

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

*EVALUAR PARA **APRENDER**
APRENDER PARA **MEJORAR**
MEJORAR PARA **CAMBIAR***



Secretaría Nacional
de Planificación



República
del Ecuador



Juntos
lo logramos

Subsecretaria de Evaluación
Gianna Aguirre Sánchez

Dirección de Evaluación a Intervenciones Públicas
Donald Javier Zhangallimbay Zhangallimbay
Liliana Tamayo
Carlos Bermeo
Alexandra Yáñez
Santiago Albuja

Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública
Julio Olivo
Samuel Pilco

Dirección de Evaluación a Territorio
Vladimir Pozo
Verónica Orbea

Equipo coordinador
Dirección de Evaluación a Intervenciones Públicas

Diseño y Diagramación
Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo
Isabel Barrera; Juan Murciano

Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo – DEval
Proyecto - Fomento de una cultura de evaluación y aprendizaje en América Latina con proyección global– Focelac +
Nataly Salas

Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo
Juan Murciano

Primera Edición, Marzo 2022
© **Secretaría Nacional de Planificación**
Av. 12 de Octubre y Patria
Quito, Ecuador
www.planificacion.gob.ec

ISSN:

La reproducción parcial o total de esta publicación, en cualquier forma y por cualquier medio mecánico o electrónico, está permitida siempre y cuando sea autorizada por los editores y se cite correctamente la fuente.

DISTRIBUCIÓN GRATUITA – PROHIBIDA SU VENTA

1.INTRODUCCIÓN.....	1
2.POLITICAS PÚBLICAS.....	2
3.MARCO NORMATIVO DE EVALUACION.....	3
4.EVALUACION DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	4
5.EL PROCESO DE EVALUACIÓN.....	6
5.1. FASE 1: PREPARACION.....	7
1.1. RESPONSABLES.	8
1.2. OBJETO.....	9
1.3. JUSTIFICACIÓN.....	10
1.4. INFORMACIÓN.....	11
1.5. ACTORES.....	12
1.6. EVALUABILIDAD.....	13
→ APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA	15
5.2. FASE 2: DISEÑO.....	16
2.1. TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN	17
2.2. OBJETIVO, CRITERIOS Y PREGUNTAS.....	18
2.3. ALCANCE.....	20
2.4. INDICADORES, FUENTES, MÉTODOS.....	21
2.5. TÉRMINOS DE REFERENCIA.....	23
→ APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA.....	24
5.3. FASE 3. EJECUCIÓN.....	26
3.1. PLANIFICACIÓN DEL LEVANTAMIENTO DE INF..	27
3.2. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	28
3.3. INFORME DE EVALUACIÓN.....	29
→ APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA.....	30
5.4. FASE 4. COMUNICACIÓN.....	31
4.1. ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN.....	32
4.2. INSTRUMENTOS DE DIFUSIÓN.....	33
4.3. ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN.....	33
→ APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA.....	34
5.5. FASE 5. USO.	35
5.1. RESPUESTA GERENCIAL.....	36
5.2. ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	36
5.3. SEGUIMIENTO DEL PLAN DE MEJORA.....	36
→ APRENDIZAJES DE LA EXPERIENCIA.....	37
6. BIBLIOGRAFÍA.....	38

- ❑ La **Constitución de la República del Ecuador** fija como deber primordial del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza. Y el **Plan Nacional de Desarrollo** es el máximo instrumento de planificación que sujeta las políticas, programas y proyectos públicos, la programación y ejecución del presupuesto, la inversión y asignación de recursos.
- ❑ La **Secretaría Nacional de Planificación** (en adelante, SNP) es el ente rector del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y del Subsistema de Seguimiento y Evaluación. La SNP fomenta la evaluación mediante el desarrollo de evaluaciones, la emisión de guías y metodologías, y ofreciendo asistencia técnica permanente.
- ❑ Se presenta la Guía operativa del Proceso de Evaluación, como herramienta para acompañar a quienes tienen la responsabilidad de preparar, diseñar, ejecutar, comunicar y usar evaluaciones de políticas públicas en Ecuador.
- ❑ La Guía establece pautas para desplegar un proceso de evaluación en el Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa y en el Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, de manera que instituciones rectoras, ejecutoras, entidades adscritas y gobiernos autónomos descentralizados puedan con ellas mejorar sus intervenciones.
- ❑ Se concibe como un **complemento a la Guía de evaluación** de políticas públicas publicada en 2021 para su proceso de socialización entre sus destinatarios.
- ❑ Esta Guía operativa **focaliza su atención en las fases y etapas del proceso que por lo general son comunes en toda evaluación**. No obstante, **en cada sector puede adquirir algunas particularidades, como también en caso de que se centre sobre el presupuesto**, por lo que será su uso el que vaya permitiendo experimentar estas variantes. Por ello, **se concibe como un documento vivo**, que se debe ir alimentando a partir de su aplicación en cada contexto.

Ilustración 1. Contexto de elaboración de la Guía operativa del proceso de evaluación de las políticas públicas



[Guía de evaluación; p.10]

Fuente. Secretaria Nacional de Planificación (2021)

Esta Guía ha sido coordinada por la Subsecretaría de Evaluación, con los aportes de Focelac+ y del Instituto de Estudios de Economía, Evaluación y Empleo.

En su elaboración ha primado construir un **documento que, de manera simplificada y amigable**, presente algunas de las claves del proceso evaluativo.

Al ser un complemento de la Guía de evaluación (2021), en cada página se ofrece la referencia y el enlace de aquella en **donde se puede encontrar más información al respecto**. [Guía de evaluación; p.12]

Asimismo, se utilizan recursos tipográficos para facilitar que el lector o lectora ubique con facilidad donde se encuentra en cada momento. Por un lado se utiliza **un color para las páginas que se dedican a cada Fase**.

Y, un símbolo va marcando el avance del proceso.

La Guía se estructura de la siguiente manera:
Contextualización. Presenta el concepto de política pública y de evaluación junto a una referencia al marco normativo de la evaluación en Ecuador.

- Fases y etapas del proceso evaluativo.**
- ❑ **Fase 1. Programación.** Define qué se va a evaluar, quiénes participan y el análisis de evaluabilidad.
 - ❑ **Fase 2. Diseño:** Expone la definición del alcance, objetivos, criterios y preguntas; junto a las fuentes e indicadores, la metodología y las técnicas a usar.
 - ❑ **Fase 3. Ejecución.** Presenta elementos clave para ejecutar una evaluación, analizar resultados, formular conclusiones y recomendaciones.
 - ❑ **Fase 4. Comunicación.** Expone las acciones para difundir resultados de la evaluación.
 - ❑ **Fase 5. Uso.** Aborda los usos de los resultados y pautas para elaborar planes de acción.

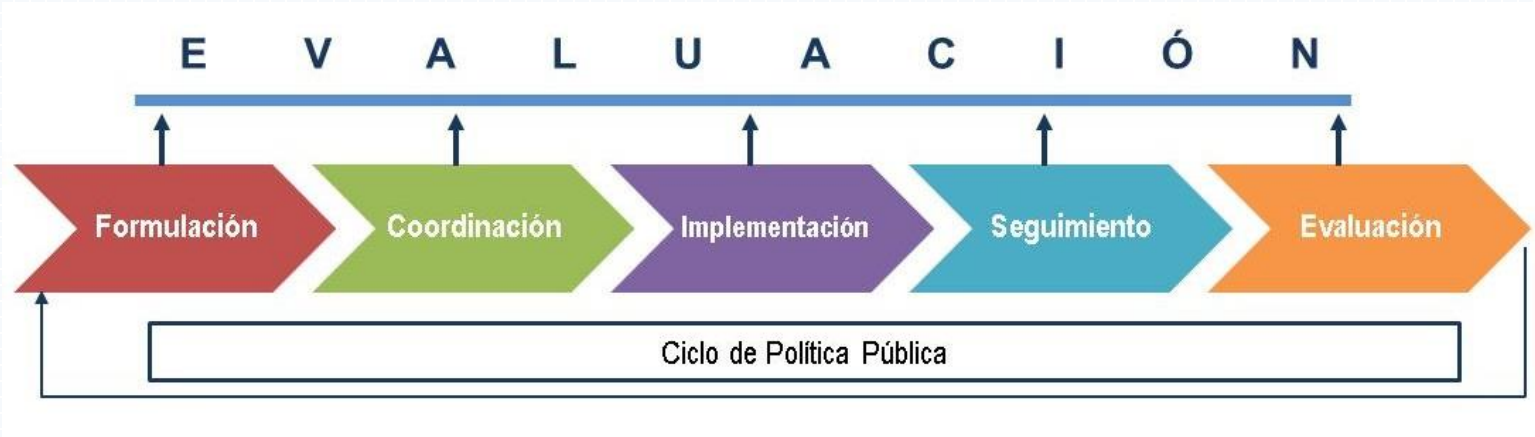
Tras cada Fase se añaden **Lecciones de la experiencia** con las evaluaciones realizadas.

La **política pública** exige reconocer y cumplir con tres características esenciales:

- ❑ **Integral:** debe cumplir con todas las fases de su ciclo
- ❑ **Integradora:** comprende una visión de Estado, no solo de Gobierno e involucra a la ciudadanía, actores públicos y privados en cada fase
- ❑ **Sostenible:** permanente hasta aprovechar oportunidades o solventar problemáticas. Se alinea con una visión de Estado y traspasa periodos gubernamentales.

La **evaluación se convierte en un pilar fundamental del ciclo de la política pública**, que permite identificar logros, alertas y recomendaciones sobre su diseño, implementación, resultados e impactos

Ilustración 2. El Ciclo de la Política Pública



Fuente. Secretaria Nacional de Planificación (2021)

El **ciclo de la política pública** comprende 5 fases (*):

- ❑ **Formulación o diseño:** identificación de oportunidades de desarrollo o problemas prioritarios a ser corregidos, definidos a partir del diagnóstico y consensos entre el Estado y sociedad, sobre los que se plantean alternativas de solución viables.
- ❑ **Coordinación:** se establecen canales de diálogo entre los diferentes actores con el objetivo de propiciar la cooperación, articulación y definición de responsabilidades.
- ❑ **Implementación:** priorizados y definidos los objetivos, se analiza su implementación mediante instrumentos de planificación: Políticas de Largo Plazo, Plan Nacional de Desarrollo y Planificación Institucional (estratégica y operativa), entre otros.
- ❑ **Seguimiento:** proceso sistemático de observación, medición y análisis a fin de verificar la realización progresiva y avance de la política pública y sus resultados, con fines de control de gestión e insumo para la toma de decisiones, corrección de las acciones implementadas y como medio de alcanzar las metas establecidas.
- ❑ **Evaluación:** valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución, efectos e impactos de una intervención pública, con base en la evidencia y con el fin de contribuir a mejorar, actualizar o reformular las políticas públicas.

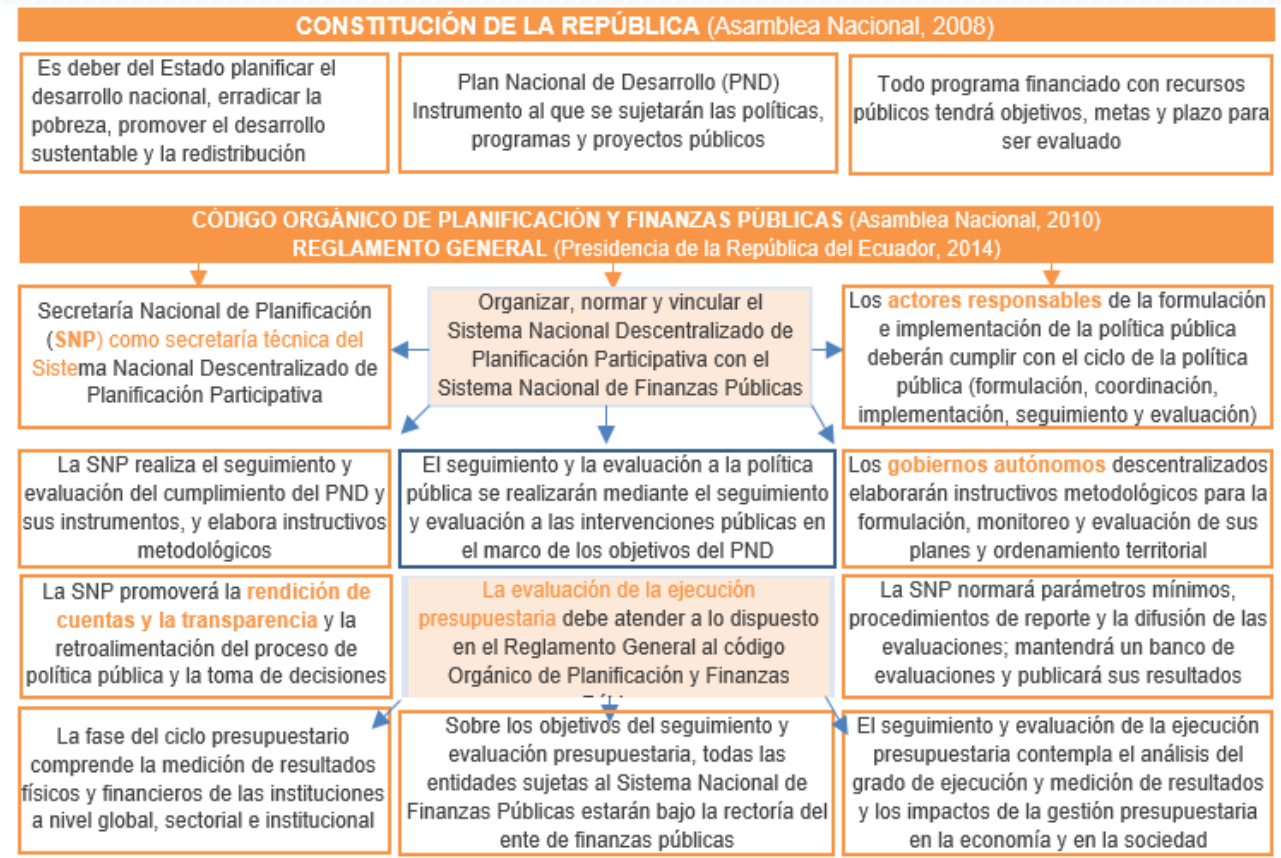
La definición de estos instrumentos se encuentran en la Norma Técnica del SNDPP de 29 de noviembre de 2019 (STPE, 2019).

(*) Reglamento General al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. Artículo 4.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

- Los procesos evaluativos que se implementan en las instituciones del sector público ecuatoriano se amparan, principalmente, en lo que determina la **Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y su Reglamento**.
- El **Código Orgánico de Planificación y su Reglamento** definen los roles y atribuciones que deben cumplir las entidades del Sistema Nacional Descentralizado de Planificación Participativa (SNDPP) y del Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE) con relación a la evaluación.
- La **Constitución** de la República determina que la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas y servicios públicos se orientarán a hacer efectivos el buen vivir y todos los derechos [Artículo 85]. Asimismo, establece la obligatoria observancia para el sector público del Plan Nacional de Desarrollo [Artículo 280] y la exigencia de que todo programa financiado con recursos públicos tenga objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado según lo establecido en el PND [Artículo 297].

Ilustración 3. Marco normativo de la evaluación en Ecuador



(*) Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento General

[**] Reglamento General al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS (*)

- La secretaria técnica del SNDPP será ejercida por la Secretaría Nacional de Planificación (SNP, en adelante) como ente rector de la planificación
- La SNP tiene la atribución de realizar el seguimiento y evaluación del cumplimiento del PND y sus instrumentos, y concertar metodologías para desarrollar el ciclo de la planificación nacional y territorial descentralizada.
- La SNP elaborará instructivos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales. Mientras que los gobiernos autónomos descentralizados elaborarán los instructivos metodológicos necesarios para sus planes de desarrollo y de ordenamiento territorial.
- Los actores responsables de la formulación e implementación de la política pública deberán cumplir con el ciclo de formulación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación.

