendo una aproximación anticipada de sus resultados finales, permitiendo la corrección de posibles desviaciones.	Es fundamental por su factor corrector, permitiendo reorientar la intervención ante posibles desviaciones.
EXPOST	Evaluación que se efectúa una vez que la intervención ha finalizado. Permite emitir un juicio de valor sobre aspectos como: el éxito o fracaso de la intervención, la adecuación de la estrategia diseñada, su eficacia y eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento utilizados, y los resultados e impactos alcanzados.	Este tipo de evaluaciones son denominadas también de resultados. Por ello, ya ha sido comentada con anterioridad.

Tipo de evaluación según el agente

	Definición	Aspectos a tener en cuenta
INTERNA	Aquella que es ejecutada por personal adscrito a la entidad gestora de la intervención evaluada.	<p>Para llevar a cabo una evaluación interna se recomienda que las personas que vayan a asumir el rol de evaluadoras reúnan las siguientes condiciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tengan formación y experiencia previa en evaluación. 2. Estén motivadas, comprometidas y, puesto que una evaluación requiere tiempo, con dedicación suficiente. En este sentido es posible que haya que reorganizar las labores del personal dedicado a la evaluación en la organización. <p>Así mismo, es necesario contar con el respaldo de los niveles superiores de la organización para facilitar la atención de las personas que integran la organización a las demandas de información de la persona evaluadora o equipo evaluador.</p>
EXTERNA	Aquella que se realiza por personal ajeno a la entidad que gestiona y ejecuta la intervención	Este tipo de evaluación implica la asignación de recursos económicos a una entidad externa. Favorece el cumplimiento de los plazos previstos y reduce los sesgos a favor de algún grupo de actores implicados. Como desventaja a tener en cuenta se puede mencionar una falta de “apropiación” de los equipos técnicos y de decisores con el proceso evaluador y que el informe de evaluación quede almacenado en una estantería o en el disco duro. Ello supondrá que la intervención continúe sin alteración.
MIXTA • INTERNA ASISTIDA	Evaluación que se efectúa por personal perteneciente a la entidad que gestiona la intervención con la ayuda de un equipo externo que orienta el proceso evaluativo y realiza el trabajo de campo de la evaluación.	<p>Combina las ventajas de la evaluación interna y externa.</p> <p>Con este tipo de evaluaciones se consigue una mayor implicación de aquellas personas que pusieron en marcha la intervención a evaluar y, posiblemente, al ser protagonistas, se logre una mayor utilización de la evaluación por parte de los mismos.</p>
MIXTA PARTICIPATIVA	Se trata de un equipo mixto, que cuenta con la participación de algunas personas destinatarias de las intervenciones	<p>La participación de las personas destinatarias de las políticas sociales en el diseño y ejecución de la evaluación puede considerarse una oportunidad para mejorar dichas políticas.</p> <p>Este tipo de evaluaciones es un doble reto. El equipo profesional de evaluadores/as puede vivirlo como una injerencia en la autonomía de la evaluación y debe superar esa concepción. Y las personas destinatarias de las intervenciones que formen parte del equipo de evaluación deben pasar del rol de “informante cualificado” a evaluador/a. Ello conlleva la realización de acciones de capacitación específicas y requiere plazos más elevados. Como ventaja se puede destacar que estas personas pueden ejercer una labor de influencia para que los programas o intervenciones se modifiquen en sintonía con los insumos de la evaluación.</p> <p>Muchas políticas sociales están basadas en la proximidad. Se pueden realizar evaluaciones pilotos con comunidades de usuarios/as y extraer lecciones aprendidas para aplicarlos a las políticas sociales de mayor envergadura.</p>

8. Otros enfoques de evaluación aplicados a las políticas públicas

Tal como se puede apreciar en función de lo descrito hasta el momento, la práctica de la evaluación no sigue un método único, y más si se trata de una evaluación de una política social.

Existen diferentes estrategias metodológicas, agentes que la realizan, destinatarios de diferente índole (responsables políticos que impulsan las políticas, personas ejecutoras, organismos financiadores, población destinataria o usuaria, o ciudadanía en general), y diferentes enfoques a la hora de aproximarnos al objeto de evaluación.

Cada evaluación se enfrenta a una serie de desafíos y en función de ellos se realizará una aproximación u otra y se utilizarán unos instrumentos u otros.

En esta guía, sin pretensión exhaustiva, se presentan algunos de estos enfoques*. Algunas evaluaciones se centran en el análisis de los **objetivos previstos**. En este caso los indicadores adquieren un papel relevante. Los indicadores son expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información. Un indicador es “una medida observable para demostrar que algo ha cambiado”. Cumplen, por tanto, una función descriptiva. De igual modo pueden cumplir una función normativa, cuando muestran lo que debería ser (se utilizan en este caso como parámetros de referencia).

* *Un mayor detalle de los enfoques se puede encontrar en la web: betterevaluation.org*

A la hora de evaluar los objetivos de las políticas sociales hay que señalar la complejidad que tiene la medición de los cambios en torno a la exclusión social por sus componentes de multidimensionalidad. Por ello, muchas políticas sociales tienen unos objetivos relativamente abstractos para abarcar los diferentes ámbitos (mejorar la educación, las condiciones de salud, aumentar la interacción social, etc.) y favorecer el consenso en torno a ellas. En muchos casos, se trata de políticas innovadoras, que cuentan con indicadores consensuados, relativamente sencillos, pero con limitaciones porque están condicionados por dinámicas de justificación del gasto y de explicitación de resultados.

Esta dificultad no significa que haya que desestimar el uso de los indicadores en las evaluaciones de políticas sociales. Lo que indica es que hay que combinar metodologías que permitan calcular indicadores que den cuenta de los resultados alcanzados, entre otros motivos porque a veces es una obligación, y otros que presten atención a elementos clave dentro del proceso de evaluar como pueden ser la generación del trabajo en red, los mecanismos de gobernanza, la confianza entre las instituciones públicas-privadas, o la creatividad por citar algunos ejemplos. Una evaluación que combine ambas lógicas va a ser de más utilidad porque tendrá mayor capacidad transformadora de la política o programa.

NO HAY UN ÚNICO ENFOQUE ✓



@DIBUJARIO



EXISTEN DIFERENTES

ENFOQUES

DE EVALUACIÓN DE

POLÍTICA SOCIAL



Por otra parte, ¿qué ocurre si la política social no tiene definidos los objetivos?, ¿o éstos no están cuantificados?, ¿se puede evaluar estos casos? Desde nuestro punto de vista, por supuesto que se puede evaluar, pero utilizando otro tipo de metodologías que pueden ser combinadas con diferentes técnicas. En este caso, destacamos porque es novedoso y especialmente apropiado para políticas sociales complejas el método denominado “**Outcome Harvesting**”, que se puede traducir como “cosecha de impactos” o “recolección de resultados”.

La recolección o cosecha de resultados es una metodología que se utiliza para identificar, describir, verificar y analizar los resultados. En el contexto de la cosecha de resultados, un resultado se define como “un cambio en el comportamiento, las relaciones, las acciones, las actividades, las políticas o las prácticas de un individuo, un grupo, una comunidad, una organización o una institución” (Wilson-Grau y Britt 2013).

Este tipo de metodología es idónea para utilizarla en evaluaciones de proyectos con situaciones complejas en las que no se comprende plenamente la relación entre causa y efecto y/o en las que muchos agentes diferentes influyen en el cambio, o incluso cuando no hay plan.

En esos contextos los cambios deseados y las actividades realizadas para lograrlos suelen ser sumamente imprevisibles y los planes deben modificarse constantemente a lo largo del tiempo. La cosecha de resultados es particularmente útil en ámbitos de trabajo como la influencia en las políticas, la movilización, el desarrollo de la capacidad, la potenciación y el desarrollo de redes.

Otra perspectiva interesante ligada al cambio y a situaciones complejas es el **método SROI** (Retorno Social de la Inversión). Este método ayuda a revelar el valor económico de los resultados sociales y medioambientales de programas sociales, incorporando las perspectivas de las diferentes personas interesadas en el centro del proceso de valoración. Este método hace mucho hincapié en la participación de los actores y da la oportunidad de medir el valor social de las actuaciones.

Podemos comprobar que existen diferentes aproximaciones al objeto de evaluación y es posible utilizar una u otra, incluso combinarlas en función de sus propósitos.

El valor de la evaluación de programas sociales reside en su capacidad de mejorar las políticas sociales para que éstas contribuyan a una mayor calidad de la vida de la gente, con independencia del enfoque seleccionado.

La evaluación debe superar cualquier visión que la aproxime a cuestiones relacionadas con la vigilancia, premios o castigos.

2
BLOQUE

EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN: EL CAMINO A SEGUIR.

FASE 1 - PREPARACIÓN

1. Motivación.
2. Objeto y Evaluabilidad.
3. Actores promotores.
4. Criterios de evaluación.
5. TdR y equipo evaluador.

FASE 2 - PLANIFICACIÓN

6. Indicadores y fuentes de verificación.
7. Técnicas de Investigación.
8. Matriz de evaluación.

FASE 3 - EJECUCIÓN

9. Plan de Trabajo e Identificación de actores.
10. Trabajo de campo.
11. Informe de evaluación.

FASE 4 - UTILIDAD Y MEJORA

12. Estrategia de comunicación.
13. Plan de acción.
14. Seguimiento e incidencia.

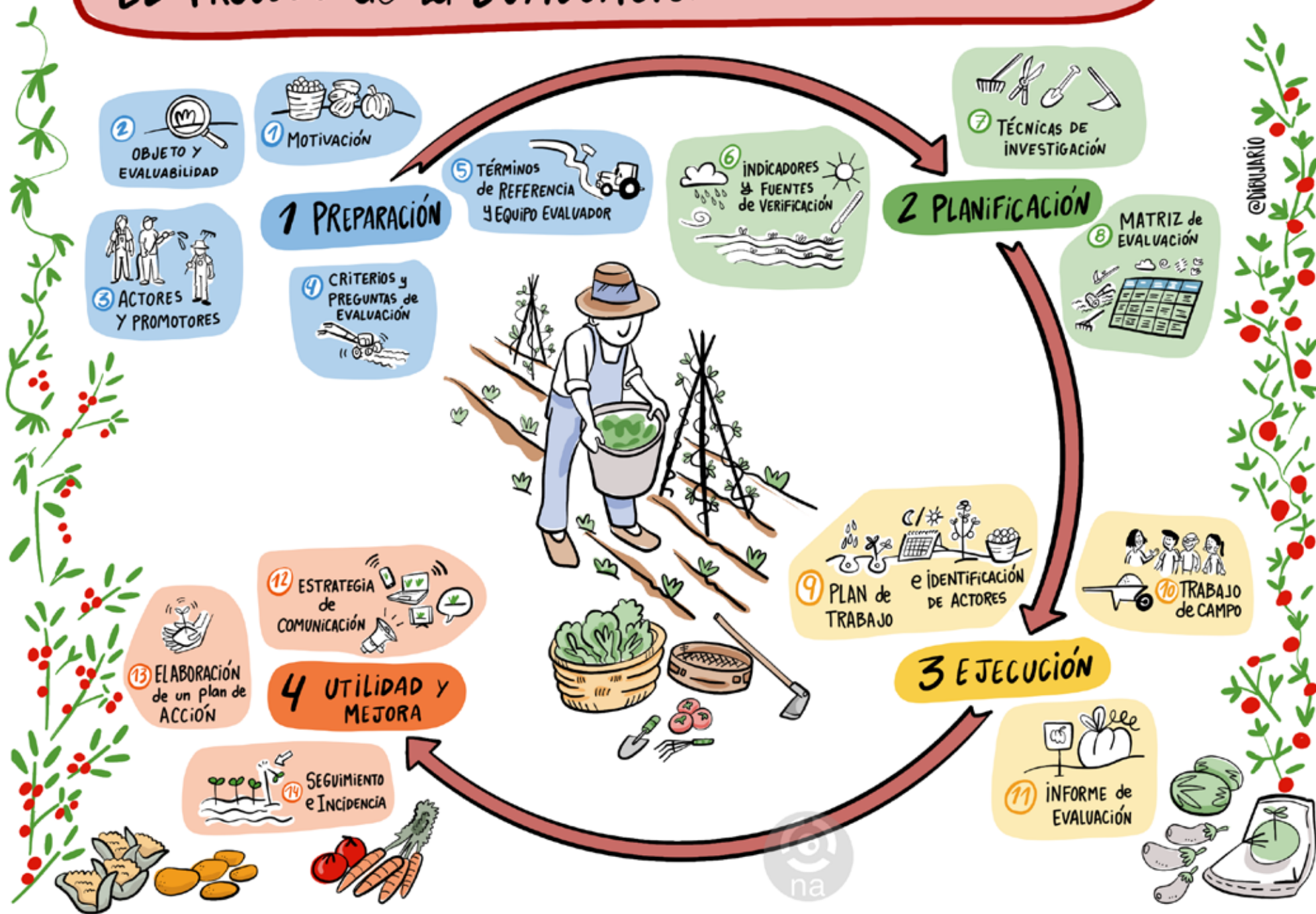
Cualquier intervención en materia social tiene una razón de ser y pasa por diferentes fases que deben planificarse de forma adecuada. Planteamos en esta sección un

recorrido por las diferentes etapas del proceso de evaluar e identificamos las “tareas clave” a emprender antes de llevar a cabo una evaluación.

Para facilitar la comprensión del recorrido a seguir en los pasos de un proceso de evaluación, vamos a utilizar como metáfora la creación de un huerto. La persona o personas que quieren poner un huerto deben realizar diferentes tareas para lograr con éxito nuestro objetivo: recoger verduras y hortalizas del huerto, y aprender de los resultados obtenidos para futuras planificaciones, que en el caso de la evaluación correspondería con la puesta en marcha del Plan de acción o mejora de la intervención evaluada.

La siguiente imagen muestra gráficamente el proceso descrito y sobre el que vamos a profundizar a lo largo de todo el bloque. Constituye este apartado la esencia de esta guía.

EL PROCESO de la EVALUACIÓN: UN CAMINO A SEGUIR



Las preguntas que guían una evaluación.

¿Cuáles son las fases y las tareas que se debe de emprender en una evaluación?

Fase 1. Preparación

¿Cuáles son los motivos que impulsan una evaluación de una política social?

¿Qué política social se puede evaluar?

¿Qué es un análisis de evaluabilidad?, ¿debe hacerse siempre?

¿Cuáles son los actores que impulsan los procesos de evaluación?

¿Cuáles es la función de los criterios de evaluación?, ¿se deben aplicar siempre los mismos criterios independientemente del tipo de objeto a evaluar?

¿Para qué sirven los Términos de Referencia (TdR) en una evaluación?

¿Qué perfiles debe tener el equipo evaluador?

Fase 2. Planificación

¿Son relevantes los indicadores?, ¿cuáles debo usar?:
¿puedo combinar indicadores cuantitativos y cualitativos?

¿Cómo deben ser las fuentes de verificación?

¿Cuáles son las técnicas de investigación o de recogida de información más usuales en la evaluación?, ¿qué ventajas e inconvenientes tienen?

¿Cuál es la función de una matriz de evaluación?



Fase 3. Ejecución

¿Qué papel cumple el Plan de trabajo en el desarrollo de una evaluación?

¿Podemos plantear una evaluación de políticas sociales sin la participación de los actores?

¿Cuáles son las técnicas que se deben utilizar para realizar una evaluación?

¿En qué consiste la triangulación de la información?

¿Qué contenidos debe tener un informe de evaluación?

Fase 4. Utilidad y mejora

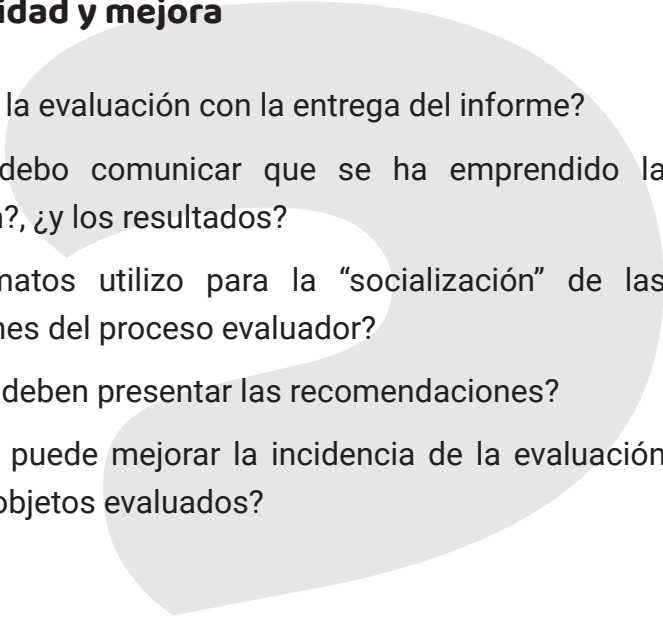
¿Se acaba la evaluación con la entrega del informe?

¿Cuándo debo comunicar que se ha emprendido la evaluación?, ¿y los resultados?

¿Qué formatos utilizo para la “socialización” de las conclusiones del proceso evaluador?

¿Cómo se deben presentar las recomendaciones?

¿Cómo se puede mejorar la incidencia de la evaluación sobre los objetos evaluados?



FASE 1. LA EVALUACIÓN

En la fase preparatoria de una evaluación es necesario familiarizarse con ciertos conceptos e iniciar una serie de pasos que van a facilitar alcanzar el éxito de la evaluación.

Estos pasos tienen que ver con los motivos que impulsan la evaluación, el objeto y su evaluabilidad, los promotores de la evaluación, y finalmente los TdR (términos de referencia), entendido como un “Plan de Trabajo” que ordena la información y determina las decisiones tomadas sobre el modelo de evaluación a poner en marcha y el alcance de la misma.

En esta fase de preparación, tiene un papel relevante la entidad que gestiona y ejecuta la intervención y que desea promover una evaluación.



1. Motivación.

¿Cuáles son los motivos que impulsan la evaluación de una intervención social?

El primer factor desencadenante en la creación de un huerto es el deseo o intención de ponerlo en marcha, al igual que el primer elemento para la realización de una evaluación es que haya una entidad u organización social que desee o deba llevar a cabo una evaluación de alguna intervención.

La decisión de poner un huerto puede ser tomada por una única persona a título individual, un grupo de amigos, un grupo de padres/madres, una organización, etc.. Las razones pueden ser diversas: autoconsumo, venta de productos, disfrute y ejercicio físico, sensibilización y formación ambiental, etc.



