



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE ESTADO
DE POLÍTICA TERRITORIAL
Y FUNCIÓN PÚBLICA

INSTITUTO
PARA LA EVALUACIÓN
DE POLÍTICAS PÚBLICAS



GUÍA DE EVALUABILIDAD DE INTERVENCIONES PÚBLICAS

INSTITUTO PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

2020

AUTORES:

-Celia Casillas

-Laura García

-Mónica Macía

-Javier Rico

Dirección: Celia Casillas

Guía de evaluabilidad de intervenciones públicas.

© Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas 2020
Secretaría de Estado de Política Territorial y Función Pública

Esta Guía es propiedad del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas. Se puede reproducir, en su totalidad o parcialmente, siempre que se cite su procedencia de forma completa y explícita.

Edita: Ministerio de Política Territorial y Función Pública

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://publicacionesoficiales.boe.es>

NIPO: 277190014

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	5
PRIMERA PARTE. CUESTIONES GENERALES	7
¿Qué es la evaluación de evaluabilidad?	8
¿Para qué sirve la evaluación de evaluabilidad?	10
¿Qué objetivos principales tiene una evaluación de evaluabilidad?	12
¿En qué consiste la evaluación de evaluabilidad?	13
¿Por qué es recomendable hacer una evaluación de evaluabilidad?	14
¿Cómo se hace una evaluación de evaluabilidad?	15
SEGUNDA PARTE. PROCESO DE EVALUABILIDAD	17
Documento técnico de evaluabilidad	19
Análisis de las dimensiones de evaluabilidad	20
Técnicas y herramientas para el análisis de las dimensiones de evaluabilidad	29
Metodología de medición y análisis	36
Informe final de evaluabilidad	38
Caso práctico de valoración de evaluabilidad	40
ÍNDICE DE GRÁFICOS	45
BIBLIOGRAFÍA	47

INTRODUCCIÓN

La mayor exigencia ciudadana sobre el uso racional de los recursos públicos aumentada desde la crisis económica de los últimos años y su demanda de una mayor transparencia en la toma de decisiones requiere que la realización de las evaluaciones de las intervenciones públicas se hagan en las condiciones óptimas para ofrecer resultados significativos para los decisores y los actores, en términos de eficacia y eficiencia.

La evaluación integral, tal y como se concibe aquí, es un proceso de naturaleza compleja, que precisa el concurso de determinadas condiciones contextuales, un tiempo suficiente para poder llegar a conclusiones y recomendaciones relevantes, útiles y ajustadas, y también el uso de recursos (tanto humanos, como tecnológicos, como económicos) para llevarse a cabo. Es por ello de significativa importancia que se verifique que se dan esos factores determinantes para abordar una evaluación integral. Esa tarea se puede acometer mediante la realización de una evaluación de evaluabilidad, que, si bien comparte con la evaluación integral sus características principales (proceso sistemático y razonado, y recopilación y análisis de información para alcanzar evidencias que conduzcan a un juicio de valor), tiene un objetivo, naturaleza y características distintas, como se analizará en la presente Guía.

Esta Guía recoge ese desafío y se centra en ofrecer pautas sencillas, rápidas y de bajo coste para valorar la evaluabilidad de las intervenciones públicas, que permitan, por una parte, recomendar o desaconsejar la realización de una evaluación integral en las condiciones o circunstancias existentes; y, por otro, detectar posibles mejoras en el diseño de la intervención, tanto para mejorar los resultados que persigue como para facilitar la evaluación integral posterior.

El Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas tiene entre sus competencias el fomento de la cultura de evaluación de las políticas públicas y la formulación y difusión de metodologías de evaluación, en el ámbito de la Administración General del Estado y sus organismos públicos¹, y se ha propuesto facilitar herramientas que ayuden en las actividades de evaluación de cualquier política, plan o programa². Esta Guía se enmarca plenamente dentro de sus funciones y se plantea en términos de utilidad para dos destinatarios diferentes: el de los responsables y gestores de las intervenciones, que

¹ Real Decreto 307/2020, de 11 de febrero, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Política Territorial y Función Pública. Artículo 2.5.

² El Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas ha publicado también las siguientes guías: Guía de evaluación de diseño de políticas públicas (Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2020), Guía de evaluación de implementación de políticas públicas (Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, 2020) y Guía de evaluación de resultados de políticas públicas (2020). Todas ellas se publican en la web del Ministerio de Política Territorial y Función Pública en el apartado del Instituto: <https://www.mptfp.gob.es/portal/funcionpublica/evaluacion-politicas-publicas/Guiasevaluacion.Html>.

deben tomar la decisión de abordar una evaluación de evaluabilidad, y el de los evaluadores, ya sea un equipo interno (usándola para una autoevaluación) o externo.

La primera parte, “Cuestiones generales”, está enfocada a que los responsables y gestores conozcan los aspectos básicos de la evaluación de evaluabilidad con un formato de *pregunta-respuesta* breve: qué es, para qué sirve, en qué consiste, por qué es recomendable hacerla, y cómo se hace una evaluación de evaluabilidad.

La segunda parte, “Proceso de evaluabilidad”, entra en los detalles necesarios para realizar una evaluación de evaluabilidad: fases del proceso, dimensiones que se analizan, documentos y productos de la evaluación, las herramientas para llevarla a cabo y la propuesta metodológica para el análisis.

PRIMERA PARTE. CUESTIONES GENERALES



¿Qué es la evaluación de evaluabilidad?

En la literatura relativa a la evaluación de intervenciones o políticas públicas suelen distinguirse dos conceptos fundamentales en torno a la evaluabilidad, desde un amplio alcance de aproximaciones. Por un lado, el concepto de la *evaluabilidad*, en sí. Una de las definiciones más comúnmente aceptadas es la formulada por la OCDE, quien define la evaluabilidad como el grado en que una intervención pública (política, plan, programa, norma) puede ser evaluada de forma fiable y creíble (OECD-DAC 2010). Algunos autores, como Youtie Bozeman y Shapira, sitúan el acento de la evaluabilidad en cómo las características particulares del diseño concreto de un programa o plan afectan a la habilidad de proveer una evaluación efectiva (1998).

Por otro lado, el concepto de *evaluación de evaluabilidad* (EE en adelante) que incide en los aspectos fundamentales señalados, pero poniendo el acento en la actividad sistemática y en el proceso, al que puede denominarse “análisis”, “protocolo” o “evaluación de la evaluabilidad”, según el autor referenciado. La EE sería el proceso sistemático que ayuda a identificar si la evaluación de un programa está justificada, es viable, y puede proporcionar información útil (JJEC, 2003). O la actividad de preevaluación de bajo costo para prepararse mejor para las evaluaciones convencionales de programas, prácticas y algunas políticas (Leviton et al, 2010). Este proceso (OCDE 2010), permite determinar “*si se ha definido adecuadamente la intervención, si sus resultados son verificables, y si la evaluación constituye la mejor respuesta a las cuestiones planteadas bien por los actores implicados relevantes o por los responsables de las políticas*”.

Estas definiciones redundan en algunas de las características fundamentales de la EE. La principal es que la evaluación de evaluabilidad se centra en el análisis de si está justificada una evaluación posterior, a qué costo, qué puede y debe aportar a la vista de la intervención y su contexto, y definir a grandes rasgos algunos de los elementos de la evaluación posterior. Otra característica es la relativa a la propia actividad de la EE, que debe ser realizada en un plazo breve y con un coste bajo.

La doctrina suele diferenciar dos propósitos claramente definidos, fundamentalmente como resultado de la práctica de la EE y de las dificultades a las que tradicionalmente se han enfrentado las evaluaciones de intervenciones públicas, en particular la evaluación integral.

Uno más ***vinculado a la naturaleza del proyecto o programa*** y centrado en la existencia de una teoría del cambio subyacente, la coherencia entre objetivos y medidas y la consecución de resultados por la intervención tal y como está diseñada. Joseph Wholey, considerado el padre de la evaluabilidad, calculaba que más de la mitad de las intervenciones públicas no eran evaluables debido a factores relacionados con la propia

intervención, con los gestores de las mismas, o porque se da una falta de adecuación entre los recursos (económicos, humanos, temporales) respecto a lo que se quiere conseguir con la acción pública evaluada (AEVAL, 2007). En definitiva, la constatación de que las carencias detectadas en las intervenciones (particularmente en el diseño y en la fase de planificación) provocaba que las evaluaciones fuesen costosas o no pudiesen llevarse a buen término, motivó que la EE se focalizase en el diseño del programa y su virtualidad para la evaluación posterior. Esta realidad es la causa de que la EE se haya utilizado también como instrumento para la mejora del diseño del propio programa y para su mejor gestión y desempeño. En fase muy temprana, 1987, el propio Wholey distinguía claramente ambos propósitos, al afirmar que “aunque la evaluación de la evaluabilidad (como su nombre lo indica) explora la viabilidad de las evaluaciones de los programas, otro enfoque importante... es la utilidad probable de la evaluación para mejorar el rendimiento del programa”. Tesis que se ha mantenido hasta la actualidad. Por otro lado, subyace el debate de la utilización “impropia” de la EE en cuanto instrumento de formulación del diseño de las intervenciones públicas ocupando un lugar que debería corresponder a una adecuada planificación (diseño de políticas públicas), y que en ocasiones ha provocado evidentes confusiones con la propia EE.

Una dimensión más práctica desde el punto de vista de la evaluación, centrada en la disponibilidad de los datos relevantes para la evaluación y su accesibilidad, el conjunto del sistema de monitorización y evaluación, el contexto político, gestor o los actores relevantes que pueda condicionar la evaluación, etc.

Con la información obtenida por la evaluación de evaluabilidad se puede valorar, por tanto, si es conveniente o no, o posible o no, realizar posteriormente “una evaluación de mayor profundidad (denominada evaluación integral), si existen o no las condiciones óptimas para llevarla a cabo y proponer las mejoras necesarias que preparen dicha intervención para ser evaluada” (Gobierno de Navarra, 2008) con éxito. Es decir, se valora, por un lado, la “calidad de la planificación”, y, por otro, lo que en esta Guía se denomina “gobernanza de la evaluación”, que son otros factores determinantes de la idoneidad o posibilidad de realizar una evaluación en profundidad.

En esta Guía se parte de la premisa, coincidiendo con la mayor parte de la doctrina en la actualidad, que si bien toda intervención pública es evaluable, los factores citados por Wholey sí pueden influir mucho en la recomendación de una evaluación integral, incluso hasta el punto de desaconsejar su realización mientras esas circunstancias o aspectos negativos detectados hayan cambiado o mejorado.

¿Para qué sirve la evaluación de evaluabilidad?