EVALUACIÓN DE LA EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA [**]

- La fase del ciclo presupuestario comprende la medición de resultados físicos y financieros obtenidos por las instituciones a nivel global, sectorial e institucional, como producto de la ejecución presupuestaria y del cumplimiento de la planificación.
- Los procesos de seguimiento y evaluación de la ejecución presupuestaria contemplan el análisis del grado de ejecución y medición de resultados en las transacciones de las entidades públicas y los impactos de la gestión presupuestaria en la economía y en la sociedad a nivel global, sectorial e institucional.
- El ente rector de finanzas públicas y la entidad rectora de planificación coordinan el proceso en el ámbito de sus competencias.
- Las entidades sujetas al Sistema Nacional de Finanzas Públicas están bajo la rectoría del ente de finanzas públicas para la evaluación presupuestaria.

- ❑ **Valoración sistemática.** Sigue un proceso ordenado y explícito para responder preguntas con la información recabada sobre indicadores.
- ❑ **Fija criterios de valor.** Se apoya en categorías de análisis para enjuiciar las cualidades de la política.
- ❑ **Genera evidencias.** Ofrece hallazgos solventes mediante métodos rigurosos que sustentan las respuestas que se pueden ofrecer a las preguntas.
- ❑ **Ofrece recomendaciones.** A partir del análisis ofrece pistas para mejorar la política y la gestión.

EVALUAR NO ES: (i) **Investigar** [La evaluación tiene que generar conocimiento específico, en un momento concreto]. (ii) **Seguimiento** [El seguimiento informa y la evaluación concluye]. (iii) **Auditoría** [más allá de determinar el ajuste del procedimiento y el uso de recursos a una serie de normas, la evaluación valora la oportunidad de la política y su idoneidad]

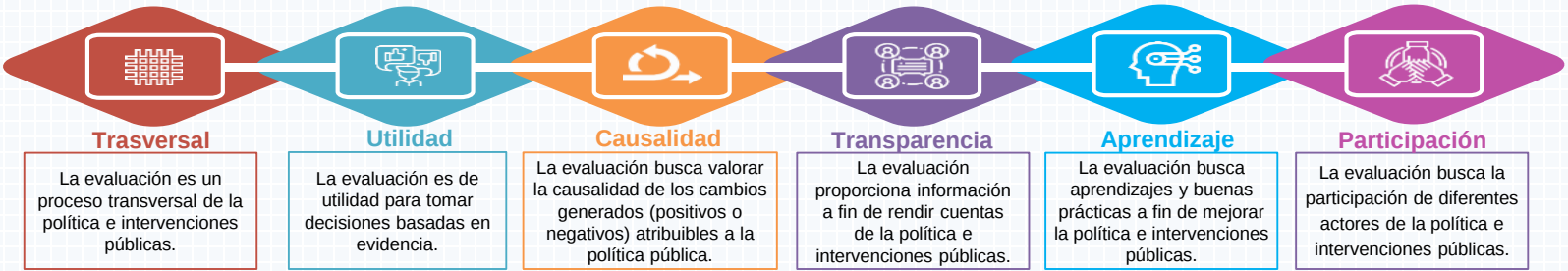
EL ENFOQUE INTEGRAL DE LA EVALUACIÓN

- ❑ Toda acción pública pretende incidir en la sociedad actuando sobre las necesidades y problemas detectados con el objetivo de provocar un impacto o cambio de esa realidad. Para ello, se define y articula un conjunto de objetivos y se ponen en marcha los instrumentos para facilitar su logro.
- ❑ La evaluación analiza todas las etapas de la política: desde que se decide intervenir hasta que se manifiestan sus impactos; desde la racionalidad de su diseño; la relevancia de los diagnósticos en que se apoya; la pertinencia de sus objetivos; pasando por la calidad de sus procesos de aplicación; así como por la eficacia y eficiencia en el manejo de los recursos para obtener los resultados esperados; hasta tener impacto en las necesidades que fundamentan la política, paliando sus causas o mitigando sus consecuencias (denominados impactos de la política); o dando sostenibilidad a los cambios generados.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

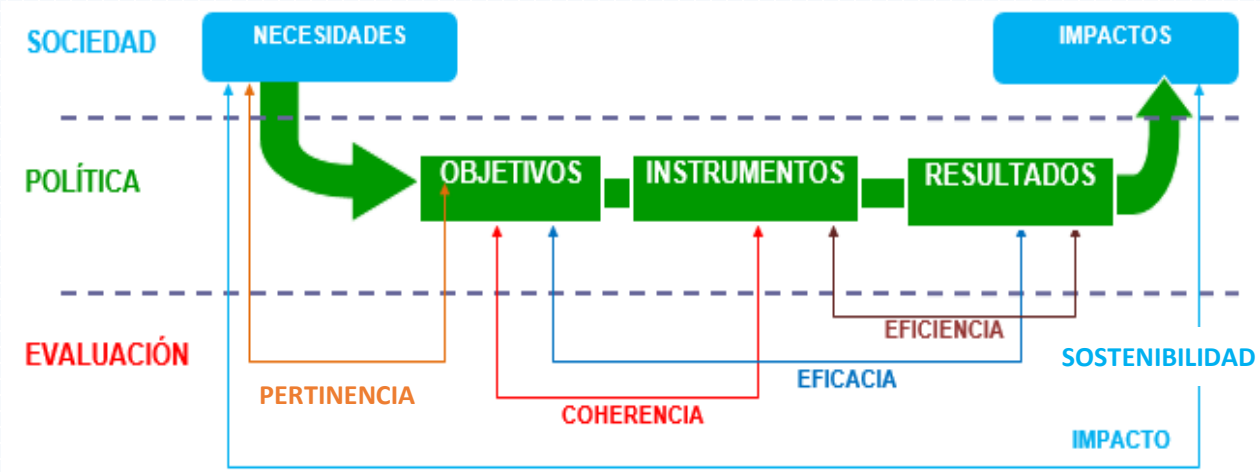
- ❑ **En Ecuador**, la institucionalización surge a partir de la definición de un marco normativo que se circunscribe en la Constitución de la República y en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento; y como producto la institucionalización del Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE), dirigido y coordinado por la Secretaría Nacional de Planificación.
- ❑ La Guía de evaluación de políticas públicas define la **evaluación** como: “proceso de valoración sistemática, integral y objetiva del diseño, ejecución, efectos o impactos de una intervención pública, basado en evidencia y destinado a contribuir a mejorar las políticas públicas (STPE, 2019)”.

Ilustración 4. Aspectos que involucra la evaluación



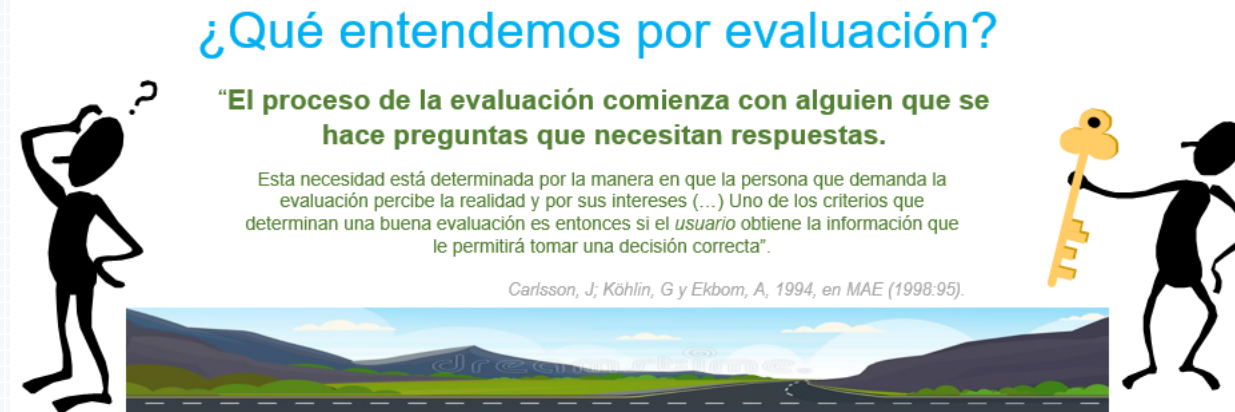
Fuente. Secretaria Nacional de Planificación (2021)

Ilustración 5. El enfoque integral de la evaluación

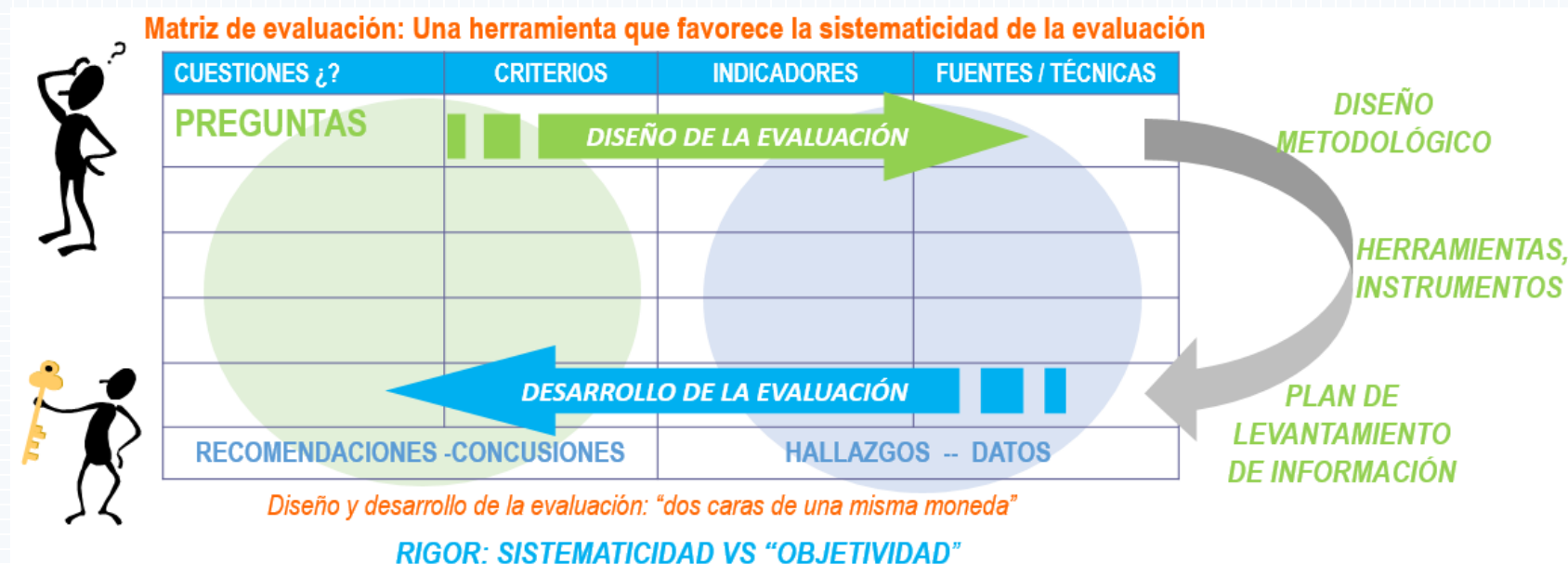


Fuente: IDR (2000); MAEC (2007)

Ilustración 6. La matriz de evaluación: herramienta que favorece la sistematicidad



¿Cómo articula la evaluación la respuesta sistemática a estas preguntas?



- ❑ “El proceso de la evaluación comienza con alguien **que se hace preguntas** (sobre una política pública) que necesitan respuestas...
- ❑ Desde esta óptica, **la evaluación ofrece respuestas sistemáticas y rigurosas a estas preguntas**, en un tiempo y con unos recursos determinados, combinando los métodos y técnicas que ofrece la investigación social, apoyándose en una serie de indicadores y explicitando las fuentes de información de las que se nutrirán estos indicadores y las técnicas que se aplicarán para recabar aquella información que sea necesario recabar específicamente para cada proceso.
- ❑ **La herramienta que utilizamos en evaluación para garantizar la sistematicidad de este proceso es la matriz de evaluación**, donde se sistematizan las preguntas que buscan respuesta y la ruta de análisis que se configura para obtener respuesta (indicadores, fuentes-técnicas).
- ❑ Y para dar respuesta a estas preguntas la evaluación se apoya en un soporte teórico que le ofrecen los **enfoques de evaluación** que sintetizan las aportaciones particulares de autores y autoras clásicas en la literatura especializada y que nos concretan, en definitiva, diferentes formas y orientaciones para hacer evaluación.
- ❑ Y, con todo ello, construye el **diseño metodológico** en sí, a partir de la **elección de los métodos** de investigación que pone a su disposición las ciencias sociales. Estos métodos combinarán una serie de **técnicas de investigación** que operativizarán el levantamiento de información.
- ❑ Los **datos y hallazgos** que se generan cuando se **levanta la información**, permiten dar respuesta a las preguntas, mediante **conclusiones** y ofrecen, a su vez las **recomendaciones** y pistas de mejora.

Proceso evaluativo: fases y etapas

Ilustración 7. El proceso de evaluación de políticas públicas: Fases y etapas



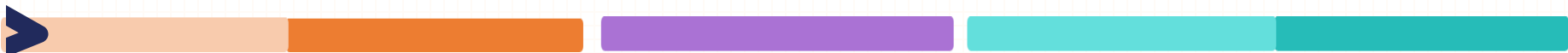
En esta sección se exponen el proceso de evaluación, articulado en 5 Fases y, dentro de ellas, identificando las etapas que deben acometerse.

La ilustración del proceso evaluativo, añadiendo las etapas correspondientes a cada fases, permite apreciar su globalidad.

Es importante señalar que el desarrollo de cada fase no debe concebirse como un proceso aislado de las fases precedentes. Hay que considerar cada resultado preliminar obtenido, a fin de enriquecer y fortalecer las fases propias y las precedentes, en general.

Asimismo, es preciso tener en cuenta que aunque las etapas se presenten de manera secuencial, es probable que en algunas de ellas tenga que “volver” a una etapa anterior, o que desarrolle más de una de manera simultánea. das las etapas.

Finalmente, como ya se apuntó en la introducción, esta propuesta presenta un proceso genérico que trata de adaptarse a la mayoría de situaciones y contextos, si bien, será su aplicación en cada caso la que permita su adaptación.



I. PROGRAMACIÓN

- 1 Responsables
- 2 Objeto
- 3 Justificación
- 4 Información
- 5 Actores
- 6 Evaluabilidad



- ☐ Programar una evaluación consiste en clarificar qué se evalúa, por parte de quién, por qué y para qué, definiendo, en definitiva, las condiciones de partida que deben estar aseguradas para lanzar el proceso evaluativo.
- ☐ En este sentido, para garantizar que se cuenta con las condiciones de partida adecuadas, que aconsejarán la inversión de recursos públicos que comporta toda evaluación, es para lo que esta fase de preparación se concluye con la recopilación y acopio de la información que va a estar disponible para evaluar y con la identificación de actores implicados en la política y que deberán ser partícipes de la evaluación.
- ☐ A este fin se dedica el análisis de evaluabilidad para determinar la capacidad de la intervención de ser evaluada de manera adecuada y exitosa.
- ☐ El análisis de evaluabilidad examinará los elementos que suelen limitar los procesos evaluativos: la calidad del diseño, la existencia y calidad de la información disponible, la capacidad y recursos para evaluar, así como claridad en el propósito de la misma.

EQUIPO DIRECTIVO.

Función. Direccionar estratégicamente el proceso y tomar las decisiones a nivel político e institucional. Valida y aprueba los documentos clave que le presentará para su consideración el equipo técnico.

Importancia. Tienen competencia en la política y deciden sobre las recomendaciones.

Perfil. Funcionarios de orden jerárquico, autoridades de la institución que implementa, unidades técnicas UT (ejecutora, planificación, seguimiento y evaluación, investigación o relacionadas). En las que lidera el rector de planificación nacional se añaden autoridades de la UT de evaluación o quien haga sus veces.

EQUIPO TÉCNICO.

Función. Conducción técnica del proceso favoreciendo su desarrollo adecuado.