En nuestro caso, la decisión de llevar a cabo una evaluación surge para dar respuesta a unas determinadas necesidades, intereses y motivaciones originadas por las diferentes entidades que desean poner en marcha este proceso.

Motivos para poner en marcha una evaluación.

En ocasiones pueden venir impuestos por la existencia de **una norma** que obliga a la utilización de este instrumento metodológico. Por ejemplo, la Ley Foral 15/2016, de 11 de noviembre, por la que se regulan los derechos a la Inclusión Social y a la Renta Garantizada hace referencia a la realización de evaluaciones del impacto y pertinencia de los estímulos al empleo.

En esta misma línea, muchas intervenciones cofinanciadas por los Fondos Europeos obligan a realizar una evaluación y a la cumplimentación de una serie de indicadores. También existen evaluaciones que se emprenden de forma voluntaria, como por ejemplo la evaluación promovida por la Agencia

Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas del Gobierno de Navarra sobre las subvenciones a entidades de iniciativa social del área de personas con discapacidad.

Independientemente de su carácter obligatorio y/o voluntario, existen **diferentes motivaciones** que los equipos evaluadores deben conocer y que pueden ser, entre otras:

- Disponer de información sobre los resultados alcanzados.
- Cumplimentar los indicadores que debo presentar.
- Favorecer la coordinación institucional.
- Realizar una reflexión conjunta sobre las intervenciones.
- Reformular un programa o intervención social.
- Promover la participación de los actores implicados en un territorio o temática.

- Conocer que opinan nuestros “clientes, es decir, la población beneficiaria” de las intervenciones.
- Difundir resultados de acciones emprendidas.
- Facilitar el control de responsabilidades y la rendición de cuentas de los recursos públicos.
- Detectar buenas prácticas en intervención social.

Si la evaluación que se quiere emprender da respuesta a alguna de esas motivaciones podremos:

- **Decidir continuar o no con la intervención a evaluar.**
- **Mejorar el diseño de los programas.**
- **Apoyar la toma de decisiones** sobre las estrategias y actuaciones de desarrollo a poner en marcha.
- **Incorporar aprendizajes y mejorar los procesos de gestión y planificación** de las políticas sociales.
- **Favorecer la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía.**

2. Objeto y Evaluabilidad.

¿Qué programas o intervenciones sociales se pueden evaluar? ¿Qué es un análisis de evaluabilidad? ¿Debe hacerse siempre?

¿Qué tipo de huerto quiero poner?, ¿con ánimo de lucro?, ¿de ocio?, ¿didáctico?, ¿terapéutico? En principio puedo poner cualquiera, pero no es suficiente con ello. Hay que conocer la viabilidad del tipo de huerto y para ello hay que analizar una serie de condicionantes: disponibilidad de un terreno concreto que reúna algunas condiciones: accesibilidad, tierra de calidad, que se pueda labrar o trabajar, que disponga de agua, luz, una temperatura adecuada, etc.

Desde nuestro punto de vista, una evaluación, independientemente del momento en que se produzca y su enfoque, genera una reflexión y conocimiento. Por ello, no existen limitaciones a la hora de seleccionar el objeto de evaluación.

Puede tratarse tanto de políticas o programas que impliquen la prestación de un servicio como de regulaciones, programas de subvenciones, impuestos, reformas de instituciones o de cualquier otra forma de intervención

sobre cuyo funcionamiento o rendimiento alguien necesite saber algo. Pueden evaluarse desde políticas o programas de ámbito nacional hasta proyectos locales o componentes de un programa. Así pues, pueden ser objeto de una evaluación la formación profesional, un aumento del impuesto sobre el tabaco, un programa de subvenciones en gobiernos locales para que se realicen actividades formativas para personas en desempleo o un pequeño proyecto local para personas sin habitación. (Ivàlua, 2009a).

Por tanto, ¿qué tipo de intervención/es pública/se puede evaluar? ¡TODAS!

- Una política, como la política de dependencia de la CCAA.
- Un Plan, como el Plan Director de Cooperación.
- Un Programa, como el Programa de medidas activas de inserción para personas. destinatarias de la renta garantizada de ciudadanía.
- Un Proyecto, como un proyecto de cooperación internacional al desarrollo, un voluntariado, o proyectos dirigido a personas mayores o de inclusión social.
- Una acción o medida concreta, como las acciones de innovación social.
- Un Programa presupuestario destinado, por ejemplo, a la atención a la población con discapacidad.
- Una disposición normativa cualquiera.

Cualquier acción cuyo objetivo sea atender una problemática social es merecedora de formar parte de un proceso de evaluación.



Una vez seleccionado el objeto a evaluar, el siguiente paso es **conocer en qué condiciones se va a evaluar**. Para ello, habrá que realizar un **análisis de evaluabilidad**.

Definimos la evaluabilidad como una **herramienta metodológica que permite analizar una intervención, propone las mejoras necesarias para ser evaluada y sirve para determinar la viabilidad y utilidad de la evaluación**.

Como hemos descrito, toda intervención puede ser evaluada pero existen una serie de factores que pueden dificultar o condicionar el óptimo desarrollo del proceso de evaluación, así como sus resultados posteriores, de manera que llegue a plantearse la viabilidad o no de proceder a la evaluación sin antes abordar ciertos cambios y mejoras.

¿En qué consiste exactamente la evaluabilidad?

El análisis de evaluabilidad realiza un diagnóstico previo que permite determinar en qué ámbitos hay margen para mejorar, conocer qué circunstancias de la intervención y su contexto debe ser clarificado antes de evaluar y establecer una línea de base que pueda utilizarse a fin de que los resultados esperados de dicha intervención sean verificables de manera fiable y creíble.

En sentido estricto, realizar dicho análisis tiene como fin definir el tipo de evaluación, el alcance y las condiciones en las que se desarrollará.

Así mismo, trata de comprobar si el equipo evaluador, utilizando los métodos y técnicas de evaluación adecuadas, en el plazo previsto y a un coste compatible con los recursos disponibles, será capaz de dar respuesta a las preguntas de evaluación llegando a obtener conclusiones útiles*.

Lógicamente, en función del tipo de intervención a evaluar, el análisis de la evaluabilidad tendrá mayor o menor complejidad. De hecho, en ocasiones el análisis de evaluabilidad se contrata de forma externa. A su vez, la valoración del estado de estos elementos puede ayudar a decidir si la evaluación se lleva a cabo de forma interna o es necesario contratar una asistencia técnica.

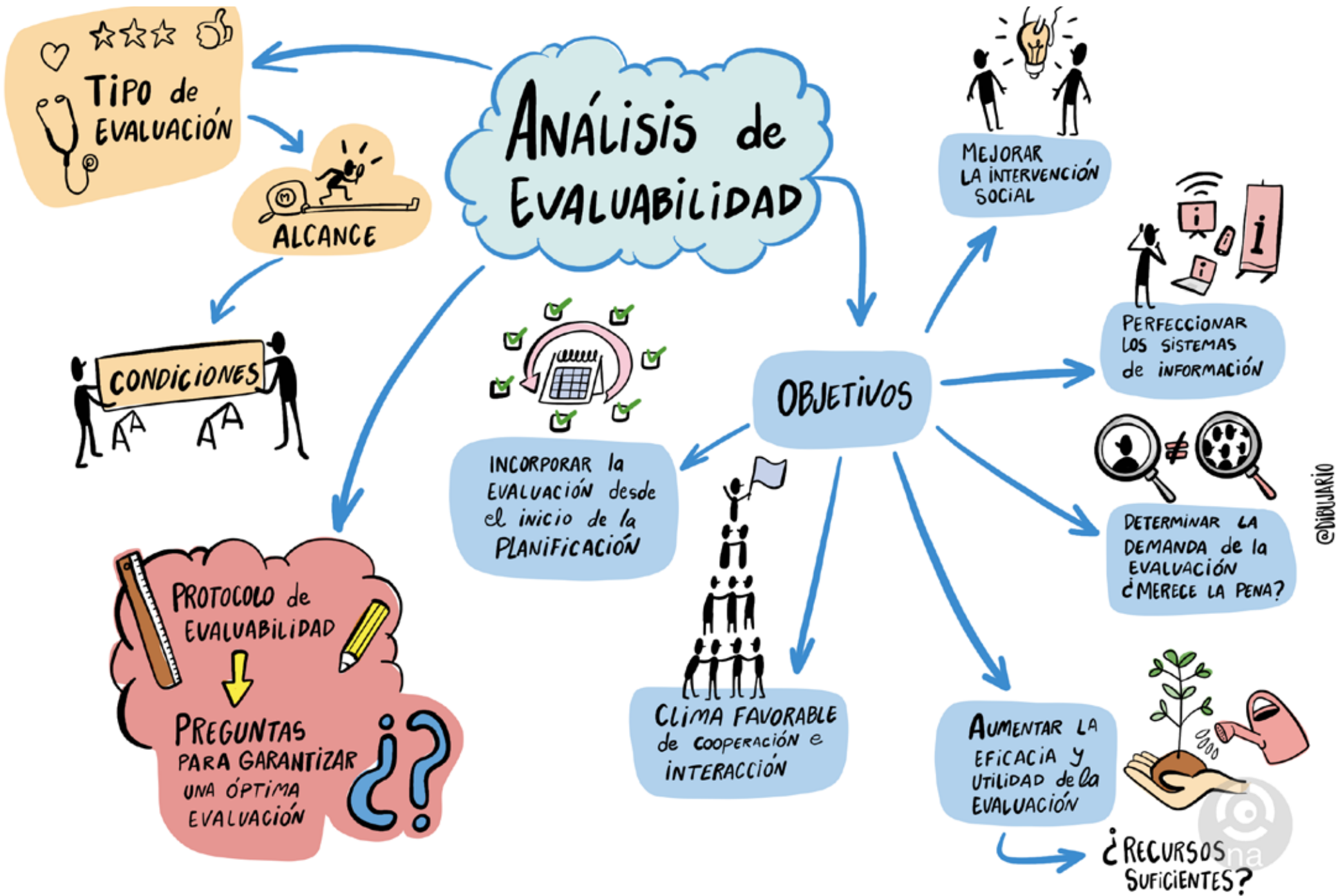
La disponibilidad de tiempo y los recursos serán condicionantes para elegir una u otra opción.

Creemos conveniente realizar el análisis de evaluabilidad desde que se concibe la intervención para que sea evaluable en un futuro, aunque su evaluación no sea inmediata.

Preguntas del análisis de evaluabilidad.

1. ¿Qué puede aportar la evaluación a una intervención social?.
2. ¿Merece la pena ser evaluada?.
3. ¿Existen recursos suficientes para llevar a cabo el tipo de evaluación que se ha predeterminado?.
4. ¿Qué elementos de la intervención deberían considerarse en la evaluación?.
5. ¿Qué elementos de la intervención necesitan mejorarse para que esta sea evaluable?.

* GUIAS MEANS, Comisión Europea



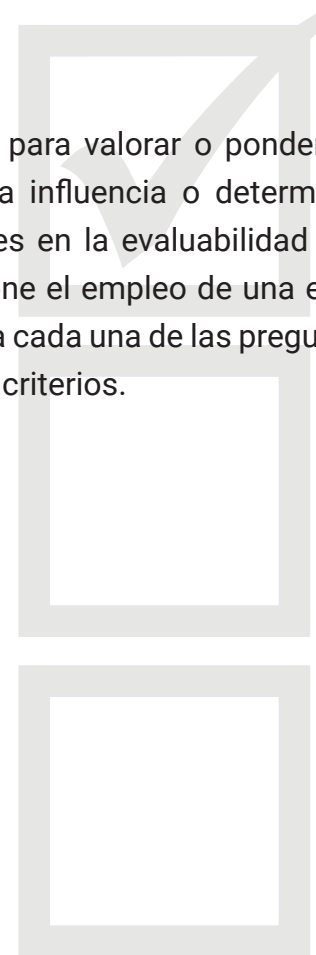
@DIBUJARO

Para dar respuesta a estas cuestiones proponemos que las organizaciones y las entidades sociales apliquen a sus programas o proyectos el **PROTOCOLO DE EVALUABILIDAD***, (elaborado por el Instituto Navarro de Administración Pública -INAP- del Gobierno de Navarra), donde de manera práctica y operativa se presenta una **lista de preguntas “clave”**.

La respuesta a dichas cuestiones va a permitir a las entidades (en general) la oportunidad de introducir mejoras y preparar la intervención para ser correctamente evaluada.

El protocolo citado propone cinco criterios o dimensiones que deben cumplirse para garantizar la evaluabilidad, estableciendo en cada criterio una lista de factores condicionantes que deben ser especialmente analizados.

Posteriormente, para valorar o ponderar de forma objetiva y cuantificada la influencia o determinación de cada uno de estos factores en la evaluabilidad de la intervención, el Protocolo propone el empleo de una escala de baremación que se aplicará a cada una de las preguntas establecidas por cada uno de los criterios.



* INAP (2008): *Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas de la Comunidad Foral de Navarra*.

Análisis de la evaluabilidad en la CFN: El protocolo de evaluabilidad

74

CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN

Esta dimensión hace referencia al diseño, programación y planificación de la intervención.

- **Calidad del diagnóstico** (adecuada definición de problemas, necesidades, cobertura y alcance de la intervención).
- **Correcta definición de objetivos** (claros, viables, realistas, acordes a los problemas planteados en el diagnóstico y planificados para un determinado periodo temporal).
- **Coherencia de la estrategia de intervención** (congruencia de las relaciones fines-medios que sustentan la propuesta de actuaciones concretas).

CALIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN

Este criterio identifica la existencia de un sistema de información ordenado que proporciona de manera precisa, eficaz y a tiempo información fiable y útil.

- **Disponibilidad de información sobre la intervención a evaluar.** (datos de calidad, ordenados y estructurados).
- **Existencia de un sistema de seguimiento** (fiabilidad, eficacia, agilidad y coste del mismo).
- **Indicadores** (calidad, cuantificación y temporalidad de recogida de la información).
- **Dedicación de recursos suficientes al seguimiento** (materiales, económicos y humanos).

CLARIDAD EN LOS PROPÓSITOS DE EVALUACIÓN

Este criterio fija su atención en la identificación previa de los propósitos, objetivos y posibles usos y utilidad de la evaluación.

- **Definición de los propósitos, motivación y preguntas de evaluación** (claros y explícitos).
- **Clara identificación de actores implicados en la intervención.**
- **Realización de análisis previo de intereses y posibilidades de participación de los actores en el proceso de evaluación.**
- **Acotación del objeto de evaluación** (ámbito, plazo, actores previstos, fase...etc.).
- **Percepción de la utilidad de la evaluación.**
- **Posibilidad de uso, influencia y comunicación de los resultados de la evaluación.**

Análisis de la evaluabilidad en la CFN: El protocolo de evaluabilidad

RECURSOS DESTINADOS A LA EVALUACIÓN: COSTE, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS

Esta cuarta dimensión analiza la adecuación y suficiencia de los recursos previstos para la ejecución de la evaluación.

- **Adecuación del presupuesto disponible.**
- **Suficiencia del plazo para realizar la evaluación.**
- **Suficiencia de recursos humanos disponibles, en caso de realizar evaluación de tipo interna.**
- **Emisión en plazo adecuado de los resultados de evaluación para que puedan ser utilizados.**
- **Previsión de un procedimiento para incorporar las recomendaciones de la evaluación.**

IMPLICACIÓN DEL PERSONAL RELACIONADO CON LA INTERVENCIÓN EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Esta última dimensión determina los factores relacionados con la actitud ante la evaluación y con las condiciones técnicas e institucionales de la organización responsable de la intervención y de la encargada de la evaluación.

- **Grado de implicación y actitud frente a la evaluación de agentes clave** (predisposición o reticencias del personal político, gestor y técnico).
- **Existencia de clima favorable de cooperación entre el personal evaluador y entidades solicitantes de la evaluación.**
- **Capacidad para diseñar, encargar y coordinar una evaluación, en caso de contratar a un equipo externo.**
- **Capacidad para realizar la evaluación, en caso de que la evaluación se realice por personal interno.**
- **Elementos del contexto político e institucional que pueden facilitar / entorpecer el proceso de evaluación y el uso de sus resultados.**

Resultados esperados:

Tras el análisis de evaluabilidad habremos conseguido:

1. Mejorar la intervención.
2. Perfeccionar los sistemas de información.
3. Determinar la demanda de evaluación.
4. Aumentar la eficacia y utilidad de la evaluación.
5. Crear un clima favorable de cooperación e interacción entre personas y entidades evaluadas y evaluadoras.
6. Incorporar la evaluación desde el inicio de la planificación de la intervención (plan /programa/ acción, etc.).

Para su mejor comprensión, presentamos de manera resumida un ejemplo práctico:

Una entidad va a poner en marcha una serie de ayudas económicas al emprendimiento destinadas a mujeres vulnerables.

En el análisis de evaluabilidad trataremos de dar respuesta a preguntas como, por ejemplo:

- *¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la aportación económica de esas ayudas a las mujeres emprendedoras?*
- *¿Están previstas actuaciones dirigidas al desarrollo de competencias personales para abordar en mejores condiciones la búsqueda de empleo?*
- *¿Se han explicitado las fuentes de información utilizadas para la realización del diagnóstico y valoración de los indicadores de situación?*

- *¿Existen datos de contacto de esas mujeres?, ¿es accesible esa información?, ¿está actualizada?*
- *¿Responden los objetivos de dichas ayudas a las necesidades y problemas detectados en las mujeres emprendedoras en situación de vulnerabilidad?*
- *¿Concretan las ayudas económicas un compromiso de acción?*
- *¿Se ha acotado el perfil del grupo destinatario de las ayudas?*
- *¿Está sobreestimada o infraestimada la población de mujeres vulnerables en relación con la capacidad económica que oferta la ayuda? ¿los impactos generados por las mujeres emprendedoras justifican los costes?*
- *¿Hay otros programas o intervenciones alternativos sobre este colectivo diana con niveles de resultados similares a un coste más bajo?*

- *¿Se han definido procedimientos para la recogida de información sobre la intervención puesta en marcha por las mujeres emprendedoras?*
- *¿Están claros los propósitos de plantear la evaluación? ¿Podría la evaluación, si así se concluye, influir en el objeto, alcance y dimensión de las ayudas a mujeres vulnerables?*

...

El resultado del análisis de evaluabilidad va a permitir emitir una serie de recomendaciones:

1. **Respecto a la propia intervención** (tanto en el momento que se planifica como en futuras ediciones).
2. **Respecto a la evaluación** (con un diseño de evaluación ya orientativo desde el momento de la planificación de la intervención).