La evaluación de evaluabilidad (EE), es una herramienta que aporta un valor añadido de transparencia y rendición de cuentas a la acción pública a través de sus distintas funcionalidades, algunas de ellas comunes a todos los tipos de evaluación, tanto desde el punto de vista de la evaluación como desde el prisma del diseño de políticas públicas y de la planificación estratégica:

1. Desde el punto de vista de la evaluación de políticas públicas:

-  Ayuda a determinar si una intervención pública **es evaluable**, en qué términos, y qué utilidad puede tener la evaluación posterior. Asimismo, ayuda a establecer la probabilidad de medir resultados e impactos mensurables y a identificar y gestionar los riesgos u obstáculos a los que se puede enfrentar la citada evaluación, antes de que los recursos se comprometan con una evaluación a gran escala. La evaluación de evaluabilidad es, por tanto, un instrumento del campo de la evaluación.
-  Permite **evitar los costes** (de tiempo, de recursos materiales y humanos) de la realización de una evaluación en profundidad cuando la intervención no está preparada para ello o no se dan las condiciones idóneas para su realización. En suma, analiza el coste/beneficio de la evaluación posterior.
-  Permite definir a grandes rasgos el “cómo” puede realizarse la evaluación (el diseño de la evaluación), en particular en la posible **definición del alcance o enfoque de la evaluación**. No obstante, no es conveniente que la EE establezca el diseño concreto de una evaluación posterior, puesto que la restringiría en exceso y constituye uno de los riesgos de fracaso de la evaluación de evaluabilidad (R. Davies, 2013).
-  Genera un clima de **confianza** entre los diferentes actores interesados desde el diseño, lo que aumenta la **credibilidad** de una evaluación posterior.
-  Cuando la EE se realiza en una fase tan temprana como es el diseño de la intervención, **contribuye a definir** de forma rigurosa el sistema de monitorización y evaluación para la evaluación posterior, facilitando tanto la disponibilidad de la información que pueda responder a las preguntas de evaluación, como a la captura de datos en la línea de base.

2. Desde el prisma del diseño de políticas públicas y de la planificación estratégica:

-  Contribuye a **reforzar el diseño** de la intervención, ayudando a los responsables de la planificación a recoger adecuadamente la identificación y definición del

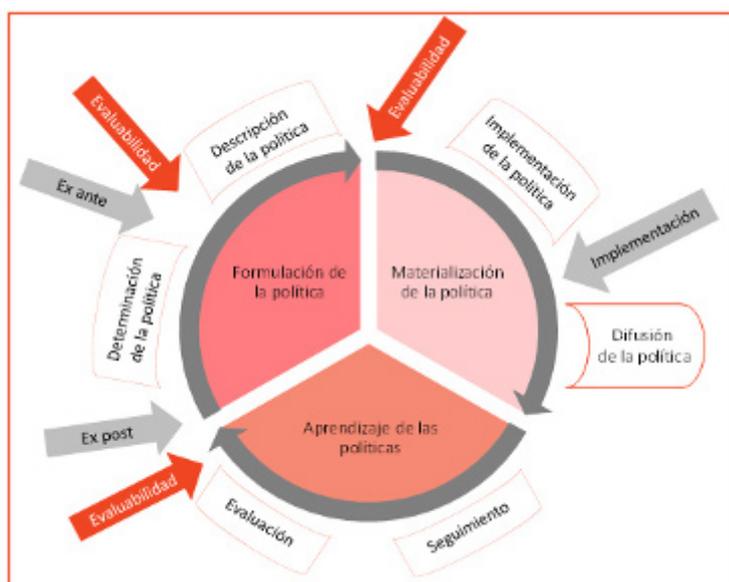
problema o necesidad y a aumentar la coherencia de la intervención. Particularmente cuando la EE se realiza en intervenciones que todavía no han sido implementadas. En este sentido puede ser una herramienta al servicio de la planificación.

✓ Sirve como herramienta en la **toma de decisiones** en la planificación estratégica, aportando evidencias e información de calidad que mejoran la acción pública. La evaluabilidad colabora en la mejora de las intervenciones, lo que a su vez contribuye a mejorar sus posibilidades de éxito (IAAP, 2017).

✓ **Mejora la eficiencia** de las intervenciones públicas y de la acción pública en general. Ello se debe a que contribuye a mejorar la formulación de la intervención, y con ello a sus resultados, en relación con sus bajos costes en términos de tiempo de ejecución y de recursos (la evaluación de evaluabilidad se realiza en un plazo corto, con herramientas de un coste reducido, y se puede realizar de forma interna o externa).

En cuanto a su encuadre en los distintos enfoques de evaluación, la EE se enmarca en la **evaluación integral**, definida como “el proceso sistemático y razonado de generación de conocimiento, a partir de la recopilación, análisis e interpretación de información, encaminado a la comprensión global de una intervención pública –sea esta una política, plan, programa o norma-, para alcanzar un juicio valorativo, basado en evidencias, respecto de su diseño, puesta en práctica y efectos (resultados e impactos) (AEVAL, 2015b)”³.

Gráfico 1. Posicionamiento de la evaluación de evaluabilidad en el ciclo de vida de la acción pública y en el marco de la evaluación *integral*. Fuente: Elaboración propia a partir de Ruerd Ruben (s.f.).



³ De hecho las evaluaciones de AEVAL incorporan a grandes rasgos de forma sistemática la evaluación de evaluabilidad o algunos de sus elementos en la fase de “análisis del encargo”.

En el gráfico anterior se muestra la situación de la EE en dicha evaluación integral (tanto respecto del marco temporal, como del contenido a evaluar⁴).

La **utilidad** de la EE, esta es mayor cuando se realiza de forma “prospectiva”, es decir acompañando al diseño de la intervención, pues permite, a partir de la incorporación de las recomendaciones sobre los hallazgos encontrados, obtener las características óptimas para posteriores evaluaciones, de necesidades, de diseño, intermedia, de resultados o de impactos (las dos últimas consideradas ex post)⁵, que en esencia son evaluaciones en profundidad.

Ello no obsta para que pueda realizarse con buenos resultados una EE al comienzo de la fase de implementación, y desde luego también antes de una evaluación intermedia y ex post. En este caso la EE contribuye a la detección de las condiciones para recomendar o no la realización de una evaluación en profundidad.

¿Qué objetivos principales tiene una evaluación de evaluabilidad?

La realización de una evaluación de evaluabilidad puede tener algunos de los siguientes objetivos principales:

-  Mejorar la calidad de la formulación y del diseño de las intervenciones públicas.
-  Contribuir a garantizar la asignación eficiente de los recursos públicos.
-  Preparar a la intervención para ser evaluable.
-  Favorecer que las evaluaciones en profundidad sean eficaces, eficientes, transparentes y ágiles.

⁴ El marco temporal determina si una evaluación es ex ante (si aún no se ha puesto en marcha), intermedia (si ya ha comenzado su implementación) y ex post (si ya ha finalizado su ciclo de vida). Mientras, el contenido a evaluar permite diferenciar entre una evaluación de necesidades, de diseño, de implementación, de resultados o impactos, aunque siempre están condicionadas por dicho marco temporal.

⁵ En este mismo sentido, véase lo recomendado por los expertos del Banco Mundial Gertler, Martínez, Premand, Rawlings y Vermeer (2012) en “La evaluación de impacto en la práctica”.



¿En qué consiste la evaluación de evaluabilidad?

La EE es un proceso de análisis de distintas dimensiones de una intervención pública que permiten extraer conclusiones (y, en su caso, recomendaciones), basadas en evidencias, respecto a:

-  La **calidad de la planificación y diseño de la intervención**. Se presta especial atención a cómo se ha identificado y definido el problema o necesidad que se quiere abordar con el plan; a cómo se han definido los objetivos de la intervención y su alineamiento con el problema y, en tercer lugar, a la lógica subyacente a la intervención. Asimismo se examinan los mecanismos de implementación de la intervención y los recursos (humanos, económicos, tecnológicos) puestos a disposición para su mejor desarrollo. También se analizan la participación y los mecanismos de coordinación y cooperación para la gestión de la intervención.
-  La **calidad del sistema de información, seguimiento y evaluación** previstos en la formulación de la intervención, su sostenibilidad y su contribución a mejorar los resultados. En especial, los indicadores que permitirán valorar los progresos sobre los objetivos.
-  La **gobernanza de la evaluación**. En esta dimensión se analizan de forma preventiva los riesgos potenciales que, en caso de materializarse, puedan dificultar o limitar la realización efectiva de una evaluación en profundidad, retrasar su entrega en plazo, recomendar su anulación o desaconsejar su realización, en su caso, todo ello a la vista del entorno/contexto en el que se desarrollará la evaluación. Son riesgos que pueden tener que ver con la intervención a evaluar como la calidad de su planificación, del sistema de información, seguimiento y evaluación, o con factores externos como el contexto institucional en el que se desarrollará la evaluación en profundidad, su propósito o la utilidad de la evaluación. Hay que considerar además las posibles limitaciones para la realización de la evaluación como los recursos disponibles para su ejecución, coste, tiempo, equipo de evaluadores, etc. Los responsables de la intervención y los evaluadores se deben preguntar qué puede ir mal en la evaluación, cuáles son las posibilidades de aparición de esos riesgos y su impacto en caso de materializarse, cómo minimizar las posibilidades de su materialización o cómo gestionar el riesgo. Se podría resumir esta fase en determinar si la evaluación es realizable, factible, viable y útil.

Y, más aún, más que una cuestión dicotómica sobre si algo es evaluable o no, es una cuestión de grado ¿cuán evaluable es? Y, sobre todo, ¿merece la pena?

La importancia de estos tres grandes conjuntos de cuestiones que suele incorporar la evaluación de evaluabilidad puede variar en función del momento en que esta se realiza. Así, si la intervención se encuentra en fase de diseño, el análisis de dicho diseño adopta un valor crítico. Por el contrario, si la intervención está en fase de implementación o ya ha finalizado, los aspectos relativos a la disponibilidad de la información y la gobernanza suelen cobrar mayor relevancia.

Para llevar a cabo el análisis de estas dimensiones de evaluabilidad se usan principalmente como herramientas y técnicas: el análisis documental, el cuestionario de evaluabilidad y las entrevistas.

Como producto del proceso de EE se elabora un **informe**, que recoge los principales resultados de la investigación. Para contribuir a la rendición de cuentas, es recomendable que el informe se haga público y realizar una difusión *ad hoc* entre los actores clave. Posteriormente, es conveniente llevar a cabo un seguimiento de la implementación de las recomendaciones de dicho informe.

¿Por qué es recomendable hacer una evaluación de evaluabilidad?