Importancia. *Dinamiza y coordina la participación* de los actores clave en la política evaluada, facilitando su implicación y favoreciendo el trabajo en equipo. *También garantiza la calidad de la evaluación*, supervisando actividades y objetivos (diseño; información; técnicas; informes; difusión de resultados y compromisos de mejora).

Perfil. Delegados de las instituciones que van a evaluar la política, vinculados con su implementación. Deben tener conocimientos y experticia en la política, en la gestión de evaluaciones, y en el análisis de información.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

- ❑ Impulsar una evaluación conlleva **identificar quienes serán responsables de su gestión**. Juegan un rol clave: deben dinamizarla; promover su correcto desarrollo; asegurar estándares de calidad; acompañar y coordinar cada etapa; e incentivar su difusión y uso.
- ❑ Para asumir estas tareas **se suele conformar un Equipo responsable**, que combine perfiles de rango político y nivel directivo con capacidad de asumir las decisiones clave y marcar el rumbo; junto a perfiles de nivel técnico que asuman su desarrollo operativo y su articulación con los requerimientos administrativos. Esto hará que se terminen configurando un equipo directivo y un equipo técnico.
- ❑ El Equipo lo integran representantes de la institución que implementa la política y de la institución rectora de la evaluación.

Identificando ... Quienes impulsarán y acompañarán el proceso evaluativo

Ilustración 8. Equipos responsable de la evaluación

evaluativo

Equipos responsable de la evaluación

Evaluación interna o mixta

Evaluación externa

INSTITUCIÓN IMPLEMENTADORA DE LA POLÍTICA PÚBLICA	EQUIPO DIRECTIVO	EQUIPO TÉCNICO	EQUIPO EVALUADOR	
UT Ejecutora	Estratégico Decisorio Autoridades Dirección	Operativo Propositivo Funcionarios Implementación	Técnico Sistemático Funcionarios/Consultores Implementación	Consultorías Asistencias técnicas Academia
UT Planificación				
UT Seguimiento y evaluación				
UT Investigación y estudios				
UT relacionadas				
Invitar a actores estratégicos				
Academia, Grupo meta, Entidades coejecutoras, OSC, Org. cooperación				
Incluir Veedor independiente				

Fuente: Murciano (2021)





❑ La selección del objeto consiste en especificar aquello que va a ser evaluado. Es decir, identificar el instrumento de planificación.

❑ La identificación del objeto avanzará con el proceso, e irá de lo general a lo particular.

❑ Ahora, durante la programación, se realiza una identificación general y global del instrumento que será evaluado.

❑ En la siguiente fase de diseño, la identificación debe hacerse más concreta, para acotar sobre qué componente/s de este instrumento se focalizará la evaluación y cual será su alcance.

❑ Es importante tener en cuenta que la selección del objeto que será evaluado puede provenir de una elección voluntaria, o bien puede estar predeterminado por normativa que ese instrumento tenga que ser objeto de evaluación.

❑ El Equipo Técnico y el Equipo Directivo serán responsables de la selección y especificación.

① Al finalizar esta etapa conocerá el objeto de evaluación y podrá especificar el primer apartado de sus Términos de Referencia. Contará con una descripción general del instrumento de planificación que se evalúa, su marco normativo y sus rasgos definitorios (objetivos, actividades, resultados esperados, horizonte temporal, actores clave).

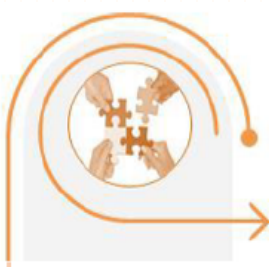
GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

La evaluación toma como objeto el accionar gubernamental, que según el marco de instrumentos de planificación en Ecuador pueden ser: política pública, agenda, estrategia, plan, programa de inversión pública, proyecto de inversión pública o intervención pública [*]

❑ En esta Guía se entenderá como **política pública** o **intervenciones** al **accionar gubernamental** que recae en estos instrumentos.

❑ Se pueden evaluar intervenciones nacionales, regionales o locales, en su totalidad o parte de ellas, según necesidades de información.

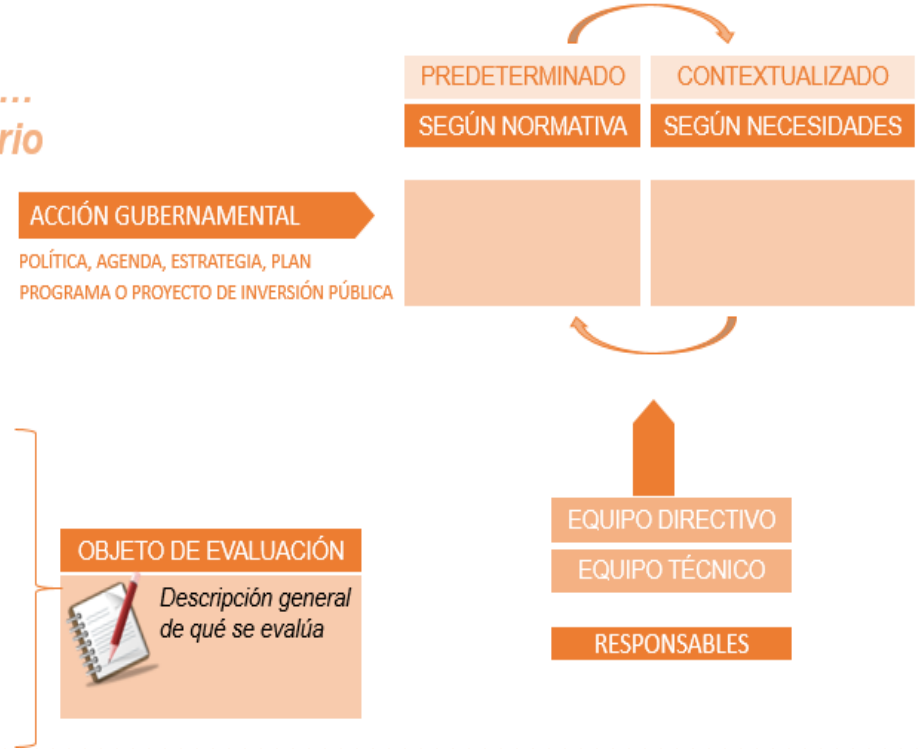
[*] GE (P.12) → Consulte las definiciones de estos instrumentos [Más información: Acuerdo Nro. SNP-SNP-2021-0005-A, Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, 29 septiembre 2021 (pág. 5)]



- I. PROGRAMACIÓN
- 1 Responsables
- 2 **OBJETO**
- 3 Justificación
- 4 Información
- 5 Actores
- 6 Evaluabilidad

Identificando Qué vamos a evaluar ...
de lo general a lo concreto ...
de lo obligatorio a lo necesario
de lo global a lo parcial

Ilustración 9. Selección del objeto de evaluación



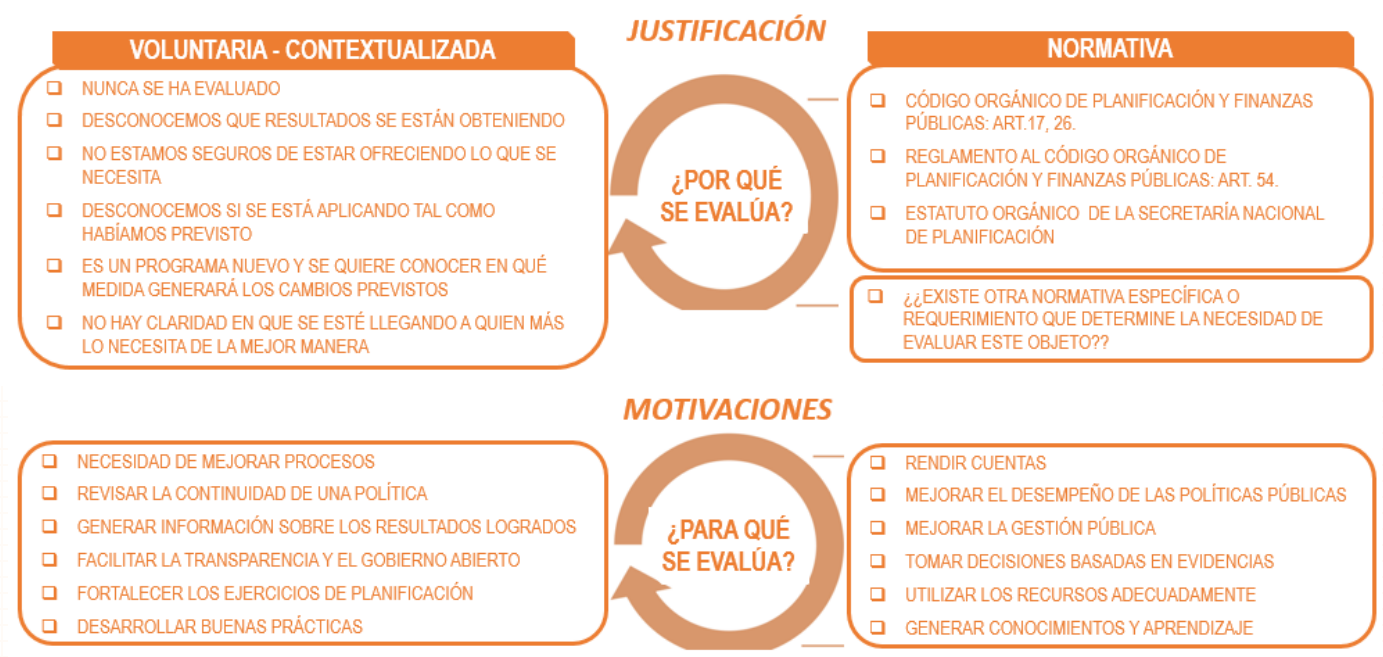
- AHORA (I. PROGRAMACIÓN)**
- IDENTIFICACIÓN GLOBAL / GENERAL**
- ❑ MARCO DE PROGRAMACIÓN ...
 - ❑ DOCUMENTO PROGRAMÁTICO O PLAN OPERATIVO
- DURANTE EL DISEÑO**
- IDENTIFICACIÓN ESPECÍFICA / PARTICULAR**
- ❑ DELIMITACIÓN DEL ALCANCE...
 - ❑ ÁMBITOS O COMPONENTES DE INTERÉS

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



- 1 Responsables
- 2 Objeto
- 3 JUSTIFICACIÓN
- 4 Información
- 5 Actores
- 6 Evaluabilidad

Ilustración 10. Justificación de la evaluación.

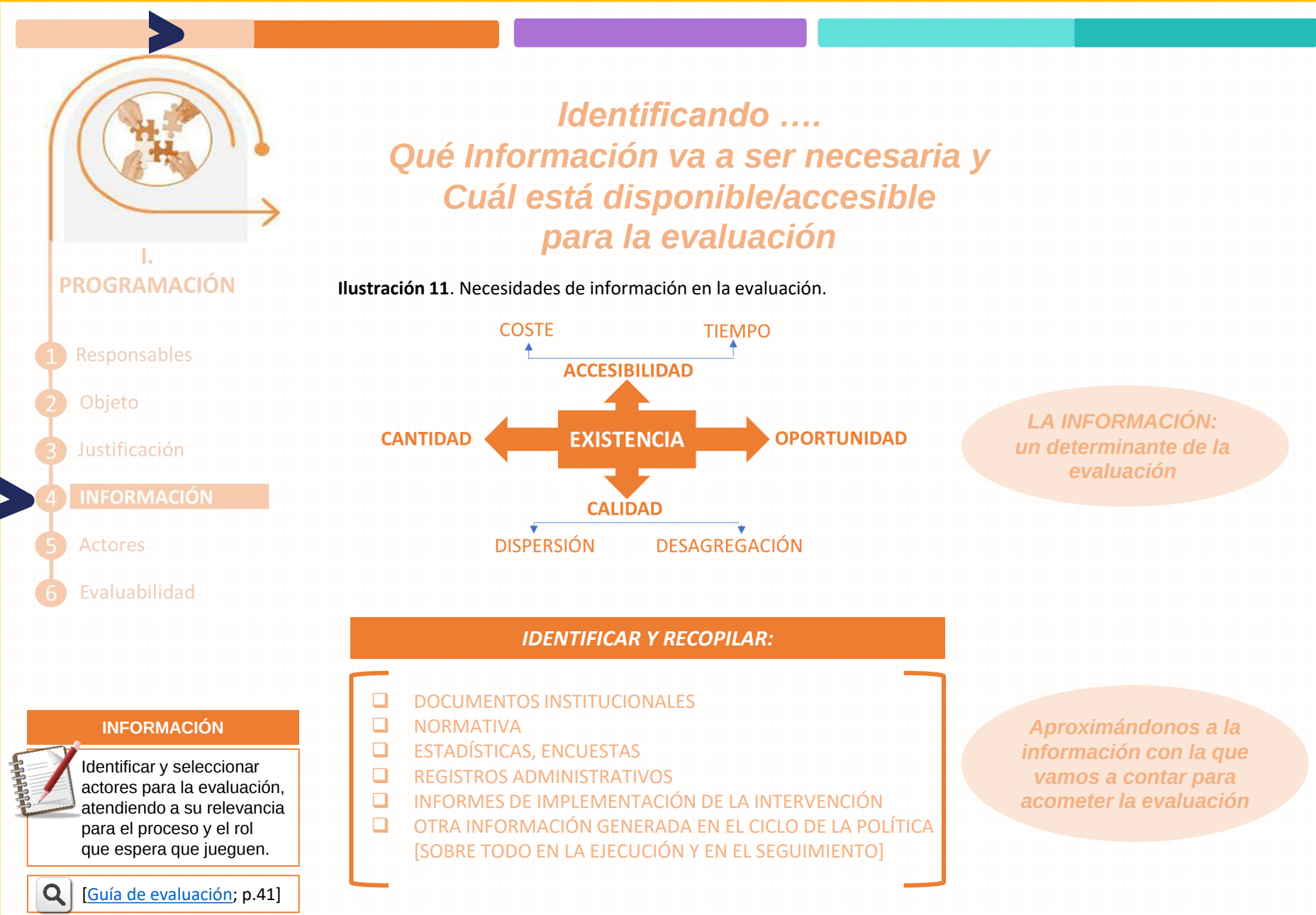


JUSTIFICACIÓN

Descripción de por qué y para qué se evalúa, exponiendo de dónde surgen las motivaciones

[Guía de evaluación; p.40]

- ☐ La justificación de la evaluación consiste en identificar los motivos que la impulsan. Es decir, identificar porqué y para qué se evalúa.
 - ☐ Los motivos y las finalidades que impulsan la evaluación determinan el proceso. Atendiendo a por qué y para qué se evalúa, tendrá sentido ajustar: quién evalúa (interna, externa); cuándo (momento y periodo); dónde (ámbito territorial...); y cómo (aproximación al enfoque).
 - ☐ Explicitar el propósito y funciones de la evaluación conduce a reflexionar sobre la razón de ser de la política, sobre las necesidades que la justifican y sobre en qué medida son atendidas.
 - ☐ Hay que pensar en para qué quiere obtener los resultados de esta evaluación. Por tanto, el para qué esta asociado a la utilidad esperada.
 - ☐ Los actores clave que conocen la intervención ayudarán a definir estas motivaciones.
 - ☐ Si en la justificación de por qué evalúa aparecen mandatos normativos que la exigen, debe prestarse atención a sus requerimientos (plazos, presupuestos, requerimientos de información, preguntas y criterios a atender, entre otros).
 - ☐ Aunque haya una normativa que exija evaluar y que incorpore unas necesidades de información, se deben añadir aquellas que interesan a quienes impulsan la evaluación y actores locales.
- ① Al finalizar esta etapa tendrá otro apartado del plan de evaluación: Justificación y finalidad.