3. Actores promotores.

¿Cuáles son los actores que impulsan los procesos de evaluación?

A la hora de emprender un proceso evaluativo, existen unos perfiles claves:

Entidades promotoras de la evaluación: aquellas que generan la motivación para llevar a cabo una evaluación. Normalmente son los responsables de su financiación, aunque no necesariamente tiene que ser quien gestione o financie la intervención.

Entidades o unidades gestoras de la evaluación: aquellas que se encargan del proceso de evaluación, desde que se diseña hasta que se comunican e implementan sus resultados. Tienen un papel fundamental porque son los responsables de velar que la evaluación se lleve a cabo de forma efectiva y según los lineamientos de trabajo establecidos, coordinando y supervisando los avances y la calidad del proceso.



Dentro de estas entidades tienen un papel relevante, personas de, al menos, dos niveles diferentes.

- Personas con mayor responsabilidad política o niveles directivos de entidades u organizaciones sociales. Da pautas estratégicas sobre la evaluación y propicia la coordinación entre los diferentes departamentos o áreas que puedan estar vinculadas a la intervención (desde su diseño, gestión o seguimiento).
- Personas con mayor responsabilidad técnica. Facilita el suministro de información y la participación efectiva entre las personas que integran los diferentes departamentos o áreas.

A su vez, en ocasiones, en esta unidad promotora se incorpora un reducido grupo de personas beneficiarias y otros actores estratégicos, como los representantes de Administración Local, alguna organización profesional o ente financiador. El siguiente cuadro identifica, de manera general, los perfiles tipo de actores que promueven una evaluación:

Actores	Casos prácticos y comentarios
Entidades promotoras	<ul style="list-style-type: none"> • La Unión Europea establece en los reglamentos de sus fondos la obligatoriedad de llevar a cabo evaluaciones. • La CC AA de Navarra establece en muchas de sus leyes autonómicas u ordenes regulatorias la obligación de realizar evaluaciones e informes periódicos.
Entidades o unidades gestoras de evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Personas de mayor responsabilidad política y técnica de los departamentos o áreas de Gobiernos (Locales, Regionales, Central, Comunitarios o de carácter internacional), entidades del tercer sector o privadas que gestionan instrumentos de política social.

4. Criterios de evaluación.

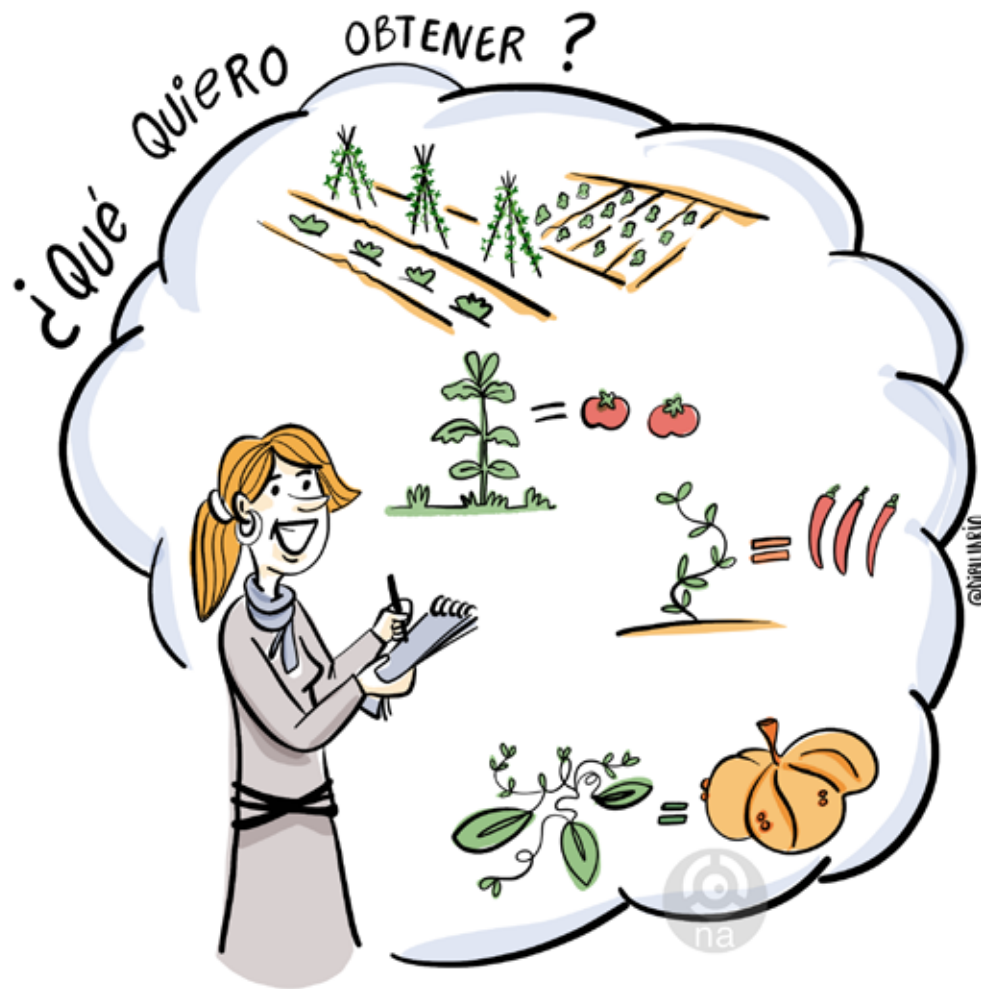
Ya conocemos los motivos e intereses que han dado origen a la evaluación, se ha acotado y analizado la acción pública y su evaluabilidad y están definidos los actores promotores y sus roles.

La siguiente tarea es determinar cuáles son las preguntas concretas a las que deberá dar respuesta la evaluación, según los objetivos definidos.

Para realizar esta labor es necesario concretar los denominados **“criterios de evaluación”**.

Estas categorías generales de análisis permiten enjuiciar el mérito o valor de una intervención, sirviendo de referencia para estructurar la información que vamos a obtener tras su incorporación a la evaluación.

En el ámbito de la evaluación de cualquier intervención social (plan, programa, proyecto...), es igual de importante poner en marcha una evaluación como identificar y definir bien los criterios de valor.



**¿Cuál es la función de los criterios de evaluación?
¿Se deben aplicar siempre los mismos criterios
independientemente del tipo de objeto a evaluar?**

Siguiendo con nuestro ejemplo. Ha llegado el momento de diseñar el mapa del huerto que deseamos tener, es decir, cómo vamos a estructurarlo, qué plantas nos gustaría poner y cómo vamos a distribuirlas. En el caso de la evaluación ha llegado el momento de determinar cuáles son las preguntas concretas a las que deberá dar respuesta la evaluación, en función de unos criterios.

Para elaborar estas preguntas o cuestiones, puede ser interesante realizar antes de identificar los criterios, comprender mejor la intervención a través del estudio de la descripción de los elementos que conforman la teoría o lógica en la que está basada.

Esta reconstrucción permite mostrar como los insumos, actividades y productos se convierten en resultados y posteriormente en objetivos o metas.

Elementos de la teoría del cambio

Recursos	Actividades	Productos	Resultados	Impactos
----------	-------------	-----------	------------	----------

La teoría del programa o del cambio* constituye el fundamento teórico de cualquier intervención. Se utiliza para comprender las cadenas o secuencias causales que provocan unos resultados. Es decir, permite conocer a través de la lógica cómo y por qué las actividades de una intervención (plan o programa) van a dar lugar a los cambios deseados o esperados.

Es una metodología que se lleva a cabo, generalmente, en la evaluación del diseño de la intervención, aunque algunos expertos opinan que también puede utilizarse en una fase intermedia o expost.

No siempre los objetivos están bien meditados ni tampoco la forma en que se van a conseguir. No siempre se adecúan a los problemas y al contexto concreto que puede ser emergente, incierto o cambiante. Por ello, utilizar dicha herramienta va a permitir construir o reconstruir la lógica de la intervención a evaluar.

* https://www.betterevaluation.org/en/rainbow_framework/define/develop_programme_theory

Evaluar a través los criterios implica realizar una labor de extracción de necesidades informativas para cumplir los requerimientos que cada actor tiene respecto a la evaluación.

Las políticas sociales abarcan diferentes temáticas (vivienda, servicios sociales, empleo, dependencia, etc.) ámbitos (urbanos, rurales, municipios despoblados, etc.), cobertura (colectivos vulnerables, infancia, población con discapacidad, etc.). Este hecho significa que se pueden acudir a diferentes criterios de evaluación, en función de lo queramos saber y del momento de la evaluación.

En intervenciones pilotos con muestras reducidas, si sabemos de antemano que se ha alcanzado a toda la población destinataria, no merece la pena proponer el criterio de cobertura. Es decir, sólo se aplicarán los criterios que resulten adecuados para determinadas intervenciones o tipos de evaluación. Los TdR (términos de referencia) de una evaluación deben señalar qué criterio es de aplicación.

A continuación, proponemos una batería de criterios que pueden ser aplicables en diferentes evaluaciones. A nivel internacional, los criterios más aceptados son los del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE, los cuales han sido revisados recientemente para su adecuación a la Agenda 2030 y los ODS. Por ello, pueden ser una referencia para el Gobierno de Navarra, dado su compromiso con la Agenda 2030 y los ODS.

En segundo lugar, se exponen otros criterios, cuyo uso es menos frecuente, pero que pueden ser clave en función de la intervención o programa social a evaluar.

Para facilitar su comprensión, se incluye una breve definición del criterio, una serie de preguntas a las que hace referencia y que habrá que dar respuesta durante la evaluación y su uso por tipo de evaluación.

Criterios de evaluación, preguntas y tipos de evaluación

Criterios adoptados por el CAD de la OCDE adaptados a Agenda 2030 y los ODS.

	Descripción del criterio	Preguntas de evaluación	Uso común en evaluaciones
1.	Pertinencia Es el análisis de las necesidades de la población destinataria y a su entorno y su adecuación a los objetivos y actividades de una intervención.	¿Están los problemas claramente identificados? ¿Se han identificado adecuadamente las causas de los problemas? ¿Es un diagnóstico fiable?, ¿utiliza fuentes de información rigurosas? ¿Existen grupos de población que pueda que se queden fuera?, ¿y grupos que puedan oponerse a la intervención? ¿Se ha analizado el entorno institucional en el que se va a desarrollar la intervención?	Diseño
2.	Coherencia Se realiza a dos niveles. Interna: Valora la articulación de los objetivos de la política, programa u acción con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. Externa: Estudia la compatibilidad de los programas y políticas con otras estrategias llevadas a cabo en el territorio.	¿Son adecuadas las actuaciones programadas para lograr los objetivos pretendidos? ¿Está adecuadamente diseñada la intervención para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Está correctamente explicitado el ciclo de programación, seguimiento, evaluación y financiación? ¿Complementa la intervención a otras actuaciones dirigidas al mismo ámbito, sector o público beneficiario?	Diseño
3.	Eficacia Grado de cumplimiento de los objetivos y sus resultados, prestando especial atención a los resultados diferenciales entre los grupos.	¿Son adecuadas las actuaciones programadas para lograr los objetivos pretendidos? ¿Está adecuadamente diseñada la intervención para alcanzar los objetivos propuestos? ¿Está correctamente explicitado el ciclo de programación, seguimiento, evaluación y financiación? ¿Complementa la intervención a otras actuaciones dirigidas al mismo ámbito, sector o público beneficiario? ¿Ha sido satisfactorio el nivel de cumplimiento del objetivo general planteado en la intervención? ¿Se han alcanzado los objetivos específicos planteados? ¿Está satisfecho con los objetivos alcanzados?	Proceso Resultado Impacto

Fuente: Elaboración propia.

Criterios de evaluación, preguntas y tipos de evaluación

	Descripción del criterio	Preguntas de evaluación	Uso común en evaluaciones
4.	Eficiencia Análisis de los resultados obtenidos con relación a los recursos invertidos.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los resultados obtenidos son proporcionales a los recursos invertidos? ¿El plazo previsto ha sido el suficiente para alcanzar los objetivos alcanzados? ¿El sistema de seguimiento era adecuado a las características del objeto de evaluación? 	<ul style="list-style-type: none"> Proceso Resultado Impacto
5.	Impacto Medida en que la intervención ha generado o se espera que genere efectos positivos o negativos significativos, intencionados o no intencionales. En este caso se busca identificar, sobre todo los efectos sobre el bienestar de las personas.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se ha logrado un impacto positivo sobre la población beneficiaria? ¿Se han producido efectos no previstos? ¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse a la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto
6.	Sostenibilidad Posibilidad de continuidad de los efectos positivos de la intervención en el largo plazo.	<ul style="list-style-type: none"> ¿Se mantendrán los beneficios de la intervención una vez finalizada? ¿Es perdurable en el tiempo la intervención pública, tal y como se ha diseñado y aplicado? ¿Ha de ser reformulada?, ¿debe paralizarse? ¿Seguirán las pautas adquiridas por la población beneficiaria una vez finalizado la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> Impacto

Otros criterios relevantes en políticas sociales

	Descripción del criterio	Preguntas de evaluación	Uso común en evaluaciones
7.	Integralidad Abordaje de forma integral de las diferentes dimensiones de la exclusión social.	<p>¿Se ha considerado, de alguna manera, las diferentes dimensiones de la exclusión social en la intervención?</p> <p>¿Qué variables se ha tenido en cuenta para definir los colectivos vulnerables?</p> <p>¿Se han reforzado los mecanismos de interacción social o los lazos colectivos?</p>	<p>Diseño</p> <p>Resultados</p> <p>Impacto</p>
8.	Gobernanza y participación Instrumentos, mecanismos o procesos que facilita la colaboración y participación eficiente de las diferentes instituciones públicas y privadas y actores vinculados a un plan, programa o proyecto.	<p>¿Existía un modelo de gobernanza?</p> <p>¿Qué entidad o área ha ejercido el liderazgo?</p> <p>¿Qué actores han participado en dicho modelo de gobernanza?</p> <p>¿Cuántas reuniones se han celebrado? ¿se han levantado actas?</p> <p>¿Qué acuerdos se han alcanzado?</p> <p>¿Se ha contado en la definición de la intervención con la totalidad de actores implicados?</p> <p>¿Han asumido como propio el proyecto las instituciones participantes, aunque no fueran las promotoras?</p>	<p>Diseño</p> <p>Proceso</p> <p>Resultados</p> <p>Impacto</p>
9.	Coordinación Capacidad para llegar a acuerdos y ejecutar actuaciones de forma eficiente entre departamentos y servicios de un mismo nivel de gobierno o de administración (coordinación horizontal) y departamentos y servicios de diferentes niveles de gobierno o administrativos (coordinación vertical).	<p>¿Qué mecanismos de coordinación se han establecido?</p> <p>¿Ha existido una participación efectiva de las entidades?</p> <p>¿Que ha supuesto en la intervención los mecanismos de coordinación?</p>	<p>Diseño</p> <p>Proceso</p> <p>Resultados</p> <p>Impacto</p>

Otros criterios relevantes en políticas sociales

	Descripción del criterio	Preguntas de evaluación	Uso común en evaluaciones
10.	Satisfacción Identificación de la opinión emitida sobre una intervención por la población beneficiaria y otros actores implicados.	<p>¿Cuál es el grado de satisfacción sobre la intervención?</p> <p>¿Qué actores se muestran más satisfechos?</p> <p>¿Se tienen en cuenta la opinión de las personas usuarias en la gestión de las intervenciones?</p> <p>¿Se realiza una atención de proximidad a los colectivos vulnerables?</p>	Resultados Proceso Impacto
11.	Cobertura Proporción de población destinataria de una intervención que han sido efectivamente beneficiados.	<p>¿Han alcanzado las actuaciones llevadas a cabo a toda la población beneficiaria?</p> <p>¿Existe diferencia entre los colectivos finalmente atendidos y los previstos en el diseño de la intervención pública evaluada?</p> <p>¿Contribuye la intervención a reducir las brechas o inequidades identificadas?</p> <p>¿La población atendida percibe la intervención ajustada a sus necesidades y características específicas?</p>	Resultados Impacto
12.	Inclusión social Medida en que la actuación llega a los colectivos más vulnerables.	<p>¿La intervención responde a las necesidades diferenciadas de las poblaciones a quienes se pretender atender?</p> <p>¿Se ha considerado de manera especial aquellas personas a las que afectan de manera más intensa las situaciones de discriminación múltiple y desigualdad que se producen en el ámbito:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laboral. • Educativo. • Sanitario. • Familiar. • Relaciones sociales. 	Diseño Resultados Impacto

Otros criterios relevantes en políticas sociales

	Descripción del criterio	Preguntas de evaluación	Uso común en evaluaciones
13.	Igualdad de género En qué medida la intervención pública evaluada contribuye a reducir las brechas entre mujeres y hombres existentes en el ámbito de actuación.	<p>¿Se ha identificado la situación de partida de hombres y mujeres en relación con el ámbito de la intervención pública?</p> <p>¿Se ha analizado los motivos por los que se ha llegado a esa situación?</p> <p>¿Se ha conseguido reducir la brecha de género entre hombres y mujeres en el ámbito del programa?</p> <p>¿La reducción de las brechas entre hombres y mujeres ha sido de calidad, o sólo numérica, habiendo favorecido una precarización?</p>	Diseño Resultados Impacto
14.	Protección del medio ambiente Medición del grado en el que la intervención vela por la protección del medio ambiente.	<p>¿Se han utilizado materiales reciclables y de ecoedición?</p> <p>¿En qué medida la intervención ha velado por la protección del medio ambiente y ha promovido actuaciones que integran el medio ambiente?</p>	Diseño Resultados Impacto
15.	Carácter innovador y transferible Aportación de soluciones nuevas y posibilidad de ser aplicado en otros territorios.	<p>¿Cuáles han sido las buenas prácticas llevadas a cabo en la intervención? ¿Las actividades orientadas a realizar labores de transferencia eran adecuadas?</p> <p>¿Qué mecanismos se han utilizado para la transferencia?</p> <p>¿Pueden replicarse en otros proyectos, o territorios?</p>	Diseño Resultados Impacto
16.	Comunicación Lo que no se cuenta, no existe. En toda intervención es necesario contemplar mecanismos que den publicidad sobre las intervenciones y sus actuaciones que facilite su conocimiento y fomente la vinculación de la población destinataria, de los diferentes agentes y de la ciudadanía en general.	<p>¿En qué medida le parece adecuado el Plan de comunicación?</p> <p>¿Se adaptan o se han adaptado los canales de comunicación a la población beneficiaria?</p> <p>¿Y a la población beneficiaria indirecta?</p> <p>¿Se ha contemplado un seguimiento de los canales de comunicación?</p> <p>¿Se está realizando un uso adecuado de las redes sociales?</p>	Diseño Resultados Impacto