Desde el punto de vista de los **responsables de las políticas y los decisores y gestores** de las mismas, la EE sirve como una herramienta de ayuda a la toma de decisiones y, cuando se realiza desde la formulación de la intervención pública, puede contribuir a reforzar su validez interna, a la transparencia y a la rendición de cuentas de sus resultados e impactos. Y, de esta forma, ayudar a aumentar la eficiencia de las intervenciones públicas y aumentar sus posibilidades de éxito.

Por otro lado, ofrece evidencias de los factores condicionantes de la gobernanza de una evaluación de mayor profundidad, lo que puede ayudar a evitarlos o a desaconsejar la realización de la evaluación hasta que sean solventados.

Desde el punto de vista de los **equipos de evaluación**, la EE prepara tanto a la propia intervención (ayudando a la mejora de las diferentes dimensiones de la planificación en la previsión de facilitar las mejores condiciones para la realización de una evaluación) como a los actores clave para una evaluación posterior de mayor profundidad.

En el primer caso, porque la intervención queda dotada (al menos, desde las recomendaciones del informe final de evaluabilidad) de los instrumentos necesarios para facilitar la evaluación, tanto en tiempo, como en coste. Y, en el segundo, porque permite la “apropiación” de la intervención tanto a los decisores y gestores como a los demás actores interesados, lo cual redundará en una mayor implicación en su desarrollo. Además,

se pueden reducir los ya mencionados factores condicionantes negativos para facilitar la evaluación.

¿Cómo se hace una evaluación de evaluabilidad?

La EE es un proceso evaluativo que se detiene principalmente en la calidad de la planificación⁶, en los instrumentos de despliegue y en los condicionantes que facilitarán o dificultarán una evaluación integral posterior.

El proceso se desencadena cuando desde ámbitos decisionales o por parte de otras instancias, ya sean evaluadoras o de gestión, se plantea la realización de una evaluación. Este extremo suele reflejarse en un documento técnico de inicio⁷. El proceso se desarrolla mediante el análisis de distintas dimensiones de evaluabilidad, y termina con la elaboración de un informe final en el que se recogen los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones.

La duración de la evaluación depende de la complejidad de la intervención y de su naturaleza, características y condicionantes (tanto de la intervención como de los recursos puestos a disposición de la EE), aunque en cualquier caso debe ser breve y entregarse en un plazo adecuado para que pueda ser de utilidad.

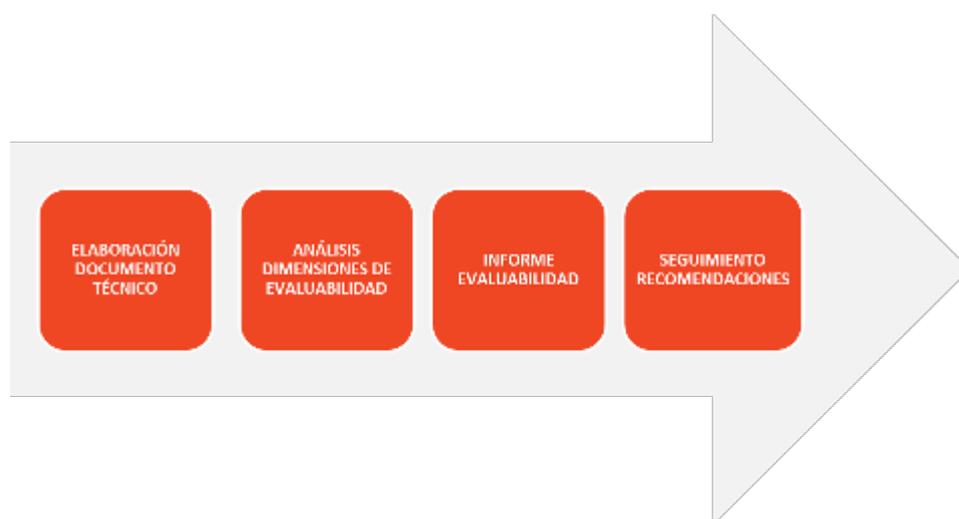
⁶ La evaluación ex ante, si bien también se centra en el diseño, tiene una finalidad distinta a la EE y requiere una mayor profundidad en los análisis.

⁷ Tanto si se trata de una evaluación por encargo o una autoevaluación, se trata de documentar por escrito los elementos del proceso que se pretende llevar a cabo.

SEGUNDA PARTE. PROCESO DE EVALUABILIDAD

Establecer un proceso de evaluación de evaluabilidad (EE) tiene el objetivo de dotar de rigor metodológico a la evaluación, proporcionar credibilidad a su resultado y optimizar su utilidad y uso. Desde la perspectiva del evaluador permite ofrecer un modo de proceder integrador, que le facilite la ordenación y comprensión del proceso en su conjunto, y desde un enfoque flexible que permita adaptarse a las cuestiones particulares de los actores implicados. Por ello, el proceso de evaluabilidad no debe entenderse como un conjunto rígido de pasos procedimentales, sino más bien como un proceder metodológico, tal y como ha sido considerado por Wholey (AEVAL, 2007). Los hitos principales del proceso se secuencian para su comprensión didáctica en los siguientes:

Gráfico 2. Proceso de evaluación de evaluabilidad. Fuente: Elaboración propia.



Elaboración del Documento técnico de evaluabilidad. Este documento recoge la determinación de realizar una evaluación de evaluabilidad, que bien parte de una decisión propia de autoevaluación, bien de un encargo concreto procedente de los diferentes niveles de la toma de decisiones. De otra parte, al igual que el proceso de realización de una evaluación viene condicionado por el objeto a evaluar o el tipo y el enfoque de evaluación, la evaluación de evaluabilidad va a depender de la naturaleza o tipo de intervención, del momento en que se realiza, del estado en que se encuentra la intervención, del contexto institucional existente, y de qué dimensión o aspecto prima. Estas cuestiones se incorporan al Documento técnico de evaluabilidad, que se constituye como guía orientadora del proceso e incluye la información necesaria para enfocar el trabajo hacia las necesidades y expectativas de los posibles usuarios de la EE. Así mismo sirve para delimitar las dimensiones y criterios de valor que se analizarán en el proceso de evaluación de evaluabilidad.

Análisis de las dimensiones de evaluabilidad. Comprende este hito el análisis en profundidad de tres componentes: a) la planificación de la intervención; b) el sistema de información y seguimiento de la intervención y c) la gobernanza de la evaluación. El resultado del análisis de dimensiones permite determinar el nivel de evaluabilidad de la

intervención y, en función del nivel de evaluabilidad obtenido, condicionará algunos elementos clave de la evaluación en profundidad que se vaya a realizar posteriormente.

La redacción del **Informe final de evaluabilidad**, tercer hito del proceso, incluye el análisis, los hallazgos, las conclusiones y las recomendaciones. Comprende además las acciones de comunicación y difusión de los resultados de la evaluación. El proceso finaliza con el **seguimiento** de las recomendaciones, de su nivel implementación.

En los apartados siguientes se describen los elementos y productos del proceso.

Documento técnico de evaluabilidad

El Documento técnico es la expresión de la intención de realizar una evaluación de evaluabilidad. En él se caracteriza tanto la intervención pública (aunque de una forma muy somera) como la evaluación de evaluabilidad que se va a realizar, incluyendo el alcance del trabajo que se va a llevar a cabo, y los objetivos concretos que se persiguen con la EE.

Los puntos principales que se deben tener en cuenta para la elaboración de este Documento técnico son:

-  La descripción de la **decisión de evaluar**. Si es una autoevaluación, se explicita la decisión de llevarla a cabo. Si es un encargo, debe indicarse qué unidad o responsable encarga la EE, en qué términos, con qué alcance y en qué plazo debe llevarse a cabo la EE.
-  Breve descripción del **objeto de la evaluación** (la intervención que se va a evaluar). Incluye la finalidad de la intervención, su ámbito de actuación (temporal, competencial), la fase del ciclo en que se encuentra la intervención (en elaboración, implementándose, ya realizada...) y, por último, una mención a la complejidad de la intervención.
-  **Objetivo, justificación y utilidad de la evaluación de evaluabilidad**. Estos aspectos son esenciales para analizar algunos factores condicionantes de una posible evaluación en profundidad posterior.
-  La descripción de las líneas principales del **proceso de evaluación de evaluabilidad** que va a desarrollarse y que se concreta en el análisis de distintas dimensiones de evaluabilidad, así como las herramientas previstas. De forma aproximada se detallará la disponibilidad o necesidad de información, según las características de la evaluación de evaluabilidad. Igualmente se indicará si la EE

incorporará la realización de entrevistas en profundidad, entrevistas semi-estructuradas, etc. (En ocasiones la EE se realiza sobre la base de la documentación relevante. En otras, el equipo de evaluación se desplaza para llevar a cabo entrevistas con actores claves de la intervención). Si se realiza la EE por encargo conviene consensuar con los responsables de la intervención pública los términos del documento técnico de forma que queden claros todos los aspectos del proceso, garantizando así que la EE cumpla con las expectativas de ambas partes.

✓ Se incluyen **las relaciones y el mecanismo de coordinación** entre el equipo evaluador y los responsables. Este aspecto es especialmente necesario si la EE se desarrolla de forma paralela a la planificación y se lleva a cabo por un equipo externo. En el caso de que se trate de una autoevaluación, las actividades las realiza el mismo equipo. En cualquier caso, la coordinación es importante porque para que las actividades de evaluación sean útiles deben realizarse de una forma determinada y con el tiempo suficiente para adoptar las decisiones oportunas en cada fase de la planificación.

Análisis de las dimensiones de evaluabilidad

El proceso de EE se despliega a través del análisis de tres **dimensiones de evaluación** que abordan la calidad de la planificación (A); la calidad del sistema de información, seguimiento y evaluación (B), y la gobernanza de la evaluación (C).

Gráfico 3. Dimensiones de evaluabilidad y sus aspectos o factores. Fuente. Elaboración propia.



Estas dimensiones están interrelacionadas, no son estancas ni consecutivas necesariamente, y se descomponen en una serie de análisis sobre diferentes aspectos y factores que intervienen en la calidad de la intervención y en las posibilidades de éxito de una evaluación.

El análisis de las tres dimensiones se plantea como objetivo comprobar que los responsables de la planificación han llevado a cabo las acciones necesarias para dotar a la intervención de las características que le darán mayores probabilidades de éxito. La EE no aborda en profundidad el cumplimiento de esas características, sino que se verificará su existencia y calidad (o su previsión) en el documento formal que contiene la intervención. Sí lo hará la evaluación integral posterior, si se concluye que es recomendable hacerla, utilizando diferentes criterios (pertinencia, relevancia, coherencia, participación, sostenibilidad, eficiencia, eficacia, etc.).