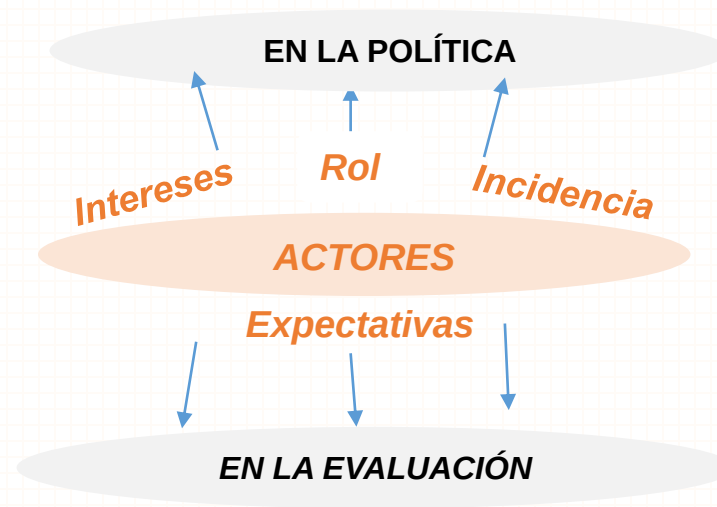


- ❑ La preparación de la evaluación conlleva recopilar la información con la que se podrá contar, y reflexionar sobre la que podría necesitarse.
- ❑ Entre la información que se debe recopilar: documentos programáticos donde se desarrollan los contenidos de la intervención; documentos informativos sobre la misma; normativa de referencia; informes de seguimiento publicados; estadísticas, encuestas y registros administrativos relevantes para la intervención (grupos de población, territorio, sector, etc.).
- ❑ Junto a recopilar esta información de interés para la evaluación, hay que valorar su calidad, fiabilidad y oportunidad (actualización, nivel de desagregación, perspectiva histórica, suficiencia de los ámbitos que abarca –recursos, realizaciones, productos y resultados-).
- ❑ La existencia, calidad y accesibilidad de la información son determinantes en muchas decisiones de la evaluación, como las relativas a la elección de técnicas y herramientas para el análisis de los datos.
- ❑ Esta información servirá ahora para describir y delimitar adecuadamente la intervención, y para anticipar las probabilidades de que se pueda evaluar (es un determinante de la evaluabilidad).
- ① Al finalizar esta etapa tendrá información valiosa para detallar con qué información se va a contar y para delimitar con precisión el objeto de evaluación.



Quiénes son; qué rol tienen en la política, y cuál se espera que tengan en la evaluación

Ilustración 12. Mapeo de actores en la evaluación.



Actores públicos y privados involucrados en cada etapa de la intervención pública *Organizaciones sociales* *Personas y grupos de beneficiarios o afectados* *Instituciones ejecutoras (áreas técnicas, departamentos de planificación)*

Fuente: Murciano (2021)

FASE I. PROGRAMACIÓN.

ETAPA 1.5. MAPEO DE ACTORES

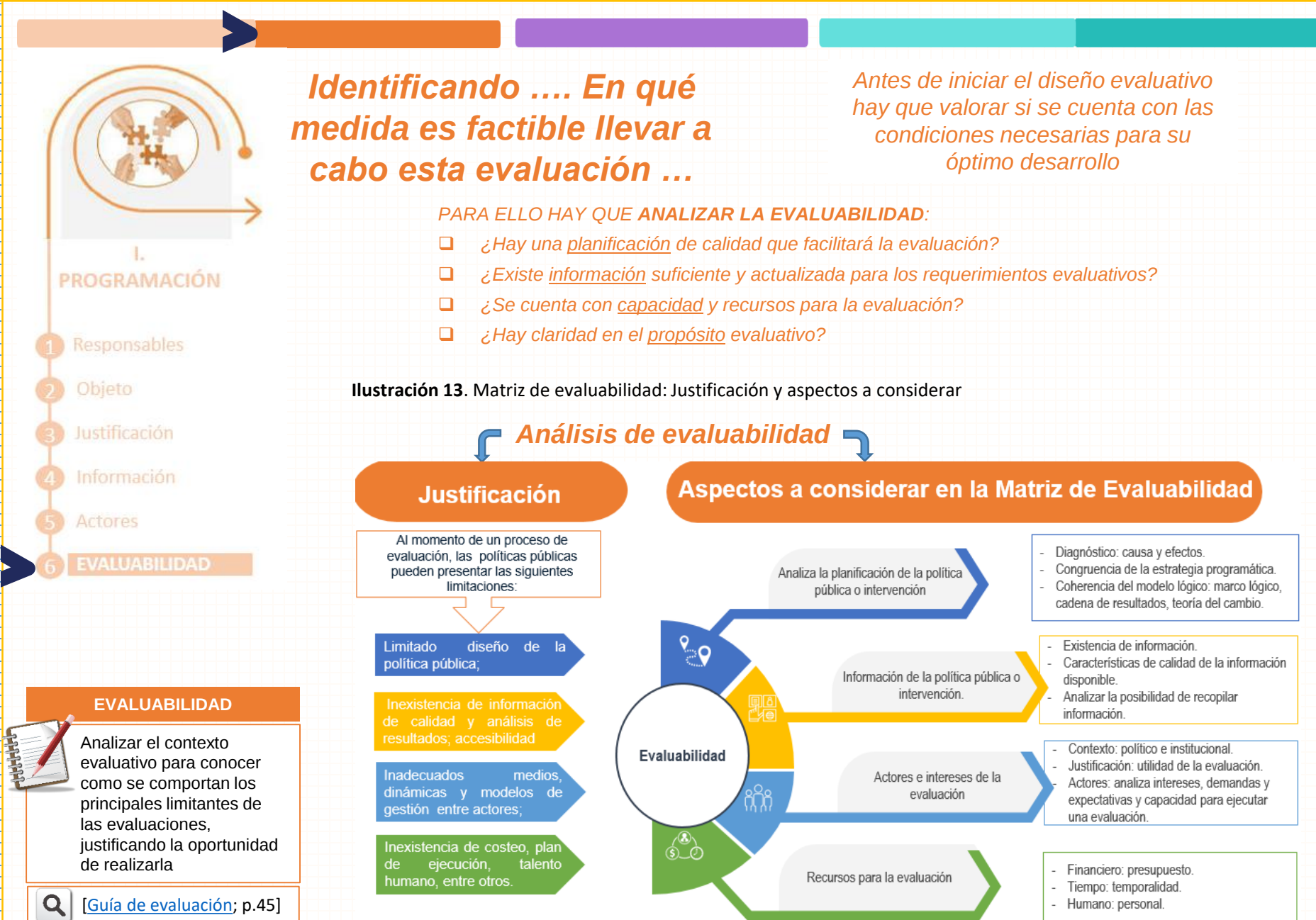
 El mapeo de actores es un paso clave en la programación de la evaluación:

- Conlleva reflexionar sobre quiénes son los *actores clave en la política* que se evalúa
- Implica identificar quiénes serán actores clave en la evaluación; clarificando expectativas sobre su participación e identificando su incidencia en el proceso.
- Durante el diseño evaluativo se capitalizará este trabajo, contemplando la implicación de actores en una o todas las etapas del proceso.
- Es responsabilidad del Equipo técnico y para realizarla se recomienda:
 - Identificar actores según su rol en cada etapa del ciclo de la política.
 - Identificar actores según los ámbitos de actuación en los que se desempeñan respecto a la política o intervención.
 - Identificar actores según la utilidad esperada (ayudará a garantizar que la evaluación atiende estas utilidades).
- Esta tarea conllevará revisar información sobre la intervención para conocer roles de los actores y puede requerir alguna consulta específica.
- Tras identificar actores, hay que decidir cuáles, cuándo, cómo y para qué se incorporan a la evaluación, seleccionándolos por importancia e incidencia en el proceso, u otros criterios clave.
- ① *Al finalizar esta etapa tendrá identificados los actores clave y, con ello, podrá mejorar la especificación de la intervención a evaluar.*

- ❑ La programación de la evaluación se cierra con la reflexión sobre su factibilidad técnica y la garantía de condiciones de partida adecuadas: el análisis de evaluabilidad.
- ❑ La evaluación suele contar con plazos y presupuestos ajustados, por lo que garantizar estas condiciones es imprescindible, por responsabilidad y por eficiencia.
- ❑ **Justificación.** Una evaluación puede enfrentar diversos retos que puede facilitarla o dificultarla: (i) que la política tenga limitaciones en su diseño; (ii) que presente deficiencias en la información disponible; (iii) que cuente con limitaciones en su modelo de gestión; o (iv) que la evaluación manifieste desequilibrios relevantes entre su coste y los recursos y tiempo disponibles.

- El análisis de evaluabilidad valora varios aspectos:
- ❑ **¿Hay una planificación de calidad que facilitará la evaluación?** Para ello se analiza: la relevancia del diagnóstico (identificación de problemas, causas y efectos); la pertinencia de objetivos (formulación y congruencia con las necesidades detectadas); y la coherencia de la estrategia.
 - ❑ **¿Existe información suficiente y actualizada para los requerimientos evaluativos?**
 - ❑ **¿El modelo de gestión y el clima de colaboración** entre actores favorece su participación en la evaluación? ¿El contexto es propicio para acometer la evaluación?,
 - ❑ **¿Hay claridad en el propósito evaluativo?** ¿Es congruente con la capacidad y los recursos disponibles?

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS





Identificando En qué medida es factible llevar a cabo esta evaluación ...

Antes de iniciar el diseño evaluativo hay que valorar si se cuenta con las condiciones necesarias para su óptimo desarrollo

Ilustración 14. Matriz de evaluabilidad (ii): Aspectos a considerar e ítems de valoración

Aspectos a considerar		Cuestiones a valorar en análisis de evaluabilidad	No	Algo	Si
Matriz de Evaluabilidad	Analiza la planificación de la política pública o intervención	C1. ¿Existe un diagnóstico que justifique el programa? C2. ¿Los problemas y necesidades que se recogen son claros, concretos y medibles? C3. ¿Se identifican las causas y consecuencias de los problemas y necesidades? C4. ¿Se define y caracteriza la población objetivo? C5. ¿Existe una estrategia conformada por objetivos claramente definidos? C6. ¿Los objetivos que se persiguen son claros, concretos y medibles? C7. ¿Se detecta una clara lógica de intervención (recursos, actividades, productos, efectos)? C8. ¿La estrategia programática es fruto de un proceso participativo?	☑	☑	☑
	Información de la política pública o intervención.	C9. ¿Existe información del Programa? (indicadores en registros formales y/o informales) C10. ¿Existe información previa útil para la evaluación (estudios, informes, bases de datos...) C11. ¿Existe información actualizada sobre población atendida (censo, datos de contacto, ...) C12. ¿Existe información sistematizada de las realizaciones (recursos, actividades, productos)? C13. ¿Existe información sistematizada sobre los resultados (efectos, impactos)? C14. ¿Hay posibilidades de recopilar información adicional a la existente (fuentes primarias)?	☑	☑	☑
	Actores e intereses de la evaluación	C15. ¿Existe apoyo de autoridades e instituciones responsables de la gestión del programa? C16. ¿Se han contemplado actividades para explicar la evaluación a las autoridades y jerarcas? C17. ¿Existe claridad en la oportunidad y propósito de la evaluación (por qué y para qué)? C18. ¿Se han dimensionado y son realistas los objetivos y propósitos de la evaluación?	☑	☑	☑
	Recursos para la evaluación	C19. ¿Poseen las personas encargadas de la gestión del Programa la formación y la capacidad para dar seguimiento y evaluar o está previsto desarrollarla? C20. ¿Es suficiente la dotación de recursos para garantizar la óptima ejecución de los procesos de seguimiento y evaluación?	☑	☑	☑

Fuente: Murciano (2021)

- Las principales dimensiones en que se vertebra la evaluabilidad (planificación, información, actores y recursos) pueden articularse en una matriz que facilite su análisis sistemático.
- Aunque los manuales y guías de evaluación puedan presentar herramientas para sistematizar el análisis de evaluabilidad, que incorporan incluso puntuaciones y rangos de valores en los que se considera más o menos factible acometer la evaluación, lo más importante es el proceso de reflexión sobre si se dan las condiciones adecuadas para evaluar.
- Como punto de partida para facilitar el análisis de evaluabilidad, puede contemplar herramientas como las que propone la Guía de Evaluación (página 45); y también puede considerar un conjunto de ítems que le ayuden a operativizar estas dimensiones de la matriz de evaluabilidad, como los que propone esta Guía operativa (Murciano, 2021), como “cuestiones a valorar en un análisis de evaluabilidad”.
- Cuando se hayan analizado este tipo de cuestiones sobre las principales dimensiones que determinan la evaluabilidad de una intervención, podrá tomarse una decisión fundamentada sobre la oportunidad de acometer ya la evaluación o postergar su inicio hasta que se apliquen las recomendaciones que permitan garantizar un ámbito propicio para evaluar.
- Sea cual sea la decisión final, el análisis de evaluabilidad ayuda a preparar a la intervención para ser evaluada.



I.
PROGRAMACIÓN

- 1 Responsables
- 2 Objeto
- 3 Justificación
- 4 Información
- 5 Actores
- 6 Evaluabilidad



Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...

¿QUE ACTIVIDADES DEBE REALIZAR EL EQUIPO RESPONSABLE EN LA FASE DE PROGRAMACIÓN?

Una vez designado el equipo responsable de la evaluación por parte de la institución ejecutora, se debe realizar una primera reunión informativa a fin de presentar el proceso de evaluación que se planea seguir, conocer el estado y avance de los proyectos y la información disponible para el análisis.

En una segunda reunión de trabajo se debe solicitar la información previamente revisada, fijar plazos de entrega y presentar la programación tentativa de evaluación para obtener retroalimentación por parte de los actores encargados de la implementación del proyecto. En este punto es importante que el equipo delegado de la institución ejecutora esté de acuerdo con el tipo de evaluación que se plantea y la valide, puesto que ellos serán los usuarios directos de los resultados de la evaluación para mejorar la política pública.

¿COMO DEFINIR EL OBJETO DE EVALUACIÓN.

En general, los proyectos de inversión tienen varios componentes planificados, sin embargo, no todos pueden evaluarse debido a la no ejecución de alguno, por limitaciones de información o por el tiempo que se dispone para desarrollar la evaluación. Por esta razón, se debe definir cuál o cuáles son los componentes del proyecto que se evaluarán a partir de la información disponible.

Otro punto que se debe considerar es que en algunos proyectos intervienen varias instituciones, por lo tanto, si se quiere hacer una evaluación que incluya todos los componentes se va a requerir hacer un cruce de información de todas las instituciones vinculadas y coordinar el proceso de evaluación con cada una de ellas.

¿QUÉ SE DEBE TENER EN CUENTA AL MOMENTO DE IDENTIFICAR Y REVISAR LA INFORMACIÓN DEL PROYECTO A EVALUAR?

Además de identificar la información disponible sobre la intervención, es importante revisar los mecanismos de traspaso de datos entre la institución ejecutora y la evaluadora. La institución ejecutora debe indicar cuál es la información levantada durante la implementación del proyecto, el equipo de evaluación procede a revisarla y posteriormente se contrasta en las reuniones de coordinación del proceso de evaluación entre las instituciones.

¿CÓMO IDENTIFICAR A LOS ACTORES DE LA INTERVENCIÓN PÚBLICA?

Dentro del perfil del proyecto presentado a la entidad de planificación, se detallan los actores involucrados en la implementación del proyecto. A partir de esta información se recomienda generar una tabla que enliste a los actores y defina sus roles principales.

Es necesario tener en cuenta que además de los actores que se definen formalmente al inicio del informe, a lo largo del documento se mencionan otros actores o instituciones que participan en la ejecución del proyecto. Asimismo, dado que algunos proyectos abarcan un período de tiempo bastante amplio, algunas instituciones que participan al inicio del proyecto dejan de funcionar o transfieren sus competencias a otra entidad, por lo que es necesario identificar los Decretos Ejecutivos correspondientes que determinen estos cambios.