CRITERIOS de EVALUACIÓN

1 PERTINENCIA



2 COHERENCIA



3 EFICACIA



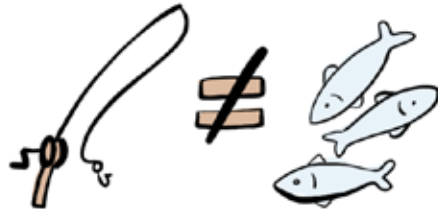
4 EFICIENCIA



5 IMPACTO



6 SOSTENIBILIDAD



7 INTEGRALIDAD



8 GOBERNANZA y PARTICIPACIÓN



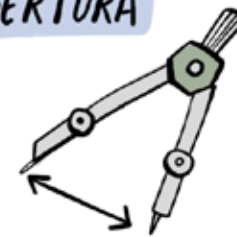
9 COORDINACIÓN



10 SATISFACCIÓN



11 COBERTURA



12 INCLUSIÓN SOCIAL



13 IGUALDAD de GÉNERO



14 PROTECCIÓN del MEDIO AMBIENTE



15 CARÁCTER INNOVADOR y TRANSFERIBLE



16 COMUNICACIÓN

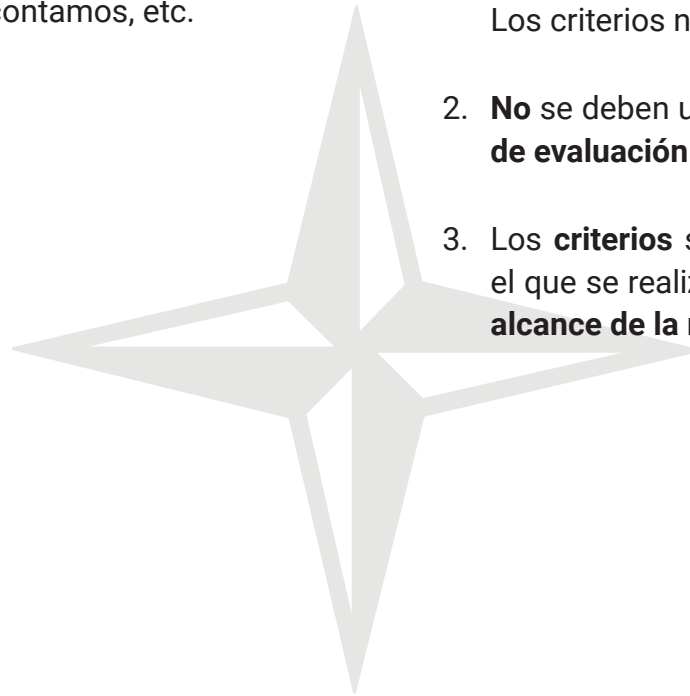


©DIBUJARIO

Una vez presentados los posibles criterios a incorporar en una evaluación, planteamos la siguiente cuestión: **¿Existe un número óptimo de criterios de evaluación?** No, depende del alcance de la evaluación, el objeto evaluado (obviamente no es lo mismo una estrategia que un proyecto), la información disponible, los recursos con los que contamos, etc.

No obstante, en este sentido tenemos tres propuestas que ofrecer:

1. Siempre es necesario **explicitar el contenido de los criterios** para que las personas puedan realizar una interpretación correcta de la valoración de los mismos. Los criterios no son conceptos unívocos.
2. **No se deben utilizar más de 10 preguntas por criterio de evaluación.**
3. Los **criterios** siempre **van asociados al momento** en el que se realiza la **evaluación y están supeditados al alcance de la misma.**



5. TdR y equipo evaluador.

¿Para qué sirven los Términos de Referencia (TdR) en una evaluación? ¿Qué perfiles debe tener el equipo evaluador?

La entidad o unidad gestora de la evaluación ya conoce la/s motivación/es para evaluar, el objeto a evaluar, es decir, la política social, el plan, programa, normativa o acción que va a ser evaluado, hemos respondido las preguntas del análisis de evaluabilidad y constatado la oportunidad y el alcance de la evaluación. Así mismo, contamos con una primera aproximación de los actores que deben estar

presentes en la evaluación, por lo que ya disponemos de información suficiente para abordar la evaluación que deseamos llevar a cabo.

El siguiente paso es concretar, a grandes rasgos, **cómo se va a abordar la evaluación**. Ello implica elaborar los términos de Referencia (TdR), que constituyen **el Plan de Trabajo inicial** si la evaluación se va a realizar de forma interna, o el pliego de prescripciones técnicas cuando se decide la contratación de la evaluación de forma externa.

Una vez comprobada la viabilidad de poner el huerto, e identificado y redefinido los aspectos condicionantes del mismo, la siguiente tarea que tendremos que realizar en esta etapa es la creación de un documento que sirva de guía para abordar todas las tareas que vamos a realizar para poner en marcha nuestro huerto, desde la preparación del terreno, la compra de herramientas y utensilios, de semillas y plantones, hasta la compra de abonos ecológicos o fitosanitarios orgánicos para el control de plagas, etc. También deberemos tener en cuenta si estas tareas las ejecutaremos nosotros o tendremos que contar con el apoyo de otras personas.

Los TdR es la referencia que sirve al equipo evaluador (interno o externo) sobre los contenidos de la evaluación a emprender. Por ello, recomendamos prestar atención a su elaboración.

Presentamos, a modo orientativo, una propuesta con todos los elementos que deben ser definidos para realizar una evaluación y que pueden servir de hoja de ruta en la elaboración de unos TdR:

Elementos a tratar	Contenidos a cubrir
Título	Nombre de la evaluación: Tipo de evaluación y la intervención a evaluar.
Motivación para evaluar	Motivaciones y razones por las que se pone en marcha la evaluación y los propósitos que se persiguen con ella. Detalle de los objetivos generales de la evaluación, personas/entidades usuarias y usos esperados y comunicación de la evaluación.
Selección Objeto de la evaluación y antecedentes (contexto)	Breve presentación de la intervención a evaluar: Objetivos de la intervención, destinatarios, período de ejecución y marco legal y nivel de planificación en el que se encuadra si forma parte de un ámbito de planificación superior.
Ámbito de la evaluación y actores implicados Principales actores implicados	Dimensiones de la intervención a evaluar: Geográficas, institucionales, temporales, sociales y temáticas o sectoriales. Principales actores implicados. Datos, documentos e información disponible sobre la intervención a evaluar.
Preguntas, criterios y tipo de evaluación	Criterios de evaluación que servirán de base para medir la calidad de la intervención y una primera propuesta de preguntas a las que debe dar respuesta la evaluación.

Propuesta de contenidos de unos TdR

Elementos a tratar	Contenidos a cubrir
Metodología	<p>Planteamiento técnico-metodológico del proceso de evaluación. Este documento deberá presentar (tanto si se trata de una evaluación interna o externa):</p> <ul style="list-style-type: none">• Las técnicas, cuantitativas y cualitativas, de recopilación, procesamiento y análisis de la información que se emplearán durante la evaluación que garanticen la fiabilidad de las fuentes y el rigor del análisis.• Informantes clave que deben participar en la evaluación.• Plan de comunicación de la evaluación. Duración de las fases, plazos y productos a entregar en cada fase.
Productos a entregar	<p>Plan de trabajo definitivo: tareas, plazos y productos que se desean obtener (intermedios y finales). Informe del trabajo de campo. Informe preliminar de la evaluación. Plan de acción para incorporar las recomendaciones en la intervención.</p>
Perfil del equipo evaluador	<p>Cualificaciones, experiencia profesional y roles.</p>
Premisas y autoría	<p>Autoría del informe. Principios a cumplir por el equipo evaluador: Independencia, imparcialidad, anonimato, confidencialidad y responsabilidad. Principios a cumplir por el equipo promotor de la evaluación: Respeto y no injerencia sobre las conclusiones alcanzadas en la evaluación.</p>
Presupuesto estimado y plazos	<p>Presupuesto con el que se cuenta para la realización de la evaluación y plazo estimado.</p>
Presentación de la propuesta técnica y criterios de baremación	<p>Características que debe cumplir la propuesta técnica, el plazo de presentación y los criterios de valoración de la propuesta: Perfil del equipo y calidad de la propuesta.</p>

Planteados los TdR es necesario ocuparse de la selección del equipo evaluador.

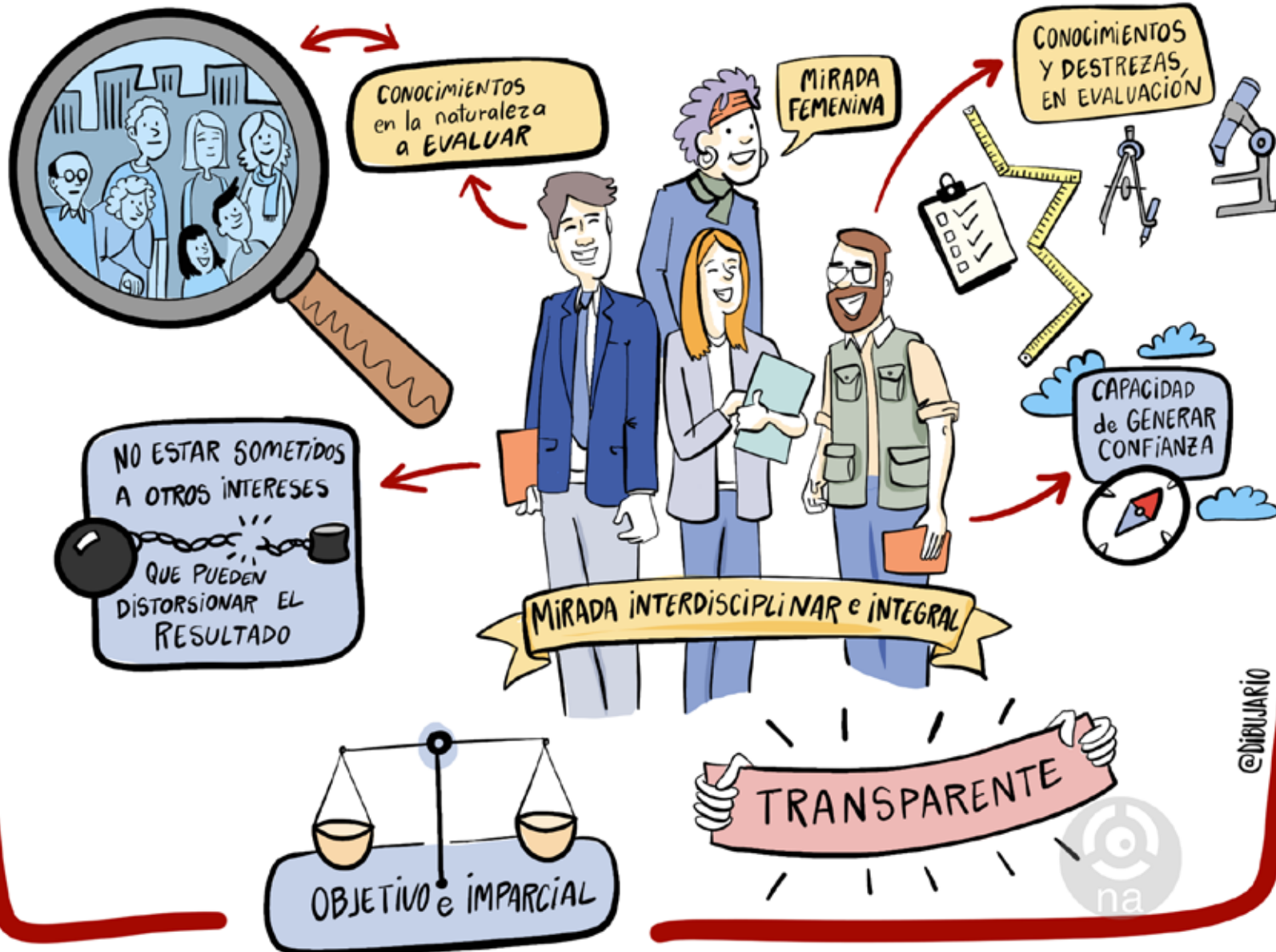
Ofrecemos una serie de pautas que pueden servir para conformar el equipo evaluador, independientemente de que procedan de su organización o no.

El equipo evaluador deber reunir las siguientes condiciones:

- Estar conformado, en la medida de lo posible, por un **equipo multidisciplinar**. Los problemas sociales son multidimensionales. Ello exige una mirada interdisciplinar e integral. Por ello, se recomienda que en los equipos de evaluación existan diferentes perfiles: con conocimientos en la naturaleza del objeto de evaluación, en sociología, antropología, manejo de técnicas de investigación social, comunicación, etc.
- Con **conocimientos y destrezas en evaluación**, Enfoque del Marco Lógico (EML)*, indicadores, y técnicas de análisis e investigación, tanto cuantitativas como cualitativas.
- Con conocimientos en la **naturaleza específica de la intervención a evaluar**, para asesorar a lo largo de todo el ciclo de evaluación.
- Es plausible incluir un equipo paritario, o al menos contar con la presencia de una mujer. Si se realiza un proceso de evaluación en alguna intervención promovida por una entidad, es recomendable incluir a mujeres en los equipos de evaluación para facilitar la mirada femenina.

* El **enfoque de marco lógico (EML)** es una herramienta analítica, desarrollada en 1969, para la planificación de proyectos orientada mediante objetivos. Es utilizado con frecuencia por organismos de cooperación internacional. Desarrollado inicialmente por USAID/SAID, agencia de cooperación de Estados Unidos, y posteriormente adoptado, con algunas modificaciones, por la agencia de cooperación alemana GIZ. En el EML se considera que la ejecución de un proyecto es consecuencia de un conjunto de acontecimientos con una relación causal interna. Estos se describen en: insumos, actividades, resultados, objetivo específico y objetivo global.

CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS del EQUIPO EVALUADOR



En conclusión, un equipo de evaluación debe:

- Ser **creíble**, por su competencia y capacidad para generar confianza.
- **No estar sometidos a intereses** que puedan distorsionar el resultado.
- Ser **objetivo e imparcial**. Si han existido opiniones divergentes sobre la intervención deberán ser mostradas en el informe de evaluación.
- **Transparente**. Es imprescindible que las evaluaciones consideren las perspectivas y los intereses de los diversos agentes involucrados de la intervención en todas las fases de la misma.

En las evaluaciones es importante “tener empatía con estas entidades” porque ello va a facilitar la incorporación de cambios en las intervenciones.

Posibles intereses, perspectivas y expectativas

Entidad promotora	Decisiones sobre la financiación futura Comprobación ejecución física y financiera
Unidad gestora	Rendición de cuentas Legitimación Mejoras en la gestión Aprendizaje Generación de conocimiento
Población beneficiaria	Mejoras en los servicios y bienes

Sin embargo, hay que tener claro que la evaluación ha de ser rigurosa y presentar evidencias creíbles y no correr el riesgo de convertirla en un informe a la carta que responda a los intereses de quien paga por ella o realiza el encargo.

Por ello, en sus evaluaciones tiene que darse protagonismo a la participación de los integrantes de la entidad promotora, las personas que ejecutan las acciones de política social desde los organismos públicos y privados y por supuesto, a las personas usuarias/beneficiarias para que estas **intervenciones sociales** (planes, programas, ayudas, etc.) **respondan a sus necesidades sociales.**

La razón principal de las políticas sociales es el bienestar de las personas.

FASE 2. PLANIFICACIÓN

Ya ha finalizado la fase preparatoria de la evaluación, en la que se han identificado, entre otras cuestiones, las razones que dan origen a la evaluación y los criterios y preguntas a las que debe dar respuesta la evaluación. Ahora es el momento de analizar con qué medios daremos respuesta a esas preguntas y presentar de forma sistemática y ordenada los elementos relevantes para la evaluación. Esta fase y las tareas que implica deben ser realizadas por el equipo evaluador, que puede ser interno o externo, y estar consensuadas con la entidad o unidad promotora de la evaluación.



6. Indicadores y fuentes de verificación.

¿Son relevantes los indicadores?, ¿cuáles debo usar?, ¿puedo combinar indicadores cuantitativos y cualitativos?, ¿cómo deben ser las fuentes de verificación?

Tal como se ha señalado, los indicadores son expresiones cuantitativas y/o cualitativas de la realidad objeto de estudio y sirven para sistematizar información.

Los indicadores cumplen una función descriptiva y permiten establecer comparaciones entre diferentes territorios, poblaciones o momentos.

- Número de personas que acuden a los servicios sociales de los Ayuntamientos para solicitar un bono de comida.
- Incremento o decremento del % de personas que acuden a los servicios sociales de los Ayuntamientos para solicitar un bono de comida respecto al año pasado.

De igual modo pueden cumplir una función normativa, cuando muestran lo que debería ser (se utilizan en este caso como parámetros de referencia).

Por ejemplo, un plan puede tener como objetivo un 10% del incremento de camas hospitalarias por cada 1.000 habitantes. En este caso, el 10% es el parámetro de referencia.

Un indicador es “una medida observable para demostrar que algo ha cambiado”.

Los indicadores son útiles en las evaluaciones, pero no se puede obviar que muestran sólo aspectos parciales de las variables que se quiere medir. Por ello es aconsejable utilizar varios indicadores en lugar de uno sólo porque es muy difícil que un único indicador aporte una imagen completa de los cambios, y más teniendo en cuenta la multidimensionalidad de la exclusión social que constituye el objetivo de las políticas sociales.

Desde el punto de vista de la medición, los indicadores pueden ser:

Cuantitativos: Son numéricos o porcentajes y los instrumentos de recolección pueden ser variados (censos, encuestas, modelos matemáticos y estadísticos).

Ejemplo: Porcentaje de mujeres mayores que viven solas y en situación de vulnerabilidad

Cualitativos: Se refieren a opiniones percibidas y situaciones vistas desde el punto de vista del actor y se expresan en tipo, grado o nivel. Las técnicas de recolección suelen ser fuentes primarias, como se verá a continuación.

Ejemplo: Grado de satisfacción de las personas usuarias de ayudas a domicilio.

Es importante que los indicadores cualitativos puedan ser mensurables, para que no se traduzcan en simples opiniones.

“No existen indicadores perfectos”

La utilidad de los indicadores es innegable en muchas evaluaciones, sobre todo en aquellas que pretenden generar determinados impactos en la sociedad o en las personas beneficiarias, ya que posibilitan conocer los efectos o resultados de las políticas públicas (por ejemplo, aumentar la prestación de servicios en los centros de día para personas mayores).

