

**Consejería de Presidencia**  
**Dirección General de Calidad de los Servicios**  
**Guía para la evaluación de políticas públicas**  
**Diciembre de 2009**

**Tabla de contenidos**

1. Introducción.....	4
1.1. ¿Por qué se ha elaborado esta guía?.....	4
1.2. ¿A quién se dirige esta guía? .....	4
1.3. ¿Cómo se ha preparado esta guía?.....	5
1.4. ¿Qué metodología se propone? .....	5
1.5. ¿Cómo está organizado este documento? .....	7
2. Conceptos previos .....	7
2.1. ¿Qué es una evaluación de políticas públicas? .....	7
2.2. Antecedentes .....	10
2.2.1. Evolución de la disciplina de la evaluación .....	10
2.2.2. Evaluación en el entorno internacional .....	12
2.2.3. Evaluación en España .....	13
2.3. La necesidad de evaluar. ¿De qué sirve evaluar? .....	15
2.4. Tipos de evaluación .....	16
3. Fórum de la Ciudadanía .....	21
4. Metodología propuesta .....	23
4.1. Enfoque .....	23
4.2. Fases de la evaluación .....	24
4.3. Integración con el Fórum de la Ciudadanía .....	26
4.4. Fase preliminar .....	27
4.4.1. Objetivos y Actividades de la fase preliminar .....	27
4.4.2. Actividad “Definir los términos de referencia” .....	27
4.4.3. Actividad “Constituir el equipo de evaluación” .....	28
4.4.4. Actividad “Presentar el equipo” .....	29
4.4.5. Actividad “Establecer los principios guía” .....	29
4.5. Fase de planificación y diseño de la evaluación .....	31
4.5.1. Objetivos i Actividades de la fase de planificación y diseño ..	31
4.5.2. Actividad “Describir la lógica de la intervención o política” ..	32
4.5.3. Actividad “Elaborar la guía metodológica” .....	35
4.5.3.1. Establecer los criterios de evaluación .....	36
4.5.3.2. Identificar a los agentes relevantes .....	39
4.5.3.3. Definir los objetivos específicos de la evaluación .....	40
4.5.3.4. Definir los criterios de juicio .....	42
4.5.3.5. Indicadores de seguimiento y fuentes de información ..	43
4.5.3.6. Seleccionar las técnicas .....	45
4.5.3.7. Cronograma .....	48
4.5.4. Actividad “Aprobar la guía metodológica” .....	48
4.6. Fase de desarrollo de la evaluación .....	48
4.6.1. Objetivos y Actividades de la fase de desarrollo .....	48
4.6.2. Actividad “Recogida de datos” .....	49
4.6.3. Actividad “Análisis” .....	50
4.6.4. Actividad “Intentar obtener consenso para las recomendaciones”	50
.....	50

4.6.5. Actividad “Redactar el informe final” .....	51
4.7. Fase de difusión y utilización .....	52
4.7.1. Objetivo y Actividades de la fase de difusión y utilización .....	52
4.7.2. Actividad “Difundir los resultados” .....	53
4.7.3. Actividad “Incorporar los resultados a la base de conocimiento” .....	54
4.7.4. Actividad “Incorporar los resultados a la elaboración de políticas” .....	55
4.8. Metaevaluación .....	55
5. Anexo I. Glosario de acrónimos y de términos .....	61
6. Anexo II. Creación del Fórum de la Ciudadanía .....	66
7. Anexo III. Bibliografía .....	73

## **1. Introducción**

Con este documento se quiere ofrecer una guía orientativa para la evaluación de políticas públicas, con el objetivo de proponer una forma estructurada de organizar la implementación de evaluaciones.

### **1.1. ¿Por qué se ha elaborado esta guía?**

Así como en el ámbito de la evaluación de la calidad de los servicios públicos y la evaluación de las organizaciones públicas existen modelos sobradamente conocidos, detalladamente desarrollados y muy extendidos en lo que se refiere a su uso, como los modelos CAF, EFQM, EVAM, ISO-9001/2000, SERVQUAL, etc., en el ámbito de la evaluación de políticas públicas no encontramos tal nivel de estandarización.

Existe una extensa literatura sobre la evaluación de políticas, y podemos encontrar información y ejemplos de aplicación muy abundantes, así como casos de institucionalización de la evaluación y de la regulación de la evaluación de programas, proyectos y servicios en grandes instituciones internacionales.

A pesar de toda esta abundancia de referentes y experiencias que pueden guiarnos, o precisamente debido a dicha abundancia, se ha considerado útil elaborar esta guía como síntesis simplificadora, que pretende ser una ayuda para facilitar una aplicación práctica en el ámbito de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears (CAIB).

### **1.2. ¿A quién se dirige esta guía?**

Este documento debería ser útil a aquellas personas que deseen encargar una evaluación para comprender mejor su contenido, que una evaluación debería tener en cuenta.

Resultará especialmente útil para quienes se inicien en el mundo de la evaluación de políticas. Esta guía no está orientada a los especialistas en la materia, debido a su carácter introductorio.

También puede ser útil a los evaluadores que reciban el encargo de realizar evaluaciones para la Administración de la CAIB, para entender lo que se espera de su trabajo.

### **1.3. ¿Cómo se ha preparado esta guía?**

Para preparar esta guía básicamente se ha llevado a cabo una tarea de búsqueda documental, recogiendo, estudiando y sintetizando una serie de referencias bien conocidas en el ámbito científico e institucional de la evaluación de políticas.

En un campo como este, en el que, como veremos más adelante, hay tanta literatura especializada, sería un esfuerzo absurdo “inventar” una metodología. Al contrario, el lector versado en este ámbito encontrará que el proceso que se propone tiene mucho parecido, como lógicamente no podía ser de otro modo, con otras propuestas emanadas de organismos nacionales e internacionales.

Se ha puesto atención en adaptar e intencionadamente simplificar, teniendo en cuenta que se trata de aplicar de una forma práctica y factible un sistema de evaluación de políticas en el ámbito autonómico y concretamente en el ámbito de las Illes Balears, y no de hacer gran despliegues de medios orientados a la evaluación de grandes programas a escala nacional o internacional.

Realizar una síntesis implica una simplificación necesaria de los abundantes referentes existentes, pero en el capítulo final se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas, para aquellas personas que deseen profundizar en la materia y aprender más.

### **1.4. ¿Qué metodología se propone?**

Esta guía pretende ser de propósito general, no está enfocada ni orientada a la evaluación en un ámbito específico.

Gracias a esta vocación de propósito general, la metodología pone más énfasis en las fases y etapas necesarias para conducir una evaluación (es decir, en qué se debe hacer) y no tanto en las técnicas que se pueden aplicar en cada una de las etapas (es decir, en el cómo).

Se pretende seguir el paradigma moderno, y por tanto se apuesta por una metodología que sea integral, participativa, cualitativa y formativa (en el epígrafe 4.1 se explican dichos conceptos).

Para contribuir al aspecto cualitativo y participativo, se propone integrar en la metodología el recientemente constituido Foro de la Ciudadanía<sup>1</sup> como vehículo de participación.

En la metodología se ha incluido también el aspecto de la metaevaluación, es decir la evaluación de la evaluación, para contribuir a mejorar la calidad y la utilidad de las evaluaciones que se lleven a cabo y para crear cultura evaluadora.

No se prescriben técnicas “obligatorias”, sino que se hace una recopilación de herramientas técnicas sobradamente utilizadas y se prevé dentro de la misma metodología la etapa de elección de técnicas concretas que se deben aplicar, en función de las necesidades y los objetivos; por tanto, se contextualiza la evaluación.

Considerando que las múltiples técnicas aplicables son comunes a las ciencias sociales, no es el objeto de esta guía realizar una descripción exhaustiva ni una comparativa, si bien se dedica un anexo a resumir algunas técnicas que se utilizan muy a menudo en las evaluaciones.

---

<sup>1</sup> La denominación oficial de este órgano es Foro de la Ciudadanía para la Evaluación de las Políticas y los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears. En los apartados 3 y 5 de la guía se explican su composición y funciones.

## **1.5. ¿Cómo está organizado este documento?**

La guía se estructura en los siguientes capítulos:

- \* Capítulo 1: esta introducción.
- \* Capítulo 2: se revisa la definición de evaluación de políticas públicas, se resumen muy brevemente la evolución de esta disciplina y algunos antecedentes en nuestro entorno. Se establece para qué sirve evaluar y se presentan diferentes tipos de evaluación posibles.
- \* Capítulo 3: explica qué es el Foro de la Ciudadanía y qué relación tiene con la evaluación de políticas públicas en la CAIB.
- \* Capítulo 4: en este capítulo, después de justificar el enfoque adoptado, se desarrolla la metodología en sí, se describen las fases en las que se descompone y las actividades previstas en cada fase.
- \* El anexo I es un glosario de términos y acrónimos.
- \* El anexo II recoge el texto del Acuerdo del Consejo de Gobierno de 7 de noviembre de creación del Foro de la Ciudadanía.
- \* Finalmente, el anexo III recoge las referencias bibliográficas que se han consultado para confeccionar esta guía.

## **2. Conceptos previos**

### **2.1. ¿Qué es una evaluación de políticas públicas**

En la abundante literatura dedicada al tema, podemos encontrar algunas definiciones muy utilizadas del término.

La Comisión Europea define<sup>2</sup> la evaluación como “el juicio sobre las intervenciones de acuerdo con sus resultados, su impacto y las necesidades que se pretenden satisfacer”.

---

<sup>2</sup> Comunicación a la Comisión. Sec (2000)1051 - 26/07/2000. *Focus on results: strengthening evaluation of Commission activities.*

El Departamento del Tesoro del Reino Unido la define<sup>3</sup> de la siguiente manera: “Policy evaluation uses a range of research methods to systematically investigate the effectiveness of policy interventions, implementation and processes, and to determine their merit, worth, or value in terms of improving the social and economic conditions of different stakeholders.”

Pero una definición que consideramos muy adecuada y aclaratoria porque pone énfasis en los aspectos que la diferencian de otras disciplinas relacionadas y al mismo tiempo hace referencia a un aspecto esencial —considerar la evaluación como un elemento integral de la elaboración de políticas y no como una mera herramienta añadida a la parte final del proceso— es la que nos aporta la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)<sup>4</sup>, que exponemos seguidamente.

La evaluación se considera el proceso sistémico de observación, medida, análisis e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, tanto si esta una norma es un programa como un plan o una política, para llegar a un juicio valorativo basado en evidencias, por lo que respecta al diseño, puesta en práctica, efectos, resultados e impactos. La finalidad de la evaluación es que sea de utilidad para los decisores y gestores públicos y para la ciudadanía.

Con la aceptación de la diversidad de planteamientos y corrientes existentes y sin olvidar la finalidad última de la evaluación, que es su utilidad social, se consideran especialmente los referentes que se exponen a continuación para la evaluación de políticas públicas.

La evaluación es una actividad específica y con identidad propia, claramente diferenciada de otras actividades como el control interno, la auditoría

---

<sup>3</sup> The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and analysis. Government Social Research Unit. HM Treasury. Julio de 2003.

<sup>4</sup> 4 Definición extraída de la página web de AEVAL:  
<[http://www.aeval.es/ca/evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas/que\\_es\\_la\\_evaluacion](http://www.aeval.es/ca/evaluacion_de_politicas_publicas/que_es_la_evaluacion)>

financiera, la auditoría de gestión o el control presupuestario, pero con las que mantiene una relación de estrecha complementariedad.

La evaluación incorpora un juicio valorativo basado en evidencias y criterios de referencia, y no puede sustituirse por una mera descripción o medición.

La evaluación utiliza herramientas de las ciencias sociales (cuantitativas y cualitativas) y técnicas de la gerencia pública. Aplica de manera sistemática un método riguroso de tratamiento de la información, con la finalidad de llegar al grado más alto de conocimiento de la realidad que examina.

La evaluación puede hacer referencia tanto al diseño como la aplicación, el desarrollo y la finalización de una intervención pública. Trata de obtener un aprendizaje y conocimiento integrales de la intervención pública que analiza.

Tendrá en cuenta los vertientes de utilidad político-democrática (responsabilidad y transparencia gubernamental), estratégica y gerencial (mejora de la toma de decisiones y de la gestión).

Se promueve la utilización como herramienta estratégica y prospectiva y no sólo operativa y retrospectiva, como se consideró a veces en el pasado.

La evaluación se concibe de forma pluralista, de manera que se arbitran mecanismos para incorporar las percepciones y las valoraciones de los actores clave.

Su finalidad última será mejorar el servicio a la sociedad con más eficacia del sector público y el perfeccionamiento de la calidad democrática.

La evaluación se diferencia de las diferentes formas de control (de conformidad y de análisis de gestión) por el tipo de punto de vista adoptado para apreciar la acción pública. El control y la auditoría hacen referencia a normas internas del sistema analizado (reglas contables, jurídicas o normas funcionales), mientras que la evaluación pretende aprehender, en general, un punto de vista externo de los resultados y los impactos de la acción considerada y de las finalidades que se pretenden.

No obstante, la evaluación puede integrar la auditoría, los informes de seguimiento o el control de gestión, así como los estudios sociológicos que

afecten a la realidad estudiada, en la medida en que aporten datos sobre los efectos que se busca medir, interpretar y valorar. El objetivo de la evaluación no es juzgar a los agentes individuales que realizan su misión, sino promover una cultura de responsabilidad y transparencia de las acciones públicas.

La evaluación se diferencia de la investigación aplicada por el juicio de valor que la caracteriza y porque la urgencia con que debe atender los requerimientos políticos y administrativos es mayor.

## **2.2. Antecedentes**

### **2.2.1. Evolución de la disciplina de la evaluación**

La evaluación de programas y de políticas se inició ya en los años cuarenta del siglo XX con la aparición en los Estados Unidos de los trabajos de Ralph Tyler (sobre la evaluación de los resultados de la educación), pero el desarrollo de la evaluación de políticas como campo científico y profesional diferenciado de la investigación se ha disparado en los últimos cuarenta años<sup>5</sup>.

En este período, el paradigma de la evaluación se ha transformado mucho, de acuerdo con la evolución del contexto histórico y socioeconómico en el que se ha desarrollado.

La figura 1 sintetiza como el sector público ha evolucionado desde un modelo de administración a un modelo de gobernanza.

---

<sup>5</sup> BUSTELO RUESTA, M. (2001).