II. DISEÑO



FASE II. DISEÑO



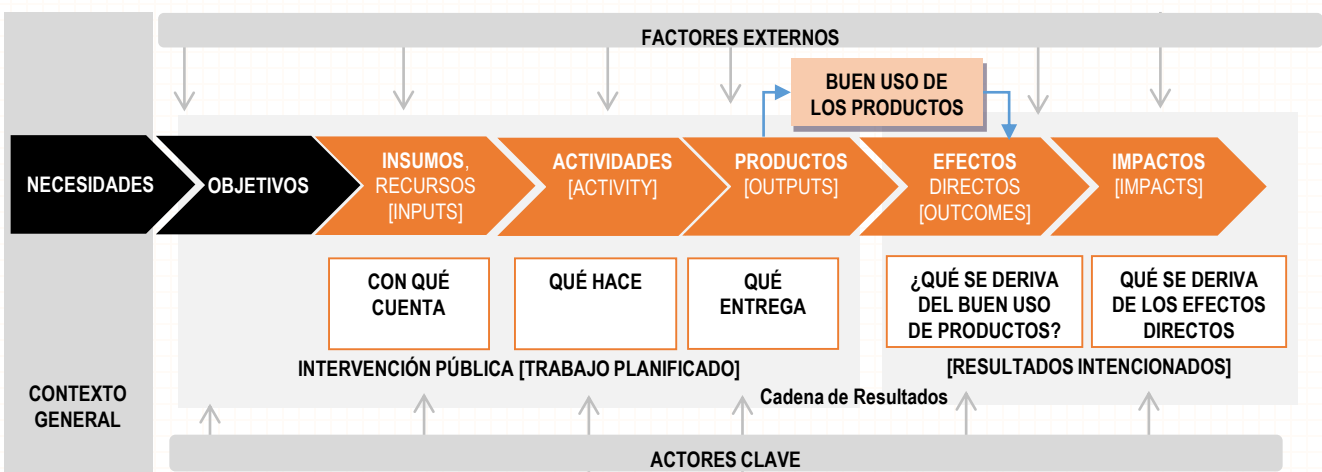
- ❑ Una vez que se ha programado la evaluación, y se ha tomado ya la decisión de evaluar, identificando el objeto, los motivos que la justifican y los actores clave, procede concretar su diseño, identificando qué se quiere saber y cómo se planea obtener la respuesta.
- ❑ El **diseño de la evaluación** debe determinar qué se quiere saber, para qué y cómo se plantea obtener respuestas sistemáticas que fundamenten conclusiones solventes.
- ❑ Es importante que el diseño parta de una reflexión sobre la razón de ser de la política pública, motivo por el que analizar y explicitar la **teoría de la intervención** será el punto de partida que se propone para iniciar el trabajo.
- ❑ Debe tenerse en cuenta que en muchas ocasiones la teoría que fundamenta la intervención pública no está explícita, por lo que la tarea evaluativa debe contribuir a explicitarla.
- ❑ A partir de ahí, es probable que se encuentre en condiciones de poder formular los **objetivos** de la evaluación, los **criterios** de valor que la guiarán y las **preguntas** que, asociadas a estos, busquen respuesta con este ejercicio.
- ❑ Y, cuando se concreta qué se quiere saber y para qué, se podrá valorarse hasta dónde debe delimitarse el **alcance**, como antesala para definir el diseño propiamente dicho.
- ❑ A partir de la especificación de **indicadores** que concretan las preguntas, y de sus **fuentes**, se facilitará la elección del **método y las técnicas** de investigación.

Ilustración 15. Teoría de la intervención: componentes y estrategia evaluativa



Fuente. Secretaria Nacional de Planificación (2021)

Ilustración 16. Teoría de la intervención: componentes y estrategia evaluativa



Fuente: Murciano (2021)

RE-CONSTRUCCIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN

- Paso 1. “Definir” objetivos de la política pública a evaluar
- Paso 2. Describir el contexto de la política (incluido Factores externo y Actores)
- Paso 3. Definición de la lógica causal de la política pública
- Paso 4. Validación [Actores y Autoridades de las entidades ejecutoras]

Documentos programáticos y Herramientas de planificación

Árbol de problemas
Árbol de objetivos
Mapeo de actores

Matriz de planificación (EML)
Cadena de resultados
Modelo de cambios

Análisis documental

Propuesta preliminar

Consulta con actores
Consulta Equipo Técnico

Talleres de participación

II. DISEÑO

- 1 TEORÍA DE LA INTERVENCIÓN
- 2 Objetivos, criterios y preguntas
- 3 Delimitación del alcance
- 4 Indicadores, Fuentes y Métodos
 - Indicadores, Fuentes y Técnicas
 - Diseño metodológico
- 5 Plan de Evaluación / TdR

TEORIA DE LA INTERVECIÓN

Identificar y explicitar la teoría en la que se sustenta la intervención para desencadenar los cambios esperados en su población meta.



[Guía de evaluación; p.50]

La Teoría de la intervención es el “mecanismo de articulación lógica mediante el que se analiza la manera en que los recursos asignados a la política pública permiten desarrollar actividades, servicios y productos que generan cambios (resultados/beneficios) de corto, mediano y largo plazo en los ciudadanos o beneficiarios”

Durante el diseño de la evaluación:

- ❑ Ayuda a comprender la razón de ser de la intervención y su propuesta de cambio
- ❑ Es habitual que se encuentre implícita o difusa: hay que interpretarla / reconstruirla
- ❑ Durante el diseño se hace una propuesta preliminar (Cadena de resultados)
- ❑ El punto de partida son los documentos programáticos (lo que dice que hace)
- ❑ La construcción participativa enriquece la propuesta (lo que perciben que hace)
- ❑ Constituye una fuente para la definición de preguntas evaluativas (causales)

Durante la realización de la evaluación:

- ❑ Puede requerirse su reconstrucción y validación al inicio (Entrevistas, talleres nueva doc.)
- ❑ Puede ser una guía para la evaluación (en evaluaciones basadas en la teoría – EBT -)
- ❑ Contrasta si la propuesta de cambio se desplegó según lo previsto (lo que realmente hace)
- ❑ Indaga sobre el logro de los efectos e impactos intencionados (logra resultados previstos)
- ❑ Facilita la detección de fallas: en la teoría que la sustenta o en la implementación
- ❑ Constituye un insumo clave para los nuevos ciclos de planificación (recomendaciones)



II.
DISEÑO

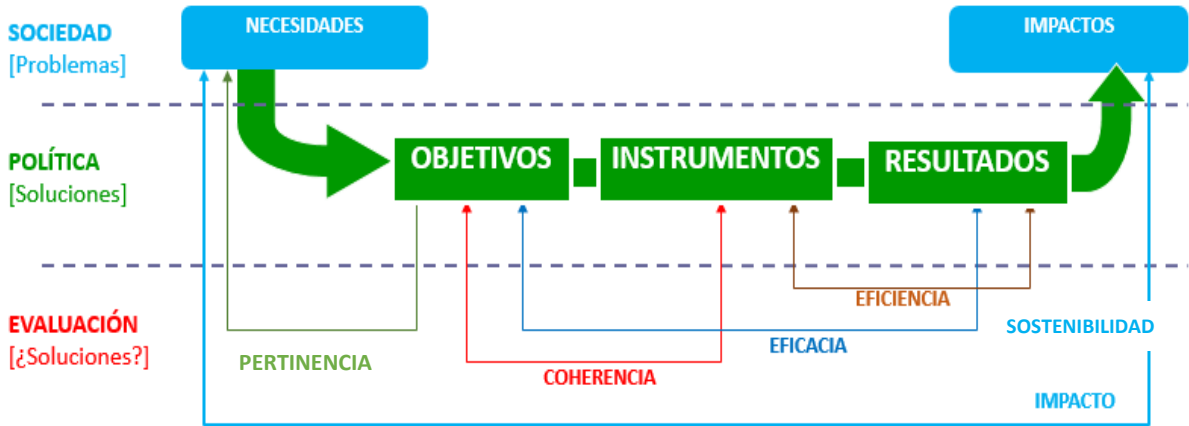
- 1 Teoría de la intervención
- 2 OBJETIVOS, CRITERIOS Y PREGUNTAS
- 3 Delimitación del alcance
- 4 Indicadores, Fuentes y Métodos
 - Indicadores, Fuentes y Técnicas
 - Diseño metodológico
- 5 Plan de Evaluación / TdR

Identificando Qué se quiere saber, para qué y cómo se enjuiciará el valor y mérito de la política pública

JUSTIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN



Ilustración 17. Evaluación de políticas públicas: criterios y dimensiones



Fuente: IDR (2000); MAEC (2007); Murciano (2021)

Ilustración 18. Evaluación de políticas públicas: criterios y dimensiones



Fuente: CAD (2020)

La formulación de objetivos, criterios y preguntas constituye el eje central de una evaluación y supone un proceso gradual de concreción sobre qué se quiere saber, cómo se hará y para qué.

OBJETIVOS de evaluación:

- Son enunciados de lo que se espera lograr
- Deben considerar qué se va a evaluar y para qué
- Recomendable: 1 General y varios Específicos
- Deseable: Que su construcción sea participativa
- Orientan las preguntas (y se nutren de ellas)

CRITERIOS de evaluación:

- Parámetros que permiten emitir un juicio valorativo acerca de una política pública
- Identifican cualidades deseadas de una buena política pública
- Categorías generales de análisis que vertebran las preguntas y orientan la evaluación
- Hay un conjunto de criterios que sintetizan preguntas habituales en una evaluación
- Hay instituciones que “estandarizan” los criterios que deben atender las evaluaciones (OCDE, ...)
- Pueden estar “preordenados” o surgir del contexto evaluativo (“contextualizados”)
- Aunque hay definiciones ampliamente aceptadas, en cada contexto surgen matices

OBJETIVOS, CRITERIOS, PREGUNTAS

Identificar qué se quiere conseguir con la evaluación (objetivos), qué preguntas buscan respuesta y qué criterios de valor se aplicarán para determinar la bondad y el mérito de la política pública.

[Guía de evaluación; p.53]

CRITERIOS DE LA EVALUACIÓN



El origen de las preguntas de evaluación:

- ❑ Deben surgir y estar validadas por **actores** clave (¡Ellos aplicarán -o no- las recomendaciones!).
- ❑ Derivan de las necesidades de información que justifican la evaluación; del análisis de la lógica de intervención; y las expectativas del grupo de referencia (Equipo Técnico, Directivo y Actores).

La detección de preguntas

- ❑ Primero se recaban cuantas más mejor –más perspectivas- (Fase divergente) y después se priorizan (Fase convergente) como propone Cronbach [Stufflebeam y Shinkfield, 1987: 151].
- ❑ La priorización requiere negociación (participación): grado de incertidumbre, influencia, coste e información disponible.
- ❑ Concentrarse en una cantidad limitada de cuestiones (calidad vs cantidad en la respuesta).

La formulación de preguntas

- ❑ Formular certeramente preguntas relevantes de evaluación determina la calidad del diseño.
- ❑ La claridad en la formulación es clave: no debe dejar lugar a dudas sobre qué se desea saber.
- ❑ Difícilmente se obtendrán respuestas para cuestiones no formuladas expresamente.
- ❑ Deben estar contextualizadas para cada caso (evitar preguntas genéricas y “universales”).
- ❑ Son diferentes las preguntas que nos formulamos como equipo de evaluación que aquellas que motivan una evaluación.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El rol de las PREGUNTAS de evaluación:

- ❑ Toda evaluación empieza con una pregunta sobre una política pública. La evaluación consiste en generar evidencias para responderla.
- ❑ Orientan la evaluación hacia las necesidades de información de los usuarios
- ❑ Una pregunta de evaluación se centra en un aspecto **relevante** de la política, presenta alta **incertidumbre** en su respuesta y es **compartida** por diversos actores, pues su respuesta **influirá** potencialmente en la mejora de la intervención.
- ❑ Debe existir congruencia entre las preguntas, criterios, objetivos y motivaciones (justificación)
- ❑ Deben formularse de manera clara, concisa y no ambigua, preferiblemente no deben conducir a respuestas dicotómicas (sí-no).
- ❑ Un error a evitar es formular preguntas con baja incertidumbre en su respuesta [Preguntas del dominio del seguimiento o secundarias]



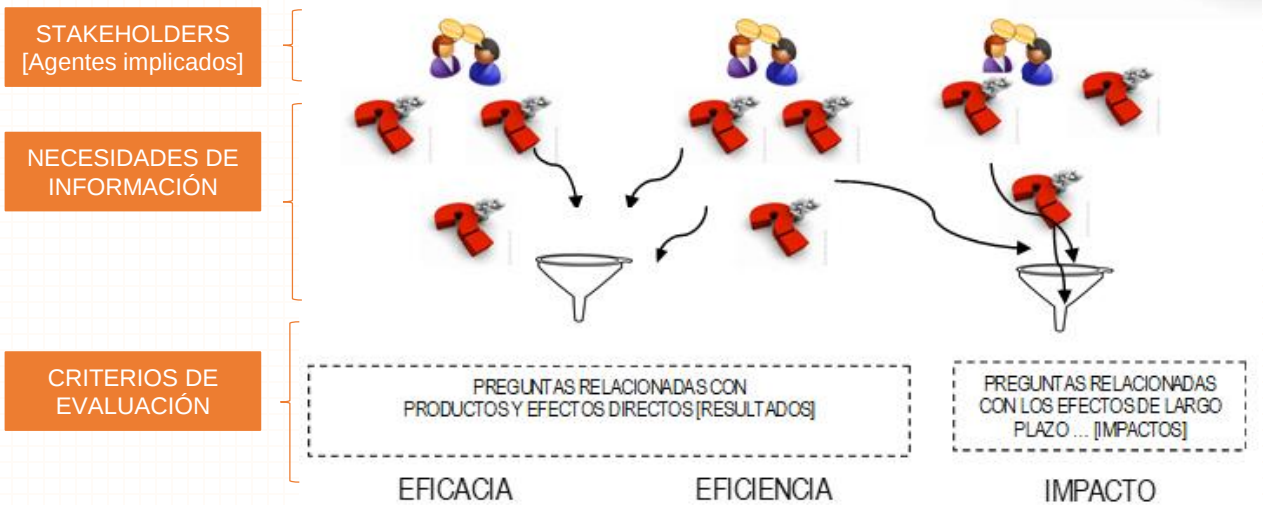
PREGUNTAS DE LA EVALUACIÓN

“El proceso de la evaluación comienza con alguien que se hace preguntas que necesitan respuestas...”

Sintetizan lo que se desea saber con la evaluación

- ❑ Lo que no se conoce [Incertidumbre en la respuesta]
- ❑ Lo que nos puede hacer mejorar [Utilidad esperada]

Ilustración 19. Proceso de identificación y definición de preguntas y criterios de evaluación



- II. DISEÑO
- 1 Teoría de la intervención
 - 2 OBJETIVOS, CRITERIOS Y PREGUNTAS
 - 3 Delimitación del alcance
 - 4 Indicadores, Fuentes y Métodos
 - Indicadores, Fuentes y Técnicas
 - Diseño metodológico
 - 5 Plan de Evaluación / TdR



II. DISEÑO

- 1 Teoría de la intervención
- 2 Objetivos, criterios y preguntas
- 3 **DELIMITACIÓN DEL ALCANCE**
- 4 Indicadores, Fuentes y Métodos
 - Indicadores, Fuentes y Técnicas
 - Diseño metodológico
- 5 Plan de Evaluación / TdR

Identificando y seleccionando los aspectos relevantes de la política a evaluar, sus principales componentes o acciones

ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Ilustración 20. Delimitación del alcance de la evaluación



POBLACIÓN

Son aquellos colectivos o ciudadanía que se benefician directa o indirectamente de la intervención de política pública.
Ej.: hombres y mujeres de 6 a 64 años.



UNIDAD DE ANÁLISIS

Se refiere a las unidades de las cuales se puede extraer información de la entidad rectora o de las entidades que son parte de la acción de política pública.
Ej.: gobiernos autónomos descentralizados municipales y parroquiales, beneficiarios de unidades de servicio de acceso público de internet.