La elaboración de indicadores permite disponer de un sistema de recogida de información para definir la situación y evolución de las variables analizadas, así como evaluar la consecución de los objetivos de una intervención.

Ahora bien, para que la información proporcionada por los indicadores sea de utilidad, estos deben reunir una serie de características:

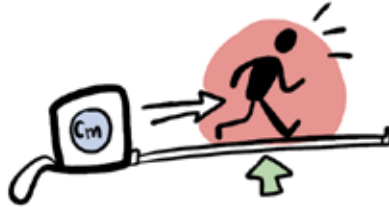
- Pertinente (miden elementos significativos del proyecto o intervención).
- Específico (directamente relacionado con lo que se quiere medir).
- Objetivo (reflejan evidencias).
- Medible (facilitando la comparación respecto a la meta establecida).
- Realista (alcanzable).
- Con límites de tiempo. Las conclusiones que proporciona el indicador se deben obtener en un periodo de tiempo concreto y preestablecido.
- Fiable. Que el dato obtenido refleje fielmente la realidad. Cuanto más automatizada esté la recogida de los indicadores, mayores garantías tendremos sobre que el dato es correcto y/o no se ha manipulado.

CARACTERÍSTICAS de los INDICADORES

PERTINENTE



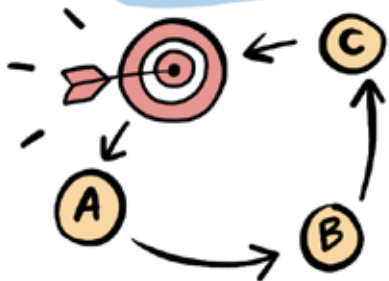
MEDIBLE



FIABLE



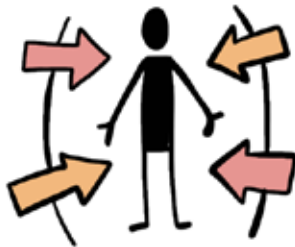
ESPECÍFICO



REALISTA



OBJETIVO

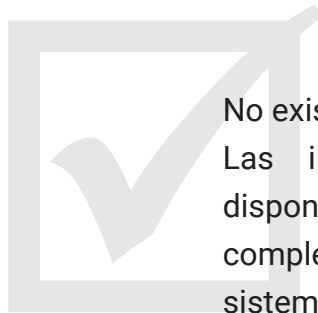


CON LÍMITES de TIEMPO

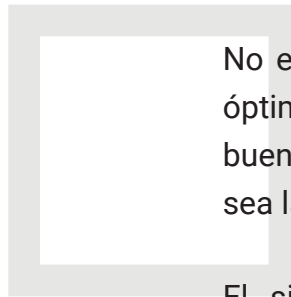


EL ANALISIS CUALITATIVO COMPLEMENTA al CUANTITATIVO

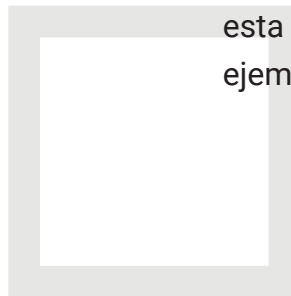




No existe una tipología única para clasificar los indicadores. Las intervenciones claramente estructuradas, suelen disponer de 2 grandes bloques de indicadores; de base y complementarios, los cuales pueden obtenerse a partir del sistema de seguimiento de la propia intervención.



No es posible establecer de manera categórica el número óptimo de indicadores que deben definirse para hacer un buen seguimiento, ya que va a depender de lo específica que sea la actividad que deseamos analizar.



El siguiente cuadro muestra una breve descripción de esta clasificación de indicadores acompañada de algunos ejemplos para facilitar su comprensión.

Indicadores de base

104

Denominación del indicador	Descripción	Tipo	Observaciones	Ejemplos
Base	<i>Informan sobre el desarrollo del programa o intervención y se clasifican en</i>	Realización o actividad	Sirven para medir la ejecución financiera y física (grado de avance) de las actuaciones de un programa.	<ul style="list-style-type: none"> Nº plazas creadas en residencias para personas dependientes. Nº de reuniones celebradas en el marco del Programa entre instituciones públicas y privadas.
		Resultados	Miden los efectos directos conseguidos tras la realización de acciones de un programa.	<ul style="list-style-type: none"> Disminución listas de espera en personas dependientes. Grado de cobertura de plazas residenciales por población dependiente. Nº de acciones desarrolladas en el marco del Convenio firmado entre las instituciones públicas y privadas.
		Impacto	Miden la repercusión del programa evaluado sobre los objetivos específicos y globales, y sobre la población objetivo.	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de calidad de vida de las personas dependientes. Mejora del grado de satisfacción de las personas atendidas.
Complementarios	<i>Se establecen en relación a lo planificado y se calculan a partir de los indicadores de base</i>	Eficacia	Hacen referencia al logro de los objetivos previstos sin tener en cuenta los costes.	<ul style="list-style-type: none"> Nº de plazas residenciales para personas dependientes creadas / planificadas.
		Eficiencia	Se centran en la relación existente entre los objetivos alcanzados y sus costes. Estos indicadores permiten medir las realizaciones, resultados e impactos obtenidos en relación a los recursos empleados.	<ul style="list-style-type: none"> Coste de cada plaza pública vs plaza concertada.

Indicadores de contexto socioeconómico

Además de estos indicadores, en algunas evaluaciones de políticas sociales es recomendable tener en cuenta los indicadores de contexto socioeconómico:

Denominación	Descripción	Tipo	Ejemplos
Contexto Socioeconómico	<p><i>Recogen datos exógenos a la intervención pero que influyen en ella. Definen una realidad en un momento del tiempo que es la que determina el entorno en el que se formula y ejecuta la intervención.</i></p> <p><i>Las fuentes de información son las estadísticas locales, regionales, nacionales y supranacionales</i></p>	Demográficos	<ul style="list-style-type: none"> • N° habitantes. • Densidad de población • % de población rural. • Tasa de envejecimiento • Tasa de dependencia
		Empleo	<ul style="list-style-type: none"> • Población ocupada. • Tasa de actividad. • Tasa de desempleo por género.
		Producción	<ul style="list-style-type: none"> • Valor añadido bruto por sectores de actividad. • PIB por habitante. • Incrementos de empresas creadas
		Renta	<ul style="list-style-type: none"> • Renta regional bruta por habitante. • Renta familiar bruta disponible.

Indicadores de gestión y procesos

Y por supuesto, indicadores que den cuenta de la gestión y los procesos, como por ejemplo puede ser “la confianza entre los actores involucrados en la intervención” porque estos elementos tienen un papel decisivo en el éxito de las políticas sociales.

Denominación	Descripción	Tipo	Ejemplos
Gestión/procesos	<i>Su objetivo es recopilar información sobre el proceso de gestión de las intervenciones.</i>	<p>Recursos humanos, temporales y materiales</p> <p>Grado de implantación y coordinación de las acciones</p> <p>Mecanismos de publicidad y tramitación de solicitudes para participar en el programa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos asignados a la intervención. • Recursos económicos destinados. • Adecuación de los recursos humanos y temporales a la intervención. • Grado de consecución de las actividades planteadas. • Mecanismos de participación creados. • Mecanismos de coordinación. • Grado de funcionamiento de los mecanismos de participación. • Grado de confianza en las institución prestadora de servicios. • Medios de difusión utilizados. • Población objetivo que ha recibido la información. • Coste de las acciones de promoción, difusión y publicidad realizados.

En ocasiones, se implementan intervenciones sin un adecuado sistema de seguimiento e información y no es posible calcular indicadores que den cuenta de los resultados alcanzados. Una alternativa a los indicadores puede ser un sistema de valoración cualitativa.

Por ejemplo:

¿Cómo califica la prestación de servicios a la población usuaria?	<input type="checkbox"/> Excelente	Explique los motivos:
	<input type="checkbox"/> Aceptable	Valoración del 1 al 10, donde 1 es una atención muy deficiente y 10 excelente).
	<input type="checkbox"/> Deficiente	

Este tipo de alternativas aportan información muy relevante, ya que valoran no solo la parte cuantificable, sino también la parte cualitativa de una intervención para tomar o reorientar decisiones.

En muchas situaciones el grado de consecución del objetivo de la intervención puesta en marcha depende de factores

externos u otros programas. Centrarse exclusivamente en el dato numérico sin complementarlo con un análisis cualitativo puede distorsionar los juicios de valor a emitir.

Las fuentes de verificación son aquellos recursos, medios o lugares a los que el equipo de evaluación acude para localizar la información necesaria para realizar la evaluación. Pueden ser documentos de gestión, informes, estadísticas, actas, estudios, bases de datos, personas, instituciones, etc.

¡¡Emitir juicios de valor respecto al éxito o fracaso de la intervención pública en base exclusivamente al valor del indicador cuantitativo es un error!!



Existen diversas clasificaciones de fuentes. Una de las más habituales es la que diferencia según se trate de datos primarios y secundarios.

Los datos primarios son aquellos recabados o contruidos sin que hayan sido tratados con posterioridad. Son de carácter inmediato (p.ej. provenientes de entrevistas, encuestas, talleres o grupos de discusión). En la mayoría de las evaluaciones de políticas sociales, la generación de datos primarios es imprescindible porque permite la interacción con las personas vinculadas al diseño y gestión de la intervención, y por supuesto con la población usuaria.

Por su parte, los datos secundarios son aquellos que han sido sometidos a algún tipo de análisis o tratamientos posteriores (informes, diagnósticos, estudios de base).

El Instituto de Estadística de Navarra suministra datos primarios (de la población, medio ambiente, tasas de empleo, etc.), mientras que los informes o síntesis elaborados a partir de los mismos, son datos secundarios.

Se recomienda utilizar datos primarios y secundarios y que siempre procedan de fuentes confiables y válidas.

Proponemos una recomendación en cuanto a las Fuentes de Verificación:

A la hora de diseñar y construir los indicadores, es imprescindible conocer la DISPONIBILIDAD de las fuentes de recogida de datos y cómo está ESTRUCTURADA la información.

Sin la participación de los colectivos de beneficiarios/as, será difícil comprender el fenómeno estudiado.

7. Técnicas de investigación.

¿Cuáles son las técnicas de investigación o de recogida de información más usuales en la evaluación? ¿qué ventajas e inconvenientes tienen?

Una vez tengamos diseñado nuestro huerto y diferenciadas las zonas y variedades que queremos plantar, es el momento de determinar que técnicas y herramientas de labrado, de riego, eliminación de las hierbas, etc. son necesarias. En este sentido, al igual que para plantar las verduras y hortalizas no se sigue un método único, en la práctica de la evaluación, y más si se trata de una evaluación de política social, no se usa una sola técnica, sino que existen diferentes técnicas de recogida y análisis de datos, que se complementan y enriquecen los resultados.

A la hora de plantar un huerto es muy importante informarnos previamente, bien a través de internet o preguntando a personas expertas en huertos (que pueden ser vecinos/as que tienen huerto o investigadores/as) sobre que variedades se dan bien en la zona donde queremos ponerlo, donde comprar las semillas y plantas, o quiénes son los suministradores de servicios. En el caso de una evaluación de una intervención se requiere recopilar y analizar diferentes tipos de datos que respondan a las necesidades de información de los diversos actores clave implicados en la evaluación, en función de los recursos materiales, económicos, humanos y temporales disponibles, que se habrán descrito en el TdR.



Llegados a este punto, ya hemos realizado una revisión exhaustiva de la documentación existente vinculada a la intervención a evaluar (marco normativo, memorias de los programas o políticas, documentos estratégicos, de formulación, de seguimiento, etc.), ya sea en el análisis de evaluabilidad o para la elaboración de la teoría del cambio, en aquellos casos que se haya optado por esa vía.

Es en este momento cuando debemos tener claro el planteamiento metodológico que guiará la evaluación.

Presentamos en el siguiente cuadro una revisión de las diversas técnicas para la recogida de información que consideramos más relevantes en la evaluación de una intervención social, identificando aspectos a tener en cuenta para su aplicación.

En cuanto a sus aspectos técnicos se facilitan referencias en el apartado de bibliografía.

Técnicas y herramientas para la recogida de información para una evaluación de políticas sociales

112

Técnicas y herramientas	Aspectos a tener en cuenta
Revisiones bibliográficas	Son imprescindibles y constituyen el primer paso de cualquier evaluación. Consiste en la recolección de información a partir de documentos escritos sobre el objeto de evaluación (documentos programáticos, normativos, contratos, informes, registros, encuestas de satisfacción, etc.).
Encuestas	<p>Se utiliza cuando se pretende obtener información precisa, generalizable y cuantitativa. Permite su comparación en el tiempo.</p> <p>Se aplica a través de un cuestionario. Las preguntas del cuestionario pueden ser abiertas o cerradas. Deben ser claras y concisas.</p> <p>Pueden realizarse por diferentes medios: escrito, de forma personal (ya sea presencial o telefónica) y on line.</p> <p>En las encuestas a la población beneficiaria se recomienda realizarlas de forma presencial porque la interacción social enriquece los resultados, y, además, si se celebran en ambientes relacionados con el objeto evaluado se puede llevar a cabo una observación.</p> <p>Si las encuestas van dirigidas al personal técnico vinculado a una intervención, éstas se pueden distribuir de forma on line. Hay muchas aplicaciones on line de bajo coste y fácil usabilidad como encuestafacil, surveymonkey o Google forms.</p> <p>Las encuestas se pueden aplicar a toda la población o a una muestra de la misma. En ese caso, el muestreo tendrá que ser representativo para que los resultados tengan validez.</p>
Entrevistas	<p>Se realizan a través de una conversación con una mayoría de preguntas abiertas, que permiten obtener juicios de valor de los actores implicados en la intervención.</p> <p>Se puede aplicar a diversidad de actores y es muy habitual su uso en las evaluaciones. Se aconseja que su duración oscile entre una media hora y una hora y media</p> <p>Se pueden realizar por videoconferencia o de forma presencial. En todo caso, hay que garantizar la privacidad y evitar preguntas de índole personal.</p>

Técnicas y herramientas para la recogida de información para una evaluación de políticas sociales

Técnicas y herramientas

Aspectos a tener en cuenta

Grupos focales

Son reuniones de personas seleccionadas para tratar sobre un tema, que son facilitadas o moderadas por alguna persona con destreza en dinámicas de grupo. Puede pertenecer al equipo evaluador o ser una persona externa al mismo.

El número idóneo de asistentes puede oscilar entre 6 y 8 para asegurar una participación efectiva de todos y todas.

La aplicación de este tipo de técnicas con grupos de personas beneficiarias o de personas ligadas al diseño y a la gestión son idóneas porque la interacción entre personas con conocimientos sobre un aspecto enriquece las conclusiones y propuestas.

Los aspectos que determinan el éxito de un Grupo Focal son:

- La convocatoria de las personas asistentes.
- La elección de la persona moderadora o facilitadora, puesto que tiene que motivar la participación de todos/as, sistematizar las reflexiones y generar un ambiente de cordialidad.

El guion de los temas a tratar. No se debe improvisar.

Taller de participación

Para reuniones más numerosas, se pueden utilizar los Talleres de Participación. Éstos utilizan métodos parecidos a las reuniones que se convocan para realizar una “tormenta de ideas” (brainstorming) entre personas con conocimiento de los respectivos temas involucrados, pero su especificidad es que sus opiniones se expresan resumidas por escrito, se ordenan y se muestran de forma permanente durante toda la reunión a fin de que las ideas estén presentes a lo largo de todo el proceso de trabajo del Taller.

La utilización de técnicas basadas en la visualización de las tarjetas, favorecen la participación de la totalidad de las personas, incluso las más tímidas, al aminorar la tendencia que a veces se da en los coloquios abiertos, que suelen ser monopolizados por las personas más activas o con mayor capacidad oratoria.

A un Taller de estas características pueden asistir hasta 25 personas. Si se opta por esta técnica, se puede convocar a todos los perfiles involucrados en la intervención (entidades promotoras, diseñadores/as de la política, gestores/as, personas usuarias). Se trata de actores que habitualmente no están en contacto y sobre los cuales pueden existir, en ocasiones, más prejuicios que intercambio de opiniones o razonamientos.

Una reflexión conjunta puede favorecer el consenso y propuestas de mejoras para la intervención.

Mientras que las anteriores técnicas, se pueden celebrar de forma “virtual”, los talleres con esta metodología sólo se pueden realizar de forma presencial.

Técnicas y herramientas para la recogida de información para una evaluación de políticas sociales

114

Técnicas y herramientas	Aspectos a tener en cuenta
Observación	<p>Permite contemplar como interactúan las personas en las actividades en funcionamiento de la intervención (cursos, prácticas, talleres, prestación y solicitud de servicios, etc.) .</p> <p>Es una fuente de información rica porque permite observar actitudes, como por ejemplo, el miedo a hablar en público, que puede ser un síntoma de baja autoestima, o tensiones entre personas, que puede ser una manifestación de un déficit de coordinación.</p>
Panel de personas expertas	<p>Suelen emplearse para las evaluaciones de diseño y para contrastar las conclusiones de las evaluaciones de resultados o impactos.</p> <p>Sirven para verificar la información y los resultados sobre un área temática.</p>
Casos de estudio	<p>Consiste en un examen sistemático y en profundidad de un caso, que puede ser por ejemplo, la aplicación de un programa social por un entidad en concreto</p> <p>Es útil en el campo de la evaluación al permitir realizar unas valoraciones muy exhaustivas sobre el diseño, proceso o resultados de una intervención pública.</p> <p>En todo caso, no suele ser habitual por su coste y por las dificultades para extraer generalizaciones, ya que precisamente, muchas políticas sociales tienen un componente de flexibilidad para poder atender la complejidad de los problemas sociales.</p>

Otras herramientas cuantitativas

Relaciones Variables (p.ej.)	Permiten análisis de causa – efecto (contribución) y estimación de efectos
<i>Regresiones lineales</i>	
<i>Diagramas de correlación / dispersión</i>	
Análisis coste - beneficio	Conocimientos de impactos diferenciados
Análisis coste - eficacia	Análisis de eficacia en base a un criterio relevante
Modelos Arima	Análisis de series temporales (estrategia de cambio)

Las técnicas presentadas en este cuadro no son excluyentes entre sí. Con frecuencia se utilizan de forma combinada.

Todas ellas permiten obtener información en profundidad sobre las opiniones y percepciones de un grupo de personas en relación a la intervención social a evaluar.