A continuación se describen las diferentes dimensiones de evaluabilidad.

A. Evaluación de la calidad de la planificación

En esta dimensión se analizan seis aspectos a su vez interdependientes: el contexto y las necesidades; la definición del problema; la definición de objetivos; la lógica de la intervención⁸; la identificación de actores y mecanismos de participación, y los mecanismos de implementación. La base del análisis será el documento formal de la intervención a evaluar y se completará con entrevistas y/o documentos complementarios.

A.1. Análisis del contexto y necesidades

La intervención debe basarse en un análisis del contexto socioeconómico (que incluye la identificación de los indicadores de contexto principales y sus fuentes), así como los marcos normativo y competencial relacionados, teniendo en cuenta los diferentes niveles de gobierno potencialmente implicados o con algún papel en cualquier momento del ciclo de la acción pública.

Asimismo, se debe realizar un diagnóstico de las necesidades existentes y que motivarían o justificarían una intervención para solventarlas, a la vista de su extensión, complejidad, grado, etc.

En los dos análisis apuntados anteriormente es posible y recomendable emplear métodos utilizados en ciencias sociales (como los métodos analíticos, comprensivos, etc.), así como también es posible utilizar determinadas herramientas cualitativas-

⁸ Estas subdimensiones guardan coherencia con las primeras fases de las cinco en que la mayoría de los autores dividen el ciclo de vida de una política pública: 1) la identificación y definición del problema; 2) la formulación de alternativas; 3) la adopción de la mejor alternativa, 4) la implantación de la alternativa y 5) la evaluación.



cuantitativas pautadas tales como los análisis DAFO, que permite identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la situación.

Por último, se valora si se han tenido en cuenta los posibles impactos de las perspectivas de género y/o medioambiental en la planificación.

A.2. La definición del problema

Del resultado de los distintos análisis mencionados anteriormente surge la información que permite identificar y analizar el problema o necesidad que se va a abordar con la intervención y una priorización de las medidas que se van a llevar a cabo, que deben contemplar una relación causa-efecto con dicho problema / necesidad. Debe tenerse en cuenta que los resultados que se vayan a obtener con las medidas deben ser medibles y verificables. Todo ello debe constar explícitamente en el documento que define la intervención.

Y, además, haber realizado un análisis de riesgos y alternativas, en un proceso participativo que se defina en cada caso. Por último, en la intervención debe constar el ámbito temporal, territorial, competencial, temporal, geográfico y subjetivo.

A.3. Definición de objetivos

En esta subdimensión se analiza la alineación con el objetivo general de la intervención, así como la alineación de los objetivos estratégicos de dicha intervención con los resultados de la priorización del DAFO, en su caso, y su incidencia en las debilidades y fortalezas detectadas. Los objetivos deben ser mensurables, claros y concisos, y deben constar en el documento de planificación hitos y plazos concretos. Es preciso que contemple una previsión de impactos deseados y una línea de base que permita medir los progresos.

A.4. Lógica de la intervención

El análisis de la lógica de la intervención permite establecer la validez del diseño del plan, la teoría del cambio que subyace en la intervención y la coherencia de sus objetivos, ejes y medidas. También se identifican las posibles sinergias que se puedan generar entre los ejes / programas / líneas estratégicas. Y, externamente, la alineación con otras intervenciones públicas del mismo o diferentes niveles de gobierno que puedan tener incidencia en la consecución o no de los objetivos.

A.5. Identificación de actores y mecanismos de participación

Es necesario haber contemplado un mecanismo de participación, una vez que se hayan identificado los actores clave, entre los que destaca la población objetivo o destinataria de la intervención.

Los mecanismos de participación de la intervención pueden ser muy variados y de distintos niveles, contemplados desde el inicio de la planificación (identificación del

problema, por ejemplo, o detección de necesidades) o en determinadas fases. También puede haberse previsto una participación abierta o restringida a unos pocos actores seleccionados. En todo caso, esta participación debería estar contemplada en un procedimiento reglado.

Todos estos aspectos relativos a la participación deben constar en el documento que describe la intervención.

A.6. Mecanismos de implementación de la intervención

En esta subdimensión se examinan los mecanismos de implementación recogidos en la intervención, bien diseñados (si la intervención está en fase de diseño o inmediatamente antes de la implementación) o ya puestos en práctica (en los restantes casos).

La intervención, en este sentido, debe haber previsto una serie de recursos (económicos, humanos, tecnológicos, temporales, etc.) para conseguir sus objetivos, y también una previsión del desarrollo de las distintas actividades, con la identificación de responsables y tareas, hitos, plazos, etc., que luego se recogerán en el sistema de información y seguimiento para medir posteriormente su progreso y la detección temprana de eventuales cuellos de botella, limitaciones o incidencias negativas de todo tipo.

Por otro lado, es fundamental para un buen desarrollo de la intervención que se pongan en marcha mecanismos de coordinación que tengan en cuenta la resolución de posibles conflictos durante la implementación de la intervención.

B. Evaluación del sistema de información, seguimiento y evaluación

En esta dimensión de evaluación se analiza si el sistema de información, de seguimiento y el plan/actividades de evaluación dispuestos en la intervención, permitirán realizar una evaluación posterior, y decidir sobre el tipo de evaluación que es más conveniente diseñar.

B.1. Sistema de información

Un sistema de información sólido desde la planificación y antes de la implementación de la intervención es un elemento necesario para la realización de evaluaciones, en particular aquellas relativas a los resultados e impactos. Esta subdimensión analiza en qué medida los indicadores definidos, las fuentes de información y del sistema de recogida de información, son adecuados para la realización de evaluaciones en profundidad.

En la práctica las intervenciones públicas suelen adolecer de déficits en materia de indicadores, fundamentales para la evaluación, en particular en cuanto a la calidad de los indicadores, líneas de tiempo (“timelines”), valores objetivos y jerarquías coherentes



de resultados y la captura de información básica en la línea de base (“baselines”) para poder llevar a buen término una evaluación de resultados. Se ha puesto de manifiesto (BERD, 2013) que incluso en las propias EE los programas acotados presentan bajas puntuaciones relativas en estos ámbitos.

Sobre los indicadores se analiza la definición, su calidad en relación a los criterios SMART (específicos, medibles, relevantes y acotados en el tiempo), establecimiento de estándares y metas; la alineación de los indicadores con los objetivos y el proceso de medición; la estructuración de los indicadores que permita identificar los indicadores clave para valorar los progresos sobre los objetivos, el seguimiento de las actividades, de resultados e impactos. Por otro lado debe prestarse particular atención a la naturaleza de los datos necesarios para llevar a cabo una evaluación conceptual y metodológicamente correcta, así como la disponibilidad y previsión de dichos indicadores o datos que, más allá de los meros indicadores de gestión, permitan responder las preguntas de evaluación de la posterior evaluación, fundamentalmente para un análisis de resultados que vaya más allá de los meros productos ofrecidos por la intervención.

Sobre las fuentes de información se analiza si hay una identificación de las fuentes de información clave sobre los distintos aspectos de la intervención, la calidad de las fuentes de información utilizadas para la construcción de los indicadores, el grado de accesibilidad a las mismas o el establecimiento de un mecanismo de acceso.

En cuanto al sistema de recogida de la información, la evaluabilidad se refiere a la existencia de un procedimiento sistemático que defina qué datos recoger de las fuentes de información, cómo recogerla y en qué momento se realiza la recogida de datos para el cálculo de los indicadores, así como si se utilizan metodologías que generen información relevante para la toma de decisiones a partir de las fuentes de información.

B.2. Sistema de seguimiento

Se valora el sistema de seguimiento previsto para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la intervención: definición de responsabilidades en el seguimiento; procedimiento de análisis que permita, a partir del sistema de información dispuesto en la intervención, valorar el grado de cumplimiento de objetivos a lo largo del desarrollo de la intervención; determinación de hitos o metas intermedias, y la existencia de mecanismos de respuesta en caso de desvíos, etc.

B.3. Plan de evaluación

La evaluabilidad comprende la previsión, por parte de la intervención, de la realización de actividades de evaluación a lo largo del ciclo desde el diseño, implementación y hasta la finalización de la intervención; la tipología de evaluación prevista, los objetivos que se persiguen con cada actividad de evaluación; los recursos destinados a estas actividades



de evaluación dentro de la programación de costes de la intervención, y la disponibilidad de información para la evaluación.

C. Gobernanza de evaluación

A efectos de esta guía, se puede considerar la gobernanza de evaluación como la manera de dirigir el proceso de evaluación para conseguir que sea eficaz, eficiente, rápida, sencilla, participativa y transparente.

Para el análisis de esta dimensión se aplican los fundamentos de la metodología de gestión de riesgos adaptados a la gestión de cualquier proceso de evaluación. De esta manera se puede considerar que la evaluabilidad de la gobernanza consiste en identificar, analizar y proponer medidas de control sobre los riesgos⁹ potenciales que, en caso de materializarse, puedan dificultar o limitar la realización efectiva de una evaluación en profundidad, retrasar su entrega en plazo, recomendar su anulación o desaconsejar su realización, en su caso.

Los factores de riesgo potencial se pueden clasificar en dos grupos. Los factores de carácter *interno*, inherentes a la intervención a evaluar, como los elementos de la formulación y su diseño. Estos factores se analizan en las fases anteriores del proceso de evaluabilidad, pero en la gobernanza de la evaluación se valora en qué medida sus resultados pueden afectar, de forma positiva o negativa, a la realización de una evaluación en profundidad.

El segundo grupo son los factores que conforman *el entorno de la evaluación*. Entre ellos estarían: la calidad de la decisión de evaluar, es decir, el propósito y la utilidad de la evaluación; el contexto institucional y sociopolítico en el que se realizará la evaluación y los recursos disponibles para la evaluación: coste, tiempo, equipo de evaluadores, programación, etc.

El equipo evaluador encargado de realizar la evaluación de evaluabilidad deberá identificar y valorar los riesgos potenciales que pudieran aparecer a lo largo del proceso de una evaluación en profundidad. Corresponde a preguntas sobre lo que puede ir mal en el proceso y en qué medida (posibilidad); cuáles serían las repercusiones si ello sucediera; qué hacer para minimizar las posibilidades de que vaya mal. Una vez identificados y valorados los riesgos potenciales, analizará cómo gestionar el riesgo en caso de que se manifieste y propondrá las medidas más adecuadas para mitigar, controlar o anular los riesgos identificados, centrándose principalmente en aquellos más relevantes por su probabilidad de aparición e impacto en la realización de la evaluación en profundidad.