Figura 1: Reformas del sector público. Fuente: OLEJNICZAK, K. (2007)

La llamada gobernanza<sup>6</sup> consiste en una manera diferente de gobernar, priorizando la interacción entre los diferentes niveles de gobierno y entre estos y los ciudadanos y el sector privado, para dar respuesta a un contexto socioeconómico caracterizado por cambios acelerados, poca previsibilidad, diversidad de nuevas situaciones y complejidad de los problemas, en que gobernar ya no puede ser una imposición jerárquica y no se pueden resolver los problemas sin escuchar a los ciudadanos.

La evaluación, que puede ser un instrumento muy útil para la gobernanza, es decir, para el buen gobierno, también ha evolucionado reflejando las transformaciones del sector público y los cambios en la sociedad y el contexto histórico. Varios autores<sup>7</sup> coinciden en considerar que actualmente se encuentra en la cuarta generación, llamada generación sensible, por contraste con las tres generaciones anteriores: la primera o técnica, la segunda o descriptiva y la tercera o del juicio.

<sup>6</sup> La Unión Europea define la gobernanza en el European Governance White Paper, en el que establece los principios del buen gobierno: apertura, participación, responsabilidad (rendición de cuentas), eficacia y coherencia.

<sup>7</sup> GUBA, E. y LINCOLN, Y. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Newbury Park, Sage.

Así, se ha pasado de una concepción inicial de la evaluación entendida como una obligación de evaluar actuaciones concretas con una orientación a los resultados finales y con criterios puramente de eficacia y eficiencia, hacia un nuevo paradigma de evaluación en el que hay una motivación voluntaria, se evalúan complejos programas y políticas transversales, se evalúan no tan solo los resultados finales sino también el proceso realizado y la percepción de los beneficiarios, y se realiza con criterios de sostenibilidad, legitimidad y calidad añadidos a la eficacia y la eficiencia.

Sin profundizar en los diferentes tipos de enfoque posible para las evaluaciones que predominan dentro cada generación, el más destacado de la llamada cuarta generación, es decir, del paradigma actual de evaluación, es que es formativa, participativa e integral. En el epígrafe 4.1 se explica el significado de dichos conceptos aplicados al enfoque de la evaluación.

## **2.2.2. Evaluación en el entorno internacional**

La evaluación se ha desarrollado principalmente en los países más avanzados<sup>8</sup>: Alemania, Australia, Canadá, Estados Unidos, Finlandia, Francia, Irlanda, Noruega, Nueva Zelanda, Países Bajos, Reino Unido, Suecia y Suiza, y también en los organismos internacionales (ONU, Banco Mundial, OMS, FAO y UNESCO), especialmente en aquellos dedicados a programas de ayuda internacional. También ha habido un amplio desarrollo de la evaluación a la Unión Europea, como veremos a continuación.

Los Estados Unidos son el país con un mayor nivel de institucionalización, ya que existe una evaluación sistemática de las políticas y los programas públicos y la función de evaluación está normalizada dentro del sistema político y administrativo a través de unidades especializadas en el ámbito ejecutivo y legislativo.

Se entiende que la institucionalización de la evaluación es positiva, porque la sistematización de la función de evaluación, si no cae en la burocratización, puede ser un elemento fundamental para avanzar en el proceso de mejora de las políticas.

---

<sup>8</sup> 8 MAP (2004).

En la Comunidad Europea, se promueve la evaluación como parte del nuevo enfoque de la gobernanza, como elemento del nuevo conjunto de herramientas para la gestión definidas en el SEM 2000 (Sound and Efficient Management) y como obligación legal en relación con el uso del fondo comunitario como mecanismo de una aplicación correcta del fondo y como medida de la eficacia de las intervenciones:

- Reglamento (CE) núm. 1260/1999 del Consejo, de 21 de junio de 1999, por el que se establecen disposiciones generales sobre el Fondo Estructural.
- Reglamento (CE, Euratom) núm. 1605/2002 del Consejo, de 25 de junio de 2002, por el que se aprueba el Reglamento financiero aplicable al presupuesto general de las Comunidades Europeas.
- Reglamento (CE) núm. 1083/2006 del Consejo, de 11 de julio de 2006, por el que se establecen las disposiciones generales relativas al Fondo Europeo de Desarrollo Regional, al Fondo Social Europeo y al Fondo de Cohesión y se deroga el Reglamento (CE) núm. 1260/1999.

### **2.2.3. Evaluación en España**

En nuestro país, aunque la cultura de evaluación de políticas públicas es aún incipiente, en el terreno de la institucionalización de la evaluación hay que destacar que el 1 de enero de 2007 empezó a funcionar la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL), adscrita en el Ministerio de Administraciones Públicas, pero que actúa como agencia independiente.

Uno de los objetivos estratégicos del Agencia es realizar trabajos de evaluación y análisis de políticas y programas públicos, así como crear una cultura evaluadora. Las competencias atribuidas a la Agencia son:

- Llevar a cabo la evaluación de programas y políticas públicas que anualmente le encomiende el Consejo de Ministros.
- Elaborar una evaluación anual del grado de aplicación y de éxito de las principales medidas del Programa Nacional de Reformas, que será encargada

por la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos y se hará pública.

– Realizar análisis del impacto normativo, con el objeto de facilitar la toma de decisiones reguladoras y de mejorar la calidad de las normas.

Así, por ejemplo, durante el año 2007 la Agencia ya realizó las siguientes evaluaciones de políticas y programas:

– Incidencia de las medidas adoptadas para la racionalización del gasto farmacéutico.

– Efectividad de las políticas en materia de seguridad energética.

– Programas de fomento de las actividades búsqueda, desarrollo e innovación.

– Las líneas de financiación para el fomento de la actividad emprendedora.

– Los trámites administrativos para la creación de empresas.

– El registro nacional de derechos de emisión de gases de efecto invernadero.

– La calidad de los servicios de los museos de titularidad estatal.

– La bonificación de las cuotas sociales a la Seguridad Social a Ceuta y Melilla para estimular la creación de empleo.

En el ámbito autonómico, también podemos encontrar ejemplos de institucionalización de la evaluación de políticas públicas, tanto por lo que respecta a la generación de regulaciones como por lo que respecta a la creación de organismos de observación, promoción y apoyo a la evaluación.

Así, por ejemplo, sin ningún ánimo de exhaustividad y con el único objetivo de citar algunas referencias existentes, podemos mencionar las siguientes:

- En Cataluña, en el año 2005, el Departamento de Economía y Finanzas de la Generalidad, la Diputación de Barcelona, la Fundación Jaume Bofill y la Universidad Pompeu Fabra crearon el consorcio público Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas, que tiene por

misión la promoción de la evaluación de políticas públicas en el ámbito autonómico y local, para contribuir a la mejora de la acción de gobierno y de sus efectos en la vida de los ciudadanos y ciudadanas de Cataluña.

- En Andalucía, dependiente de la Consejería de Justicia y Administración Pública, se ha creado el llamado Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos, que da apoyo a los diferentes departamentos de la Administración para la realización de evaluaciones de políticas públicas.
- En Navarra se ha producido un desarrollo normativo, con la aprobación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos. Esta Ley, en los capítulos I y II, define lo que debe ser la evaluación de políticas públicas en la Comunidad Foral Navarra y en el capítulo VI constituye la Comisión Foral encargada, que se desarrolla reglamentariamente en el Acuerdo posterior de 8 de junio de 2006 y que crea un registro de evaluación de las políticas públicas mediante el Acuerdo de 21 de noviembre de 2006, al mismo tiempo que establece que se inscribirán obligatoriamente y serán públicas las evaluaciones de las políticas públicas que realice cualquier órgano de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, sus organismos públicos y la misma Comisión Foral.

### **2.3. La necesidad de evaluar. ¿De qué sirve evaluar?**

De acuerdo con la definición propuesta en el epígrafe 2.1 anterior, una evaluación realizará un análisis sistemático y objetivo de una intervención, de su diseño, su implantación y sus resultados. Contestando con rigor a estas cuestiones, a partir de un análisis profundo y de una interpretación correcta de la información recogida con dicho propósito, las evaluaciones tienen las siguientes funciones:

- Pueden contribuir a la participación efectiva de la ciudadanía, proporcionando canales y procedimientos para que se implique de manera directa.
- Ayudan a la mejora continua de los programas de intervención pública en función de su capacidad de alcanzar los objetivos establecidos.

- Impulsan el aprendizaje y la innovación del conjunto de la sociedad, puesto que proporcionan instrumentos para conocer el significado y las repercusiones de las políticas públicas.
- Favorecen la transparencia y la rendición de cuentas ante la ciudadanía y de los agentes implicados. Contribuyen a la legitimación de la Administración y a generar confianza.
- Favorecen la responsabilización de los agentes implicados, puesto que promocionan la formación e implicación de los responsables y agentes gestores de los planes. La organización funcionará de forma más orientada a resultados.

#### 2.4. Tipo de evaluación

Se presenta a continuación una tipología básica de las evaluaciones, según varios criterios de uso muy frecuente. Esto es importante porque será necesario que las personas que tengan que encargar o gestionar la realización de una evaluación de políticas públicas conozcan esta tipología para poder seleccionar el tipo más adecuado, de acuerdo con la situación concreta y las necesidades en las que se encuentren.

Distinguiremos, pues, tipos de evaluación de acuerdo con los siguientes criterios:

- Según el momento temporal en el que se lleven a cabo (*ex ante*, *intermedia*, *ex post*).
- Según el contenido prioritario de la evaluación (conceptual o de diseño, de gestión o proceso, de resultados o impactos, de calidad).
- Según quien evalúa (interna, externa, mixta).
- Según quien promueve la evaluación (individual, conjunta).
- Según la temática de la evaluación (de estrategia, de instrumentos operativos).

- Según la función para la que se realiza la evaluación (de necesidades, formativa o correctiva, de balance o conclusiva, sumativa).

según...	...tipo de evaluación	consiste en...
El momento temporal en el que se realiza la evaluación	<i>ex ante</i>	Antes de ejecutar una política o plan, en la fase de formulación de la política, evaluar los aspectos a considerar para obtener buenos resultados. Ayuda a decidir si la política se llegará a implementar o no, a priorizar las actuaciones de mayor impacto y a mejorar su diseño.
	intermedia	Se realiza en la etapa intermedia entre la formulación y la finalización de la política, durante el desarrollo. Evalúa los impactos que se van generando y revisa los aspectos que se evaluaron <i>ex ante</i> .
	<i>ex post</i>	Es una evaluación de los resultados e impactos finales. Determina el éxito obtenido y proporciona información para la mejora o reformulación.
El contenido prioritario de la evaluación	conceptual o de diseño	Analiza la racionalidad y coherencia del diseño de la política para la consecución de sus objetivos, es decir que exista una correspondencia entre la lógica del modelo diseñado y los instrumentos que se utilizan para la intervención.
	de gestión (de proceso)	Pretende mejorar la gestión de la política aportando más conocimiento sobre su funcionamiento interno: actuación de los responsables o gestores (grado de implicación, nivel de coordinación, etc.) validez de los procedimientos seguidos, distribución de tareas, utilización de los recursos financieros, comunicación, etc.
	de resultados e impactos	Aporta información sobre los resultados e impactos de la política, intentando indagar qué efectos son realmente debidos a la acción de la política y no debidos a factores externos. Evalúa el grado de eficacia y de eficiencia. Se suele diferenciar entre evaluación de los resultados

		<p>inmediatos, directos y concretos sobre los destinatarios o beneficiarios; y la evaluación de los impactos, entendiendo por impacto el efecto de la política de forma menos inmediata, ya sea porque se hace visible pasado más tiempo o porque se muestra sobre la población en general y no solo sobre la destinataria inmediata de la acción articulada dentro de la política.</p>
	<p>de calidad</p>	<p>Juzga si se producen los beneficios esperados por parte de la población objetivo de la política. Es decir, partiendo de conocer las valoraciones y expectativas de los destinatarios de la política, se establece la efectividad de la política en relación con estas expectativas.</p>

según...	...tipo de evaluación	consiste en...
quien evalúa	Interna	Realizada por los responsables de la política o por profesionales que la implementen, o por parte de una unidad interna de la entidad que lleve a cabo la política. Es una autoevaluación.
	externa	Realizada por personas que no participan en la formulación, la implementación y/o la gestión de la política.
	mixta	Realizada por personal de la entidad que gestiona la intervención con el apoyo de un equipo externo que da asistencia técnica al proceso o lleva a cabo la tarea de evaluación sobre el terreno.
quien promueve la evaluación	conjunta	Promovida, gestionada o financiada conjuntamente por varias entidades que participen en todo o parte del ciclo de la evaluación.
	individual	Promovida por una única entidad o organismo.
la temática	de estrategia	Se orienta a los ámbitos relacionados con la coherencia estratégica de la política, su pertenencia, la armonización con otras políticas o niveles institucionales, el alineamiento con otras estrategias de carácter más general o transversal, etc.
	de instrumentos operativos	Se orientan a las intervenciones de carácter más operativos o a los instrumentos a través de los que la política se hace operativa.
función	de necesidades	Intenta identificar los puntos fuertes y débiles del planteamiento de una

		política, en el momento de formular o redefinir nuevas políticas, para aportar más información respecto al problema que se quiere resolver o la necesidad que se quiere atender.
	formativa (correctiva)	Se hace para mejorar sobre la marcha el diseño y la ejecución del programa a evaluar e incrementar el conocimiento de los implicados en el diseño, gestión y ejecución. Pretende comprobar las dificultades, puntos críticos, desviaciones, errores que puedan existir, para corregirlas.
	sumativa	Se hace una recapitulación de la política a lo largo de un período de tiempo para ofrecer una valoración global y final. Su objetivo es proporcionar información sobre el valor de la intervención con un propósito muy vinculado a la toma de decisiones específicas como pueda ser su reformulación o continuidad.

El tipo de evaluación determinará las preguntas que deberán responder los evaluadores, los métodos concretos que utilizarán y las técnicas que resultarán más adecuados.

Los diferentes tipos de evaluación se pueden combinar entre sí y no son en absoluto excluyentes.

De acuerdo con el criterio de “contenido prioritario de la evaluación” se puede considerar también un quinto tipo que sería la evaluación integral, es decir, la que tiene como contenido todos los aspectos de la política, desde la formulación y el diseño, pasando por la planificación y la gestión, los resultados y los impactos.

Quizá la clasificación que distingue la evaluación formativa frente a la evaluación sumativa requiere una explicación más detallada. Podemos ver claramente la diferencia en la práctica imaginando una evaluación de una política que tenga una implementación a lo largo de un año natural.