TEMPORALIDAD

La acción de política pública se ejecuta durante un periodo determinado de tiempo. Para delimitar el alcance se debe seleccionar qué año (s) se evaluarán.
Ej.: 2013 – 2017.



GEOGRÁFICO

¿La acción de política pública se ejecuta a nivel nacional o local? Se debe definir qué áreas geográficas serán parte de la evaluación.
Ej.: provincias de Chimborazo, Imbabura, Cañar, Napo y Manabí.



TIPO DE EVALUACIÓN

Es la definición conceptual del tipo de evaluación.
Ej.: evaluación de resultados.



❑ La delimitación del alcance viene a dar respuesta a la pregunta hasta dónde llegará la evaluación en su análisis (temporal, territorial, de actores, etc.).

❑ Una vez definida la política pública, los objetivos, preguntas y criterios, procede delimitar el alcance de la evaluación, **identificando y seleccionando los aspectos relevantes de la política y sus principales componentes.**

❑ Delimitar el alcance de la evaluación supone decidir **¿hasta dónde alcanzará la evaluación?**: en horizonte temporal, ámbito territorial que se priorizará y cobertura institucional.

❑ Se podrían delimitar otros aspectos según el tipo de evaluación: gobernabilidad y coordinación de actores, disponibilidad y oportunidad de la información o de sus recursos (humanos, financieros y logísticos), entre otros.

❑ Desde esta óptica, la elección del tipo de evaluación constituye una delimitación del alcance : por ejemplo “de resultados o impactos”; “Ex-post o final”; etc.).

❑ La delimitación del alcance **ayuda a focalizar el trabajo evaluativo y permite dimensionar los esfuerzos** necesarios en la recolección, tratamiento y análisis de la información, así como en términos de representatividad de los actores para su participación en las diversas técnicas (encuestas, entrevistas, etc.).

① Al finalizar esta etapa se habrá clarificado el alcance de la tarea evaluativa, que será base para la elección de técnicas.



Ilustración 21. Matriz de evaluación

Matriz de evaluación

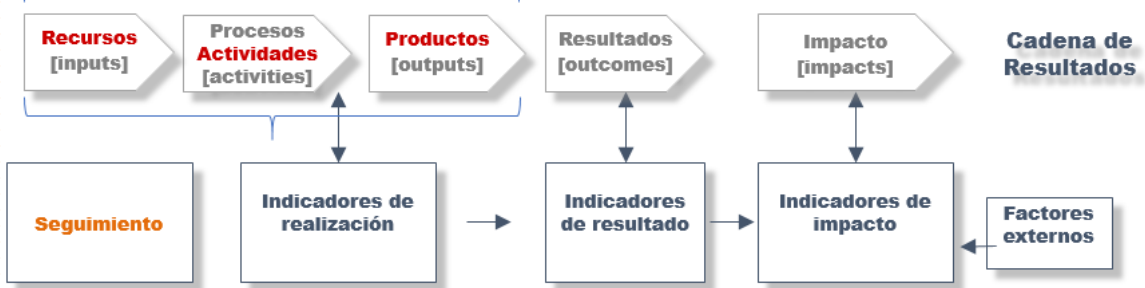
CUESTIONES ¿?	CRITERIOS	INDICADORES	FUENTES / TÉCNICAS
PREGUNTAS			
DISEÑO DE LA EVALUACIÓN			
CONCLUSIONES			
DESARROLLO DE LA EVALUACIÓN			

La reflexión sobre las preguntas de evaluación y sobre los criterios continuará en el diseño evaluativo con la identificación de los **indicadores** que ayudarán a especificar las dimensiones explicativas de cada pregunta y variable considerada

Se definirán tantos **indicadores** como sea necesario para tener una comprensión suficiente de las preguntas de evaluación y sustentar con solvencia su respuesta.

Los **indicadores** se deben acompañar de las **fuentes** que indiquen de dónde se extraerá la información que los debe alimentar

Ilustración 19. Conexiones entre tipo de indicador y cadena de resultados en una evaluación



Fuente: Murciano, 2021

La matriz de evaluación ayuda a mantener la sistematicidad del proceso y, a estos efectos, facilita identificar el rol de los indicadores.

Los indicadores de evaluación:

- Los **indicadores de evaluación** especifican las preguntas evaluativas y dan soporte a las evidencias que sustentarán las conclusiones del proceso. Mientras que los indicadores de planificación se definen para generar evidencias sobre los avances de las políticas y facilitar su seguimiento y monitoreo.
- Son una **medida observable que permite analizar la tendencia y evolución temporal** de la realidad objeto de estudio. Cumplen una **función descriptiva** y permiten establecer comparaciones entre diferentes territorios, poblaciones o momentos en el tiempo.
- Son herramientas para “medir” o comprender el objeto evaluado y pueden ser por tanto de naturaleza cuantitativa o cualitativa.
- Los indicadores **físicos** tienen un carácter cuantitativo sobre el avance o ejecución de cada medida; y los **financieros** recogen los gastos realizados con la ejecución de las medidas

Las fuentes de información:

- Comprenden los documentos con datos sobre algún suceso, hecho o fenómeno.
 - Información primaria: Se recaba mediante técnicas de levantamiento de información para cubrir necesidades específicas.
 - Información secundaria: disponible previamente y generada por otros actores

❑ El **diseño metodológico** supone la elección del método que mejor se adecua al contexto y fines de la evaluación.

❑ La evaluación cuenta con el amplio **abanico de métodos y técnicas de investigación social**.

❑ A la luz de las preguntas evaluativas, el contexto determinará la oportunidad de establecer una serie de **indicadores, asociados a cada cuestión, con sus fuentes correspondientes**, entre las que puede requerirse el diseño ad hoc de técnicas para la recolección de información.

❑ Durante esta **Fase de Diseño**, se registrará la información en esta matriz, de izquierda a derecha, por filas. Y, será ya, durante la siguiente, **Fase de Ejecución**, cuando se haga el recorrido derecha a izquierda, a partir de la aplicación de estas técnicas y fuentes, hasta que se alimenten los indicadores y con ello se generen los hallazgos y conclusiones que permitan responder cada pregunta evaluativa.

❑ **No debe confundirse el registro de la información en esta matriz, con el diseño metodológico.** La matriz “dibuja” el contexto evaluativo que facilita la elección de métodos y la propia **reflexión sobre los enfoques y propuestas de diseño** que ofrecen los diferentes autores clásicos en la literatura especializada (enfoque basado en la teoría, evaluación participativa, evaluación orientada al uso, etc.). Es un complemento, si bien no la sustituye .

❗ En **evaluaciones externas**, esta tarea de identificación de indicadores, fuentes y diseño metodológico, **recae sobre el Equipo de evaluación**, por lo que se suele solicitar que los definan en sus propuestas técnicas.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



La reflexión sobre los **indicadores** y sus **fuentes** configura un contexto evaluativo que propicia la **elección de métodos y diseños** para la evaluación, junto a la necesidad y oportunidad de contemplar un conjunto articulado y coherente de **técnicas de investigación social**, acompañada de un estudio sobre cómo se llevará a acabo su aplicación. En este escenario, la revisión de la literatura especializada iluminará **propuestas y enfoques** que pueden enriquecer y guiar el trabajo evaluativo

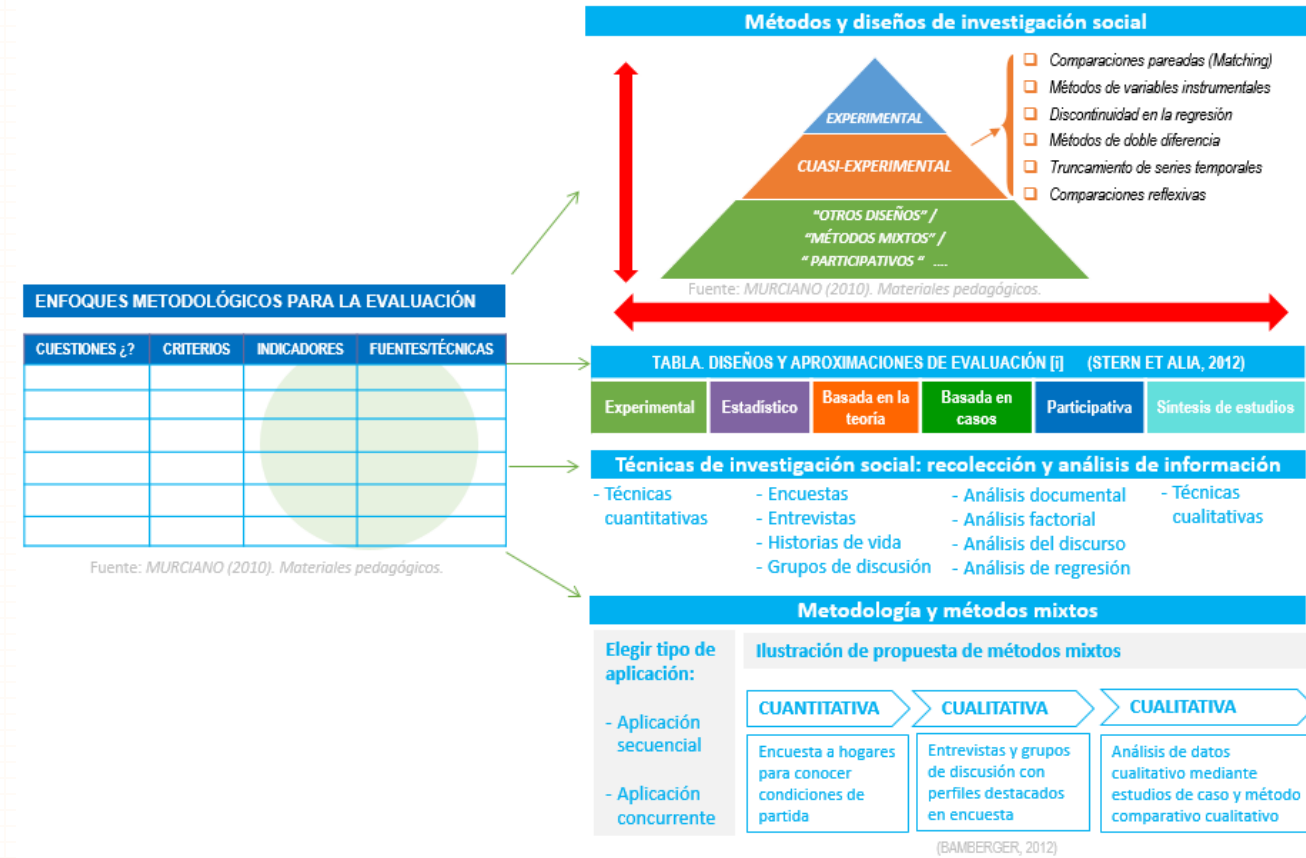
- II. DISEÑO
- 1 Teoría de la intervención
- 2 Objetivos, criterios y preguntas
- 3 Delimitación del alcance
- 4 **INDICADORES, FUENTES Y MÉTODOS**
 - **INDICADORES, Fuentes y Técnicas**
 - **Diseño metodológico**
- 5 Plan de Evaluación / TdR

INDICADORES, FUENTES Y MÉTODOS

Identificar los indicadores que especifican las principales dimensiones a que se refieren las preguntas de evaluación; sus fuentes de información; y los métodos y técnicas que definirán el diseño evaluativo.

[Guía de evaluación; p.50]

Ilustración 22 Diseño metodológico de la evaluación





La respuesta ordenada a las preguntas que surgen cuando se acomete el diseño evaluativo, constituye la guía para llevar a cabo la evaluación, es decir, el plan de evaluación o documento que define los términos de referencia de la misma.

- ❑ El documento que recoge este planteamiento evaluativo con los aspectos que se han ido elaborando en cada etapa de las fases de programación y diseño es lo que se conoce como **Plan de evaluación, o también denominado Términos de Referencia (TdR)**.
- ❑ Es muy usual, que cuando se contratan asistencias técnicas externas para ejecutar la evaluación (Fase 3) se denomine TdR al documento que concreta el encargo que se formula a las equipos evaluadores.
- ❑ En esta Guía operativa del proceso de evaluación **se utiliza indistintamente los términos TdR o Plan de Evaluación para referirse al mismo documento** que concreta el encargo evaluativo.
- ❑ Pues bien, **todas las etapas recorridas hasta aquí, durante la Fase 1 de programación y durante la Fase 2 de Diseño conllevan a las bases sobre las que se construye un documento de esta naturaleza** que recoge la hoja de ruta para ejecutar, comunicar y usar la evaluación en las tres siguientes fases del proceso.
- ❑ Y, en el caso de las evaluaciones externas, este documento servirá de base para la elección del equipo que ejecutará la evaluación bajo la supervisión del Equipo Técnico y del Equipo Directivo.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



II. DISEÑO

- 1 Teoría de la intervención
- 2 Objetivos, criterios y preguntas
- 3 Delimitación del alcance
- 4 Indicadores, Fuentes y Métodos
 - Indicadores, Fuentes y Técnicas
 - Diseño metodológico
- 5 Plan de Evaluación / TdR

Ilustración 23 Términos de referencia (TdR): Construcción y estructura

Preguntas que surgen durante el diseño

Componente de los TdR

Motivación para evaluar	→ ¿Quién promueve y por qué?	→ ☐ Objetivos generales
Selección del objeto	→ ¿Qué va a ser evaluado?	→ ☐ Programas/proyectos... ☐ Evaluabilidad ☐ Plan de evaluaciones
Definición de objetivos específicos	→ ¿Para qué?	→ ☐ Analizar la participación ☐ Objetivos específicos
Delimitación del alcance	→ ¿Hasta dónde llega?	→ ☐ Contexto y dimensiones ☐ Cuestiones y criterios
Elección del tipo de evaluación	→ ¿Qué tipo de evaluación? → ¿Qué metodología?	→ ☐ Momento, agente, objeto, contenido ☐ Orientación /metodología y técnicas
Estimación del coste y plazo	→ ¿Cuánto? → ¿Cuándo finaliza? → ¿Cuándo se necesita?	→ ☐ Coste: % s/presupuesto de la intervención ☐ Plazo: en función del tipo

- Antecedentes y contexto
- Promotores de la evaluación
- Objetivo general de la evaluación
- Caracterización del objeto a evaluar
- Actores implicados
- Equipo gestor de la evaluación
- Objetivos específicos de evaluación
- Dimensiones de análisis priorizadas
- Cuestiones y criterios de evaluación
- Tipo de evaluación
- Orientaciones sobre metodología
- Plan de trabajo
- Cronograma y presupuesto

PLAN DE EVALUACIÓN O TÉRMINOS DE REFERENCIA

Selección del equipo de evaluación

TÉRMINOS DE REFERENCIA-TdR

Elaborar el documento que recoge las claves del diseño evaluativo, denominado **Términos de Referencia [TdR] o Plan de evaluación**.

[Guía de evaluación; p.68]

II. DISEÑO



Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...



APRENDIZAJES EN LA IDENTIFICACIÓN DE LA CADENA DE RESULTADOS

¿Cómo identificar los principales cuellos de botella en la oferta de los bienes o servicios del proyecto a evaluar? La cadena de resultados tiene un componente exploratorio fuerte, por lo que su construcción debe realizarse en conjunto con las instituciones ejecutoras. En este proceso se analizan las razones por las que no se han podido utilizar los insumos para desarrollar una determinada actividad y generar un producto.

¿Qué otras cosas se deben considerar al momento de construir la cadena de resultados del proyecto? Se debe tener en cuenta que en el marco lógico del proyecto no siempre se detallan específicamente los productos o servicios que la intervención planea ofrecer. Por lo tanto, es necesario reconstruirlos en base a la información disponible y las reuniones de trabajo con la institución ejecutora.

¿CÓMO HACER FRENTE A LA FALTA DE INSTITUCIONALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN?

Se debe ser coherente con el nivel de institucionalización del proceso de evaluación que se maneja en las instituciones públicas. No es recomendable presionar a las instituciones, sino que se debe trabajar en institucionalizar el proceso durante el desarrollo de la evaluación.