Después de realizar una encuesta y analizarla en profundidad, podemos identificar una serie de necesidades que no han sido cubiertas por un grupo en situación de vulnerabilidad, por ejemplo las personas mayores que residen en centros residenciales. Por ello, podremos poner en marcha un grupo focal con familiares y profesionales de los centros que permitan conocer diferentes perspectivas sobre el tema evaluado.

Mantener entrevistas con “actores clave”, como personas expertas en la atención sociosanitaria, aumentará la fiabilidad de los resultados.

En definitiva, la opción por un tipo u otro de técnica dependerá fundamentalmente de:

- El tipo de información disponible en función del sistema de información utilizado para el seguimiento de la ejecución de la intervención.
- Personas que participarán en la recolección y análisis de los datos.
- Recursos y tiempo disponible para la evaluación.
- Necesidades de información requeridas a la evaluación y potencial uso que se dará a la misma.
- Posibilidades de acceso a la población beneficiaria.
- Tipología de información requerida: cantidad VS calidad (datos numéricos frente a datos sobre percepciones, opiniones, actitudes...etc.).

Para hacerlo bien, recomendamos que las entidades sociales colaboren con expertos profesionales en la/s metodología/s de investigación seleccionada/s. Generalmente, su conocimiento y habilidades específicas puede ser determinante a la hora de ponerlas en práctica con el máximo rigor.

Utilizar de forma combinada este tipo de técnicas enriquecerán las conclusiones.

8. Matriz de evaluación.

¿Cómo se organiza e integra toda la información relevante para la evaluación?

La fase de la planificación de la evaluación suele completarse con la elaboración de la **matriz de evaluación**:

Ésta es una herramienta en la que se integra de forma sistemática la operacionalización de las preguntas de evaluación, el criterio con el que se relacionan, su desagregación en subpreguntas (si es necesario), los indicadores y las vías o medios por las que se obtendrá la información que alimentará los indicadores.

Dicha tarea debe ser realizada por el equipo evaluador. Para ello, debemos tomar como punto de partida los criterios de evaluación (los cuales han sido definidos a grandes rasgos en los TDR) y se detallan las preguntas de evaluación asociadas a cada uno de los criterios.

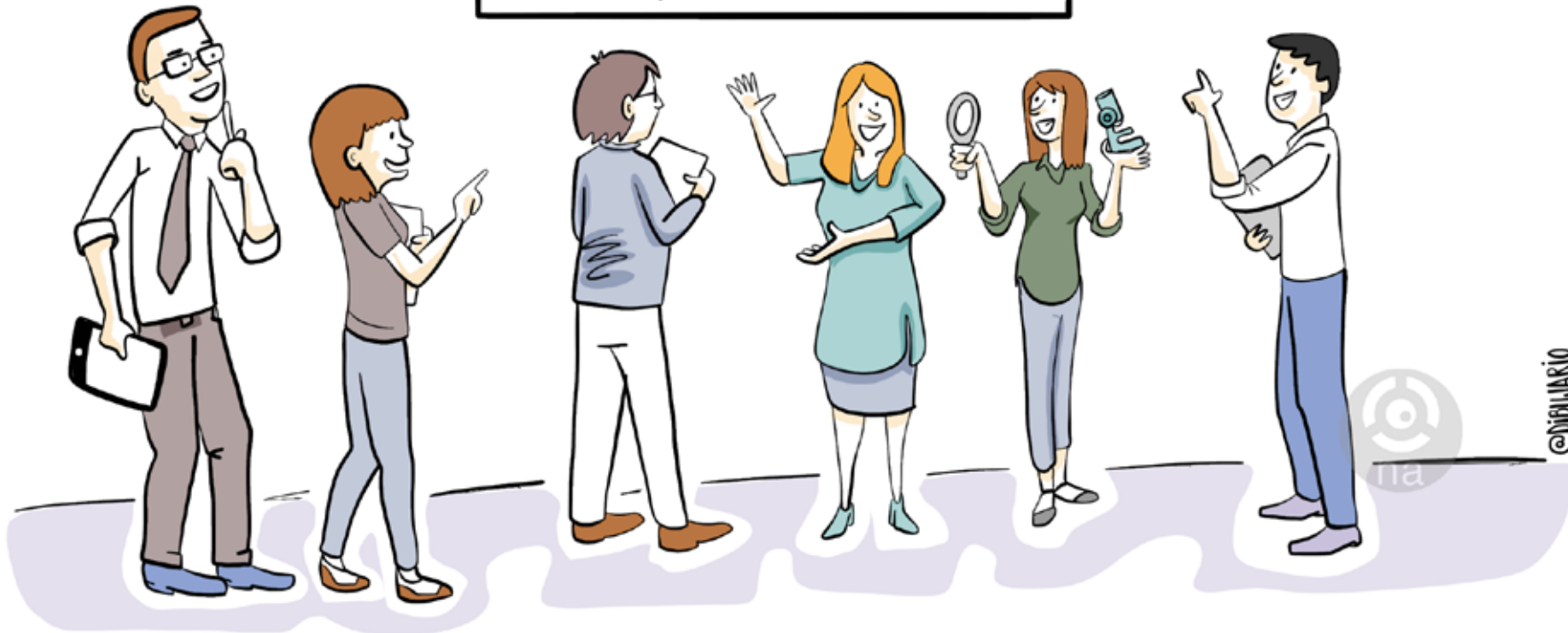
En las preguntas de evaluación se interrogan sobre los méritos y valores de la intervención social que se desea evaluar.

Este ejercicio de concreción debe ser considerado de forma flexible. Una vez empezamos a ejecutar la evaluación es posible que identifiquemos elementos clave que hagan necesaria la incorporación de nuevas preguntas.

Así mismo, puede ocurrir que en la identificación de las fuentes de información o análisis de los datos se encuentren ciertas limitaciones que dificulten dar respuesta a las preguntas planteadas, haciendo necesaria en esos casos la eliminación o reformulación de algunas de las preguntas.



MATRÍZ DE EVALUACIÓN			
≡ } - { ≡ : ≡ ≡	?	?	•••
	?		
?		-	↑
	↑	?	?



A continuación, se muestra un modelo de matriz que el equipo evaluador deberá cumplimentar:

Criterios	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de verificación y metodología

Para una mejor comprensión, presentamos un ejemplo de matriz de evaluación que puede consultarse en el anexo 1 de esta Guía.

FASE 3. EJECUCIÓN

Ya están finalizadas las fases 1 y 2, donde se ha decidido, diseñado y planificado, a grandes rasgos, el proceso de evaluación que se va a realizar, y contamos con el equipo evaluador. Ha llegado el momento de ejecutar (si eres o formas parte del equipo evaluador) o de coordinar y supervisar las tareas que hay que llevar a cabo durante la ejecución de la evaluación (si eres la entidad o unidad promotora de la evaluación).

3 EJECUCIÓN



9 PLAN de TRABAJO e IDENTIFICACIÓN DE ACTORES

@DIBUJARIO



10 TRABAJO de CAMPO



11 INFORME de EVALUACIÓN

9. Plan de trabajo e identificación de actores.

¿Qué papel cumple el Plan de trabajo en el desarrollo de una evaluación? ¿Podemos plantear una evaluación de políticas sociales sin la participación de los actores?

El Plan de trabajo definitivo es el documento que describe y planifica de forma detallada, en su conjunto, el desarrollo del proceso de evaluación. Si la evaluación se va a realizar de forma externa, es uno de los productos a entregar y en la mayoría de las ocasiones está asociado a un pago. En este caso, la dirección de la entidad que ha puesto en marcha la evaluación deberá dar el visto bueno al Plan de trabajo en función de los contenidos del TDR.

Siguiendo con nuestro ejemplo del huerto, el Plan de trabajo es el documento donde se detallan todas las tareas a realizar, secuencia de trabajo, tiempo necesario para realizarlas en función de los recursos, las personas responsables de hacerlas, si estamos haciendo un huerto de forma compartida con otras personas, etc. Este trabajo nos permitirá tener cada una de las variedades del huerto a tiempo.



Independientemente de quien sea el equipo evaluador, la elaboración de este documento no debe considerarse un trámite. **Es un documento clave porque constituye la hoja de ruta.** Ello significa que debemos dedicarle el tiempo necesario porque va a mejorar la eficiencia de todo el proceso de evaluación.

En este documento deben aparecer, entre otros aspectos:

- El **detalle de las técnicas**, cuantitativas y cualitativas, de recopilación, procesamiento y análisis de la información que se emplearán durante la evaluación.
- Los indicadores que vamos a utilizar y sus **fuentes de verificación**.
- **Técnicas de investigación** a utilizar en la recogida de la información.
- **Informantes clave** que deben participar en la evaluación.

Este último aspecto es sustantivo porque va a determinar el uso posterior de la evaluación. Tal como se ha señalado, el diseño y gestión de las políticas sociales involucran a un buen número de actores públicos y privados. Esta multiplicidad de actores debe tener un reflejo en el desarrollo de un proceso evaluativo porque su éxito depende de la colaboración y participación de los agentes implicados en el mismo ya mencionadas (entidades y unidades promotoras y gestoras del proceso de evaluación), así como de las entidades colaboradoras, población beneficiaria, usuarios y usuarias de los resultados de la evaluación, etc.).

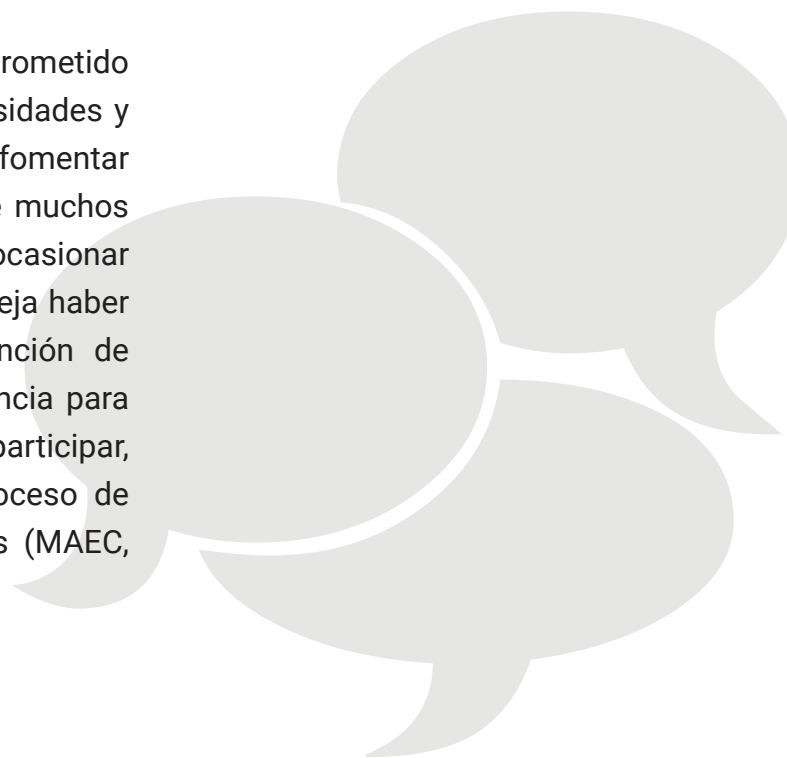
El conocimiento y experiencia de la gente puede ser de gran utilidad para la toma de decisiones.

En el siguiente cuadro se presentan los diferentes **perfiles de agentes implicados en una intervención**. Su participación o no en el proceso evaluativo, dependerá del ámbito, sector y tipo de plan o programa.

Tipo de agente	Descripción
Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar	Entidades impulsoras de la intervención pública, responsables de su diseño, objetivos, contenidos y líneas y medidas de actuación.
Decisores, técnicos y gestores	Personas encargadas de la toma de decisiones, control seguimiento y supervisión del trabajo realizado por las entidades ejecutoras
Ejecutores/as	Instituciones que se encargan de llevar a cabo las medidas, acciones y actuaciones de la intervención.
Entidades colaboradoras	Instituciones públicas y privadas que prestan asesoramiento y apoyo a las entidades ejecutoras (han participado y colaborado en el diseño, diagnóstico de necesidades, suministran materiales, instalaciones, etc.)
Población beneficiaria	Directa (público objetivo) e indirecta (población afectada positivamente por la intervención)
Otras partes interesadas	Responsables de otras intervenciones similares, expertos del sector, tipo de intervención, etc.

Para la identificación previa de los diferentes agentes implicados, además de recurrir a la entidad o unidad promotora de la evaluación, se recomienda mantener reuniones para ir definiendo quiénes serán los que más implicación tendrán en el proceso.

Es importante tener en cuenta que cada actor comprometido con la intervención puede tener sus propias necesidades y demandas informativas, por lo que es aconsejable fomentar su participación. Sin embargo, la participación de muchos actores en el proceso de evaluación puede ocasionar problemas de coste y tiempo, por lo que se aconseja haber definido las prioridades de participación en función de criterios relacionados, por ejemplo, con su relevancia para los fines de la evaluación, su predisposición a participar, los recursos que requiere su inclusión en el proceso de evaluación o los que puedan aportar, entre otros (MAEC, 2007).



Para ello, la cumplimentación de la siguiente ficha puede ayudar a establecer su priorización:

Tipo de agente	Agente/entidad	Necesidades informativas	Información que puede aportar	Expectativas de participación (de 1 a 5)	Relevancia en el proceso (de 1 a 5)	Relevancia de su participación (de 1 a 3)
Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar						
Decisores, técnicos y gestores						
Ejecutores/as						
Entidades colaboradoras						
Población beneficiaria						
Otras partes interesadas						

Fuente: Elaboración propia.

10. Trabajo de campo.

¿Cuáles son las técnicas que se deben utilizar para realizar una evaluación? ¿En qué consiste la triangulación de la información?

Ya no hay excusa, es hora de ponerse a trabajar y ejecutar todo lo que se ha preparado y aplicar el conocimiento acumulado. Es el momento de realizar todas las tareas planificadas hasta que nuestro huerto comience a dar frutos, desde labrar los surcos, sembrar las semillas, poner los plantones, instalar el sistema de riego, etc. En el proceso evaluativo, el trabajo de campo contempla la realización de acciones encaminadas a obtener información a través de fuentes primarias y secundarias, mediante el empleo de las técnicas y herramientas que se consideren oportunas según los objetivos de la evaluación.

La duración del trabajo depende del alcance de la intervención a evaluar. Obviamente, no es lo mismo evaluar una subvención del Gobierno Regional a las entidades que prestan servicios a la población con capacidades

diferentes, que la evaluación de la aplicación de la ley de dependencia con una perspectiva comparativa en todas las comunidades autónomas.

En el primer de los casos, la duración de trabajo de campo no debe ser superior a los tres meses, mientras que en el segundo caso es posible que se requiera un plazo mayor. Se aconseja que las personas de mayor responsabilidad de la unidad o entidad promotora desplieguen una estrategia de comunicación sobre la evaluación para favorecer un ambiente de colaboración entre todas ellas, bien sea porque tengan que aportar información procedente de las bases de datos, registros, etc., o porque sea interesante su participación en alguna entrevista, grupo focal o Taller de Participación, por citar algún ejemplo.

El plazo de ejecución para llevar a cabo estas técnicas no debe prolongarse más de tres meses para que su incidencia en el objeto de estudio sea menor.

Una vez recopilados los datos, hay que realizar un análisis adecuado de los mismos para establecer las hipótesis sobre el significado de la información recogida y destacar cuáles han sido los **hallazgos** más significativos que se han obtenido, asegurando que la información obtenida es suficientemente fiable y válida.

Para ello, es recomendable utilizar la **triangulación de la información**, es decir, usar varias fuentes de información (cuantitativas y cualitativas) y técnicas de investigación para contrastar y cualificar los datos recopilados.



@DIBUJARIO

El principal propósito de este proceso de triangulación supone **incrementar la validez de los resultados mediante la depuración de las deficiencias intrínsecas de un solo método de recogida de datos y el control del sesgo personal del equipo evaluador y las personas investigadas.**

Cuestiones a tener en cuenta para realizar con éxito las tareas que conlleva la ejecución del trabajo de campo:

1. **No hay que precipitarse.** El trabajo de campo debe planificarse de forma adecuada en función de los criterios de evaluación.
2. **Seamos prácticos.** A veces, aplicar una determinada técnica implica tal complejidad y consume tanto tiempo, que no merece la pena ese esfuerzo. Tanto en la elección de las herramientas como en el abordaje de la fase de campo y análisis hay que actuar sobre el principio de la proporcionalidad.

3. Las visitas a “terreno”, las entrevistas, la observación, es decir, cualquier actividad que permite la interacción con los agentes implicados en las intervenciones son imprescindibles en las evaluaciones de políticas sociales. **El contacto con la realidad social es uno de los principios básicos.** El trabajo de gabinete por sí sólo es claramente insuficiente.