– En la versión formativa, los evaluadores definirán las preguntas y los criterios de evaluación iniciales al empezar, en el mes de enero. Conjuntamente con el inicio de la aplicación de la política, se empieza a recopilar y analizar la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación, también se empieza a valorar y, sobre la marcha, se utiliza la información evaluativa para modificar y ajustar la política evaluada. Estas modificaciones generan nuevas preguntas que se deberán intentar responder y así sucesivamente. El resultado será que en diciembre la política evaluada se habrá ido modificando y reforzando sobre la marcha como consecuencia de la evaluación formativa.

– En la versión sumativa, también los evaluadores definirán inicialmente las preguntas y los criterios de evaluación, y también los puntos en que a lo largo del año se deberá recoger la información necesaria. En estos momentos predefinidos se recogerá la información y se acumulará para hacer un análisis y valoración conjunta en el mes de diciembre. El resultado será una evaluación global de la política a lo largo del año que permitirá mejoras y modificaciones en una nueva implementación de la política en el ejercicio siguiente.

Normalmente, se atribuye a la evaluación sumativa un papel más de rendir cuentas, mientras que la evaluación formativa se asocia más a la mejora de la evaluación.

### **3. Foro de la Ciudadanía**

Mediante el Acuerdo del Consejo de Gobierno del 7 de noviembre de 2008 se creó el llamado Foro de la Ciudadanía para la Evaluación de las Políticas y los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma (en adelante, Foro de la Ciudadanía).

Se trata de un órgano colegiado con una doble finalidad:

- Asesoramiento y consulta de la ciudadanía en la promoción de la cultura de la calidad institucional en todos los ámbitos de la acción de gobierno.

- Espacio permanente para la interacción de la Administración de la Comunidad Autónoma con los agentes sociales y la ciudadanía en general, en el diseño, la puesta en funcionamiento, los resultados y la valoración de los resultados y del impacto de las intervenciones públicas.

El Foro de la ciudadanía tiene como funciones:

- Analizar y evaluar la calidad de los servicios públicos desde la perspectiva de la ciudadanía y proponer iniciativas generales de mejora.
- Incorporar las iniciativas ciudadanas sobre asuntos de interés en relación con los servicios públicos y su calidad y mejora.
- Conocer las expectativas y necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- Informar y emitir opinión, en general, de la evaluación de las políticas y de los programas públicos cuya gestión corresponda a la Administración de la Comunidad Autónoma.

El Foro prevé, en el momento de constituirse, la participación de los ciudadanos de la comunidad autónoma, de las entidades asociativas, federaciones y confederaciones, como también de expertos y personas de prestigio reconocido en el ámbito de la evaluación de las políticas y los servicios públicos.

Los ciudadanos interesados pueden inscribirse voluntariamente para participar, como miembros de pleno derecho en el seno de Foro, a través de la convocatoria pública correspondiente.

El Foro llevará a cabo sus funciones a través de mesas temáticas, que serán órganos de estudio y deliberación conjunta sobre áreas específicas.

Estamos, pues, ante un instrumento que nace con la vocación de pasar a ser un canal esencial de participación ciudadana. Por tanto, necesariamente

deberemos prever formas de integrar la participación dentro de la propuesta de metodología de evaluación de políticas públicas.

## **4. Metodología propuesta**

### **4.1. Enfoque**

Realizar una evaluación implica aplicar un método que nos asegure la planificación, la recogida de datos y el análisis y la interpretación de éstos datos para emitir con rigor y validez un juicio valorativo.

Dentro este método haremos servir las herramientas técnicas de las ciencias sociales (cuantitativas y cualitativas) y de la gerencia pública, con la finalidad de llegar al conocimiento más amplio posible sobre la realidad que examinamos.

Como hemos dicho, queremos evitar cualquier forma de dogmatismo metodológico, si bien el método que se plantea y las adaptaciones que se realicen deberían incorporar siempre como elemento destacado de la evaluación las percepciones, opiniones y valoraciones que tengan las diferentes audiencias y los actores llave implicados, con un planteamiento pluralista, con el horizonte deseable de la participación activa de los actores clave.

Por otra parte, para que una evaluación sea verdaderamente provechosa y útil, tiene que haber un compromiso con la utilización de los resultados de la evaluación con la promoción de las medidas oportunas.

Por tanto, nos enfocamos hacia una evaluación integral, participativa, cualitativa y formativa.

**Integral:** contrariamente a la concepción tradicional de la evaluación como última etapa del proceso de planificación y orientada a evaluar los resultados, defendemos la visión integral, es decir que, independientemente del momento en el que se lleve a cabo la evaluación, incluirá todas las etapas de la intervención, desde el diseño hasta la manifestación de los resultados e impactos.

**Participativa:** nos basaremos en un paradigma de evaluación participativa porque incrementa la utilidad social de la evaluación y otorga transparencia a

los resultados de la evaluación, que son conocidos por todos los actores del proceso y tienen una difusión a una mayor audiencia. Conseguiremos una evaluación participativa si tratamos los agentes como protagonistas y no como informantes para los evaluadores. Una evaluación participativa fomenta la democracia, la cooperación y el consenso, otorga más legitimidad al proceso de elaboración de políticas públicas y refleja un contexto en el que existen de hecho múltiples grupos de interés con intereses diferentes.

Cuantitativa y cualitativa: no debemos atender únicamente los aspectos que sean plenamente cuantificables, sino que también son esenciales los aspectos cualitativos no plenamente cuantificables, como los puntos de vista y las percepciones de todos los implicados. De hecho, en muchos casos podemos encontrar que los impactos sociales son muy difíciles de cuantificar. Por ejemplo, podemos intentar hacer un razonamiento económico sofisticado por lo que respecta al caso, pero el beneficio social de evitar el fracaso escolar a través de la implantación de unos determinados programas tiene un componente cualitativo muy importante y será por tanto objeto de discusión, interpretación y juicios de valor.

Formativa: la evaluación formativa (o evaluación del proceso) se pregunta como, por qué y bajo qué condiciones funciona o falla una política, programa o intervención. Busca información en los factores contextuales, los mecanismos y los procesos. Con este enfoque se quiere utilizar la información para generar conocimiento y se pasa de un paradigma de hacer un simple control final de los resultados a un análisis de la realidad compleja, que supondrá un aprendizaje para las instituciones y fomentará la utilización de la evaluación. Como hemos visto en el epígrafe 2.4, la evaluación formativa se define por contraposición a la evaluación sumativa, pero no se trata de oponerlas ni las consideraremos excluyentes, sino que combinaremos ambas al mismo tiempo.

## **4.2. Fases de la evaluación**

Detallaremos una metodología estructurada en las siguientes fases:

- Fase preliminar.
- Fase de planificación y diseño.

- Fase de desarrollo.
- Fase de difusión y utilización.
- Metaevaluación (evaluación de la evaluación).

A continuación se resumen en forma de mesa las actividades, los participantes y outputs de cada una de estas fases, que se explican detalladamente en este capítulo.

Fase	Actividades	Participantes	Output
0. Fase Preliminar	Definir los términos de referencia. Constituir el equipo de evaluación. Presentar el equipo. Establecer principios guía.	Promotor de evaluación <sup>9</sup> Equipo evaluador <sup>10</sup> Equipos de gestión <sup>11</sup>	Términos de referencia Informe de inicio
1. Planificación y diseño	Describir la lógica de la política. Elaborar la guía metodológica. Aprobar la guía metodológica.	Equipo evaluador Equipos de gestión Expertos Agentes sociales Promotor de la evaluación	Guía metodológica Plan de trabajo
2. Desarrollo	Recoger datos. Analizar e interpretar. Intentar obtener consenso para las recomendaciones. Redactar el informe final.	Equipo evaluador Equipos de gestión Expertos Agentes sociales Agentes sociales	Informes de progresos Informe final
3. Difusión y utilización	Difundir los resultados. Incorporar conocimiento. Incorporarlos a la elaboración de políticas.	Equipo evaluador Promotor de la evaluación	Plan de mejora Plan de comunicación Reuniones de difusión a todos los participantes
4. Metaevaluación (evaluación de la evaluación)	Valorar la validez y la utilidad de la evaluación.	Todos los participantes	

### 4.3. Integración con el Foro de la Ciudadanía

A lo largo de las fases del proceso descrito, deberemos considerar en todo momento qué tareas dentro de las actividades previstas pueden asumirse en el seno de las mesas temáticas del Foro de la Ciudadanía<sup>12</sup> para cumplir con la voluntad de dar protagonismo a este órgano.

<sup>9</sup> “Promotor de la evaluación”: dirección que encarga la evaluación.

<sup>10</sup> “Equipo evaluador”: equipo designado para conducir la evaluación, normalmente un consultor –o consultores– externo contratado a tal efecto, pero también podría ser una unidad de evaluación, si existe, o un equipo mixto.

<sup>11</sup> “Equipos de gestión”: gestores de la política, el programa o los proyectos objeto de la evaluación.

<sup>12</sup> Ver el apartado 3 del documento.

## **4.4. Fase preliminar**

### **4.4.1. Objetivos y actividades de la fase preliminar**

El objetivo de esta fase es iniciar el proceso y realizar una primera aproximación a los participantes.

Las actividades que se deben llevar a cabo en esta fase son:

- Definir los términos de referencia.
- Constituir el equipo de evaluación.
- Presentar el equipo.
- Establecer los principios guía.

### **4.4.2. Actividad “Definir los términos de referencia”**

En esta primera actividad se trata de definir cuál es el objeto de la evaluación, por qué evaluamos, qué tipo de evaluación utilizaremos, el presupuesto aproximado y los plazos para realizar la evaluación.

Para asegurar una buena comprensión entre el promotor de la evaluación y el equipo evaluador, es una buena práctica definir todos estos puntos dentro un documento que llamaremos “Términos de referencia”. Este documento será el punto de partida de la evaluación y en caso de que se decida externalizar el trabajo del equipo de evaluación constituirá el pliego de prescripciones técnicas para seleccionar la mejor oferta.

Dentro los términos de referencia se deberán incluir las siguientes informaciones:

- Identificar cuál es el objeto de evaluación, tanto si son actuaciones concretas como proyectos individuales, programas complejos, planes, estrategias, un conjunto de intervenciones, etc.

- Indicar los propósitos generales y la justificación de la evaluación.
- Señalar el alcance de la evaluación (es decir, indicar las dimensiones geográficas, temporales, sectoriales, etc.).
- Describir la intervención que será evaluada y cuáles eran los objetivos originales de la política y cuáles han sido las acciones realizadas.
- Indicar cuáles son las cuestiones de evaluación principales; es decir, los objetivos específicos, en un alto nivel, no detallado.
- Establecer cuál es el tipo de evaluación que se debe realizar. Nos referimos aquí a la tipología indicada en el epígrafe anterior, 2.4. Tipo de evaluación.
- En su caso, hay que incluir algunas indicaciones sobre la metodología que se quiere aplicar. En este punto conviene no ser muy prescriptivos en el momento de redactar los términos de referencia y dejar margen para que el equipo de evaluación que se constituya pueda hacer sus propias propuestas metodológicas. Aún así, nos puede interesar incluir, si se considera necesario, algunas orientaciones metodológicas o solicitar aspectos muy concretos, tales como que la metodología a aplicar incluya una encuesta a los beneficiarios de la política, o que se tengan que utilizar métodos participativos a través del Foro de la Ciudadanía, o la estructura que se desea para el informe final de evaluación, etc.
- Indicar el marco de trabajo y delimitar el horizonte temporal para la evaluación y las consideraciones presupuestarias.
- Establecer la utilización principal que se desea realizar de la evaluación: cuáles son los potenciales usos y usuarios de los resultados de la evaluación.
- Indicar posibles fuentes de información para saber más.

#### **4.4.3. Actividad “Constituir el equipo de evaluación”**

Por “equipo evaluador” entendemos el equipo designado para conducir la evaluación, tanto si es una unidad de evaluación existente como un equipo de consultores externo contratado a tal efecto.

Hay que diferenciar “equipo evaluador” del conjunto de todos los participantes en la evaluación, ya que se trata de conceptos diferentes. El conjunto de todos los participantes en la evaluación es mucho más amplio que no el llamado “equipo evaluador”.

Esta actividad, pues, consiste en designar al equipo de evaluadores que realizará el grueso del trabajo a lo largo de todo el proceso.

En una reunión inicial entre el promotor de la evaluación y el equipo evaluador se pueden formalizar los términos de referencia mencionados en el punto anterior, si no se habían documentado previamente, se pueden poner en común los resultados deseados y la metodología a seguir y se pueden identificar riesgos que pueden afectar a la evaluación.

A partir de esta reunión inicial de lanzamiento, el equipo evaluador preparará un informe de inicio.

#### **4.4.4. Actividad “Presentar el equipo”**

Se deberá realizar una presentación inicial del equipo evaluador a las instituciones y personas implicadas en la gestión de la política evaluada, lo que llamamos equipos de gestión.

Deberá intentarse realizar una presentación a los individuos, a los departamentos o a las unidades más relevantes.

#### **4.4.5. Actividad “Establecer los principios guía”**

En esta actividad se trata de establecer una comprensión común de las personas implicadas (promotor de la evaluación, equipo evaluador, equipos de gestión) en lo que se refiere a los siguientes aspectos:

- El enfoque de la evaluación.
- Los principios que guiarán a los evaluadores.

Es decir, se hará una puesta en común de cuál es el enfoque de la evaluación (según lo que se ha expuesto en el epígrafe 4.1) y cuáles son los principios que deben guiar la evaluación, que conjuntamente constituyen la que podríamos llamar filosofía de la evaluación.

Una correcta comprensión de la evaluación y los principios que la guiarán evitará percepciones negativas o erróneas por parte de los actores implicados en lo que se refiere a la evaluación (pensar que la finalidad de la evaluación es

puramente de control, dudar de su utilidad, dudar de su validez, sentirse excluidos del proceso, etc.).

Podemos encontrar ejemplos abundantes de principios guía. La preocupación por las cuestiones éticas que surgen en el campo de la evaluación de políticas públicas, debido precisamente a su carácter político, ha hecho que asociaciones profesionales y académicas<sup>13</sup> en el ámbito internacional hayan desarrollado códigos de conducta y estándares que definen el comportamiento ético que deben seguir los evaluadores y los atributos que deben estar presentes en una buena evaluación.