⁹ Se utiliza la metodología de gestión de riesgos. El resultado de este análisis serán recomendaciones para el establecimiento de medidas de preventivas de control encaminadas a mitigar, controlar o anular los riesgos detectados.

El análisis y gestión de los riesgos potenciales es importante para decidir sobre los posibles *diseños de evaluación* más adecuados y sobre la *viabilidad* de la evaluación en profundidad. Pero además el control preventivo de estos riesgos contribuye a asegurar que la evaluación en profundidad que se realice cumpla su doble objetivo de rendición de cuentas y herramienta de aprendizaje y mejora, y para que su ejecución responda a los principios de eficacia y eficiencia que rigen cualquier actividad de la administración pública.

De forma complementaria la realización del análisis de la gobernanza de la evaluación en la fase de planificación de cualquier intervención pública permite a los responsables, a través de estrategias de corrección de los riesgos identificados, mejorar la intervención, garantizar que el diseño contiene los elementos necesarios para llevar a cabo una evaluación posterior y planificar correctamente la evaluación. Las evaluaciones pueden adolecer de escasa planificación, lo que conduce a la ambigüedad en su propósito y objetivos, a la vaguedad en su alcance, a la falta de rigor en el análisis y, por último, a la inanidad de las recomendaciones (*toolbox*).

C.1. La evaluabilidad de la calidad de la planificación, y de los sistemas de información y seguimiento

Los resultados de la evaluabilidad de la calidad de la planificación, diseño y de los sistemas de información y seguimiento pueden condicionar la realización de una evaluación. Se analiza en qué medida las carencias en el diseño de una intervención pública o en los sistemas de información y seguimiento, pueden influir en la evaluación en profundidad, en limitar su diseño o en recomendar su realización. La probabilidad de que se materialicen estos riesgos y su potencial impacto en el proceso de evaluación determinará la estrategia a seguir para controlar el riesgo en función del tipo de evaluación a realizar. Así, en el caso de una evaluación de impacto será crítico no alcanzar una evaluabilidad mínima en la calidad de los indicadores, o las deficiencias de la información del acceso a las fuentes de información o que estas no existan. Sin embargo, en una evaluación de diseño serán más determinantes los resultados de los criterios de valor asociados a los objetivos, por ejemplo.

C.2. La calidad de la decisión de evaluar

Uno de los motivos, entre otros, por los que las evaluaciones no se utilizan es que su resultado no responde a las expectativas de los que la encargan o a sus necesidades de información. Este hecho se produce cuando la decisión de evaluar no está bien sustentada por parte del que encarga la evaluación (no se tiene claro o no explicita todos los elementos que configuran la decisión de evaluar), o porque el evaluador no ha analizado y tenido en cuenta estos elementos en el diseño. En cualquier caso, el resultado será un informe de evaluación con conclusiones y recomendaciones sin capacidad de influencia en la toma de decisiones sobre la intervención, perdiendo así su utilidad.

El evaluador se centrará en los riesgos potenciales asociados a los elementos relacionados con la toma de decisión de evaluar y su gestión, sin que ello signifique que se delimite o fije el alcance y enfoque de la evaluación en profundidad. Estos elementos y las preguntas asociadas para determinar la calidad de la toma de decisiones son:

- ✓ Objeto de evaluación: ¿Qué es lo que se puede evaluar, cuáles son sus dimensiones y complejidades?
- ✓ Propósito y justificación de la evaluación: ¿Por qué evaluar?
- ✓ Fin/objetivo de la evaluación. ¿Qué quiero saber?
- ✓ Utilidad de la evaluación. ¿Para qué necesito la información que da la evaluación?

Responder adecuadamente a estas cuestiones supone que el evaluador debe analizar si el propósito que se persigue con la evaluación es claro y explícito; si hay objetivos ocultos; si hay una justificación determinada para evaluar, si se trata únicamente de cumplir una exigencia normativa; si se tiene claro para qué se evalúa, es decir, qué utilidad va a tener la evaluación; el grado de implicación de los responsables y personas que intervienen en el seguimiento con la evaluación y su utilidad; si hay o no compromiso para la consideración de las conclusiones y recomendaciones en la mejora de la intervención, etc. Otros elementos que deben considerarse son la fase del ciclo en la que se encuentra la intervención y su adecuación al tipo de evaluación que se puede realizar; y la complejidad de la intervención y con ello la necesidad de delimitar el alcance de la evaluación.

En cuanto a la programación de la evaluación desde la planificación de la intervención, se analiza si los responsables han considerado actividades o plan de evaluación en el texto de la intervención, y en su caso si se explicita el objetivo, la utilidad, la tipología y el momento de realización de la evaluación.

C.3. El contexto en el que se desarrollará la evaluación en profundidad

Al igual que la decisión de evaluar es un factor que condiciona la utilidad, el contexto en el que se desarrollará la evaluación es otra causa de que su resultado no se utilice por motivos de oportunidad. Como contexto se considera el ámbito de la política pública en la que se enmarca la intervención, el ámbito institucional o la situación política existente que favorece u obstaculiza la realización de la evaluación.

Se trata de valorar dos aspectos diferenciados:



- ✓ Por un lado en qué medida el resultado de la evaluación, las conclusiones y recomendaciones, serán utilizadas en la toma de decisiones por el contexto en el que se encuentre en cada momento la evaluación.
- ✓ Por otro lado, el contexto también puede imponer trabas para llevar a buen puerto una evaluación posterior. Por ejemplo, la evaluación de planes o programas politizados o con alto impacto social o mediático, la presencia de grupos de intereses con fuertes resistencias, etc. Cabe destacar que determinados ámbitos institucionales pueden ser menos proclives a la evaluación, lo que puede provocar que no sea posible realizar la evaluación.

Un elemento a añadir es el análisis de los actores que inciden en la intervención. En concreto se aborda la identificación de los actores más relevantes de la intervención, de su rol o función desempeñada respecto a la intervención; su interés específico, motivación o capacidad de influencia en la evaluación y del rol que pueden desempeñar en el proceso de realización de la evaluación.

C.4. Los recursos destinados a la evaluación

Los recursos (económicos, tecnológicos, de personal y tiempo) destinados a la evaluación pueden condicionar su ejecución y diseño respecto al alcance o la tipología de evaluación que se pretende aplicar, la selección de las técnicas y las metodologías de análisis. Según la naturaleza de la intervención y el tipo y alcance de la evaluación futura que se vaya a realizar, serán necesarias diferentes herramientas de análisis que pueden ser costosas en relación a los recursos disponibles. Así, la evaluación de una política pública de carácter estratégico, transversal, que incluya la dimensión territorial y que abarque desde el diseño hasta los impactos, puede requerir la aplicación de varias herramientas, tanto cuantitativas como cualitativas, para responder a las preguntas de evaluación, lo cual supone un alto coste, mientras que una evaluación de implementación de un plan o un programa muy operativo puede ser mucho más asequible en estos términos.

El análisis de este factor se centra en la valoración de la existencia de una previsión acertada de costes asociados a la evaluación en la planificación de la intervención o la adecuación de la asignación de recursos en el momento de la toma de decisión de realizar una evaluación integral. Así por ejemplo, un presupuesto bajo influye en el diseño de la evaluación que, por una cuestión de costes, puede definir una inadecuada selección de herramientas, con las consiguientes repercusiones en el rigor de los análisis que se van a realizar en la coherencia, en la validez interna del informe de evaluación y por ende en su baja utilización.

Se valorará el tiempo de realización de la evaluación y su alineación con el tiempo que requiere quien encarga la evaluación; es decir, el análisis de la dinámica de la evaluación

versus dinámica de la toma de decisiones. La entrega de la evaluación en un tiempo no alineado con las necesidades de los decisores es un factor que condiciona el uso de la evaluación, por ello el evaluador considerará si el diseño más adecuado conlleva tiempos del proceso de evaluación (exigencias administrativas de contratación de herramientas o por el necesario tiempo de análisis y explotación de datos) y la planificación de las actividades de evaluación (cronograma de actividades) que permitan la entrega en un plazo acorde con la oportunidad de la evaluación para los decisores político / administrativos.

Otros aspectos que deben tenerse en cuenta son la selección de los evaluadores (composición, competencias, conflictos de intereses, imparcialidad e independencia) y de las técnicas y herramientas más relevantes y adecuadas, atendiendo al objeto y objetivo de la evaluación.

Técnicas y herramientas para el análisis de las dimensiones de evaluabilidad

Para la realización de los análisis de las dimensiones de EE, las técnicas aplicables son fundamentalmente cualitativas tales como el análisis documental y las entrevistas, entre otras, si bien también se utiliza la distribución de cuestionarios a responsables / planificadores.

A partir de estas técnicas, se cumplimenta el **cuestionario de evaluabilidad**, que es la principal herramienta de recogida de información y análisis de las dimensiones y factores que inciden en la evaluabilidad de una intervención pública.

El cuestionario de evaluabilidad

El cuestionario de evaluabilidad es una de las herramientas comúnmente utilizadas en la EE, que aglutina el conjunto de preguntas de evaluabilidad que serán sometidos a juicio para determinar el grado en que una intervención es evaluable, así como los riesgos presentes en la realización de una evaluación posterior.

El empleo de cuestionarios de evaluabilidad o listas de chequeos o comprobación ("checklist") está extendido a nivel internacional en el ámbito de la EE¹⁰. No obstante, debe destacarse que tanto las preguntas o criterios de valor empleados en la evaluabilidad, su contenido concreto, alcance y extensión, el mayor o menor énfasis puesto en las distintas dimensiones, los elementos críticos considerados así como el propio uso de los cuestionarios es muy disímil.

¹⁰ R. Davies ya señalaba en su día (2013) que de las 19 agencias examinadas, 11 de ellas empleaban checklist (listas de chequeo o comprobación).

La utilidad y validez de los cuestionarios de evaluabilidad, en cuanto a instrumentos o herramientas de evaluabilidad, ha sido destacada por distintos autores¹¹. Entre otros aspectos permiten realizar un análisis sistemático de las cuestiones relevantes de evaluabilidad, ofrecen una cobertura comprehensiva y otorgan visibilidad a todos los elementos en los que se descompone la evaluabilidad.

Por otro lado, el análisis y valoración concreta de las dimensiones y criterios de valoración de evaluabilidad puede basarse en distintos aspectos. Algunos organismos u organizaciones emplean un enfoque más de tipo cualitativo y analítico. Otros simplemente chequean si se cumple o no se cumplen una serie de condiciones (por ejemplo, "Sí / No"). Es común encontrarse con cuestionarios de evaluabilidad que emplean métricas o escalas de valoración para medir el grado de valoración de los ítems. Pueden emplearse escalas de uno a diez, o escalas *tipo Likert* (mucho / todo-bastante / en su mayor parte, poco / de forma escasa, nada).