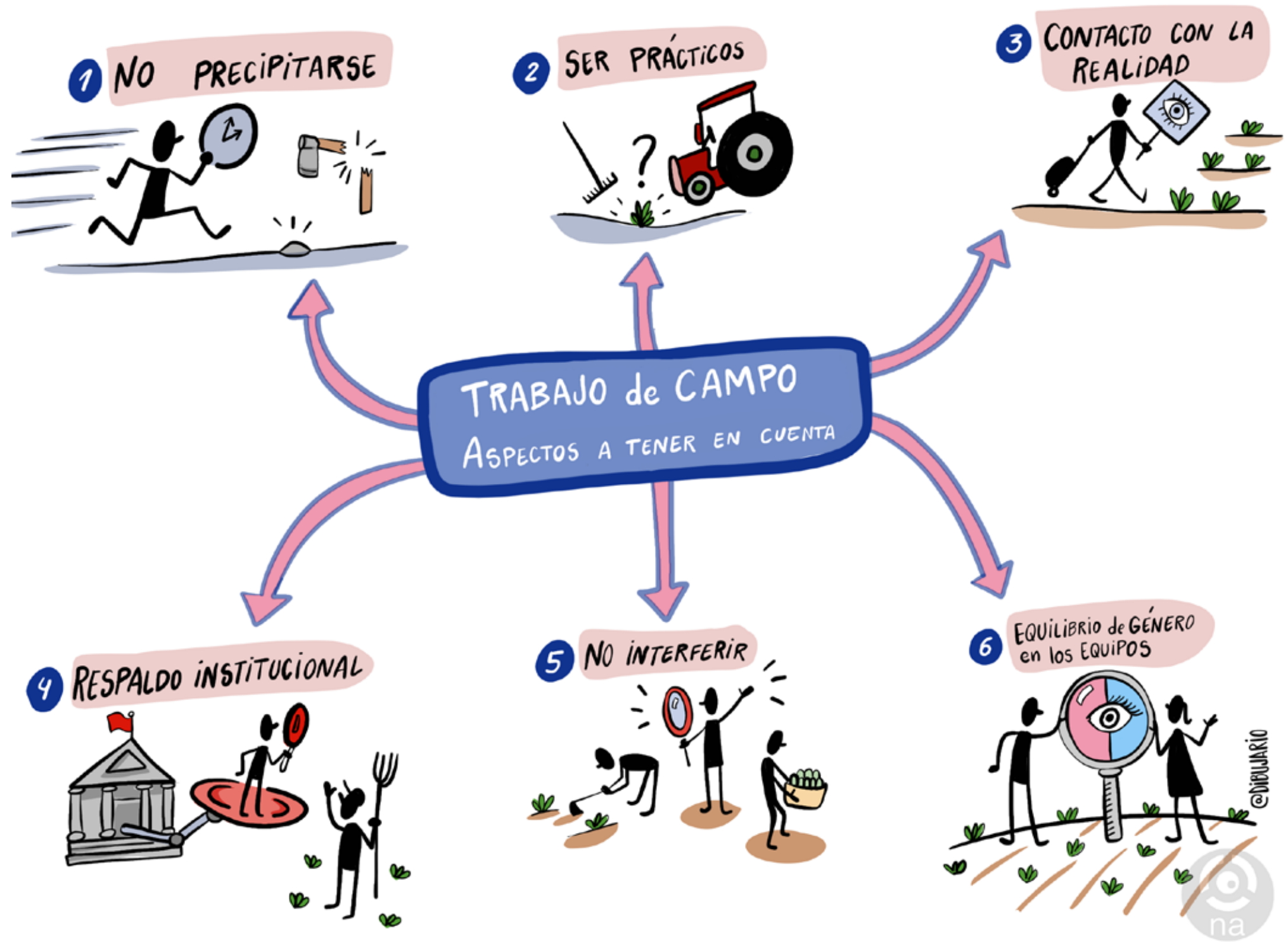
"El papel lo aguanta todo".

No se puede emitir juicios de valor sobre una intervención basados de forma exclusiva en la documentación elaborada por otros/as.

Las diferentes miradas enriquecen las conclusiones de la evaluación.

4. El equipo evaluador (interno o externo) debe contar con un **sólido respaldo institucional**. Hay que hacer llegar a las personas involucradas en el proceso evaluador que se están buscando mejoras que sean de utilidad a la población beneficiaria.
5. Tratemos de **interferir lo menos posible** en las tareas cotidianas de gestión de las intervenciones.
6. Apostemos por **el equilibrio en la participación de mujeres y hombres**, por edades, por funciones, perfiles, etc.





@DIBUJARIO



11. Informe de evaluación.

¿Qué contenidos debe tener un informe de evaluación?

El informe de evaluación es el resultado del proceso emprendido, donde se presenta la metodología utilizada, el análisis realizado y las conclusiones o juicios de valor, las cuales deben basarse en hallazgos y evidencias.

Dicho documento contempla también las recomendaciones y lecciones aprendidas. Sin duda, esta última parte constituye la parte sustantiva de la evaluación porque estamos buscando la incorporación de cambios y mejoras en las políticas sociales.

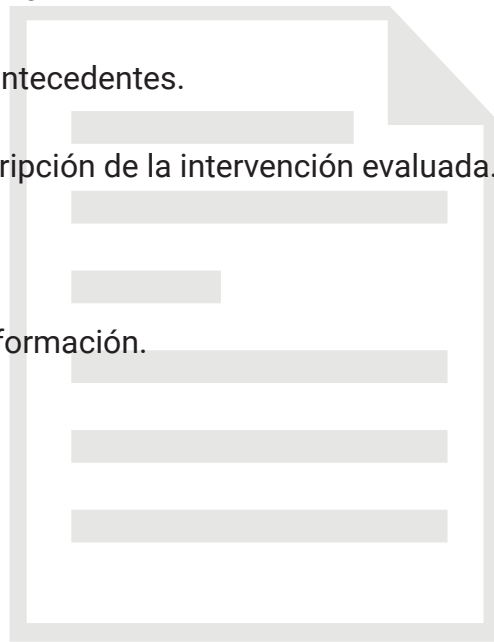
Continuando con la metáfora del huerto, este momento se corresponde con la recolección de las verduras, hortalizas y frutas. En función del cliente, se prepararán distintos formatos. Si nuestros productos van a ser regalados a amigos utilizaremos cajas de cartón simples. Si van a ser distribuidos entre alojamientos turísticos, habrá que utilizar un embalaje y cartonaje reciclable y con un diseño adecuado.

Este documento, cuya extensión no debe superar las 70 páginas, empleará un lenguaje accesible y fácil de entender para las personas lectoras a los que se dirige. Debe incluir datos relevantes, y en la medida de lo posible se evitarán acrónimos y tecnicismos.

Tiene que ser atractivo, amigable, con infografías, mapas, que permitan conocer los resultados alcanzados en los diferentes territorios (muchas veces un mapa tiene mayor poder comunicativo que una tabla con frecuencias) y fotografías (siempre garantizando el anonimato y confidencialidad).

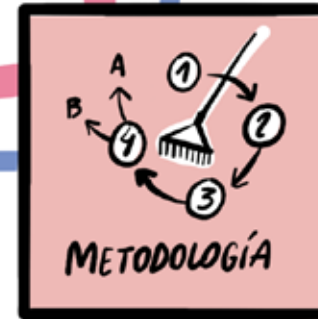
El contenido habitual de un informe de evaluación es el siguiente:

- Resumen ejecutivo.
- Introducción o antecedentes.
- Contexto y descripción de la intervención evaluada.
- Metodología.
- Análisis de la información.
- Valoración de los criterios de evaluación (Opcional. Existen evaluaciones que no incorporan evaluación por criterios. No es lo más aconsejable).
- Conclusiones.
- Recomendaciones, lecciones aprendidas.
- Anexos (cuestionarios, guiones, panel fotográfico, relación de personas que han participado en la evaluación, etc.).

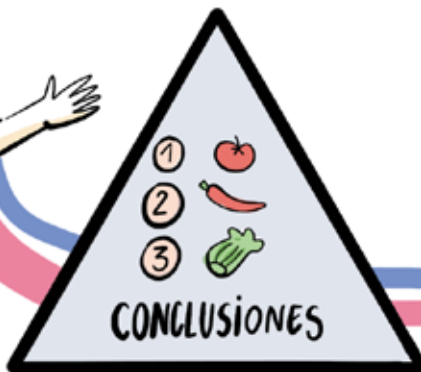


INFORME de EVALUACIÓN

UTILIZA LENGUAJE ACCESIBLE Y APOYO VISUAL



INCLUYE LOS DATOS RELEVANTES



A partir de la entrega del Informe, se propicia un diálogo y retroalimentación con los actores involucrados en el proceso de evaluación. **Este diálogo debe implicar un aumento en la calidad del informe final, nunca una censura.**

Para finalizar este apartado, deseamos hacer especial énfasis en el aspecto de las **“RECOMENDACIONES”**, entendidas como la traducción de los resultados de la evaluación.

Existen autores que han desarrollado diferentes enfoques basados en la utilización de la evaluación (Torres, Preskill y Piontek , Patton), y dan también importancia a las recomendaciones. Todos ellos reconocen que son, a menudo, **la parte más visible de un informe de evaluación.**

Creemos que para emitir recomendaciones será necesario:

1. Tener una gran conocimiento del contexto local y conocimientos específicos en cuestiones relacionadas con la intervención social evaluada.
2. Deben estar basadas en las conclusiones y valoraciones realizadas sobre la intervención evaluada.

Las recomendaciones constituyen, sin lugar a duda, las posibles líneas de mejora a seguir respecto al programa o proyecto evaluado.

FASE 4. UTILIDAD Y MEJORA

¿Se acaba la evaluación con la entrega del informe?

Disponemos del informe de evaluación con los resultados, y siguiendo nuestro símil, tenemos los frutos del huerto; tomates, lechugas, cebollas, melones, etc. Los productos obtenidos pueden tener finalidades diferentes: autoconsumo, compartirlos con nuestros vecinos, amigos, familiares o venderlos para que la sociedad los conozca y disfrute de ellos, y tal vez que admiren nuestros resultados y puedan aprender de cómo los hemos obtenido (nuestras buenas prácticas).

Uno de los retos a los que se sigue enfrentando la evaluación es superar la visión de la misma como un ejercicio de vigilancia, rendición de cuentas y reparto de premios o castigo en función de las conclusiones alcanzadas.

En muchas ocasiones, el inicio de un proceso evaluativo genera poco entusiasmo porque supone una carga de trabajo, tanto para el personal vinculado a la intervención, como para la propia población usuaria del mismo, y no se tiene claro que la inversión de tiempo en el proceso evaluador se vaya a traducir en mejoras en los programas o proyectos, y a medio plazo, en mejoras en la calidad de vida de la ciudadanía.

La evaluación no debe considerarse como un fin en si mismo, que finaliza con la entrega del informe final por parte del equipo evaluador, sino como un medio para el aprendizaje y mejora de la intervención evaluada. Por ello, deben llevarse a cabo una serie de actividades encaminadas a comunicar los resultados de la evaluación, garantizando que las conclusiones lleguen a todos los actores.

Se trata de una fase clave puesto que, si los resultados no se socializan adecuadamente, la incidencia de la evaluación en la intervención y en la propia institución o entidad que la ha promovido será muy escasa. Es decir, va a tener una utilidad limitada porque no va permitir el aprendizaje y la mejora.



©DIBUJARIO

12. Estrategia de comunicación.

¿Cuándo debo comunicar que se ha emprendido la evaluación? ¿Y los resultados? ¿Qué formatos utilizo para la “socialización” de las conclusiones del proceso evaluador?

Si hemos decidido poner un huerto con el fin de vender nuestros productos, es fundamental planificar bien nuestra estrategia de comercialización que recoja los principales canales de distribución que vamos a utilizar (tiendas cercanas, ferias locales, internet) para llegar al mayor número posible de clientes. En el caso de una evaluación es imprescindible plantear estrategias de comunicación sobre el proceso emprendido y los resultados que se vayan alcanzando.

Efectivamente, si no existe una adecuada comunicación de los procesos y resultados, difícilmente va a utilizarse los insumos de la evaluación, la cual necesariamente debe ser útil y dar respuesta a las necesidades y requerimientos de información planteados inicialmente por los actores clave implicados.

De esta manera, aunque esta cuestión se trate en esta Guía en fase final, la tarea de la comunicación debe abordarse desde el inicio del proceso de evaluación. Ello conlleva la difusión de los propios procesos seguidos en la evaluación entre los actores implicados para que éstos puedan realizar aportaciones sobre los mismos y retroalimentar así el proceso metodológico de la evaluación.

El mejor sistema para que una evaluación sea útil consiste en su capacidad para dar respuesta a las demandas de información de las personas que la han promovido y de todos los actores implicados en la misma, ya sean personas ejecutoras de las intervenciones o personas beneficiarias del objeto evaluado.

Así mismo, es imprescindible el despliegue de acciones para la comunicación de los resultados a:

- Entidades o unidades promotoras.
- Entidades o unidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar.
- Decisores, técnicos y gestores.
- Ejecutores/as.
- Entidades colaboradoras (prestan bienes y servicios a las entidades ejecutoras).
- Población beneficiaria.
- Otras partes interesadas.

Ya tenemos identificadas las audiencias, el paso siguiente es reflexionar sobre cuál es el soporte o producto y canal de comunicación más adecuado en función de cada tipo de actores o agentes claves.

“Prestar atención específica a estos colectivos no significa filtrar la información ni privar de una presentación global de la evaluación”.

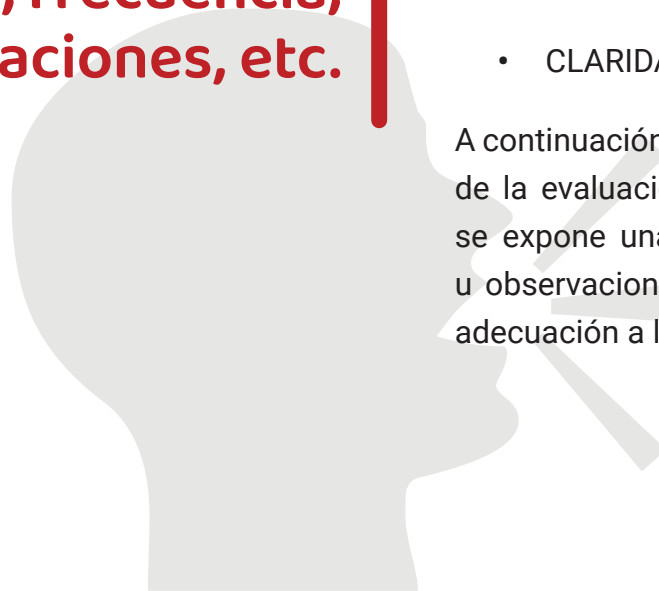
**Comunicar los resultados
otorga credibilidad
y legitimidad**

Cada perfil o comunidad se relaciona con la información de manera diferente: canales, contenidos, frecuencia, motivaciones, etc.

Los Factores más determinantes sobre la estrategia de comunicación deben ser:

- TRANSPARENCIA.
- RELEVANCIA.
- OPORTUNIDAD.
- CLARIDAD.

A continuación, presentamos algunos materiales de difusión de la evaluación. Para facilitar su comparación y elección se expone una descripción, las ventajas e inconvenientes u observaciones de cada uno de los soportes y su mayor adecuación a los agentes o actores.



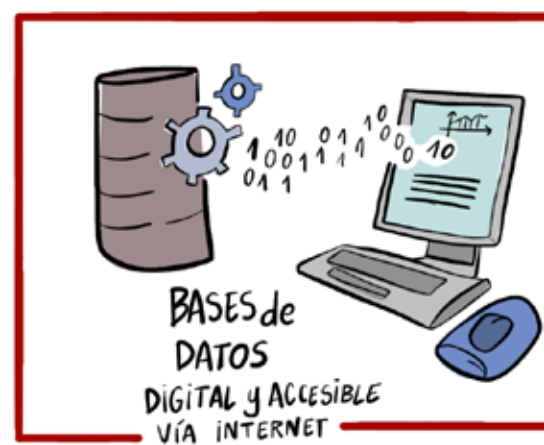
ESTRATEGIA de COMUNICACIÓN

MATERIALES



@DIBUJARLO

LA DIFUSIÓN de los MATERIALES es CLAVE en el PROCESO de EVALUACIÓN



Materiales de difusión de la evaluación más comunes

142

Productos escritos de la evaluación

Productos escritos de la evaluación	Descripción	Ventajas/Observaciones	Inconvenientes/Observaciones	Principal destinatario
Informe de evaluación	Es el principal producto, el más usado.	Es de carácter obligatorio. Constituye el guión de todos los productos de difusión. Hay que prestar atención a la utilización de un lenguaje claro, accesible, mostrar datos cuantitativos y cualitativos que avalen los juicios de valor y permitir la rápida identificación de cada uno de sus apartados, especialmente los relativos a conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.	Se recomienda que no sean documentos muy extensos. Deben aportar información clave y el detalle en los anexos. Cada vez es más habitual que las entidades promotoras de evaluaciones establezcan un número aproximado de páginas como referencia para su extensión. Se trata de una práctica recomendable.	<ul style="list-style-type: none"> Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar. Decisores, técnicos y gestores. Ejecutores. <p>Estos grupos requieren información detallada de la intervención evaluada para tomar decisiones.</p>
Resumen ejecutivo	Se trata de un documento resumen que permite conocer los aspectos más relevantes de la evaluación.	Debe ser también de obligado cumplimiento. Si el informe de evaluación es idóneo se elabora de forma rápida. Este informe se puede adaptar a las necesidades de información de cada actor.	No es posible descender a nivel de detalle.	