A pesar de que cada una de estas normas deontológicas define los criterios de acuerdo con diferentes clasificaciones y utiliza una terminología diferente, podemos encontrar que todas incluyen una relación de valores comunes:

- Participación: la evaluación debe incluir las perspectivas y los intereses del rango completo de personas implicadas.
- Transparencia: se deben comunicar los propósitos, los métodos, las teorías y los análisis hechos con exactitud y detalle, y se debe permitir que el trabajo hecho a lo largo de la evaluación sea fácilmente comprensible y pueda ser interpretado y criticado. Siempre que sea posible debe dar acceso a la información evaluativa a los actores implicados. Este principio se debe mantener incluso si aparecen conclusiones críticas o negativas.
- Credibilidad: los evaluadores deben ser profesionalmente competentes y merecedores de confianza, para que los resultados a los que se llega en una evaluación sean aceptados y creíbles. El prestigio de los evaluadores influye decisivamente en la capacidad de conducir una evaluación. Para ser considerados merecedores de confianza por todas las partes afectadas, los evaluadores deberán exhibir competencia profesional, habilidad, experiencia apropiada e independencia de criterio.

---

<sup>13</sup> Así, por ejemplo, encontramos los Principios Rectores para Evaluadores (AEA), los Estándares para la Evaluación de la Sociedad de Evaluación Alemania (DeGEval), los Principios de Evaluación de la Cooperación Española (DGPOLDE), las Orientaciones para las Buenas Prácticas en la Evaluación (UKES) y los Estándares de Evaluación de la Sociedad de Evaluación Suiza (SEVAL).

- **Integridad (honestidad):** los evaluadores actuarán con honestidad e imparcialidad. La posibilidad de que surjan conflictos entre los actores implicados en la evaluación de políticas públicas no es despreciable y se habilitarán los mecanismos para gestionar estos conflictos potenciales de acuerdo con los principios que deben guiar una buena evaluación.
- **Atención a la diversidad:** en su caso, la evaluación tomará en consideración los aspectos de diversidad por razón étnica, de género, religión, aspectos socioeconómicos u otros factores que puedan tener incidencia en la evaluación.
- **Precisión:** la evaluación se debe basar en el análisis sistemático a partir de datos. Los evaluadores deberán adherirse a los más altos estándares técnicos asociados a los métodos que utilicen.

Construyendo la evaluación a partir de estos principios, estaremos en condiciones de alcanzar la calidad y utilidad de la evaluación.

La última fase del proceso de evaluación, es decir, la metaevaluación, consistirá precisamente en la valoración de la misma evaluación, de acuerdo con estos principios.

#### **4.5. Fase de planificación y diseño de la evaluación**

##### **4.5.1. Objetivos y actividades de la fase de planificación y diseño**

El objetivo de esta fase es delimitar el alcance y los objetivos de la evaluación, plantear las cuestiones correctas, concretar la metodología y las herramientas que se utilizarán y planificar los diferentes pasos y su ordenación temporal.

Las actividades que se deben llevar a cabo en esta fase son:

- Describir el marco lógico de la intervención.
- Elaborar la guía metodológica (criterios de evaluación, cuestiones de evaluación, criterios de juicio, técnicas de recogida de datos, técnicas de análisis, indicador, fuentes de información).

- Aprobar la guía metodológica y el plan de trabajo.

#### 4.5.2. Actividad “Describir la lógica de la intervención o política”

Esta actividad nos permitirá identificar los conceptos y las ideas clave, describir la política evaluada y su lógica de intervención subyacente, es decir, la cadena causal que conduce desde los inputs a los impactos.

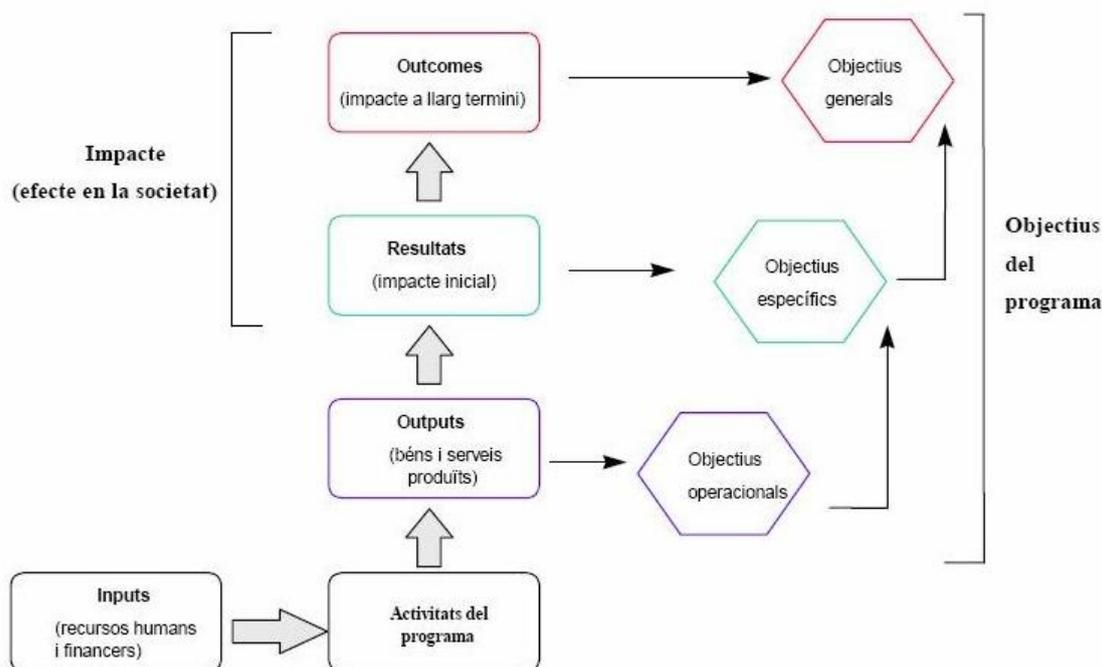


Figura 2: La lógica de una intervención. Fuente: GENCAT (2003)

Se puede concebir la lógica de la intervención como una secuencia, de la siguiente manera:

Una acción se lleva a cabo por una razón. => La acción tiene unos objetivos que apuntan hacia unas necesidades => La acción proporciona inputs que llevan a unas actividades. => La acción consigue unos outputs. => Éstos llevan a unos resultados y unos impactos a corto plazo. => Éstos conducen a unos impactos a largo plazo (*outcomes*).

Inputs serían, por ejemplo: presupuesto, tiempo, equipamiento, espacio, capacidades, recursos, etc.

Actividades serían las tareas llevadas a cabo.

Outputs son los servicios o productos concretos que se producen (relacionados con los objetivos operacionales).

Resultados son tanto los impactos iniciales (relacionados con objetivos específicos) como los impactos a largo plazo (relacionados con los objetivos generales).

Un ejemplo clásico para entender mejor el significado de cada componente es el de la construcción de una carretera:

Inputs: presupuesto, horas-trabajador, materiales...

Actividad: construir la carretera

Output: una carretera

Resultado inmediato: mejora de la movilidad y accesibilidad

Impacto (a largo plazo): crecimiento económico en la región

En la práctica, la descripción de la lógica de la intervención de la política que se debe evaluar se puede realizar utilizando distintas técnicas y una de las más empleadas es la conocida por su nombre en inglés Logical Framework Approach (LFA) o enfoque del marco lógico.

Se trata de una herramienta proveniente de la planificación y gestión de proyectos, promovida por la OCDE, la Unión Europea y muchos otros organismos internacionales, que, aplicada en la evaluación de políticas públicas, nos permitirá reconstruir la lógica de intervención hipotética deseada de la política evaluada.

Es una herramienta de análisis para la planificación de proyectos orientados a objetivos que se puede utilizar en la preparación, la ejecución y la evaluación.

Cubre el ciclo completo de los proyectos distinguiendo cuatro grandes fases (identificación, diseño o formulación, ejecución y seguimiento, evaluación) y define los aspectos concretos que se deben estudiar en cada fase, pero la parte

más conocida y más sobradamente utilizada es la matriz de planificación del proyecto, que interrelaciona los elementos de la intervención estructurándolos en: objetivos globales y específicos, inputs, actividades, resultados y factores externos.

De acuerdo con el LFA, la lógica de una intervención se estructura en objetivos, necesidades, inputs, actividades, outputs, resultados, impactos a corto plazo e impactos a largo plazo, y estos elementos se representan en una matriz que tiene esta forma:

Lógica de la intervención		Indicadores objetivamente verificables	Fuentes de validación	Supuestos/hipótesis/ factores externos/riesgos
Objetivos generales				
Objetivos específicos				
Objetivos operacionales				
Actividades				

No obligatoriamente se debe utilizar la técnica del LFA. Hay otras técnicas posibles que pueden ser igualmente válidas, como:

- Diagramas de objetivos (representación gráfica de las cadenas lógicas entre los objetivos, desde los más operativos hasta los más globales).
- Así como los diagramas de efectos (parecidos a los diagramas de objetivos pero traduciéndolos previamente a efectos esperados antes de incluirlos en el diagrama).

En la figura 3 se muestra un ejemplo de diagrama de efectos esperados extraído del manual *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Bases Metodológicas de Evaluación* (volumen 1), cuya referencia figura en la bibliografía como EC (2006).

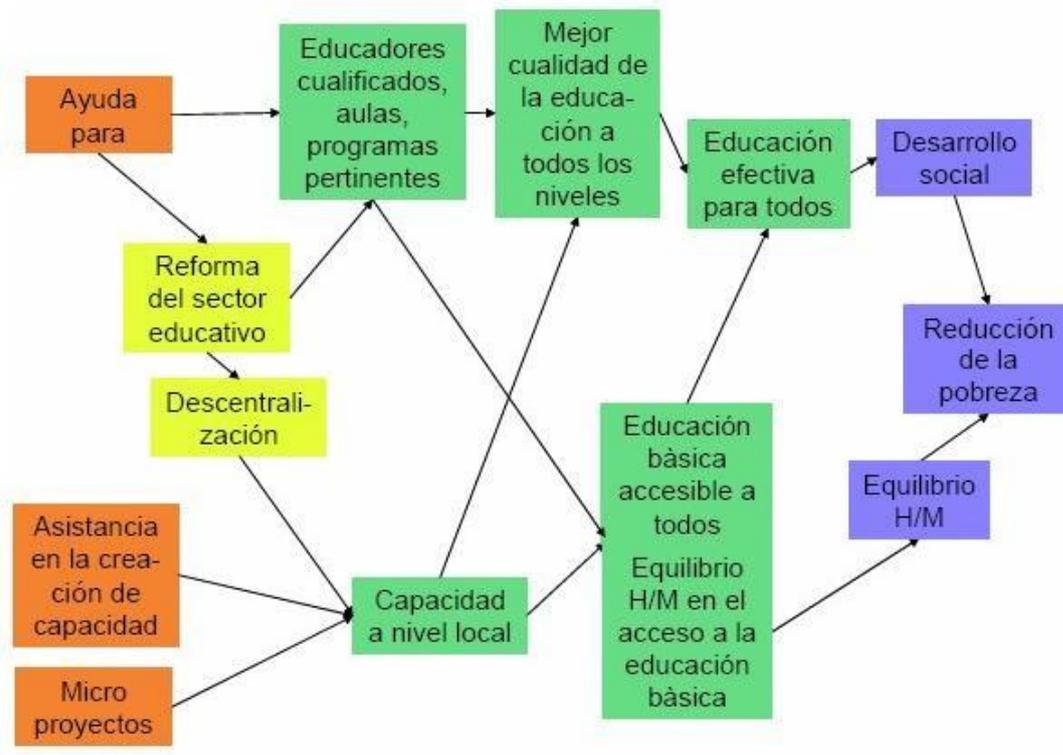


Figura 3: Ejemplo de diagrama de efectos. Fuente: EC (2006)

Esta actividad será más difícil de llevar a cabo cuanto más complejo sea el programa o la política que se tenga que evaluar, con múltiples objetivos, pero es necesaria para estructurar bien la evaluación y asegurar que todos los aspectos importantes queden cubiertos. En la fase de desarrollo de la evaluación ayudará a los evaluadores a entender y a pensar a lo largo de la actividad y ayudará a comparar los resultados esperados y deseados de la política con lo que realmente haya pasado.

#### 4.5.3. Actividad “Elaborar la guía metodológica”

Dentro esta actividad se llevará a cabo la adaptación del proceso propuesto en esta guía al caso concreto de evaluación que estemos planificando y diseñando.

El resultado de esta actividad será una especificación con un mayor nivel de detalle del contenido de la evaluación y una concreción de la metodología genérica propuesta en unas actividades concretas, plasmadas dentro un cronograma.

- Criterios de evaluación.
- Agentes relevantes.
- Objetivos específicos (cuestiones de evaluación).
- Criterios de juicio.
- Indicadores y fuentes de información.
- Técnicas de recogida de datos y de análisis.
- Cronograma de actividades.

#### **4.5.3.1. Establecer los criterios de evaluación**

Recordamos que en los términos de referencia ya habíamos definido (con poco nivel de detalle) cuál es el objeto de evaluación, los propósitos generales de la evaluación, el alcance que ésta debe tener, es decir, en qué dimensiones (geográficas, temporales, sectoriales, etc.) se debe mover, y las cuestiones de evaluación principales en un alto nivel, no detallado.

Dentro del actividad “Establecer los criterios de evaluación” se trata precisamente de iniciar la definición detallada de lo que queremos averiguar a través de la evaluación, empezando con un primer paso que consistirá en seleccionar cuáles son nuestros criterios de evaluación.

Los criterios serían las “familias” temáticas a las que pertenecerán las diferentes cuestiones de evaluación (objetivos específicos de la evaluación). Se trata simplemente de categorías generales que ayudan a estructurar las cuestiones de evaluación y también pueden facilitar la comparación o agregación de resultados de múltiples evaluaciones.

Existe consenso general en considerar cinco criterios de evaluación que se derivan directamente del mismo modelo de lógica de la política aplicada.

En el siguiente esquema se presenta de manera sintética la relación entre la lógica de la política o intervención y estos cinco criterios esenciales de evaluación.