El cuestionario de evaluabilidad adoptado en la presente guía se compone de dos partes, la matriz de preguntas y la ficha resumen. Si bien su aplicabilidad y estructura debe presentar suficiente flexibilidad, pudiendo ser adaptada en cuanto al conjunto de dimensiones, criterios de valor de evaluabilidad y el sistema de valoración seguido en función de la utilidad, el objetivo final, la naturaleza de la intervención o el estado de maduración del programa que será sometido a evaluabilidad. Por ejemplo, si el programa está en fase de diseño no tiene sentido incorporar el criterio de la existencia de indicadores de evolución o implementación de la intervención.

La primera parte del cuestionario es la **matriz de preguntas de evaluabilidad (gráficos 4, 5 y 6)** para la valoración de las actividades del proceso de EE. Se estructura del siguiente modo:

-  A un primer nivel, las dimensiones de la EE (calidad del diseño de la intervención, sistema de seguimiento, entorno o gobernanza de evaluación)
-  A un segundo nivel, un conjunto de criterios de valoración en la que se descompone cada una de las dimensiones, que analizan aspectos concretos de ésta última.

De este modo la estructura del cuestionario de evaluabilidad permite realizar análisis y juicios a nivel de dimensión, a nivel de subdimensión o a un nivel más detallado, de criterios concretos de valoración. Otra ventaja consiste en permitir la elaboración de puntuaciones agregadas. Así, se puede determinar si la evaluabilidad de la intervención pública se debe a la calidad del diseño de la intervención (con una puntuación alta, por

¹¹ Cabe citar, entre otros, a R. Davies (2013) o el Banco Europeo Para la Reconstrucción y el Desarrollo (2013). Éste último ha sometido a contraste estadístico listas de chequeo, destacando que los dos mayores riesgos existentes son la dificultad de aplicarlos consistentemente y que requieren un mayor refinamiento.

ejemplo) pero no a la gobernanza de la evaluación (con puntuaciones más bajas). Y dentro de cada dimensión pueden existir aspectos en los que la evaluabilidad es elevada, pero no en otros.

A partir de la información recogida en estos cuestionarios, se realiza el análisis, en función de una serie de valoraciones / variables. El cuestionario incluye además de la valoración, la identificación de áreas de mejora y buenas prácticas.

Según quien realice la EE el cuestionario se cumplimenta, bien internamente por la unidad en el caso de que se utilice la EE como autoevaluación de la calidad de una intervención (plan o programa), o bien por el equipo evaluador que realice la EE.

La segunda parte del cuestionario está conformada por una **ficha resumen (gráfico 7)** donde se presenta una conclusión sobre cada dimensión de evaluabilidad a partir de una “pregunta resumen” elaborada *ad hoc* y se aportan las evidencias necesarias para apoyar las afirmaciones que se realizan.

Se muestran a continuación el aspecto general de las distintas partes del cuestionario de evaluabilidad.

Gráfico 4. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas calidad de la planificación.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA						
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN						
CRITERIOS DE VALOR		VALORACIÓN				Dimensiones
Conjunto de características (36) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: Los responsables de la intervención han llevado a cabo un proceso de detección de necesidades en un contexto determinado, definido el problema/ necesidad que se pretende abordar con los análisis necesarios para		1	2	3	4	
		SIN REALIZAR INCIPIENTE 0-25%	ESCASA REALIZACIÓN 25-50%	PARCIAL REALIZACIÓN 50-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75-100%	
1	El documento incluye la presentación de un diagnóstico fiable, enmarcado racionalmente en su contexto, con una teoría de la intervención					Evaluación del contexto y necesidades.
2	Se ha llevado a cabo un análisis del contexto socioeconómico.					
3	El diagnóstico incluye indicadores de contexto principales y sus fuentes.					
4	Se ha analizado el marco normativo y competencial, teniendo en cuenta los diferentes niveles de gobierno.					
5	Se ha realizado un análisis DAFO o empleado metodologías de análisis de necesidades y contexto					
6	Se ha tenido en cuenta la perspectiva de género a la hora de realizar el diagnóstico.					
7	Se ha tenido en cuenta la perspectiva medioambiental a la hora de realizar el diagnóstico.					
8	Se ha acotado de forma explícita el plan en el ámbito territorial, competencial, temporal, geográfico, subjetivo.					
9	La definición del problema / necesidad que pretende abordar la intervención aparece de forma explícita.					Definición del problema
10	La definición del problema / necesidad se deriva del análisis de contexto y necesidades efectuado.					
11	Se han analizado las causas y consecuencias de los problemas y necesidades.					
12	Se ha realizado un análisis de riesgos y de las posibles alternativas.					
13	Se han presentado los destinatarios de la intervención/ población objetivo					
14	Las medidas propuestas y sus efectos esperados son medibles y verificables.					
15	Se ha abordado la priorización de las medidas que se van a llevar a cabo con definición de la relación causa-efecto esperada					
16	Se ha acotado de forma explícita el plan en el ámbito territorial, competencial, temporal, geográfico, subjetivo.					
17	Se ha diseñado e implementado un proceso participativo para la definición del problema.					Definición de los objetivos
18	Los objetivos responden claramente al problema o necesidad detectado (alineación del objetivo general)					
19	Los objetivos estratégicos se alinean con los resultados de la priorización del diagnóstico efectuado (con el DAFO o técnica similar utilizada)					
20	Los objetivos son mensurables.					
21	Los objetivos son claros y concisos.					
22	Se ha analizado la incidencia de los objetivos en las debilidades y fortalezas					
23	Se ha establecido un plazo temporal para lograr los objetivos (e hitos intermedios, en su caso).					
24	Se han establecido los impactos (a largo plazo, sobre la sociedad...) deseados.					
25	Se ha establecido un punto cero o baseline que permita la medición de la progresión.					Lógica de la intervención
26	Se han establecido los objetivos en sus correspondientes niveles de la secuencia lógica (generales, específicos, operativos).					
27	Se han establecido las relaciones causales entre los diferentes objetivos y entre éstos y el problema / necesidad detectado.					
28	Se ha analizado la coherencia de la intervención con la estrategia europea en la materia y con la normativa internacional u otras intervenciones públicas que puedan tener sinergias o complementariedades.					Actores y mecanismos de participación
29	Se han identificado los actores clave.					
30	Se presenta explícitamente la población objetivo o destinataria de la intervención.					
31	Se han contemplado mecanismos de participación con un procedimiento reglado, al menos en la fase de diagnóstico y definición del problema					
32	Se ha establecido un procedimiento de participación en todas las fases del ciclo de vida de la intervención, desde la detección de necesidades hasta la evaluación.					Mecanismos de implementación de la intervención
33	Se han previsto en la intervención los recursos necesarios para conseguir los objetivos (económicos, humanos, tecnológicos, etc.)					
34	Se ha realizado una previsión del desarrollo de las actividades, con identificación de hitos y plazos.					
35	Se ha realizado una identificación clara de responsables y sus tareas.					
36	Se han previsto mecanismos de coordinación para atender a posibles conflictos y su resolución.					
¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar el diagnóstico de necesidades y de contexto?						
¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar una correcta identificación y definición del problema o necesidad?						
Buenas prácticas						
Elementos a mejorar						

Gráfico 5. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas del sistema de información y seguimiento.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA						
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y PLAN EVALUACIÓN						
CRITERIOS DE VALOR		VALORACIÓN				Dimensiones
Conjunto de características (21) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: Se ha definido un sistema de información que se nutre de indicadores SMART y de fuentes fiables y accesibles que permita la realización de las actividades de seguimiento necesarias para ir controlando el progreso de la intervención, y contemplado un plan de evaluación con diferentes actividades en distintas fases del ciclo de vida de la intervención, incluida la evaluación de impacto.		1	2	3	4	
		SIN REALIZAR/ INCIPIENTE 0-25%	ESCASA REALIZACIÓN 25-50%	PARCIAL REALIZACIÓN 50-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75-100%	
1	Existen indicadores sobre la evolución de la intervención específicos, medibles, relevantes y temporalizados, y fáciles de obtener e interpretar, con fuentes fiables.					Sistema de información
2	Existen indicadores de contexto.					
3	Se han establecido estándares y metas de cada objetivo en cada indicador.					
4	Los indicadores están alineados con los objetivos y el proceso de medición.					
5	La estructura del sistema de indicadores permite la identificación de indicadores clave para valorar los diferentes elementos de progreso (consecución de objetivos, seguimiento de actividades, resultados e impactos).					
6	Existe información suficiente (documentos, información completa y orientada a la evaluación) para poder evaluar la intervención de resultados e impactos.					
7	Se han preparado procesos sistemáticos, reglados y homogéneos para la recogida de información, con indicación de la fuente, cómo recoger la información y en qué momento se efectúa la recogida de datos para el cálculo de indicadores.					
8	Se identifican claramente las fuentes de información clave sobre los distintos elementos de la intervención.					
9	Las fuentes de información son de calidad y permiten la construcción de indicadores fiables.					
10	Las fuentes de información son accesibles.					
11	Existen posibilidades de recopilar información adicional por otras fuentes (fiables).					
12	Existe un plan de seguimiento de la intervención.					Seguimiento
13	Se han definido las responsabilidades para realizar el seguimiento.					
14	Se ha determinado un procedimiento de análisis que parta del sistema de información para valorar el grado de cumplimiento de objetivos en distintos momentos del ciclo de vida de la intervención.					
15	Se han determinado los hitos o metas intermedias.					
16	Se han previsto mecanismos de respuesta ante desviaciones de los objetivos.					
17	Existe un plan de evaluación que contemple diversas actividades de evaluación a lo largo del ciclo de vida de la intervención.					Plan de Evaluación
18	El plan de evaluación incluye los objetivos de cada actividad de evaluación.					
19	La programación de costes de la intervención incluye los recursos destinados para cada una de las actividades de evaluación que se van a realizar según el plan de evaluación.					
20	Se ha previsto la realización de una evaluación de impacto externa.					
21	Se ha previsto la realización de una evaluación ex ante y una evaluación intermedia.					
¿Se ha diseñado un sistema de información solvente que permita realizar el seguimiento y la evaluación de la intervención?						
¿Los indicadores son SMART (en inglés): específicos, medibles, realistas, alcanzables y asequibles						
¿Se ha diseñado un plan de evaluación que permita su realización en las condiciones necesarias para extraer conclusiones y recomendaciones útiles, fiables, claras y factibles?						
Buenas prácticas						
Elementos a mejorar						