¿CUÁLES SON LAS PRINCIPALES LIMITACIONES QUE SE PRESENTAN EN LA FASE DE DISEÑO DE LA EVALUACIÓN?

- ☐ **Planificación ineficiente del proyecto.** No se crea un escenario o estructura que permita brindar los servicios a la población y a su vez retroalimentar la política pública. Así, no se planifica en función de las necesidades de evaluación. Por tanto, no se prioriza el levantamiento de información ni la infraestructura que permita hacer el levantamiento o sistematización de datos. Esto conlleva a que durante la etapa de evaluación de los proyectos surjan una serie de restricciones. En este sentido, desde la concepción de los proyectos no se diseña una estructura para crear grupos de control y de tratamiento que permitan evaluar el impacto de la política pública. Existen iniciativas por parte de la academia que promueven el desarrollo de estos diseños (desnutrición infantil) que deberían aprovecharse.
- ☐ **Impedimentos legales para acceder a la información:** La constitución y las leyes en Ecuador protegen la información de los usuarios de los servicios sociales (niños, adultos mayores, personas con discapacidad, población vulnerable, entre otros), lo cual impide que las instituciones públicas encargadas de la evaluación de estas políticas analicen su implementación.
Para obtener la información se debe realizar un proceso de solicitud de traspaso de información que tarda varios días y que exige que las entidades solicitantes cumplan con protocolos de seguridad de la información específicos. Al mismo tiempo, debido a que dentro de las instituciones ejecutoras no se ha institucionalizado la evaluación es imposible que como dueños de los datos realicen las evaluaciones.
- ☐ **Sistemas de información deficientes.** No existe infraestructura informática que permita sistematizar las bases de datos de los usuarios.
- ☐ **Otras limitaciones:** errores de medición, inconsistencias en el levantamiento de información administrativa debido a la forma en que se construyen las bases de datos. Los campos son completados por diferentes usuarios de los sistemas de información de cada distrito o dirección zonal, que no siempre están capacitados o tienen claridad en el tipo de información que deben registrar.



II.
DISEÑO



Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...



¿CÓMO DEFINIR DENTRO DEL ALCANCE EL TIPO DE EVALUACIÓN QUE ES CONVENIENTE REALIZAR?

El tipo de evaluación a implementar va a depender de las necesidades del proyecto y de la institución ejecutora. Por ejemplo, cuando al construir la cadena de valor se dialoga con la institución sobre los cuellos de botella existentes, y se identifican muchos problemas en la implementación del proyecto, probablemente los resultados de una evaluación no serán alentadores, puesto que desde el inicio se observan inconvenientes para la adecuada ejecución de las actividades. En estos casos se recomienda desarrollar una evaluación de procesos, ya que si no se ha podido generar un producto mucho menos se tendrán resultados. Generalmente en los proyectos de adquisición de equipamiento se define este tipo de evaluaciones. No obstante, durante el proceso de evaluación se puede pulir el diseño de evaluación conforme se desarrollen las reuniones de trabajo entre las instituciones.

Es necesario tener presente que, el alcance determina el tiempo que tomara hacer la evaluación y los recursos que se requerirán. Cuanto mayor sea el alcance, mayor será el tiempo requerido para realizar la evaluación.

¿POR QUÉ ES IMPORTANTE SOCIALIZAR EL DISEÑO DE LA EVALUACIÓN?

Es importante porque los hallazgos y alertas que se identifiquen servirán al mejoramiento de la política pública que implementa la entidad correspondiente. Por esta razón, se debe explorar desde el inicio del proceso cuáles son los intereses de evaluación de las instituciones y qué es lo que quieren evaluar en función de su experiencia como entes rectores.

III. EJECUCIÓN



- ❑ En la ejecución de la evaluación la responsabilidad es compartida entre el Equipo evaluador, responsable directo de llevarla a cabo, y el Equipo técnico, responsable de velar por la calidad del proceso.
- ❑ Entre las responsabilidades del Equipo Técnico:
 - Responsable de la calidad del proceso
 - Facilita el acceso a información e informantes
 - Dinamizar la participación
 - Asegurar que se responde al encargo
 - Responsable de la calidad del producto
- ❑ Según el tipo de evaluación elegido, estos equipos estarán diferenciados (evaluación externa), estarán integrados en un equipo responsable global (evaluación mixta), o serán los mismos integrantes los que ostenten ambas responsabilidades (evaluación interna).
- ❑ En última instancia la responsabilidad recae en el Equipo directivo, al que el Equipo técnico irá elevando las cuestiones necesarias y los productos que deban aprobarse (plan de trabajo o informe final).
- ❑ En esta fase se atienden una serie de cuestiones:
 - ➔ ¿Cómo se programa e implementa el levantamiento de información?
 - ➔ ¿Cómo se analizan los datos que provienen del levantamiento de información?
 - ➔ ¿Qué aspectos se deben contemplar en la redacción del informe de evaluación?
 - ➔ ¿Cuáles son los principales contenidos de un informe de evaluación?

Antes del levantamiento hay que revisar los recursos disponibles y la logística con entidades involucradas.

❑ La **planificación del levantamiento de información** genera el Plan de trabajo, que detalla la agenda del trabajo de campo y las herramientas para la aplicación de cada técnica. Se desarrollan y ajustan las herramientas que operativizan las técnicas de recolección de información. Lo usual es que durante el diseño se definan las técnicas y ahora se diseñen o ajusten sus herramientas (cuestionarios, guion de entrevista, etc.).

❑ La **gestión del levantamiento de información** supone el desarrollo del trabajo de campo. Los responsables varían según tipo evaluación: servidores públicos delegados de las entidades (evaluación interna), o equipo consultor (evaluación externa). Debe coordinarse para el acceso a la información y a los informantes clave.

Las actividades previstas y el cronograma definido en el Plan de trabajo se concretarán en una agenda de trabajo de campo que facilitará la coordinación y la gestión de la ejecución de la evaluación.

Para el éxito del trabajo de campo se debe mantener contacto permanente con los actores para confirmar su participación y garantizar su óptimo desarrollo. Al finalizar el trabajo de campo se puede hacer una **devolución** de la información recabada a los actores.

❑ La **sistematización** consiste en ordenar y registrar la información recabada en medios electrónicos, bases de datos y programas de análisis. Debe garantizarse para cada indicador.

Ilustración 24. Levantamiento de información en la evaluación: proceso, actividades, tareas, y productos

5.1.1. PLANIFICACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO

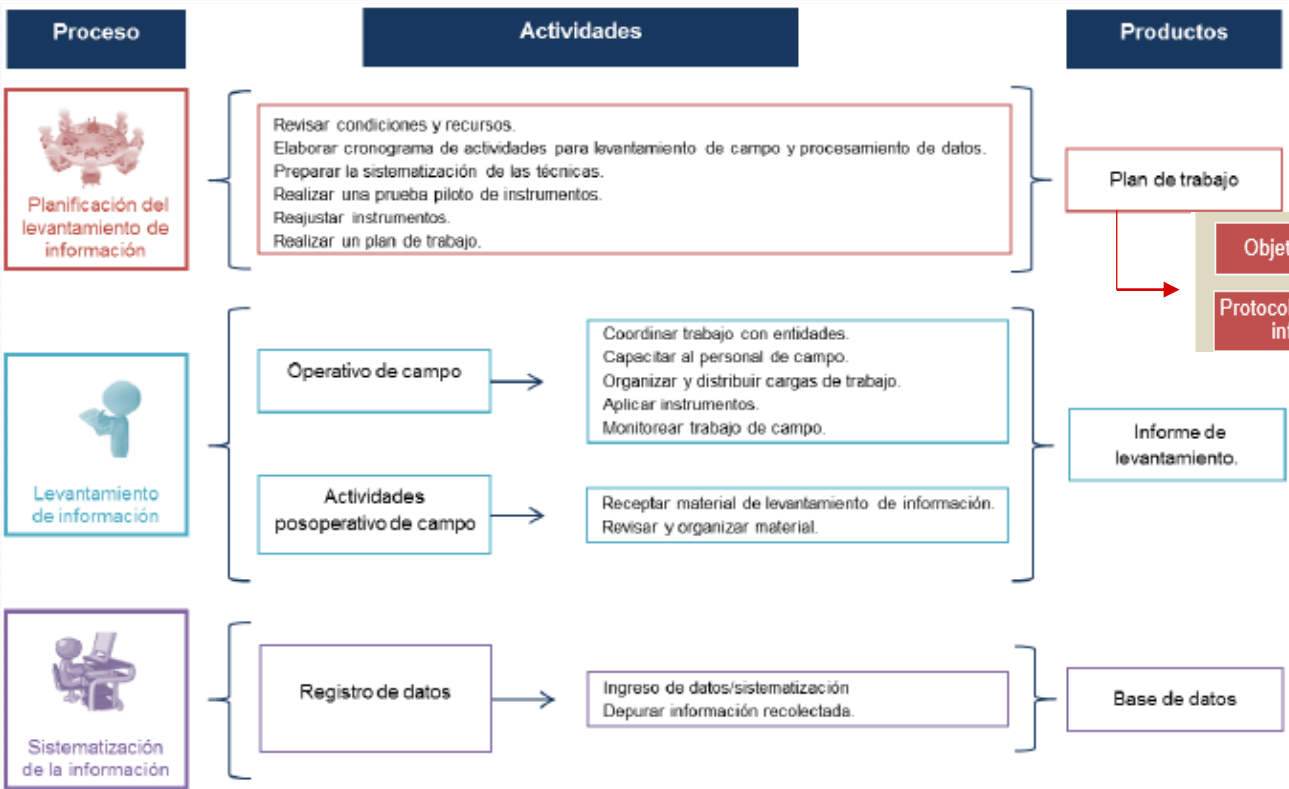
- ❑ Analizar las condiciones disponibles.
- ❑ Realizar un **plan de trabajo**
- ❑ Realizar una prueba **piloto**
- ❑ **Ajustar** los instrumentos

5.1.2. GESTIÓN DE LEVANTAMIENTO

- ❑ Operativo de campo
- ❑ Actividades post operativo de campo
- ❑ Receptar material de levantamiento de inf.
- ❑ Revisar y organizar material
- ❑ Informe de capacitación
- ❑ Informe de levantamiento de información

5.1.3. SISTEMATIZACIÓN DE INFORMACIÓN

- ❑ Ingreso de datos
- ❑ Depurar la información
- ❑ Producto base de datos depurada
- ❑ Almacenamiento de datos
- ❑ Sistematización de encuestas



LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

Recabar la información necesaria para la evaluación, teniendo en cuenta los indicadores previstos y el método elegido.

[Guía de evaluación; p.77]



El análisis de información permite que, con el manejo de los datos recabados, se generen **hallazgos solventes para responder a las preguntas evaluativas**.

Una parte importante del análisis va a consistir en **interpretar los datos recabados** para tratar de comprender cómo opera la intervención.

Se contará con datos diferentes que requerirán análisis específicos: **análisis cuantitativos** (descriptivo, correlacional, etc); o bien **análisis cualitativo** (inducción analítica, análisis etnográfico, análisis del discurso, etc.). Es probable que se requiera un perfil especialista.

El análisis permitirá utilizar la información para ordenar, clasificar, cuantificar y presentar los resultados mediante tablas, cuadros o gráficos, facilitando comparaciones y triangulaciones que, sumadas a sus explicaciones, permitirán generar interpretaciones de los datos y hallazgos que facilitarán respuestas a las preguntas evaluativas

El **análisis causal** es clave en evaluación, pues permite explicar si algún cambio en determinada población se debe a la intervención evaluada. Existen diferentes propuestas: análisis de contribución o análisis de atribución.

La **congruencia del juicio evaluativo**. El análisis debe propiciar las evidencias que sustenten las conclusiones sobre cada pregunta y criterio planteado. Y, a partir de las conclusiones, de manera congruente, deben formularse recomendaciones, guardando la trazabilidad y coherencia argumentativa.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

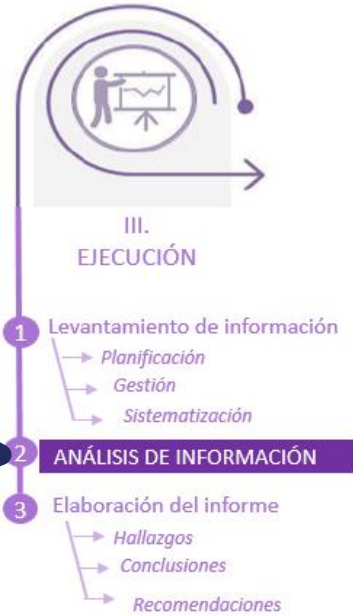
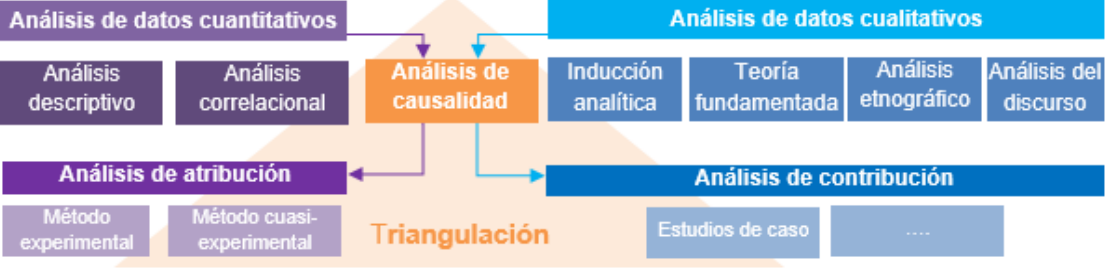


Ilustración 25. Rol del análisis de información en la ejecución de la evaluación



Fuente: Murciano, 2020. Materiales pedagógicos

Ilustración 26. Propuestas de análisis de información para la evaluación



ANÁLISIS DE CAUSALIDAD:

- **Análisis de atribución:** identifica la proporción de los cambios observados atribuibles a la intervención. Implica la construcción de un escenario contrafactual que aplicando el método experimental permite afirmar que el efecto encuentra única causa en la intervención.
- **Análisis de contribución:** pone de manifiesto si la intervención evaluada es (o no) una de las causas de los cambios observados. Se basa en la construcción de cadenas argumentales lógicas.

Ilustración 27. Congruencia del juicio evaluativo: de los hallazgos a las recomendaciones



Fuente: Murciano, 2020. Materiales pedagógicos

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN



Analizar la información para transformar los datos recabados en hallazgos de la evaluación, mediante su interpretación contextualizada para dar respuesta a las preguntas evaluativas.



[Guía de evaluación; p.83]



Tras el análisis de la información recaba procede la elaboración del **informe de evaluación**.

- Puede decidirse que se presenten **varios informes**, subproductos o avances del trabajo (informe de inicial, informe de levantamiento de información, informe final, etc.), si bien hay que tener en cuenta que esto consumirá tiempo y recursos, por lo que debe sopesarse su finalidad y su importancia.
- El informe de evaluación debe ser de fácil comprensión para sus destinatarios y visualmente adecuado, y debe cumplir algunas **características**: completo, transparente, claro y conciso, útil y oportuno.
- En cuanto a los **contenidos del informe**, en la figura adjunta se expone, a modo orientativo, su estructura y contenidos habituales.
- Una vez elaborado el informe se procede con la **revisión por parte de los actores** que han participado en el proceso, a fin de que identifiquen hallazgos, oportunidades de mejora y aporten en la construcción de las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.
- Para **valorar la calidad, estructura y aprobación de los informes** se pueden tomar en cuenta los criterios mencionados en la siguiente ilustración (véase la Ilustración 28). Son estos por tanto los que definen las cualidades esperadas de estos Informes

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS



Ilustración 28. Características y estructura orientativa del Informe de evaluación



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación (2021)

INFORME DE EVALUACIÓN. ESTRUCTURA ORIENTATIVA

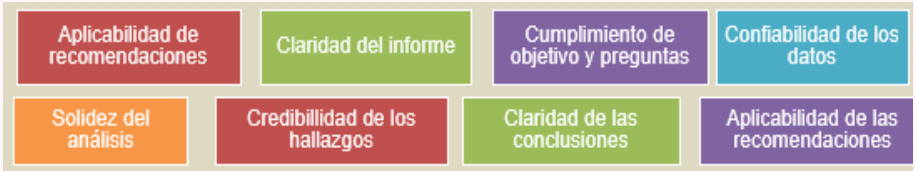
- Portada
- Contraportada
- Índice
- Abreviaturas.
- Introducción
- Antecedentes
- Sección 1. Programación de la evaluación
- Sección 2. Diseño de la evaluación
- Sección 3. Resultados**
- Sección 4. Conclusiones y Recomendaciones**
- Sección 5. Lecciones aprendidas
- Bibliografía

Metodología: Debe clarificar el planteamiento metodológico, las técnicas aplicadas y las limitaciones encontradas; permitiendo conocer el marco en el que deben interpretarse sus resultados, conclusiones y recomendaciones.