Materiales de difusión de la evaluación más comunes

Productos escritos de la evaluación	Descripción	Ventajas/Observaciones	Inconvenientes/Observaciones	Principal destinatario
Revistas especializadas	La publicación de la experiencia evaluadora también se puede exponer en este tipo de revistas.	Si se pretende llegar a la comunidad de expertos y académicos es una buena opción	Las exigencias académicas (bibliografía, citas, extensión, etc.) supone una carga de trabajo adicional para el equipo evaluador	Otras partes interesadas
Productos audiovisuales	Son grabaciones con imágenes y sonidos sobre la intervención y el proceso evaluador de la misma.	<p>En la actualidad es una de las mejores herramientas para conectar con las personas porque estamos muy habituados a su uso.</p> <p>Un video en un corto espacio de tiempo (no tiene que superar los 3 minutos) es capaz de contar ideas de forma sencilla y atractiva.</p> <p>Tiene capacidad de seducir a la audiencia y de llegar a diferentes públicos a través del ordenador, móvil o Tablet.</p>	<p>Aunque, su elaboración puede ser costosa en términos de tiempo y presupuesto, el esfuerzo merece la pena porque es un excelente medio de socialización de los resultados .</p> <p>Posibilita una mayor “apropiación” de la evaluación porque genera vínculos entre las diferentes partes interesadas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Todas las entidades involucradas, con especial énfasis de la población beneficiaria

Tipos de presentaciones orales

Estos productos pueden ser difundidos en:

Presentaciones orales	Ventajas	Inconvenientes/ Observaciones	Principal destinatario
Reuniones con actores relevantes	Es uno de los mejores canales para presentar el enfoque metodológico, contenidos de la evaluación y resultados alcanzados porque permite la interacción. Especialmente eficaz para la transmisión a actores que disponen de poco tiempo.	La disponibilidad horaria de las personas asistentes es limitada. En todo caso, este tipo de reuniones son imprescindibles y hay que planificarlas adecuadamente.	<ul style="list-style-type: none"> Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar Decisores, técnicos y gestores Ejecutores
Seminarios, jornadas, talleres	La presentación de los resultados en este tipo de eventos permite la interacción con otras personas expertas en la materia y se produce un intercambio de experiencias. Además en función del evento puede tener mayor repercusión.	La preparación de una exposición oral en este tipo de eventos supone el consumo de recursos económicos, humanos materiales y de tiempo.	<ul style="list-style-type: none"> Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar Decisores, técnicos y gestores Ejecutores Entidades colaboradoras Otras entidades interesadas

Finalmente, hay que hacer una referencia debido a sus posibilidades en el ámbito de la comunicación y participación a la Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC). Su presencia en las esferas social, económica e institucional es muy relevante. Ello significa que pueden facilitar e impulsar la socialización de los productos de evaluación, como observamos en el siguiente cuadro:

Herramientas TIC más usadas para la difusión de las evaluaciones

Soportes	Ventajas	Inconvenientes/ Observaciones	Principal destinatario
Informe de evaluación	<p>Es una herramienta clave para disseminar las actividades realizadas en torno a la evaluación, así como los productos finales.</p> <p>Es recomendable incorporar en la web por su capacidad comunicativa videos con testimonios de los "participantes" en la evaluación.</p>		<ul style="list-style-type: none"> • Población beneficiaria • Entidades colaboradoras. • Otras partes interesadas • Ciudadanía en general
Boletín de noticias o novedades	<p>Es una publicación informativa presentada en las web de una organización o remitida con cierta periodicidad por correo electrónico.</p> <p>Es una buena alternativa tanto para la difusión del inicio de la evaluación como para la presentación de los avances y conclusiones obtenidas. Tiene un reducido coste.</p>	<p>Requieren de un esfuerzo en cuanto a actualización y mantenimiento de la información.</p> <p>No obstante, las estrategias de difusión y socialización de las evaluaciones son aspectos ineludibles.</p> <p>Por ello, hay que aprovechar estos soportes de información de bajo coste.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar. • Decisores, técnicos y gestores. • Ejecutores. • Entidades colaboradoras (prestan bienes y servicios a las entidades ejecutoras). • Otras partes interesadas.
Base de datos digital y accesible vía internet	<p>El ORS podría habilitar una base de datos en la que se pudieran consultar las diferentes experiencias evaluadoras llevadas a cabo.</p>		
Foro Virtual	<p>Un Foro de Debate virtual sobre la evaluación es un excelente medio para el aprendizaje e intercambio de opiniones porque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Permite capacitar a las personas. • Posibilita una autoadministración del recurso tiempo. • Formaliza vías permanentes de comunicación bi y multidireccional entre la institución y cada participante y de los participantes entre sí. • Favorece la integración e intercambio entre participantes de diferentes ubicaciones geográficas, enriqueciendo el aprendizaje con la diversidad de enfoques. 	<p>Es necesario un equipo moderador del Foro Virtual que anime, facilite materiales, expongan métodos de trabajo. Así mismo, se debe contar con una plataforma e-learning adecuada.</p> <p>En todo caso se conocen experiencias similares de bajo coste y resultados exitosos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Entidades que han formulado y diseñado la intervención objeto de evaluar. • Decisores, técnicos y gestores. • Ejecutores. • Entidades colaboradoras (prestan bienes y servicios a las entidades ejecutoras). • Otras partes interesadas. • Población beneficiaria.

Fuente: Elaboración propia.

13. Plan de Mejora.

¿Cómo se deben presentar las recomendaciones?

Plantar un huerto es un recorrido que ofrece un aprendizaje y conocimientos que deben ser interpretados con el objetivo de poder trasladarlos para futuras planificaciones a la hora de poner un huerto de similares características. Si no somos capaces de incorporar las lecciones aprendidas en futuros huertos que deseemos poner en marcha, estamos perdiendo sinergias y desaprovechando esfuerzos

Las evaluaciones que dejan huella requieren de personas capaces de influir sobre aquellos con autoridad para tomar decisiones o impulsar cambios necesarios.*

Existe cierto consenso sobre la utilidad de la evaluación, aunque está aún muy por debajo de su potencial.

Desde esta perspectiva, la incorporación de las recomendaciones propuestas adquiere un papel relevante.

Para que las recomendaciones no sean genéricas o discursivas, se propone cumplimentar una ficha por cada recomendación. Los elementos a tener en cuenta podrían ser los siguientes:

* Dejar huella. Historia de evaluaciones que marcaron la diferencia. Pablo Rodríguez Bilella y Esteban Tapella.

Descripción de la recomendación:

Deben ofrecer orientaciones claras y concisas para que puedan ser aplicables.

Relacionada con:	Diseño/Estrategia	Proceso/gestión	Coordinación/Gobernanza	Sistema de seguimiento
	<p>Vinculadas al diagnóstico realizado sobre las necesidades y problemas sociales.</p> <p>La articulación de la estrategia.</p> <p>Criterios de selección de la población beneficiaria.</p>	<p>Capacidad de gestión.</p> <p>Idoneidad de los recursos humanos y económicos.</p> <p>Protocolos de actuación.</p>	<p>Coordinación con otras unidades.</p> <p>Cooperación público-privada.</p> <p>Grado de implicación o la idoneidad.</p>	<p>Instrumentos/ herramientas de recogida de información.</p>
Relevancia	Alta	Media	Baja	Motivos
Agente o unidad promotora del cambio.				Comentarios.

NOTA. Aunque la coordinación/gobernanza y el sistema de seguimiento son elementos que influyen en la gestión/procesos de las intervenciones, se les da un tratamiento diferencial por el peso que adquieren en las políticas sociales.

Ejemplos:

Descripción de la recomendación: *Modificar los requisitos de acceso a los centros de inserción laboral*

Relacionada con:	Relevancia	Motivos	Agente o unidad promotora del cambio
<i>Diseño/Estrategia</i>	<i>Alta</i>	<i>En los municipios rurales es difícil encontrar jóvenes que cumplan los requisitos de edad y formación para acceder a centros de inserción.</i>	<i>La unidad responsable del diseño de la intervención.</i>

Descripción de la recomendación: *Preparar un cuadro de mando con indicadores que vayan dando cuenta de los resultados de la intervención*

Relacionada con:	Relevancia	Motivos	Agente o unidad promotora del cambio
<i>Sistema de seguimiento</i>	<i>Alta</i>	<i>Hasta la fecha, el seguimiento de las actuaciones de inserción laboral se realizan mediante un formulario de manera individual y sin un procedimiento sistemático. Ello implica una elevada carga de trabajo concentrada en determinados momentos y falta de disponibilidad de información de forma continua. Es necesario diseñar un sistema de indicadores de calidad que permita mostrar y consultar por cualquier parte interesada la cadena de resultados de la intervención (productos/logros/efectos).</i>	<i>La unidad responsable del diseño de la intervención.</i>



Una vez elaboradas estas fichas, se podrá diseñar un Plan de acción con:

- Acciones de mejora.
- Incidencia en los diferentes ámbitos.
- Unidad responsable de hacerse cargo de su aplicación.
- Plazo.

«Ningún viento es favorable para quien no sabe a qué puerto se dirige»

Séneca.

14. Seguimiento e incidencia.

¿Cómo se puede mejorar la incidencia de la evaluación sobre los objetos evaluados?

Una vez elaborado el Plan de acción o de mejora, hay que implementarlo para que éste incida de forma positiva

en la intervención: El seguimiento del mismo dará pistas sobre su grado de implantación.

Recomendación	Breve descripción de lo que se propone mejorar	Unidad que debe hacerse cargo de su aplicación	Aplicación			Plazo	Observaciones/razones de la Unidad que debe hacerse cargo de la aplicación
			Satisfactoria	Mejorable	Insuficiente		
<i>Recomendación X</i>							

Emprender una evaluación, que cumpla las condiciones de rigurosidad y participación, no es una garantía de que la intervención incorpore cambios, a corto plazo, y mejore su impacto.

Es cierto que la Administración Pública está sometida a un marco normativo, organizacional y de recursos humanos y económicos que condiciona, y a veces incluso obstaculiza, los cambios. Así mismo, muchas organizaciones privadas, que colaboran con la Administración en la gestión de políticas sociales también presentan resistencias al cambio porque ello genera incertidumbre.

En todo caso, a partir de la pandemia Covid 19 nos hemos instalado en un escenario de incertidumbre, ante la deriva que puede tomar la crisis sanitaria y sus implicaciones e impactos de corto, medio y largo plazo, por lo que las entidades y organizaciones sociales deberán estar cada vez más ágiles en su adaptación al cambio, rompiendo, en muchos casos, la inercia en su forma de ser y hacer.

Estos cambios afectan a las personas y a las propias organizaciones por lo que deberán aprender a transformar y rehacer necesidades y roles para atender a los nuevos

desafíos que ya han llegado. La evaluación al servicio de la planificación puede ser uno de los grandes retos para cualquier proceso de cambio social.

Ello significa que el abordaje de las recomendaciones requiere recursos porque implantar una cultura evaluativa necesita tiempo y un cambio en los valores.

En este sentido, contar con un Plan para realizar su seguimiento es imprescindible.

Las evaluaciones contribuyen a la toma de decisiones basadas en resultados y evidencias.

IMPLANTAR UNA
CULTURA EVALUATIVA
NECESITA TIEMPO
Y UN CAMBIO
DE VALORES



@DIBUJARIO

La evaluación es una oportunidad para la reflexión compartida entre las personas involucradas en cualquier programa, proyecto o intervención social.

Finalizamos esta guía con una aportación que deseamos compartir con todas las personas que se acercan a ella. La evaluación es reflexión y revisión y el mero hecho de dar un espacio formalizado a la evaluación tiene efectos positivos en sí mismo, por lo que cualquier actuación evaluativa que las entidades y organizaciones sociales pongan en marcha va a contribuir al aprendizaje, incluso aunque sus resultados no sean concluyentes. Siempre encontraremos ilustración para acciones futuras y una mayor comprensión de la intervención social evaluada.

ANEXO

EJEMPLO DE EXTRACTO DE MATRIZ DE EVALUACIÓN BASADO EN EL INFORME: EVALUACIÓN DE LA CONVOCATORIA DE SUBVENCIONES A ENTIDADES DE INICIATIVA SOCIAL DEL ÁREA DE PERSONAS CON DISCAPACIDAD QUE GESTIONA LA AGENCIA NAVARRA DE AUTONOMÍA Y DESARROLLO DE LAS PERSONAS (ANADP), 2017.

Criterios	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de verificación y metodología	Evaluación según su contenido
PERTINENCIA	¿Hasta qué punto se ajusta el Programa de subvenciones a los problemas y necesidades de las personas con discapacidad?	¿Los programas subvencionados ofrecidos por las entidades adjudicatarias se ajustan a las necesidades de la población destinataria?	<ul style="list-style-type: none"> Mecanismos puestos en marcha para identificación de las necesidades de la población beneficiaria. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. Entrevistas con promotores del Programa y agentes clave. (ANADP, ORS, EIS). 	Diseño
		¿Parte la intervención a evaluar de un diagnóstico adecuado?	<ul style="list-style-type: none"> Grado en que entidades y personas discapacitadas y sus familias entrevistadas manifiestan haber participado en diagnóstico, diseño e identificación de estrategias e intervenciones de la Convocatoria. Idoneidad del diagnóstico realizado. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. Encuesta dirigida a las entidades Sociales adjudicatarias de las subvenciones y a la población destinataria de los servicios y actividades prestados en el marco de la subvención. 	
		¿Están claramente identificados los destinatarios/as?	<ul style="list-style-type: none"> Grado de idoneidad de los destinatarios del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. (bases reguladoras de las convocatorias). 	
		<p>Los objetivos ¿son realistas y alcanzables?, ¿responden a una única meta o fin?, ¿son claros y concretos?, ¿son cuantificables y medibles?</p> <p>¿Existe información suficiente para valorar el logro de resultados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> Grado de idoneidad de los objetivos del Programa: cuantificables, medibles en un futuro, realistas y fáciles de comprender. Grado de idoneidad de la información sobre el programa de subvenciones. 	<ul style="list-style-type: none"> Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. Entrevistas con promotores del Programa y agentes clave. (ANADP, ORS, EIS). Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. Revisión de las memorias técnicas de ejecución de las EIS (Entidades de Iniciativa Social). 	

Criterios	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de verificación y metodología	Evaluación según su contenido
COHERENCIA	¿En qué medida el Programa de subvenciones ha estado guiado por una lógica de intervención adecuada?	Los programas subvencionados que realizan las entidades, ¿Se adecuan a los propósitos y objetivos por los que fueron financiados?	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre los distintos instrumentos. • Coherencia de cada uno de los instrumentos con los objetivos perseguidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de coherencia de las actuaciones y los objetivos. • Documentos estratégicos sobre el programa de subvenciones 	Diseño
		Los programas subvencionados que realizan las entidades, ¿Cumplen con los requisitos que aparecen en la normativa o bases reguladoras a aplicar en cada caso?	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia entre los distintos instrumentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de documentos estratégicos sobre el Programa de subvenciones. • Revisión de las memorias técnicas de ejecución de las EIS (Entidades de Iniciativa Social) 	
COORDINACIÓN	¿Se ha prestado suficiente atención en el diseño del Programa a la coordinación y división de tareas entre los actores implicados en la ejecución del mismo?	<p>¿Considera que los mecanismos de coordinación establecidos entre los agentes claves del Programa de subvenciones son adecuados?</p> <p>¿Se contemplan mecanismos de colaboración formales o informales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Número de actores implicados. • Grado de Participación de entidades locales en la intervención. • Existencia de canales y espacios permanentes de coordinación en los que participen los diferentes actores. • Mecanismos de coordinación establecidos. • Funcionamiento de los mecanismos de concertación. • Convenios o acuerdos con las EIS. • Grado de institucionalidad de los acuerdos de colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos de colaboración • Entrevistas con agentes clave • Mecanismos de colaboración • Documentos estratégicos sobre el programa 	Proceso

Criterios	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Indicadores	Fuentes de verificación y metodología	Evaluación según su contenido
IMPACTO	¿Qué efectos ha generado el programa de subvenciones?	<p>¿Se ha logrado un impacto positivo sobre la población beneficiaria?</p> <p>¿Se han producido efectos no previstos?</p> <p>¿Cuáles de estos cambios pueden atribuirse a la intervención?</p> <p>¿Qué efectos positivos ha generado la intervención en la población beneficiaria?, ¿en su entorno familiar?, ¿en el entorno comunitario?, ¿en la Entidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en Capacitación de los recursos humanos. • Percepción positiva de las personas entrevistadas sobre los resultados alcanzados. • Mejora de la calidad de vida de las personas usuarias del Programa. • Mejora de la calidad de vida de las familias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta dirigida a las entidades Sociales adjudicatarias de las subvenciones y a la población destinataria de los servicios y actividades prestados en el marco de la subvención. • Entrevistas con promotores del Programa y agentes clave. (ANADP, ORS, EIS). • Entrevistas con población usuaria. • Taller focal con personas gestoras de la Agencia y de las entidades sociales. • Observación. 	Resultados o impacto

Fuente: Elaboración a partir de la Evaluación de la Convocatoria de subvenciones a entidades de iniciativa social del área de personas con discapacidad que gestiona la Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas (ANADP), 2017.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Española de Cooperación Internacional al Desarrollo. (2007). Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, Recuperado de: <https://www.aecid.es/Centro-Documentacion/Documentos/Evaluaci%C3%B3n/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf>
- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios/Instituto para la evaluación de políticas públicas. (2015). Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Recuperado de: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/evaluaciones/Guia_Evaluaciones_AEVAL.pdf). AEVAL.
- Alvira,F. (1991). Metodología de evaluación de programas Centro de Investigaciones Sociológicas. Colección Cuadernos Metodológicos, 2. Madrid.
- Alvira,F. (1997). Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico, Buenos Aires, Lumen Humanitas.
- Ayuntamiento de Madrid (2020). 10 preguntas antes de poner en marcha un proceso de evaluación.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). 2017. La evaluación del impacto en la práctica. 2a edición. Recuperado de: <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-evaluaci%C3%B3n-de-impacto-en-la-pr%C3%A1ctica-Segunda-edici%C3%B3n.pdf>
- Fantova, F. & Pelegrí, X. (2019). El diseño avanzado de las políticas sociales y la atención integrada intersectorial. "El futur dels serveis socials". Barcelona, Hacer, páginas 316-338.
- Foessa. (2019). El papel de las políticas sociales en la salida de la crisis. Informe sobre exclusión y desarrollo social en España.
- García Herrero, G. & Ramírez Navarro, J.M. (1996). Diseño y evaluación de proyectos sociales. Zaragoza, Certeza.
- Gobierno de España. (2018). Plan de Acción para la Implementación de la Agenda 2030. Hacia una Estrategia Española de Desarrollo Sostenible. Gobierno de España.
- Gobierno de España. (2019). ODS. Informe España para el informe nacional voluntario 2018.
- Gobierno de Navarra. (2008). (Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra). Recuperado de: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/D784A672-7355-4785-8075-56F4C25C90FA/0/Protocolodeevaluabilidad2012.pdf>
- Gobierno de Navarra. (2019). Alineación de las políticas públicas competencia del Gobierno de Navarra con la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible. Recuperado de: https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/agenda_2030_3223_anexo_i.pdf

- Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. (2000). Guía para la evaluación de Políticas Públicas. Sevilla.
- Ivàlua. Institut Català d'Avaluació de Politiques Publiques. (2009). Guía práctica 2 Evaluación de necesidades sociales. Recuperado de: <http://www.ivalua.cat/generic/static.aspx?id=669>
- Mideplan. (2018). Guía de productos de evaluación. Orientaciones para su valoración.
- Mideplan. (2018). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas Recuperado de: <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion>
- Rodriguez, B. & Tapella, E. (2018). Dejar huella. Historias de evaluaciones que marcaron la diferencia. Recuperado de: (<https://petas-unsj.org/publicaciones/libros/715-2/>).
- Subirats, J. (2005). Catorce puntos esenciales sobre la evaluación de políticas sociales, Ekonomiaz no60 Vol I 3º Cuatrimestre.

Otros recursos de interés:

- Banco Mundial (<https://www.worldbank.org/en/programs/sief-trust-fund/publication/impact-evaluation-in-practice>).
- Better Evaluation. (<https://www.betterevaluation.org/>).
- DEVAL Instituto Alemán de Evaluación para la Cooperación al Desarrollo (DEval).
- Evalpartners (<https://www.evalpartners.org/>).
- EVALSED (https://ec.europa.eu/regional_policy/en/information/publications/evaluations-guidance-documents/2013/evalsed-the-resource-for-the-evaluation-of-socio-economic-development-evaluation-guide).
- EVALSDGS (<https://evalsdgs.org/>).
- FOCEVAL (<http://foceval.org/>).
- J-PAL Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab (<https://www.povertyactionlab.org/es>).
- RELAC (<https://www.relac.net/relac/>).



Observatorio de la
Realidad Social
Errealitate Sozialaren
Behatokia



Gobierno de Navarra
Nafarroako Gobernua
Departamento de Derechos Sociales
Eskubide Sozialetako Departamentua