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 6. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas de gobernanza de la evaluación.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA						
EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA EVALUACIÓN						
CRITERIOS DE VALOR		VALORACIÓN				Dimensiones
Conjunto de características (14) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: La intervención cuenta con los recursos necesarios para realizar una evaluación en profundidad y se gestionan adecuadamente los riesgos que pudieran comprometer la gobernanza de la evaluación.		1	2	3	4	
		SIN REALIZAR/ INCIPIENTE 0-25%	ESCASA REALIZACIÓN 25-50%	PARCIAL REALIZACIÓN 50-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75-100%	
1	Se ha asegurado y explicitado la puesta a disposición de los recursos (humanos y materiales) necesarios para llevar a cabo las acciones previstas.					Recursos
2	Existen recursos suficientes para la sostenibilidad del seguimiento.					
3	Se han dispuesto recursos necesarios para la evaluación.					
4	Se cuenta con el personal necesario para la evaluación.					
5	Se dispone del tiempo suficiente para abordar la evaluación.					
6	Se ha previsto un plazo para presentar los resultados de la evaluación que permita realizar mejoras en el Plan					Participación /Cooperación
7	Se ha garantizado la implicación de los actores clave mediante un procedimiento reglado.					
8	Se han previsto mecanismos de cooperación y de colaboración con los co-gestores y otros actores.					
9	Se ha previsto la difusión de los resultados de la evaluación entre los actores					
10	Se han previsto mecanismos para la resolución de conflictos.					Implementación
11	La intervención se está implementando según lo previsto.					
12	Se ha previsto algún mecanismo para detectar dificultades, cuellos de botella o limitaciones.					
13	Se han previsto mecanismos para disminuir los impactos negativos del contexto en la evaluación.					
14	Se ha previsto un seguimiento de la incorporación de las recomendaciones.					
¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones y el seguimiento y evaluación de la intervención?						
¿Se ha previsto la participación de los actores en la intervención?						
¿Cuál es el grado de implementación de la intervención sobre lo previsto?						
Buenas prácticas						
Elementos a mejorar						

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 7. Cuestionario Evaluabilidad. Parte ficha resumen de evaluabilidad.

FICHA RESUMEN DE EVALUABILIDAD		
<i>DATOS IDENTIFICATIVOS DE LA INTERVENCIÓN</i>		
<i>DATOS IDENTIFICATIVOS DEL RESPONSABLE DE LA INTERVENCIÓN</i>		
<i>DATOS IDENTIFICATIVOS DEL PROMOTOR DE LA EVALUACIÓN DE EVALUABILIDAD, EN SU CASO</i>		
CONCLUSIONES DE LA EVALUABILIDAD DE CADA ACTIVIDAD DE EVALUACIÓN		
1. EVALUABILIDAD DEL DISEÑO		
	SÍ	NO
PREGUNTA RESUMEN		
Evidencias aportadas		
2. EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN EVALUABILIDAD DEL DISEÑO		
	SÍ	NO
PREGUNTA RESUMEN		
Evidencias aportadas		
3. EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA		
	SÍ	NO
PREGUNTA RESUMEN		
Evidencias aportadas		

Fuente: Elaboración propia.

Metodología de medición y análisis

El análisis conjunto de todas las respuestas al cuestionario puede realizarse de forma cualitativa o cuantitativa. Si la evaluación de evaluabilidad se realiza por parte de la unidad responsable como herramienta de autoevaluación, el análisis puede quedarse a un nivel cualitativo. Si por el contrario, la evaluación de evaluabilidad se realiza con el objetivo de adoptar la decisión de la realización o no de una evaluación en profundidad de una intervención pública, se recomienda a los evaluadores (ya sean internos o externos a la unidad responsable) realizar un análisis más en profundidad en el marco de una EE con una medición cuantitativa con la finalidad de objetivar lo más posible las valoraciones.

Así, las dimensiones y criterios de valor de la matriz de evaluabilidad se contestan con una valoración cuantitativa que para esta guía es una escala *tipo Likert* de cuatro puntajes (1-4). Al mismo tiempo, para cada pregunta o subdimensión deben incorporarse las referencias a las técnicas utilizadas para la recogida de información y las evidencias encontradas¹².

Cada criterio de valor debe ser respondido empleando el siguiente criterio metodológico:

- Si el aspecto concreto se encuentra sin realizar o en incipiente realización (realización inferior al 25%), deberá aplicarse un **Uno** a la puntuación.
- Si existe realización, pero esta es escasa, parcial o claramente incompleta (entre un 25%-50% de la realización total) deberá asignarse un **Dos**. Así, por ejemplo, si el análisis del contexto y necesidades es escaso o meramente parcial, correspondería aplicar esta puntuación a dicho criterio de valoración.
- Si con respecto al aspecto analizado existe una considerable realización (entre un 50%-75% de la completa realización) se asignará un **Tres**. Por ejemplo si existe un diagnóstico fiable, con una teoría de la intervención subyacente en alto grado, aunque no completo. O si existe un análisis de riesgos y de posibles alternativas, pero no holístico o total.
- La mayor puntuación de la escala, **Cuatro**, se reserva para una muy avanzada o la completa realización (entre un 75%-100%). Por ejemplo, el análisis o examen de la complementariedad de la intervención con otras acciones públicas es completo.

La suma de las puntuaciones dentro de cada dimensión otorga una valoración cuantitativa de cada una de ellas. Asimismo la puntuación agregada de las tres dimensiones arroja una puntuación global de la EE.

¹² Al final del cuestionario de evaluabilidad figuran dos cuestiones que deben ser cumplimentadas a la vista de la valoración analítica efectuada: “¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar el diagnóstico de necesidades y de contexto?” y: “¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar una correcta identificación y definición del problema o necesidad?”

Una cuestión importante en cuanto a la utilización de escalas en la EE es la posible utilización de ponderaciones en base al orden de importancia que pueden tener las dimensiones del cuestionario de evaluabilidad. Y ello a dos niveles:

- A. *A nivel de dimensiones*** (calidad de la planificación, sistema de información y seguimiento y la gobernanza de la evaluación). A este nivel se debe ponderar estableciendo diferentes pesos relativos a priori en cada dimensión en función de la relevancia e impacto de cada una de ellas en relación con el tipo de evaluación en profundidad que se pretenda llevar a cabo; o en función de la relevancia de cada dimensión en el diseño de la intervención, si la EE se hace acompañando a la planificación. Estas ponderaciones por tanto son flexibles y abiertas para adaptarlas a la tipología de evaluación que se pretenda realizar o a la que esté planificada en el texto de la intervención.

Así por ejemplo, el sistema de información y seguimiento de especial relevancia en evaluaciones de resultados e impactos se le dará una ponderación mayor, por ejemplo el 40%, restándole importancia a las otras dos dimensiones. Mientras que la calidad del diseño de la planificación será determinante en evaluaciones de necesidades y diagnóstico por lo que en este caso esa dimensión tendrá un peso relativo mayor.

Para que el número de criterios no afecte a la ponderación que se ha asignado a la dimensión, se debe dividir el total de la puntuación obtenida en cada componente por el número total de criterios de valor de la misma.

- B. *A nivel de criterio de valor*** concreto: es necesario definir la importancia que tiene cada uno de los criterios de valor dentro de cada dimensión. Es una cuestión sometida a debate y existen dos opciones:
- Utilizar criterios de valor simples, cuando cada una de ellos aporta la misma información a su dimensión, es decir todas las cuestiones valen lo mismo. La puntuación total en cada dimensión se calcula sumando las puntuaciones de cada uno de los criterios de valor y dividiendo este resultado por el número total de criterios.
 - Utilizar criterios de valor ponderados, cuando no se otorga el mismo valor a cada una de las cuestiones y ese valor depende de la existencia de algún aspecto crítico para la EE que hiciera necesario asignar diferentes ponderaciones a los criterios. Se ha constatado que habitualmente existen elementos de mayor importancia, hasta el punto en que es posible determinar los proyectos más evaluables en base a un número reducido de criterios¹³. La puntuación total en este caso se obtendrá multiplicando la

¹³ Véase el trabajo de Poate et al. (2001) relativo a proyectos de derechos humanos.

puntuación de cada uno de los criterios por su ponderación asignada y sumando estos resultados.

En el cuestionario de evaluabilidad que se presenta en esta guía no se establece qué criterios deben ser ponderados con mayor peso (dado que pueden tener mayor relevancia), puesto que ello va a depender de un conjunto de factores que deben ser comprobados en la EE como: el momento en que se lleva a cabo, las características de la intervención, el evitar condicionar u optar por un tipo de evaluación u otro, o que la ponderación debe basarse en la experiencia concreta de los evaluadores.

La puntuación agregada de todas las dimensiones proporciona un **valor global** del grado de evaluabilidad de la intervención. No es deseable asignar con carácter general un umbral por encima del cual es recomendable realizar una evaluación. Y por debajo de cuyo valor es recomendable no realizarla. Piénsese, por ejemplo cuando la obtención de un 52% de la puntuación máxima que podría obtenerse es utilizada como elemento definidor de que sí cabe realizar una evaluación posterior. Y que un 50%-51% determinaría que no debe realizarse.

Si bien por las restricciones de recursos siempre existentes en evaluación es conveniente focalizar los esfuerzos evaluadores en aquellas intervenciones que mayores posibilidades de éxito tienen en términos evaluativos, existen intervenciones que por el volumen de recursos que movilizan o el interés social o político que generan deben ser evaluados, aun cuando su puntuación agregada puede ser menor.

Existe una excepción para el caso de aquellos organismos o instituciones cuya misión u objetivo es realizar en un horizonte temporal determinado (un año o varios, generalmente a través de planes estructurados de evaluación) un número determinado de evaluaciones. Para la selección de qué intervenciones se evaluarán, entre un conjunto más o menos elevado de estas, la puntuación global de la EE sí puede ser un umbral definitorio de si se acometen o no las evaluaciones.

Más adelante se muestra un caso concreto de aplicación del cuestionario de evaluabilidad a una intervención.

Informe final de evaluabilidad

La elaboración formal del Informe final de evaluabilidad debe seguir las mismas pautas y criterios de calidad que cualquier informe de evaluación.

Por ello, debe seguir ciertas pautas ya destacadas en materia de evaluación. Así, AEVAL (2015b) destaca que: *“El informe debe mantener una secuencia lógica en la que se presenta en su totalidad el proceso evaluador, incluidas la metodología, las fuentes y la evidencia sobre los hallazgos obtenidos. Es decir, el informe de evaluación hace evidente*

el proceso seguido. Esto es fundamental desde la perspectiva de la transparencia de la evaluación y también para que se pueda valorar externamente el grado de independencia con el que se ha abordado. Explicar exhaustivamente el enfoque, la metodología, las herramientas utilizadas y las evidencias obtenidas, hacen que la evaluación sea replicable y, en consecuencia, permite valorar por terceros la calidad del proceso evaluativo desde esta perspectiva.”