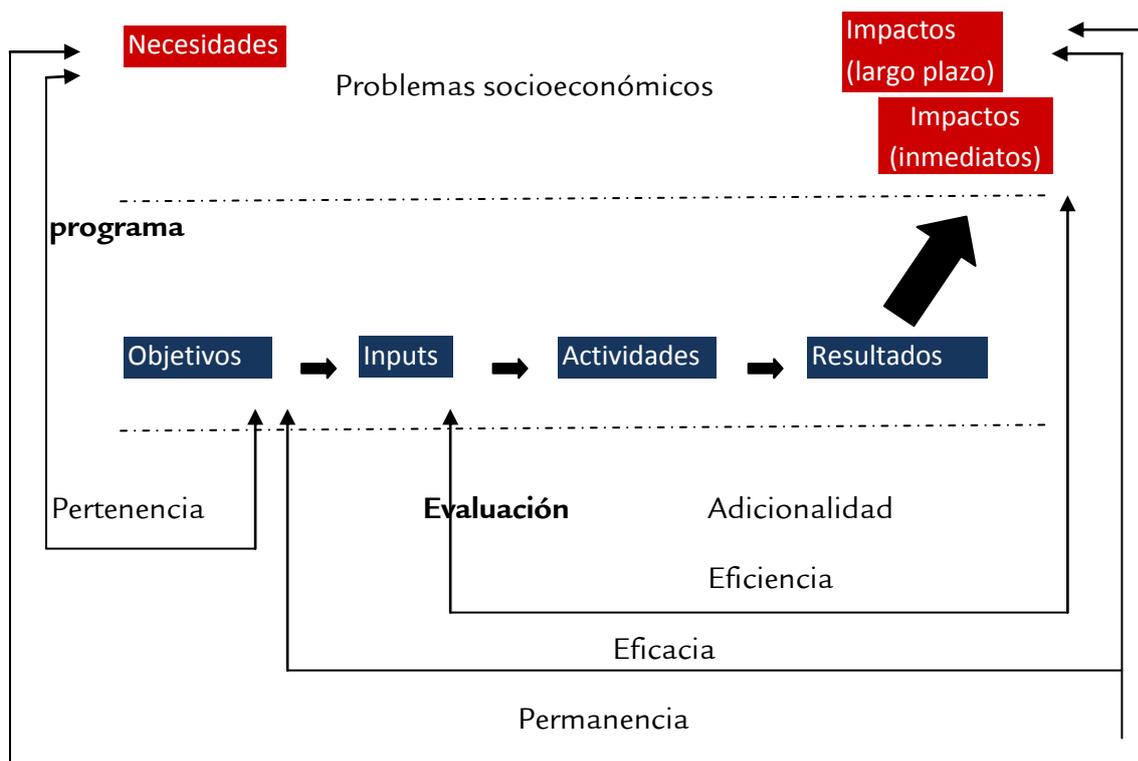


Figura 4: Aspectos clave que se deben analizar en la evaluación. Fuente: GENCAT (2003)

- **Pertinencia** (criterio también designado relevancia): examina hasta qué punto los objetivos de la política son relevantes para las necesidades o los problemas. La evaluación de la pertinencia consiste en valorar si los resultados que se pretende alcanzar con la política y los objetivos de la intervención planificada son adecuados para el contexto en el que se lleva a cabo. Con el análisis de pertinencia se estudia la calidad del diagnóstico subyacente a la intervención, se juzga la correspondencia con las necesidades observadas y la coherencia de la lógica de la intervención.
- **Eficacia**: examina si se han conseguido los resultados deseados. Es decir, hasta qué punto se han alcanzado los objetivos inicialmente previstos de la política. Juzga la política en función de la orientación a resultados.

- **Eficiencia:** examina qué esfuerzo ha sido necesario para alcanzar los resultados, comparando los resultados obtenidos con los recursos utilizados para obtenerlos. Se plantea si los efectos conseguidos por la política lo son con un uso de recursos razonable y proporcionado.
- **Impacto:** la evaluación del impacto intenta identificar los efectos generados por la política, sean positivos o negativos, esperados o no, directos o indirectos, colaterales o inducidos. El análisis de impacto se orienta a determinar los efectos netos atribuibles a las actuaciones realizadas.
- **Permanencia (criterio también llamado sostenibilidad o viabilidad):** analiza como los cambios positivos permanecerán en el tiempo; se cuestiona si es probable que los efectos positivos alcanzados continúen una vez que la intervención haya finalizado.

Estos cinco primeros criterios corresponden a la práctica tradicional de la evaluación de los programas de ayuda al desarrollo formalizada por la OCDE (CAD), y son empleados de forma generalizada en la evaluación de políticas públicas, por casi todos los autores, pero no son los únicos posibles.

Puede haber otros factores clave por analizar: coherencia/complementariedad, equidad, capacidad de respuesta, conveniencia/propiedad, adicionalidad, participación, apropiación, alineación, armonización, cobertura, etc.

No todos los criterios son aplicables a todas las evaluaciones ni los criterios presentados aquí son los únicos posibles. Debemos seleccionar los que resulten relevantes al objeto, al propósito y al alcance de la evaluación que diseñamos y planeamos.

Si en un caso concreto surgen cuestiones de evaluación que no encajan dentro uno de estos criterios o categorías preestablecidas aquí sugeridas, se debe tener flexibilidad para definir los criterios que requiera el caso concreto de evaluación que se tenga que llevar a cabo.

- **Adicionalidad:** valora hasta qué punto los resultados no se hubiesen producido si no hubiese existido la política.

- Capacidad de respuesta: valora si los resultados de la política satisfacen las necesidades, las preferencias o los valores de los grupos implicados.
- Coherencia o complementariedad: puede tener una dimensión de coherencia interna de la política, es decir, correlación entre sus objetivos y los instrumentos que despliega; o coherencia externa o complementariedad con otras políticas.
- Conveniencia o propiedad: valora si realmente valen la pena los resultados (objetivos) deseados.
- Equidad: valora si los costes y los beneficios están distribuidos de forma equitativa entre los diferentes grupos.
- Participación: determina qué agentes han estado implicados en las diferentes etapas de planificación, ejecución y evaluación de la política y valoran su incidencia en la toma de decisiones.
- Alineación: valora como se integra la política dentro las estrategias, los sistemas de gestión y los procedimientos establecidos en su entorno.
- Apropiación: valora hasta qué punto los actores implicados ejercen un liderazgo efectivo sobre la implementación de la política.
- Armonización: valora la coordinación entre políticas para evitar la dispersión de actuaciones.
- Cobertura: realiza un análisis de los colectivos beneficiarios y de la adecuación de la política a sus destinatarios, al mismo tiempo que analiza las causas de un eventual sesgo o de las barreras de acceso.

#### **4.5.3.2. Identificar a los agentes relevantes**

En esta tarea se decidirán cuáles son los agentes relevantes que se invitará a participar en la evaluación, considerando todos los posibles grupos implicados, tanto en el ámbito político, como institucional y social:

- Representantes políticos.
- Gestores: representantes de los órganos de decisión de la/s dirección/es general/es o gerencia/s afectada/s por la política.
- Controladores: inspectores, Intervención General, auditores...
- Trabajadores clave que han participado en el programa o política, personal implicado en la implementación de la política, tanto si es personal propio de la Administración como proveedores.
- Usuarios, beneficiarios o destinatarios.
- Expertos.
- Otras administraciones públicas relevantes (europeas, nacionales, regionales, locales).
- Organizaciones sindicales.
- Organizaciones empresariales.
- Universidades.
- Asociaciones.

#### **4.5.3.3. Definir los objetivos específicos de la evaluación**

Dentro esta actividad se deberán definir más detalladamente (recordamos que ya se habrá hecho una primera aproximación de alto nivel en los términos de referencia) los objetivos específicos de la evaluación. Es decir, las cuestiones a las que pretende responder la evaluación, las cuales no tienen por qué limitarse únicamente a los resultados finales, sino que pueden incluir también cuestiones relativas al proceso y a la satisfacción de los beneficiarios.

Como hemos visto en el epígrafe 2.4 podemos decidir hacer diferentes tipos de evaluación. Según el tipo de evaluación que se haya decidido en la fase preliminar que es más apropiada para el propósito de la situación concreta en que debemos aplicar la evaluación, ello determinará las cuestiones de evaluación que formularemos dentro esta actividad.

Aunque idealmente realizaremos una evaluación integral, es decir, que valore tanto el diseño como la implementación, los resultados, el impacto, la participación, etc. de la política pública, puede ser que teniendo en cuenta las limitaciones de recursos y de tiempo disponible sea conveniente hacer una selección de cuestiones menos ambiciosa y centrarnos en algún aspecto y no plantear todas las cuestiones de evaluación posible.

El planteamiento más práctico puede ser centrarse en las cuestiones más relevantes y que más contribuirán al uso deseado de la evaluación.

Posibles cuestiones de evaluación que se pueden plantear, que incluyen, por ejemplo:

- ¿Qué impacto podrá tener una política?
- ¿En qué situación se encuentra la implementación de una política?
- ¿Qué progreso ha aportado una política?
- ¿Qué ventajas e inconvenientes pueden tener distintas iniciativas o distintos enfoques de implementación?
- ¿Como varían los resultados por zonas, sectores u otras segmentaciones?
- ¿Qué ha funcionado y qué no ha funcionado?
- ¿Qué factores y qué actores implicados han ayudado o han contribuido a la misma?
- ¿Qué resultados se ha obtenido?
- ¿De qué manera ha ayudado a la política o programa?
- ¿Cómo se podría mejorar?
- ¿Cómo se ha llevado a cabo en la práctica y en detalle el contenido de la política?
- ¿Cómo ha cambiado la percepción de los usuarios o beneficiarios?
- ¿Qué expectativas tienen los usuarios o beneficiarios?
- ¿Qué barreras hay?
- ¿Qué consecuencias no planificadas ha tenido la política?

– ¿Eran válidos los objetivos de la política?

La forma práctica de llevar a cabo esta actividad puede ser la siguiente:

- A partir de los criterios de evaluación seleccionados en la etapa anterior, formular todas las cuestiones posibles, clasificando cada cuestión dentro del criterio o la categoría a que corresponde.
- No olvidar enriquecer las cuestiones considerando no sólo los intereses del promotor de la evaluación y de los evaluadores sino también las necesidades de información que puedan tener los diferentes agentes implicados en el proceso.
- Priorizar las cuestiones considerando cuáles despiertan mayor interés, cuáles pueden ser más relevantes o tener más influencia en la toma de decisiones, cuáles requerirán un coste de investigación abordable, y el grado de dificultad para conseguir información para darles respuesta.

#### **4.5.3.4. Definir los criterios de juicio**

No debemos olvidar que la evaluación pretende juzgar el mérito y valor de las políticas públicas, y no meramente describirlas. Por tanto, dentro esta tarea deberemos definir para cada cuestión de evaluación donde sea aplicable, qué consideraremos un éxito y qué consideraremos un fracaso.

Se debe poner atención en no confundir los criterios de evaluación (categorías temáticas para las cuestiones de evaluación) con los criterios de juicio que presentamos en este epígrafe.

Los criterios de juicio nos permitirán realizar la evaluación de forma razonada, de manera que la valoración realizada no sea una simple opinión sino un desarrollo racional a partir de un criterio claramente establecido y aceptable, para que las conclusiones a las que se llegue sean aceptadas.

Para las cuestiones de evaluación donde tenga sentido, se deberá establecer el nivel o la meta que se pretende alcanzar. Para los objetivos de la política que ya se hayan definido de forma cuantitativamente verificable eso ya está hecho directamente.

Como vemos se trata de pasar de los criterios de evaluación a las cuestiones de evaluación, de éstas a los criterios de juicio y, finalmente, a los indicadores.

#### 4.5.3.5. Indicadores de seguimiento y fuentes de información

En esta tarea revisaremos cuáles son los indicadores adecuados para cada cuestión de evaluación e identificaremos qué fuentes de información hay disponibles y podremos utilizar para la evaluación.

Según si ha habido evaluaciones previas es posible que ya se haya definido un conjunto de indicadores de seguimiento; en este caso, en esta actividad se deberán revisar.

En caso contrario, se deberán definir partiendo de las cuestiones de evaluación. Así, se suelen diferenciar indicadores a cuatro niveles distintos:

- Indicadores de input.
- Indicadores de plan o programa.
- Indicadores de output o de producto.
- Indicadores de impacto.

En la siguiente tabla se muestran algunos ejemplos de indicadores de cada tipo:

Indicadores de input	Presupuesto total
	Porcentaje del presupuesto efectivamente ejecutado
	Gasto medio en ...
	Personal medio dedicado a ...
Indicadores de output o de realización	Número de participantes en actividades de formación
	Cantidad de días de formación recibidos
Indicadores de impacto	Productividad laboral
	Capacitación y mejora profesional
	Ocupación creada
	Cambios en la formación del empleo (trabajadores especializados sobre la total)
Indicadores del plan o programa	Tipología de los participantes
	Número de solicitantes y porcentaje de

Se debe tener algunas precauciones en la definición de los indicadores:

- Una definición inapropiada de los indicadores podría provocar que para cumplirlos se produjese una reorientación de la actividad con efecto negativo sobre los verdaderos objetivos que se querían alcanzar inicialmente con la política.
- Un exceso de indicadores aportará la misma información (es decir: ninguna) que no tener indicadores.
- No se debe caer en la tentación de medir lo que es fácil de medir en lugar de lo que realmente es importante medir.
- No conviene intentar medir lo que no se puede medir cuantitativamente y sólo puede tener evaluación cualitativa.

Conviene aclarar que a lo largo de la evaluación quizá también recogeremos datos no estructurados; por ejemplo, si utilizamos herramientas como estudios de caso. Estos elementos pueden formar parte perfectamente de la evidencia recogida y pueden tener suficiente fuerza para incorporarlos a las conclusiones de la evaluación, aunque no sean indicadores.

En la práctica es habitual en la evaluación construir una tabla que muestre los criterios de evaluación, las cuestiones de evaluación, los indicadores y las fuentes de información.

Podremos utilizar como fuentes de información:

- Literatura especializada.
- Trabajos de investigación.
- Estadísticas publicadas.
- Sitios web.

- Resultados de la aplicación de las técnicas de recogida de información y búsqueda.

#### **4.5.3.6. Seleccionar las técnicas**

Dentro esta tarea, se seleccionarán las técnicas que se deberán utilizar a lo largo del desarrollo de la evaluación, tanto por lo que respecta a la recogida de información como por lo que respecta al análisis y la interpretación.

Como se ha mencionado anteriormente, en la evaluación de políticas públicas pueden ser aplicables muchas de las técnicas de la investigación en general y de las ciencias sociales.

La relación de estas técnicas es larga y cada una tiene su propia metodología y su complejidad asociada, razón por la que dentro esta guía no se pretende incluir exhaustivamente todas las técnicas posibles ni una descripción individual de cada una.

De la misma manera, no podemos ofrecer un procedimiento válido universalmente para seleccionar la técnica más idónea para cada caso concreto de evaluación.

Simplemente indicaremos los nombres algunas técnicas bastante conocidas y frecuentemente utilizadas, sin ningún ánimo de exhaustividad.

Corresponderá al equipo evaluador seleccionar las que se consideren más apropiadas en la evaluación particular que se tenga que desarrollar y convencer al promotor de la evaluación y a otros agentes implicados que se trata de los métodos pertinentes para su caso concreto.