Datos y Hallazgos: Es importante que el informe diferencie lo que son datos recabados de lo que corresponde a interpretaciones que se formulan sobre los mismos, o conclusiones que se construyen a partir de estas.

Resultados y Conclusiones. Es habitual que la exposición de datos y hallazgo se organice en torno a las preguntas de evaluación.

Ilustración 29. Criterios de valoración de la calidad de los productos de la evaluación



Fuente: Secretaria Nacional de Planificación (2021)

INFORME DE EVALUACIÓN

Elaborar el Informe de evaluación, exponiendo el método aplicado y los hallazgos que sustentan las conclusiones y recomendaciones



[Guía de evaluación; p.90]

III. EJECUCIÓN



Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...



→ **¿CÓMO SE DEFINE LA PLANIFICACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN?**

Además de revisar las condiciones disponibles, realizar un plan de trabajo, hacer una prueba piloto, y ajustar los instrumentos, se deben socializar los instrumentos diseñados con el equipo delegado de la institución ejecutora a fin de recoger observaciones y sugerencias, que una vez acogidas permitan obtener la validación de los instrumentos.

→ **¿CÓMO SOLVENTAR LAS LIMITACIONES EN EL ACCESO A LA INFORMACIÓN CUANDO SE TRABAJA CON PROYECTOS DONDE LOS BENEFICIARIOS SON GRUPOS VULNERABLES?**

Cuando se trabaja con grupos vulnerables (niños, adultos mayores, personas con discapacidad, entre otros) y se tiene restricciones de traspaso de información se recomienda buscar otras estrategias de levantamiento y análisis de información. Una opción es buscar fuentes secundarias de información, pues dado que se cuenta con recursos limitados, las instituciones ejecutoras priorizan actividades de atención y no necesariamente se enfocan en el levantamiento de información que sirva de insumo para la evaluación. Otra alternativa es delegar el análisis de la información al equipo delegado por parte de la entidad ejecutora a fin de evitar el traspaso de información.

IV.
COMUNICACIÓN



- ☐ En esta fase se **socializan** las **principales alertas, hallazgos y recomendaciones** de la evaluación.
- ☐ La entidad que gestiona la política es **destinataria clave** en esta fase, pero también aquellos actores identificados inicialmente.
- ☐ Esta **comunicación debe ser eficaz y oportuna, concisa**, contemplando canales adaptados a cada tipo de actor y formatos accesibles, atractivos y convincentes.
- ☐ Las **inquietudes en esta fase** son: ¿Qué acciones se deben gestionar para una comunicación de resultados eficaz?; ¿Cuáles son los aspectos clave para impulsar una estrategia de socialización de resultados?
- ☐ Por tanto, se debe abordar la **determinación de actividades de socialización** de resultados como parte de una estrategia o plan de comunicación; y se deben identificar los aspectos que hay que tener en cuenta para diseñar la estrategia de socialización.
- ☐ La comunicación debe planificarse y ejecutarse durante todo el proceso.
- ☐ Cuando **una institución comunica los resultados de sus políticas, puede ser validada por la ciudadanía** y se despliega otra vía para canalizar su incidencia en la gestión pública y en la mejora de los servicios.
- ☐ Esta comunicación busca **potenciar la democracia participativa** reduciendo la brecha entre instituciones públicas y la ciudadanía.



- ❑ Las actividades de comunicación deben ejecutarse durante todo el proceso evaluativo lo que hace necesario planificar la comunicación desde el diseño de la evaluación, permitiendo clarificar las expectativas, roles y responsabilidades y anticipando las tareas que deban acometerse en cada etapa de cada fase.
- ❑ El objetivo de la comunicación es que todo aquel que quiera o deba tener información sobre la política evaluada, la tenga y esta le permita tomar decisiones para su mejora. Es crucial que participen tomadores de decisión y ciudadanía.

Debe entenderse la comunicación como un ejercicio de rendición de cuentas y en algunos casos de participación ciudadana, con acciones reguladas en la normativa ecuatoriana.
- ❑ La comunicación debe articularse en una estrategia sistemática que permita asegurar que los resultados serán difundidos entre los principales actores (sector público, sociedad civil y población destinataria), a través de métodos diversos, eficaces, creativos y libres de barreras.
- ❑ La responsabilidad recae en los equipos técnico y directivo y puede promoverse la participación activa de actores clave en esta comunicación.
- ❑ Pueden identificarse necesidades de comunicar resultados en cualquier momento, durante la ejecución de la evaluación: comunicación sobre los avances, como espacios para el acercamiento entre actores, y que permiten anticipar acciones correctivas y preventivas para ajustar tiempos y logro de objetivos, evitando esperar a su fin.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

Ilustración 30. Evaluación y comunicación de resultados



Fuente: Murciano (2021)

Estrategia de comunicación y difusión de resultados

Planear el trabajo necesario para que quien tiene necesidades de información sobre la política a evaluar encuentre respuestas, durante el proceso o a su finalización, y esto le permita actuar para mejorarla.

Ilustración 31. Articulación de la estrategia de comunicación de un proceso de evaluación

OBJETIVOS	AUDIENCIA	MENSAJES	ACTIVIDADES	RECURSOS
Definir lo que se pretende alcanzar a través de la estrategia de comunicación	Debe adaptarse al público objetivo, Identificar a quién se quiere llegar	Debe basarse en mensajes relevantes que capten la atención de la audiencia (mensajes para el interés de cada actor)	Definir actividades y coordinar con responsables y con plazos.	Recursos económicos, RRHH
				MEDIOS COMUN. Reuniones de trabajo. Publicación web. Boletines, comunicados Envío del informe mediante oficios

Fuente: Secretaria Nacional de Planificación (2021)

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN



Identificar desde el inicio las audiencias de la evaluación y la información que necesitan para elegir los canales, formatos, instrumentos y actividades para comunicarles los resultados



[Guía de evaluación; p.97]



Ilustración 32. Estrategia de comunicación y difusión de resultados: estructura y contenidos orientativos

GRUPO DE ACTORES	NECESIDADES INFORMATIVAS	UTILIDAD DE LA EVALUACIÓN	CANALES DE COMUNICACIÓN
RESPONSABLES POLÍTICOS			Informes ejecutivos Presentaciones
PERSONAS BENEFICIARIAS			Talleres participativos Materiales audiovisuales
SOCIEDAD CIVIL			Materiales audiovisuales Presentaciones públicas
ENTIDADES FINANCIADORAS			Informes ejecutivos Materiales audiovisuales Presentaciones
GESTORES / TÉCNICOS			Presentaciones internas Informes detallados Talleres participativos
PLANIFICADORES			Presentaciones Informes detallados

“A quién hay que presentarle los resultados, cuándo y cómo”



INSTRUMENTOS Y ACTIVIDADES DE DIFUSIÓN

 Elegir los instrumentos que darán soporte a la comunicación de resultados y las actividades elegidas para presentarlos a cada audiencia.

 [Guía de evaluación; p.97]

-  Se debe elaborar la estrategia de comunicación con el equipo directivo y en coordinación con unidades competentes.
- ☐ Elaborar **insumos de comunicación según la audiencia**. Por ejemplo, presentaciones, informes, boletines de prensa, etc.
- ☐ **Identificar las audiencias** desde el inicio de la evaluación, para registrar qué quieren saber y para qué utilizarán los resultados.
- ☐ **Elegir cuáles son los mejores canales y formatos** para llegar a cada audiencia.
- ☐ **Elegir las actividades** con las que se canalizará la comunicación de resultados **y los instrumentos** que respaldan.
- ☐ **Planear cuanto antes estos requerimientos** (canales, formatos, actividades e instrumentos) supone una ventaja para su elaboración y permite ajustar los recursos y capacidades que se van a necesitar para ello. Puede ser conveniente incorporar un perfil experto en comunicación o bien contar con los departamentos o unidades especializados.
- ☐ El rol del Equipo directivo consiste en elevar y transmitir los resultados, recomendaciones y alertas de la evaluación hacia las máximas autoridades de las instituciones implicadas en la ejecución de la política pública, y a los actores estratégicos involucrados.
- ☐ Se debe gestionar con antelación suficiente un espacio en la agenda de estas autoridades y presentar insumos claros y ejecutivos que permitan captar su atención.



IV. COMUNICACIÓN

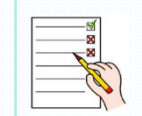


Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...



→ ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DIFUNDIR LOS RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN?

Los resultados de la evaluación deben difundirse y contrastarse con profesionales, investigadores y ciudadanía interesada, a fin de obtener retroalimentación y otros puntos de vista que permitan enriquecer el análisis. Adicionalmente, la comunicación de los resultados es un elemento clave para lograr el objetivo principal de la evaluación, que es mejorar la política pública a través de la elaboración de un plan de acción.



- ☐ El proceso evaluativo no termina con la entrega del informe, sino más bien, apunta, anima y **se dirige al uso de sus resultados**, alertas y recomendaciones.
- ☐ Por tanto, con la entrega del informe y la participación en la comunicación de resultados suele finalizar el trabajo del Equipo evaluador. En esta fase adquiere **protagonismo la institución responsable de la intervención evaluada** para liderar la propuesta de mejora.
- ☐ Para definir el Plan de Mejora PdM hay que realizar la respuesta gerencial a las recomendaciones y para ello, procede su análisis pormenorizado. Esta respuesta puede hacerse cuando aún se están comunicando resultados, atendiendo a los requerimientos administrativos que existan sobre los procesos de evaluación.
- ☐ Son los **usos esperados de la evaluación los que determinarán y orientarán esta fase final destinada a promover el uso de los resultados**.
- ☐ Entre estos usos de la evaluación pueden emerger: generar conocimiento académico y del proceso evaluativo; persuadir la movilización de recursos; o rendir cuentas, entre otros.
- ☐ Debe tenerse en cuenta que diferentes actores tendrán diferentes usos y expectativas ante los mismos, por lo que es ahora el momento de revisar aquellas preguntas y utilidades esperadas definidas al inicio por cada perfil de actor clave.
- ☐ En la literatura especializada este uso de la evaluación puede clasificarse en: instrumental, académico, político, persuasivo, o de proceso.

- ❑ Una vez que se dispone del informe de evaluación y se ha socializado por parte del Equipo técnico con la colaboración del Equipo evaluador, procede que las instituciones responsables de la implementación de la política pública, a través de sus áreas implementadoras, **analicen las recomendaciones** y definan su aplicabilidad, según prioridades institucionales, recursos, tiempo y capacidades.
- ❑ Esto supone trabajar en lo que se denomina “**Respuesta Gerencial**”, que define para cada recomendación el criterio de prioridad otorgada (alta, media o baja), y la decisión de adoptarla (aceptada, parcialmente aceptada o rechazada).
- ❑ Una vez realizado el análisis de las recomendaciones, la institución ejecutora de la política elabora un plan de acción **PdA**.
- ❑ El ET, asesora al área ejecutora y autoridades de la institución responsable de la política pública, en la construcción del **PdA**.
- ❑ El área ejecutora analiza las recomendaciones y propone el **PdA**, que deberá ser aprobado por las autoridades de la institución responsable.
- ❑ Se recomienda incluir la participación de actores expertos en el tema para identificar acciones que solventen las alertas y puedan añadirse al **PdA**.
- ❑ Tras aprobar el **PdA**, el área ejecutora implementa las mejoras, y el área de seguimiento deberá verificarlas.
- ❑ En las evaluaciones realizadas por la Secretaría Nacional de Planificación, ésta brinda asesoramiento para el **PdA** y le da seguimiento.

GUÍA OPERATIVA DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

PLAN DE ACCIÓN [PdA]

(PdA). Iniciativas que las instituciones responsables de la política identifican y se comprometen a implementar, para solventar las alertas derivadas de la evaluación con el fin de retroalimentar el ciclo de la planificación

Ilustración 33. Contenidos orientativos de un Plan de Acción

RECOMENDACIÓN	Recomendación de la evaluación		
DESTINATARIO	Entidad o unidad destinataria de la recomendación		
RESPUESTA GERENCIAL	Aceptada ☐	Rechazada ☐	Parcialmente aceptada ☐
ACCIÓN	Acción que se pondrá en marcha para aplicar la recomendación		
PLAZO	Momento en que se espera tener aplicada la recomendación		
SEGUIMIENTO A RECOMENDACIONES	Verificación de la aplicación de la recomendación transcurrido el plazo previsto		
	Satisfactoria ☐	Mejorable ☐	Insuficiente ☐
	Fecha:		
	Evaluador:		
	Observaciones: [¿Se derivó la mejora esperada con la aplicación?]		

¿Cuáles son los compromisos adquiridos?

¿Se han cumplido?

Fuente: Murciano (2021)

V. USO DE RESULTADOS

- 1 Respuesta gerencial
- 2 Plan de Mejora [PdM]
- 3 Seguimiento del PdM

PLAN DE ACCIÓN

Identificar los compromisos que se adquieren para atender las recomendaciones de mejora de la evaluación y darle seguimiento.

[Guía de evaluación; p.102]



V. USO DE RESULTADOS

- 1 Respuesta gerencial
- 2 Plan de Mejora [PdM]
- 3 Seguimiento del PdM



Que hemos aprendido de las evaluaciones realizadas...

¿POR QUÉ SE DEBE DAR SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN?

Como institución evaluadora, es importante velar por la implementación y puesta en marcha de las actividades definidas en el plan de acción por parte de la entidad ejecutora, pues es la única forma de materializar el objetivo de la evaluación.

Sin la ejecución del plan de acción la evaluación no podría cumplir el rol para el cual está diseñada y solo se convertiría en un informe sin mayor relevancia.

BIBLIOGRAFÍA

Secretaría Nacional de Planificación (2021). Guía de evaluación de políticas públicas. Ecuador.

Enlace [\[SNP, 2021\]](#)

Murciano Rosado, Juan (2021). Curso de evaluación de políticas públicas. Materiales pedagógicos. *Mimeo*
[Murciano, 2021]

Instituto de Desarrollo Regional (2021). Guía para la evaluación de políticas públicas. Universidad de Sevilla

Enlace [\[IDR, 2000\]](#)

Ministerio de Asunto Exteriores y Cooperación (2007). Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española

Enlace [\[MAEC, 2007\]](#)

Comité de Ayuda al Desarrollo (2020). Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización.

Enlace [\[CAD, 2021\]](#)

Stufflebeam, D. y Shinkfield, A. J. (1987). Evaluación sistemática: guía teórica y práctica. Madrid, Paidós/MEC.

EVALUAR PARA APRENDER; APRENDER PARA MEJORAR ; Y MEJORAR PARA CAMBIAR

Concebida como un documento “vivo”, esta Guía nace con vocación de ser adaptada a cada contexto, y se orienta pues a su actualización continua, a través del aprendizaje de actores y quienes desde la gestión pública la usen y apliquen.

Pueden dirigir sus comentarios, observaciones y sugerencias de mejora a:

Secretaría Nacional de Planificación

www.planificacion.gob.ec

secretariaevalua@gmail.com



Con el apoyo financiero del



Ministerio Federal de
Cooperación Económica
y Desarrollo



Secretaría Nacional
de Planificación



República
del Ecuador



Juntos
lo logramos