Si bien desde esta guía no se puede prescribir unas técnicas específicas, sí deseamos alentar a los equipos evaluadores a establecer un conjunto de técnicas y métodos, teniendo en cuenta tres aspectos importantes:

- La clara voluntad de realizar evaluaciones participativas, de manera que las técnicas escogidas lleven realmente a la práctica esta intención.
- Hacer uso intensivo (siempre que sea posible y apropiado) de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, con los aspectos en

que puedan contribuir a incrementar el número de participantes, hacer el proceso de evaluación más eficiente o mejorar la calidad.

- Utilizar en la medida de lo posible la herramienta que facilita el Foro de la Ciudadanía.

Así, por ejemplo, podemos mencionar los ejemplos siguientes de técnicas de recogida de información:

- Consulta y revisión documental.
- Observación directa en el terreno (“observación participante”).
- Sistemas de indicadores y cuadros de mando.
- Entrevistas en profundidad (entrevistas cualitativas) estructuradas, semiestructuradas y no estructuradas.
- Grupos de discusión o grupos focales:
  - o Método Delphi.
  - o Grupo focalizado.
  - o Grupo nominal (TGN).
  - o Lluvia de ideas (*brainstorming*).
- Tablas técnicas.
- Encuestas.
- Benchmarking.
- Paneles de expertos.
- Estudio de caso.

Así como las siguientes técnicas de análisis e interpretación de la información recogida:

- Análisis DAFO (puntos débiles, amenazas, puntos fuertes y oportunidades).
- Análisis PEST (análisis político, económico, social y tecnológico).
- Árboles de problemas y árboles de objetivos.
- Análisis de impacto con modelo descendiente (*top-down*).
- Análisis de impacto con modelo ascendente (*bottom-up*).
- Análisis de impacto con modelo *shift-share*.
- AIO. Análisis de impacto con modelo *input-output*.
- ACB. Análisis coste-beneficio
- ACE. Análisis coste-eficacia
- Análisis multicriterio.
- Análisis riesgo-beneficios.
- Análisis de frontera.
- Estudios de caso.
- Métodos experimentales.
- Gráficos de proceso.
- Técnicas estadísticas.
- Grupo de control-contrafactualidad.

#### **4.5.3.7. Cronograma**

Finalmente, una vez concretada la metodología que se debe aplicar realizados los puntos anteriores, se deberá plasmar en forma de plan de trabajo con un calendario de actividades.

#### **4.5.4. Actividad “Aprobar la guía metodológica”**

Llegaremos al punto en que, una vez contrastada, se deberá aprobar la guía metodológica de la evaluación y el plan de trabajo (cronograma).

El contraste se refiere al hecho de que el equipo evaluador prepara a partir de la estructura propuesta en esta guía el documento concreto de guía metodológica aplicada a la evaluación en curso e incorpora las siguientes aportaciones:

- Promotor de la evaluación (tanto el equipo directivo como el equipo técnico).
- Miembros de los equipos de gestión implicados en la implementación de la política, que habrán participado en reuniones individuales o grupales para preparar la evaluación.
- Personas expertas en el ámbito en que actúa la política a evaluar.

La Dirección y el equipo técnico deben llevar a cabo la aprobación final, pero en el contraste y la búsqueda del consenso en la metodología es importante que participen todos los implicados, y de la guía metodológica resultante es conveniente hacer una difusión a agentes sociales organizando una o varias reuniones de presentación y difusión.

### **4.6. Fase de desarrollo de la evaluación**

#### **4.6.1. Objetivos y actividades de la fase de desarrollo**

El objetivo de esta fase es doble: recoger suficiente información y evidencia, si es posible tanto datos cuantitativos como cualitativos, y de esta manera hacer participar activamente a los agentes implicados; por otro lado, realizar un análisis y una interpretación rigurosa a partir de toda la información obtenida,

de manera que el razonamiento sea válido y conforme a la evidencia obtenida y los pasos seguidos puedan ser entendidos y reproducidos.

Las actividades a llevar a cabo en esta fase son:

- Recogida de datos.
- Análisis e interpretación.
- Obtención de consenso para las recomendaciones.
- Redacción del informe final de evaluación.

Por otro lado, la dirección promotora de la evaluación, a lo largo de toda esta fase, deberá fomentar continuamente la participación, garantizar los flujos de comunicación y supervisar la calidad del proceso.

#### **4.6.2. Actividad “Recogida de datos”**

En esta tarea se aplicarán las técnicas que hayamos seleccionado en la etapa 4.5.3.6, como investigación documental, estudio de casos y principalmente métodos participativos de recopilación de datos, como entrevistas, grupos de discusión estructurados (grupos focales), encuestas, etc.

El equipo evaluador elaborará tanto el estudio de gabinete (examinar documentación, trabajar sobre indicadores, identificar informantes clave, diseñar cuestionarios, diseñar muestreos, preparar guiones de entrevistas, seleccionar los estudios de caso, organizar las bases de datos o los apoyos que se emplearán para recoger la información, etc.), como el trabajo de campo (realizar entrevistas, observación directa, coordinar las técnicas de debate grupal elegidas, realizar las encuestas, etc.), todo ello referido naturalmente a las técnicas seleccionadas en la fase anterior que sean aplicables a cada caso.

El promotor de la evaluación o los miembros de sus equipos de dirección y gestión deberán facilitar al equipo de evaluadores el acceso a la información, ayudar a la participación de las personas implicadas enviando convocatorias y emitiendo credenciales para los evaluadores cuando sea necesario, participar en las reuniones necesarias y supervisar los informes intermedios.

#### **4.6.3. Actividad “Análisis”**

Toda la información recogida deberá ser analizada atendiendo los criterios de evaluación previamente definidos, a través de enjuiciamiento sistemático para formular los hallazgos, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas.

Recordamos que en evaluación, además de recopilar y analizar sistemáticamente información, se deben emitir juicios de valor a partir de los criterios de evaluación establecidos y se deben sugerir líneas de acción o recomendaciones para la mejora de las políticas evaluadas.

Por ello, es esencial que el análisis siga un proceso robusto, que se pueda reproducir el proceso lógico de razonamiento seguido para llegar a las conclusiones y que se tengan en cuenta todas las perspectivas de valoración de los agentes implicados que se consideraron importantes cuando se definieron los criterios de evaluación.

#### **4.6.4. Actividad “Intentar obtener consenso para las recomendaciones”**

Las recomendaciones son sugerencias sobre posibles líneas de acción que se deben seguir con respecto a la política evaluada, propuestas de cambio o aspectos que hay que mantener, o consejos para la mejora dirigidos a los promotores de la evaluación, los responsables o los profesionales implicados en la implementación de la política.

Las recomendaciones de una evaluación se deben basar en las valoraciones realizadas que, a su vez, se basan en la recopilación de información y el análisis sistemático de esta información.

Estas decisiones que se pueden recomendar podrían ser, por ejemplo:

- Realizar correcciones intermedias en el proceso de ejecución de un programa.
- Continuar, extender o institucionalizar un programa o recortarlo, finalizarlo o abandonarlo.
- Examinar nuevas ideas.

- Seleccionar la mejor entre varias alternativas.
- Decidir si se continúa con la financiación.

Si bien no son sólo dichas recomendaciones sino todas las demás del proceso evaluador lo que provoca y estimula el uso de la evaluación, hay que reconocer que las recomendaciones son muy a menudo la parte más visible de un informe de evaluación.

En la práctica, la tarea de intentar obtener consenso para las conclusiones y las recomendaciones se puede llevar a cabo con la circulación y puesta en común de sucesivos borradores entre los participantes en la evaluación.

#### **4.6.5. Actividad “Redactar el informe final”**

Dentro esta actividad se preparará el informe final, tanto una versión completa en forma de memoria como unas presentaciones resumidas muy visuales (tipo de presentación PowerPoint o similar) que faciliten su difusión.

El equipo de evaluadores debe redactar la propuesta de informe final que aprobará el promotor de la evaluación.

Se seguirán las indicaciones para la estructura y los contenidos del informe final que se hayan podido establecer en los términos de referencia o en la guía metodológica.

Normalmente un informe final de evaluación contendrá por lo menos los siguientes apartados:

- Resumen ejecutivo, con especial énfasis en los principales resultados, conclusiones y recomendaciones.
- Introducción. Contexto en el que se desarrolla la política pública y descripción de esta política.
- Resumen de la metodología aplicada a la evaluación.
- Análisis de la información recopilada, organizada de acuerdo con la categorización de criterios y cuestiones de evaluación establecida.

- Resultados, conclusiones y recomendaciones, explicadas detalladamente.
- Anexos que sean necesarios, dentro los cuales se pueden incluir los términos de referencia, la metodología detallada, los cuadros, gráficos, el detalle de las actividades realizadas en la evaluación y todos los elementos auxiliares adecuados.

#### **4.7. Fase de difusión y utilización**

##### **4.7.1. Objetivo y actividades de la fase de difusión y utilización**

El objetivo de esta fase es que los resultados de la evaluación se utilicen correctamente.

Para que la evaluación de políticas públicas sea un verdadero instrumento de aprendizaje y de mejora, es fundamental la utilización efectiva de los resultados alcanzados a lo largo del proceso de evaluación.

Por ello, habrá que asegurarse que los resultados lleguen a todos los actores implicados, desarrollando y llevando a la práctica una estrategia de difusión y comunicación que adapte los mensajes a las necesidades y características de cada destinatario.

Las actividades que se deben llevar a cabo dentro esta fase son, pues, las siguientes:

- Difundir los resultados.
- Incorporar los resultados a la base de conocimiento.
- Incorporar los resultados a la elaboración de las políticas.

Las dos últimas actividades son las que constituyen la utilización de la evaluación.

Recordamos que la finalidad principal de la evaluación podía estar más orientada al aprendizaje o más dirigida a la ayuda en la toma de decisiones, si bien es posible que comprenda ambos aspectos, lo cual de hecho no es nada incompatible.

En cada caso particular de evaluación, se deberá aplicar, pues, en mayor o menor grado la actividad apropiada al tipo de evaluación realizada y, en su caso, combinar ambas.

#### **4.7.2. Actividad “Difundir resultados”**

La comunicación y difusión de los resultados de evaluación empieza de hecho antes de llegar a esta fase, ya que forma parte del proceso de análisis y consenso para llegar a las conclusiones y recomendaciones a lo largo del desarrollo de la evaluación.

La importancia de esta actividad de difusión y comunicación se basa en que una utilización efectiva de los resultados de la evaluación requiere que los actores interesados los encuentren accesibles y de fácil comprensión.

También se pretende dar transparencia y rendir cuentas de la gestión y las actuaciones realizadas a través de una divulgación de resultados hacia la ciudadanía, los grupos de interés y el propio personal de la Administración. Esta transparencia, además de ser uno de los principios de buen gobierno, puede contribuir a reducir el distanciamiento que a veces se produce a causa del desconocimiento de los esfuerzos hechos y los efectos conseguidos.

Se deberá empezar diseñando un plan de comunicación que consiste en establecer una estrategia de difusión, identificando los destinatarios y la manera más apropiada de comunicación dirigida a cada tipo de destinatario.

Recordamos que en la fase de diseño ya se habían identificado a los agentes relevantes y los usos de la evaluación esperados por cada grupo y sus necesidades de información. En esta etapa se deberá revisar, después de los contactos mantenidos a lo largo del proceso de evaluación, si ha habido alguna variación en la utilidad esperada por los diferentes actores partícipes de la evaluación.

Los diferentes destinatarios tendrán demandas específicas de información y requerirán mensajes y canales de comunicación diferenciados. La divulgación de resultados se puede realizar de muchas maneras, la más directa puede ser publicar el informe de evaluación, pero también se puede realizar con otros apoyos:

- Publicación del informe de evaluación.
- Resumen ejecutivo.
- Folletos divulgativos.
- Boletines de noticias.
- Revistas especializadas.
- Presentaciones en jornadas, seminarios, talleres, etc.
- Publicación en el portal web, en la intranet, edición de CD, etc.

Una vez determinada la estrategia o el plan de comunicación, se realizará la difusión de resultados de acuerdo con la estrategia diseñada.

#### **4.7.3. Actividad “Incorporar los resultados a la base de conocimiento”**

No debemos olvidar que nos basamos en un paradigma de evaluación formativa y por tanto una orientación básica de todo el proceso es la de generar conocimiento.

Como resultado del proceso de evaluación, los implicados pueden aprender tanto a mejorar los planes, los programas, los proyectos y las intervenciones como la manera de mejorar la propia evaluación.

Habrá que sistematizar la incorporación del conocimiento generado en una base de conocimiento compartida y fomentar la utilización.

#### **4.7.4. Actividad “Incorporar resultados a la elaboración de políticas”**

La evaluación alcanza plenamente sus objetivos de mejora de las políticas públicas si consigue promover cambios en las intervenciones públicas que finalmente signifiquen una mejora para los ciudadanos.

Según el tipo de evaluación, es decir, tal como hemos visto, según el momento temporal en que se lleva a cabo con respecto a la planificación, el diseño y la implementación de la política; según su contenido prioritario, la temática estratégica u operativa y su principal finalidad sumativa o formativa, la utilización y el reflejo en la toma de decisiones será más directo o indirecto.

La forma más común que tiene la evaluación para promover las mejoras es a través de las recomendaciones que pueden ser incorporadas a la planificación y gestionadas a través de procesos de mejora continua (plan de mejora).

En la medida en que las recomendaciones se propongan en el momento más oportuno, de forma concreta y viable, más fácil será incorporarlas a las intervenciones.

#### **4.8. Metaevaluación**

La metaevaluación es la evaluación del proceso de evaluación realizado, es decir, el análisis de la calidad técnica y metodológica a lo largo del proceso y la utilidad de los resultados.

La metaevaluación, además de constituir un control de calidad necesario, puede ser útil para entender mejor la función de la evaluación dentro un determinado ámbito o sector y para mejorar y desarrollar esta función.

La metaevaluación analiza y valora si la metodología empleada es adecuada y si los resultados a los que se llega son buenos.

- **Utilización de una metodología apropiada**

- Adecuación al contexto y al objeto a evaluar.

- Establecimiento previo de los criterios de evaluación y descripción de la base lógica sobre la que se hacen los juicios posteriores.
- Coherencia técnica entre diseño de criterios, recopilación y análisis y valoración posterior de acuerdo con los criterios.
- Relación coste-beneficio correcta del estudio de evaluación.
- Adecuación al calendario disponible, cumplimiento del plan de trabajo.
- Validez y fiabilidad de las técnicas de obtención de datos y de análisis.
- Participación de los agentes críticos en el proceso.

- **Obtención de buenos resultados**

- Coherencia entre hallazgos, interpretaciones, valoraciones y recomendaciones.
- Calidad de los hallazgos, datos e información recopilada:

Relevancia: con respecto a los objetivos de la evaluación.

Fiabilidad: datos verdaderos y de confianza.

Suficiencia: información suficiente para poder llegar a conclusiones dentro del límite razonable y aceptado de riesgo.

Representatividad: información y datos suficientemente representativos de la totalidad de la realidad examinada.

Temporalidad: si se tarda demasiado tiempo a responder las cuestiones de evaluación, por muy buenos que sean los resultados, ya no serán oportunos.

- Buenas interpretaciones: análisis correcto y suficiente.

- Buenas valoraciones: de conformidad con los criterios de evaluación y los criterios de juicio establecidos, se han de extraer de la base empírica y de su interpretación.
- Buenas recomendaciones: basadas en los hallazgos, interpretaciones y valoraciones previas, deben ser realistas y adecuadas a lo que se evalúa y a su contexto.

¿Cómo concretar esta valoración en la práctica? Conviene que prestemos especial atención al informe de evaluación y a las percepciones de los agentes implicados en el proceso.

Dentro de la fase de metaevaluación deberemos analizar necesariamente la calidad del producto principal, es decir, del informe de evaluación. Con esta finalidad podemos utilizar unos criterios estandarizados<sup>14</sup> de calidad del informe:

- Desempeño de los requerimientos: responde a las peticiones de quien ha encargado la evaluación y, en particular, deben ser conformes a los términos de referencia.
- Análisis del contexto: se analiza el contexto en que se inserta la política desde el punto de vista institucional, político, económico y social, y las interacciones previstas e imprevistas con otras políticas relacionadas y sus consecuencias.
- Justificación del método: en el informe se explicitan claramente las herramientas y la metodología de evaluación utilizadas, y realmente éstas son aplicadas a lo largo del proceso. Las elecciones metodológicas realizadas son apropiadas para cumplir los requerimientos y el informe explica claramente las limitaciones y defiende las opciones escogidas frente a otras opciones.
- Fiabilidad de los datos: aquí se trata de juzgar no la validez intrínseca de los datos sino de qué manera el equipo de evaluadores las ha obtenido y cómo las ha utilizado. El informe debe identificar las fuentes de

---

<sup>14</sup> Adaptados de DG POLDE (2007).

información cuantitativas y cualitativas y debe explicar y justificar la fiabilidad de los datos.

- Solidez del análisis: se analiza adecuadamente y sistemáticamente la información.
- Credibilidad de los resultados: ¿Se deducen de forma razonable y justificada del análisis de los datos y de las interpretaciones y en una lógica presentada cuidadosamente?
- Validez de las conclusiones: ¿El informe presenta conclusiones claras y basadas en resultados creíbles?
- Utilidad de las recomendaciones: ¿Son equitativas y evitan favorecer puntos de vista personales o de las partes interesadas? ¿Son bastante detalladas para poder ser aplicadas?
- Claridad del informe: ¿La información que proporciona es fácilmente comprensible?

También conviene analizar el punto de vista de los participantes, lo que podemos hacer mediante un cuestionario para evaluar dentro una escala de puntuación adecuada distintas cuestiones entre los actores participantes:

- Cómo es apreciada la información suministrada por el informe de evaluación:
  - Es completa y actualizada.
  - Sirve para comparar resultados de nuestro ámbito con otros.
  - Realiza un buen diagnóstico de problemas.
  - Identifica áreas de mejora.
  - Realiza una buena síntesis de la situación actual.
  - Aporta una visión más global de la política concreta.

- La generación de conocimiento que se ha conseguido con la evaluación:
  - Ha generado nuevos conocimientos.
  - Ha confirmado hechos conocidos.
  - Ha ayudado a corregir apreciaciones previas.
- El nivel de acuerdo con la metodología que se ha utilizado en la evaluación:
  - Con el método.
  - Con los indicadores.
  - Con la cobertura de temas.
  - Con la dinámica de los trabajos.
- La aplicación que se realiza:
  - Comunicar y compartir información y experiencias.
  - Reflexionar sobre el trabajo diario.
  - Mejorar los flujos de información interna.
  - Mejorar el seguimiento.
  - Mejorar la gestión.
  - Medir el progreso hacia los objetivos.
- El impacto potencial sobre la política:
  - Reflexionar sobre el futuro de la política.
  - Diseñar nuevas medidas.
  - Introducir cambios en las medidas.

- Introducir cambios de funcionamiento.
  - Introducir cambios en la gestión.
- El nivel de relevancia.
- El nivel de satisfacción.

## 5. Anexo I. Glosario de acrónimos y de términos

**AEVAL:** Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

**Autoevaluación (o evaluación interna):** realizada por el mismo personal que pertenece a la entidad gestora de la política, independientemente de que dicho personal pertenezca o no a una unidad de evaluación.

**Evaluabilidad:** grado en el que es factible evaluar una intervención o política. Puede ser una fase previa a la realización de una evaluación.

**Evaluación conjunta:** promovida, gestionada o financiada conjuntamente por varias entidades que participan en todo el ciclo de la evaluación o en una parte del mismo.

**Evaluación *ex ante*:** evalúa los criterios establecidos en el momento de adoptar decisiones, la viabilidad y la aceptabilidad de una política, antes de comprometerse a financiar la puesta en marcha y la ejecución.

**Evaluación *ex post*:** evalúa los criterios establecidos en el momento de adoptar decisiones, la viabilidad y la aceptabilidad de una política, después de que se haya ejecutado y cuando los resultados son visibles.

**Evaluación externa:** realizada por personas que no participan en la formulación, la implementación y/o la gestión de la política.

**Evaluación formativa:** realizada a lo largo de la ejecución para mejorar el rendimiento y adscrita a obtener más información para los gestores y los que participan directamente en la ejecución para mejorar su actuación.

**Evaluación individual:** promovida por una única entidad u organismo.

**Evaluación intermedia:** realizada a lo largo de la fase de implementación de la política o plan.

**Evaluación mixta (o interna asistida):** realizada por el personal de la entidad que gestiona la intervención ayudado por un equipo externo que presta

asistencia técnica al proceso o lleva a cabo el trabajo de evaluación sobre el terreno.

**Evaluación participativa:** evaluación en que los representantes de las entidades y partes interesadas (incluidos los usuarios o beneficiarios) trabajan conjuntamente en el momento de realizar el diseño, la implementación y la interpretación.

**Evaluación sumativa:** el objetivo es proporcionar información sobre el valor de la intervención o política con un propósito muy vinculado a tomar decisiones específicas, como la reformulación o la continuidad, entre otros.

**Benchmarking:** técnica de análisis y valoración que consiste básicamente en la comparación, midiendo de forma sistemática una serie de parámetros o indicadores de una organización en comparación con otras organizaciones, para determinar en qué casos se producen los mejores resultados, o para comparar con referentes disponibles considerados excelentes.

**CAF:** Common Assesment Framework o Marco común de evaluación, es el modelo de autoevaluación para organizaciones promovido por la Unión Europea. Conceptualmente semejante al modelo EFQM, pero específicamente diseñado para las organizaciones del sector público teniendo en cuenta sus peculiaridades. Más sencillo que otros modelos, se utiliza a menudo en unidades administrativas que se inician en la gestión de la calidad.

**Coherencia:** se distinguen dos niveles de coherencia de una política pública: interno y externo. La coherencia interna valora que los objetivos de una política estén bien articulados con los instrumentos que prevé la política para conseguir sus objetivos y que los objetivos sean adecuados a los problemas o necesidades a los que se dirige la política. La coherencia externa analiza la compatibilidad de la política con otras políticas, estrategias o programas con los que tenga alguna sinergia o complementariedad.

**Eficacia (o efectividad):** grado en que se consiguen los objetivos de las políticas públicas, es decir, capacidad de conseguir los efectos deseados de las acciones realizadas.

**Eficiencia:** valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para conseguirlos. Se trata de determinar si se han

utilizado los mínimos recursos para los resultados obtenidos o si se podrían haber conseguido más o mejores resultados.

**EFQM:** Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. Con este acrónimo se suele designar, además de la entidad en sí, el modelo de excelencia que promueve dicho organismo. Según este modelo, los resultados excelentes de una organización (criterios y resultados) se consiguen mediante un liderazgo que dirija e impulse la política y la estrategia. El liderazgo será posible a través de las personas, las alianzas y los recursos y la implantación de los procesos adecuados (criterios y agentes).

**EVAM:** modelo de evaluación, aprendizaje y mejora, diseñado por el Ministerio de Administraciones Públicas. Igual que el EFQM, es un modelo también orientado a la autoevaluación de las organizaciones.

**FAO:** Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, siglas de Food and Agriculture Organization).

**Gobernanza:** designa la eficacia, la calidad y la buena orientación de la intervención del Estado, que le proporciona buena parte de su legitimidad, en una nueva forma de gobernar dentro del marco de la globalización y de la sociedad de la información. Hace referencia a la interacción entre los distintos niveles institucionales, cuando se produce una cesión de competencias tanto ascendente (por ejemplo, en la integración en la Unión Europea) como descendiente (descentralización territorial).

Asimismo en la forma de interacción entre las administraciones públicas con mercado, organizaciones privadas y sociedad civil, no en una subordinación jerárquica sino en una integración en red.

**Grupo de control:** grupo sobre el que no se realiza ninguna intervención o se aplica una intervención alternativa y diferente, constituido para ser comparado con un grupo experimental.

**OMS:** Organización Mundial de la Salud.

**ONU:** Organización de las Naciones Unidas.

**Pertinencia (o relevancia):** grado en que los objetivos de una política son válidos, es decir, adecuados al contexto en que se lleva a cabo. Analizando la pertinencia se estudia si el diagnóstico en que se basa la intervención corresponde a las necesidades o a los problemas que se deben resolver.

**SEM 2000:** Sound and Efficient Management (gestión sensata y eficiente). Con este nombre fue conocida una iniciativa de reforma de la gestión del fondo en la Unión Europea, la cual formuló una política generalizada de evaluación rigurosa, sistemática y puntual del gasto de los programas de la Comunidad Europea.

**SERVQUAL:** modelo para medir la calidad de un servicio. Se basa en un cuestionario con 22 ítems agrupados en 5 categorías, aplicables prácticamente a cualquier servicio. Las categorías son: elementos tangibles, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. Mide la calidad percibida de un servicio como diferencia entre las percepciones reales por parte de los clientes y las expectativas que se habían formado previamente.

**Sostenibilidad:** grado en que los efectos conseguidos con la implementación de una política es probable que se mantengan a lo largo del tiempo una vez que la política haya finalizado.

**Términos de referencia:** documento que recoge las decisiones previas a la realización de la evaluación: propósito, alcance, objetivos, criterios, cuestiones y metodología para elaborar el estudio de evaluación. Constituye la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar. Puede adoptar la forma de pliego de prescripciones en el caso de que se decida llevar a cabo una licitación para la selección del equipo evaluador.

**UNESCO:** Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization).

**Utilidad (de la evaluación):** denota la validez de los resultados de la evaluación para que puedan ser aplicados por sus destinatarios y por la sociedad en general. La utilidad de una evaluación se basa en el hecho de que responda a las demandas planteadas por los actores implicados, que se comunique eficazmente y que las recomendaciones que contengan sean viables.

**Utilidad (de la política evaluada):** indica el grado en que los efectos alcanzados se corresponden con las necesidades y los problemas, es decir, si han sido útiles.

## **6. Anexo II. Creación del Foro de la Ciudadanía**

A continuación se recoge el texto íntegro del Acuerdo del Consejo de Gobierno de 7 de noviembre publicado el 13 de noviembre de 2008 en el *Boletín Oficial de las Illes Balears*, BOIB número 160.

### **CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA**

**Nº. 2157**

#### **Acuerdo del Consejo de Gobierno de día 7 de noviembre de 2008 de creación del Foro de la Ciudadanía para la Evaluación de las Políticas y los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears**

El Consejo de Gobierno de las Illes Balears, a propuesta del Consejero de Presidencia, en la sesión de día 7 de noviembre de 2008, adoptó, entre otros, el siguiente Acuerdo:

Primero

1. Se crea el Foro de la Ciudadanía para la Evaluación de las Políticas y Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Autónoma (en adelante Foro) como órgano de asesoramiento y de consulta de la ciudadanía para la promoción de la cultura de la calidad institucional en todos los ámbitos de la acción de gobierno.

2. El Foro se constituye también como espacio permanente para la interacción de la Administración de la Comunidad Autónoma con los agentes sociales y la ciudadanía en general, en el diseño, la puesta en funcionamiento, los resultados y la valoración de los resultados y del impacto de las intervenciones públicas.

Segundo

El Foro se adscribe a la Consejería de Presidencia.

### Tercero

El Foro se configura como un órgano colegiado de los que regulan la Ley 3/2003, de 26 de marzo, de Régimen Jurídico de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears, y la Ley 30/1992, de 26 de noviembre.

### Cuarto

1. El Foro tiene las siguientes funciones:

- a) Analizar y evaluar la calidad de los servicios públicos desde la perspectiva de la ciudadanía y proponer iniciativas generales de mejora.
- b) Incorporar las iniciativas ciudadanas sobre asuntos de interés en relación con los servicios públicos y su calidad y mejora.
- c) Conocer las expectativas y necesidades de los usuarios de los servicios públicos.
- d) Informar y emitir opinión, en general, de la evaluación de las políticas y de los programas públicos cuya gestión corresponda a la Administración de la Comunidad Autónoma.

2. Los acuerdos del Foro tienen la consideración de recomendaciones no vinculantes para los órganos de la Administración de la Comunidad Autónoma competentes en materia de políticas de calidad de los servicios públicos.

### Quinto

1. El Foro está integrado por el Presidente o Presidenta, el Vicepresidente o Vicepresidenta y los vocales.

2. El Presidente o Presidenta es el Consejero o Consejera de Presidencia.

3. El Vicepresidente o Vicepresidenta se elige entre los vocales del Foro.

4. También tienen que formar parte del Foro:

- a) Cincuenta vocales designados entre personas físicas que tengan la condición política de ciudadanos de la comunidad autónoma.
- b) Veinticinco vocales en representación de las entidades asociativas, federaciones y confederaciones de reconocida trayectoria que tengan su ámbito territorial de actuación principalmente en la comunidad autónoma.

5. El Secretario o Secretaria del Foro, que lo es también del Pleno y del que forma parte con voz y voto, tiene que ser el Director o Directora General de Calidad de los Servicios del Gobierno de las Illes Balears. Debe designarse un Secretario o Secretaria suplente que tiene que sustituir al titular en casos de ausencia, vacante, enfermedad o cualquier otro impedimento legal del titular.

6. Pueden participar también en las reuniones del Foro, a propuesta del Presidente o Presidenta, del Vicepresidente o Vicepresidenta o a propuesta de sus miembros, otros expertos y personas de reconocido prestigio en el ámbito de la evaluación de las políticas y los servicios públicos, que tendrán voz pero no voto.

7. Las reuniones del Foro no serán públicas pero sí sus conclusiones.

#### Sexto

1. Los vocales del Foro tienen que ser nombrados por el Consejero o Consejera de Presidencia y tiene que hacerse la propuesta de designación de conformidad con lo que prevén los apartados siguientes.

2. En lo que concierne a los vocales a que hace referencia la letra *a* del punto cuarto del acuerdo quinto, los ciudadanos interesados, con la convocatoria pública previa en la página web de la Consejería de Presidencia, pueden inscribirse voluntariamente para participar, como miembros de pleno derecho, en el seno del Foro. La designación, entre los inscritos, tiene que formalizarla el Consejero o Consejera de Presidencia, a propuesta de un comité de selección, de conformidad con criterios objetivos que deben determinarse en la convocatoria pública mencionada y que, en todo caso, tienen que incorporar variables inherentes a la diversidad social y también a la representatividad en función de edad, género, equidad territorial y origen de los candidatos. Este comité de selección tiene que ser presidido por el Director o Directora General de Calidad de los Servicios del Gobierno de las Illes Balears.

3. En lo que concierne a los vocales a que hace referencia la letra *b* del punto cuarto del acuerdo quinto, se abrirá una convocatoria pública en la página web de la Consejería de Presidencia para que las entidades interesadas en participar en el Foro, a través de sus representantes, se inscriban.

Un comité de selección ha de designar a las entidades, de acuerdo con criterios objetivos que se harán públicos, cuyos representantes se integrarán en el Foro como miembros de éstas, una vez nombrados por el Consejero o Consejera de Presidencia.

4. El nombramiento de los vocales requiere la aceptación previa de éstos.

5. La duración de los cargos de los vocales, salvo los institucionales que lo son en razón del cargo que ejercen, es de tres años sin coincidencia de su nombramiento con periodo electoral renovándose un tercio anualmente. Sin embargo, pueden cesar en el cargo por las causas siguientes:

- Por renuncia expresa.
- Por declaración de incapacidad o inhabilitación para ejercer un cargo público por sentencia judicial firme.
- Si procede, por remoción por la organización o entidad proponente.
- En caso de conflicto de interés.
- Por falta de asistencia a al menos tres sesiones del Pleno o a las mesas.

6. Las vacantes tienen que proveerse, en el plazo máximo de tres meses, en la misma forma que se establece para nombrar a los cargos.

#### Séptimo

El Foro funciona en Pleno y en mesas temáticas.

#### Octavo

1. El Pleno es el órgano colegiado superior del Foro. La composición y el funcionamiento de este órgano son los que prevé este Acuerdo.

2. Las sesiones del Pleno pueden ser ordinarias y extraordinarias.

3. El Pleno tiene que reunirse, al menos, dos veces al año en sesión ordinaria, y en sesión extraordinaria, a iniciativa del Presidente o Presidenta o a solicitud de al menos un tercio de sus miembros. La convocatoria de las sesiones ordinarias corresponde al Presidente o Presidenta.

La citación de los miembros tiene que hacerse con una antelación de quince días y tiene que adjuntarse el orden del día, así como, si procede, la

documentación pertinente. Para las sesiones extraordinarias, entre la citación y el día de la reunión tienen que haber transcurrido un mínimo de siete días.

4. En primera convocatoria es exigible, para que el Pleno se entienda válidamente constituido, la asistencia de la mayoría absoluta de sus componentes, incluido el Presidente o Presidenta o quien lo sustituya. En segunda convocatoria, que tiene que llevarse a cabo media hora después, el quórum de asistencia necesaria será de un tercio de los miembros del órgano colegiado, incluido también el Presidente o Presidenta o quien lo sustituya.

#### Noveno

1. El Pleno ejerce todas las funciones que se señalan en el punto 2 de este Acuerdo, a excepción de aquellas que el mismo Pleno acuerde canalizar a través de las mesas temáticas.

2. Corresponde al Pleno, en el marco de lo que establece este Acuerdo, decidir el número de mesas temáticas y sus contenidos, el número de miembros que tienen que formar parte de cada una de las mesas y los vocales del Foro que tienen que integrarlas.

3. Cualquier ciudadano de las Illes podrá comunicarse con el Pleno a través de los canales establecidos: registro del Gobierno y página web del Gobierno.

#### Décimo

El Secretario o Secretaria tiene que extender acta de las reuniones del Pleno, autorizada con su firma y visada por el Presidente o Presidenta, y tiene que expedir los certificados de los acuerdos que se adopten en el seno del órgano colegiado. Los acuerdos adoptados se harán públicos a través de la página web del Gobierno y de los medios de comunicación.

#### Undécimo

1. El Foro, si procede, tiene que constituirse en mesas temáticas que se reunirán de forma periódica bajo la dirección de un coordinador o coordinadora que actuará también como secretario o secretaria, que tiene que expedir los certificados de las recomendaciones o los acuerdos que se adopten. Cada mesa escogerá entre sus miembros a un portavoz, que defenderá sus

propuestas ante el Pleno o los organismos que se considere. Los acuerdos adoptados se harán públicos a través de la página web del Gobierno, de los medios de comunicación interesados y, al mismo tiempo, se dará traslado al Pleno para su conocimiento o deliberación.

2. Las mesas temáticas son órganos de estudio y de deliberación conjunta sobre áreas específicas de la competencia del Foro.

3. Las mesas temáticas tienen que tener un número de miembros no superior a 10.

4. Los coordinadores de cada una de las mesas temáticas tienen que ser nombrados por el Consejero o Consejera de Presidencia entre personal al servicio de la propia Administración, a propuesta del Director o Directora General de Calidad de los Servicios del Gobierno de las Illes Balears.

5. Los coordinadores de las mesas temáticas no tienen que formar parte del Pleno, aunque pueden asistir a las reuniones de este órgano con voz pero sin voto.

#### Duodécimo

El Foro pasará por procesos de evaluación de la calidad de su servicio a la sociedad y especialmente se evaluará si el Gobierno ha atendido o no las peticiones del Foro. Con esta finalidad se evaluará periódicamente el funcionamiento del Foro, se hará el seguimiento de las iniciativas del propio Foro con comunicación a sus miembros de la situación de las propuestas y se determinarán los plazos para las actuaciones del Foro.

#### Decimotercero

El Foro podrá solicitar la información necesaria o proponer la elaboración de informes y estudios con la finalidad de conocer las necesidades de los usuarios.

#### Decimocuarto

La creación del Foro no supone ningún incremento del gasto público.

#### Decimoquinto

Los miembros del Foro y el Secretario o Secretaria, así como también los coordinadores de las mesas temáticas, no percibirán ninguna retribución. No obstante, se podrán establecer indemnizaciones por desplazamiento.

#### Decimosexto

El comité de selección al que hace referencia el punto 2 del acuerdo sexto actuará de Consejo Asesor del Foro.

#### Decimoséptimo

En lo que no prevé este Acuerdo, el Foro tiene que regirse, en lo que concierne a su funcionamiento, por lo dispuesto en la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, y en la Ley 3/2003, de 26 de marzo.

#### Decimoctavo

Se faculta al Consejero o Consejera de Presidencia para adoptar las medidas de desarrollo y de ejecución de este Acuerdo.

#### Decimonoveno

Este Acuerdo tendrá efecto a partir del día siguiente de su publicación en el *Boletín Oficial de las Illes Balears*.

Palma, 7 de noviembre de 2008

El Secretario del Consejo de Gobierno

Albert Moragues Gomila

## 7. Anexo III. Bibliografía

La metodología seguida para elaborar esta guía se ha basado fundamentalmente en la búsqueda documental.

Se han utilizado los siguientes documentos y referencias bibliográficas:

**AEA (2004).** *Guiding Principles for Evaluators*. Asociación Americana de Evaluación.

**E01-2007.** *Conclusiones y recomendaciones principales del análisis del Programa Nacional de Reformas de España*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E02-2007.** *Evaluación del PNR: incidencia de las medidas adoptadas para la racionalización del gasto farmacéutico*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E03-2007.** *Evaluación del PNR: efectividad de las políticas en materia de seguridad energética*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E04-2007.** *Evaluación del PNR: los programas de fomento de las actividades de investigación, desarrollo e innovación*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E05-2007.** *Evaluación del PNR: las líneas de financiación para el fomento de la actividad emprendedora*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E06-2007.** *Trámites administrativos para la creación de empresas en España*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**E09-2007.** *La bonificación de las cuotas sociales a la Seguridad Social en Ceuta y Melilla para estimular la creación de empleo*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**BUSTELO, M. (2001).** *La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos en España: 1995 - 1999*. Universidad Complutense de Madrid.

**BUSTELO, M. (2003).** “¿Qué tiene de específico la metodología de evaluación?” Cap. 2 del libro colectivo *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Ed. Díaz de Santos.

**CABINET OFFICE (1999).** *Professional policy making for the twenty first century*. Equipo de Creación de Política Estratégica. Oficina del Gabinete Ministerial.

**CIGP (2006).** *Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2007.* Comisión de Impacto de Género en los Presupuestos. Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda.

**CIGP (2007).** *Informe de evaluación de impacto de género del presupuesto de la Comunidad Autónoma de Andalucía para 2008.* Comisión de Impacto de Género en los Presupuestos. Junta de Andalucía. Consejería de Economía y Hacienda.

**CURCIO, P. (2007).** *Metodología para la evaluación de políticas públicas de salud.* Politeia, junio de 2007, vol. 30, núm. 38, p. 59-85. ISSN 0303-9757. Universidad Central de Venezuela. Instituto de Estudios Políticos.

**DEGEVAL (2003).** *Selected comments to the standards for evaluation of the German Evaluation Society.* Sociedad de Evaluación Alemana.

**DFES (2004).** *Evaluation and Appraisal Guidance.* Departamento de Educación y Aptitudes.

**DGPOLDE (2007).** *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.* Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación. Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo.

**DWP (2001).** *Research methods for policy evaluation. Research Working Paper, nº. 2.* Centro Nacional para la Investigación Social. Departamento de Trabajo y Pensiones.

**EC (2001).** *La Gobernanza Europea. Un libro blanco.* COM (2001) 428 final. Comisión Europea.

**EC (2002).** *The 2000-2006 Programming Period: Methodological working papers. The Mid Term Evaluation of Structural Fund Interventions-URBAN.* Documento de trabajo nº. 8 b. Comisión Europea.

**EC (2006).** *Metodología de Evaluación de la Ayuda Exterior de la Comisión Europea. Bases metodológicas de evaluación, vol. 1.* Unidad de evaluación común a las direcciones generales de Ayuda Europea, Desarrollo y Relaciones Exteriores de la Comisión Europea.

**EC (2006).** *The New Programming Period 2007-2013. Indicative Guidelines on evaluation Methods: evaluation during the programming period.* Documento de trabajo nº. 5. Comisión Europea. Dirección General de Política Regional.

**GARDE, J. A. (2004).** *La evaluación de políticas y su institucionalización en España. Papeles de Evaluación*, nº. 3/2006. AEVAL.

**GENCAT (2003).** *Estudi d'avaluació intermèdia del DOCUP. Objectiu 2 de Catalunya 2000-2006*. Generalidad de Cataluña. Departamento de Economía y Finanzas.

**HM TREASURY (2002).** *The Green Book. Appraisal and Evaluation in Central Government*. Departamento del Tesoro.

**HM TREASURY (2007).** *The Magenta Book. Guidance Notes for Policy Evaluation and Analysis*. Unidad de Investigación Social del Gobierno. Departamento del Tesoro.

**MAP (2004).** *Informe de la Comisión para el estudio y creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los servicios y de las políticas públicas*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**MAP (2006).** *Guía de orientación para la realización de estudios de análisis de la demanda de encuestas de satisfacción*. Ministerio de Administraciones Públicas.

**MERINO, M. (2007).** *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas. Papeles de Evaluación*, nº. 7/2007. AEVAL.

**OCDE (2008).** *La evaluación del desarrollo económico y del empleo a nivel local*.

**OMSP (2008).** *Guía de seguimiento y evaluación de planes de actuación de los servicios públicos*. Observatorio para la Mejora de los Servicios Públicos. Junta de Andalucía. Consejería de Justicia y Administración Pública. Dirección General de Modernización e Innovación de los Servicios Públicos.

**IEB (2005).** *Avaluació de les polítiques públiques de suport a la indústria a Catalunya*. Instituto de Economía de Barcelona. Centro de Investigación en Federalismo Fiscal y Economía Regional.

**OLEJNICZAK, K. (2007).** *Evaluation Practice in the European Union. Experiences & prospects*. Seminario del Instituto de la UE en Japón.

**PÉREZ-DURANTEZ BAYONA, I. (2008).** *La Agencia de Evaluación y Calidad y la necesidad de evaluar las intervenciones públicas*. Publicado en la revista *Presupuesto y gasto público*, nº. 51-2/2008. Instituto de Estudios Fiscales (IEF).

**ROBERTSON, C. (2007).** *Evaluation in the Policy Cycle*. Seminari Evaluation of

Public Policies: Procedures, Methods, Practices and Standards. Instituto Europeo de Administración Pública (EIPA).

**SEC (2000)1051.** *Focus on results: strengthening evaluation of commission activities.* Comunicación a la Comisión. Comisión Europea.

**SEC (2007)213.** *Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation.* Comunicación a la Comisión. Comisión Europea.

**SEVAL (2000).** *Evaluation standards of SEVAL, the Swiss Evaluation Society.* Grupo de Trabajo de Evaluación de Estándares (SEVAL).

**UKES (2008).** *Guidelines for Good Practice in Evaluation.* Sociedad de Evaluación del Reino Unido (UKES).

**UNICEF (2008).** *Bridging the gap. The role of monitoring and evaluation in Evidence-based policy making. Evaluation Working Papers, 12.* UNICEF.

**UPV (2007).** *Informe de evaluación a priori programa de desarrollo rural sostenible de la Comunidad Autónoma del País Vasco 2007-2013.* Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.

**WAISSBLUTH, M. (2006).** *Metodología de Evaluación de Políticas, Programas y Proyectos Públicos.* Material docente en el Taller de Gestión Pública. Universidad de Chile.