En cuanto al contenido y estructura del informe final se recogerán los distintos análisis realizados y los hallazgos obtenidos. Es recomendable que la estructura del Informe final refleje las distintas dimensiones de evaluabilidad (calidad de la planificación, sistema de información, seguimiento y evaluación y gobernanza de evaluación), lo que permite sistematizar en cada apartado todos los aspectos relevantes¹⁴.

El informe debe contener las evidencias obtenidas en base al análisis del cuestionario de evaluabilidad aplicado, pudiendo figurar dicho cuestionario bien en el cuerpo del informe o como anexo. Del mismo modo es conveniente reflejar las evidencias halladas de las distintas técnicas y herramientas utilizadas.

El Informe final incorporará un apartado relativo a las conclusiones y recomendaciones obtenidas. Finalmente resulta conveniente elaborar un resumen ejecutivo de la EE.

Como criterios de calidad del Informe final, la presencia de un análisis riguroso y hallazgos objetivos que reflejen un razonamiento lógico constituye un elemento fundamental. También lo es el que las conclusiones mostradas se ajusten adecuadamente a las dimensiones consideradas en la EE y que las recomendaciones sean comprensibles, útiles, factibles y suficientemente claras.

El propio cuestionario de evaluabilidad constituye un instrumento de calidad del Informe final de EE, pudiendo ser utilizado como lista de chequeo para comprobar la adecuación de los hallazgos y las conclusiones a las dimensiones y criterios de valor del cuestionario, tal y como son empleadas las matrices de preguntas y criterios de evaluación en el caso de las evaluaciones rigurosas¹⁵.

Como última fase, como cualquier otro proceso, se encuentra el seguimiento de la EE. Este seguimiento incluye la realización de un cuestionario de satisfacción a los actores que han participado en la EE con el objetivo de valorar el grado de satisfacción con el proceso y equipo evaluador e identificar puntos de mejora. Además es conveniente la realización del seguimiento de la implementación de las recomendaciones antes de abordar la evaluación en profundidad para asegurar que se han resuelto aquellas

¹⁴ Se sigue en este caso la sistemática de los informes de AEVAL, donde los análisis y hallazgos se estructuran en función de las preguntas de evaluación.

¹⁵ Como ejemplo, pueden consultarse los criterios de calidad mencionados en la *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL (2015)*.

cuestiones que restaban evaluabilidad a la intervención. Con ello se garantiza la realización correcta de la posterior evaluación en profundidad.

Caso práctico de valoración de evaluabilidad

A continuación se presenta la aplicación de la escala de puntuación y la ponderación de las dimensiones en el cuestionario de evaluabilidad propuesto anteriormente a un supuesto práctico.

La intervención hipotética consiste en la implantación de un conjunto de medidas que tienen como objetivo mejorar de la actividad económica e industrial y la creación de empleo en sectores de alto valor añadido. La intervención ya se ha implementado, por lo que se estaría ante un análisis de evaluabilidad orientada a decidir sobre la evaluación en profundidad *ex post* (en qué grado la intervención es evaluable e identificar las carencias más relevantes que puedan limitar la realización de la evaluación *ex post*).

Junto con otros aspectos a considerar, en evaluaciones de este tipo de intervenciones resulta pertinente emplear el criterio de evaluación de eficacia y determinar cuáles han sido los resultados e impactos que ha tenido la intervención. La puntuación concreta de cada criterio de valor y las puntuaciones agregadas de cada dimensión se recogen en los cuadros siguientes.

Como se apuntaba anteriormente, en función del tipo de intervención, el grado de implementación y otras cuestiones, es posible ponderar con distinto valor cada una de las dimensiones. En este caso práctico, donde un aspecto crucial es el análisis de los impactos económicos y sobre del empleo del programa, puede atribuirse un mayor peso a la dimensión del sistema de información y seguimiento. La justificación de esta ponderación se debe que no será posible realizar una evaluación de los impactos del programa (en particular determinar si las posibles mejoras observadas se deben única y exclusivamente a la intervención y no a otros factores) si:

- no se realiza una medición en la línea de base o antes de la intervención coherente con su alcance, sus objetivos y los posibles resultados;
- no existe posibilidad de obtener información complementaria de la población objetivo;
o
- no resulta posible construir grupos de control.



Gráfico 8. Puntuación Final y Ponderaciones del caso práctico de evaluabilidad.

PUNTUACIÓN DE LAS DIMENSIONES EVALUABILIDAD			
DIMENSIONES	Ponderación %	Puntuación	Puntuación FINAL porcentaje*puntuación
1. SISTEMA DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO	40%	2,43	0,97
Evidencias aportadas			
2. CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	30%	2,25	0,68
Evidencias aportadas			
3. GOBERNANZA DE LA EVALUACIÓN	30%	2,36	0,71
Evidencias aportadas			
PUNTUACIÓN FINAL (suma de las puntuaciones de las dimensiones)			2,35

En el cuadro superior se presenta de forma resumida la puntuación obtenida. Se observa cómo, a pesar de tener una puntuación similar cada una de las dimensiones, la correspondiente al sistema de información y seguimiento tienen un mayor peso con respecto a la calidad de la planificación y la ponderación de la gobernanza (0,97 frente a 0,71).

Si se hubiese atribuido al sistema de información y seguimiento una ponderación superior, mayor sería la contribución de esta dimensión a la puntuación final. Como se puede observar la puntuación final de evaluabilidad alcanza un 2,35 en una escala de 1 o 4, esto es, una puntuación media.

Gráfico 9. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Calidad Planificación.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA							
EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN							
CRITERIOS DE VALOR	VALORACIÓN				Puntuación	Dimensiones	
	1 SIN REALIZAR O INCIPIENTE 0-25%	2 ESCASA/PARCIAL REALIZACIÓN 25-50%	3 CONSIDERABLE REALIZACIÓN 50-75%	4 TOTAL REALIZACIÓN 75-100%			
Conjunto de características (35) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: Los responsables de la intervención han llevado a cabo un proceso de detección de necesidades en un contexto determinado, definido el problema/ necesidad que se pretende abordar con los análisis necesarios para proporcionar el mayor número de elementos que permitan aumentar las posibilidades de éxito de dicha intervención.							
1	El documento incluye la presentación de un diagnóstico fiable, enmarcado racionalmente en su contexto, con una teoría de la intervención.	x				1	Evaluación del contexto y necesidades.
2	Se ha llevado a cabo un análisis del contexto socioeconómico.		x			2	
3	El diagnóstico incluye indicadores de contexto principales y sus fuentes.			x		3	
4	Se ha analizado el marco normativo y competencial, teniendo en cuenta los diferentes niveles de gobierno.		x			2	
5	Se ha realizado un análisis DAFO o empleado metodologías de análisis de necesidades y contexto			x		3	
6	Se ha tenido en cuenta la perspectiva de género a la hora de realizar el diagnóstico.				x	4	
7	Se ha tenido en cuenta la perspectiva medioambiental a la hora de realizar el diagnóstico.	x				1	
8	Se ha acotado de forma explícita el plan en el ámbito territorial, competencial, temporal, geográfico, subjetivo.	x				1	
9	La definición del problema / necesidad que pretende abordar la intervención aparece de forma explícita.		x			2	
10	La definición del problema / necesidad se deriva del análisis de contexto y necesidades efectuado.			x		3	
11	Se han analizado las causas y consecuencias de los problemas y necesidades.			x		3	
12	Se ha realizado un análisis de riesgos y de las posibles alternativas.	x				1	
13	Se han presentado los destinatarios de la intervención/ población objetivo				x	4	
14	Las medidas propuestas y sus efectos esperados son medibles y verificables.			x		3	
15	Se ha abordado la priorización de las medidas que se van a llevar a cabo con definición de la relación causa-efecto esperada.			x		3	
16	Se ha acotado de forma explícita el plan en el ámbito territorial, competencial, temporal, geográfico, subjetivo.		x			2	
17	Se ha diseñado e implementado un proceso participativo para la definición del problema.		x			2	
18	Los objetivos responden claramente al problema o necesidad detectado (alineación del objetivo general) y con el DAFO		x			2	Definición de los objetivos
19	Los objetivos estratégicos se alinean con los resultados de la priorización del diagnóstico efectuado (con el DAFO o técnica similar utilizada)			x		3	
20	Los objetivos son mensurables.					4	
21	Los objetivos son claros y concisos.		x			2	
22	Se ha analizado la incidencia de los objetivos en las debilidades y fortalezas	x				1	
23	Se ha establecido un plazo temporal para lograr los objetivos (e hitos intermedios, en su caso).			x		3	
24	Se han establecido los impactos (a largo plazo, sobre la sociedad...) deseados.	x				1	
25	Se ha establecido un punto cero o baseline que permita la medición de la progresión.	x				1	Lógica de la intervención
26	Se han establecido los objetivos en sus correspondientes niveles de la secuencia lógica (generales, específicos, operativos).	x				1	
27	Se han establecido las relaciones causales entre los diferentes objetivos y entre éstos y el problema / necesidad detectado.		x			2	
28	Se ha analizado la coherencia de la intervención con la estrategia europea en la materia y con la normativa internacional u otras intervenciones públicas que puedan tener sinergias o complementariedades.		x			2	
29	Se han identificado los actores clave.			x		3	Actores y mecanismos de participación
30	Se presenta explícitamente la población objetivo o destinataria de la intervención.			x		3	
31	Se han contemplado mecanismos de participación con un procedimiento reglado, al menos en la fase de diagnóstico y definición del problema.			x		3	
32	Se ha establecido un procedimiento de participación en todas las fases del ciclo de vida de la intervención, desde la detección de necesidades hasta la evaluación.	x				1	
33	Se han previsto en la intervención los recursos necesarios para conseguir los objetivos (recurso económicos, humanos, tecnológicos, temporales, etc.)	x				1	Mecanismos de implementación de la intervención
34	Se ha realizado una previsión del desarrollo de las actividades, con identificación de hitos y plazos.		x			2	
35	Se ha realizado una identificación clara de responsables y sus tareas.			x		3	
36	Se han previsto mecanismos de coordinación para atender a posibles conflictos y su resolución.			x		3	
TOTAL PUNTUACIÓN (suma de puntuación de los ítems / 36 preguntas)					2,25		
¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar el diagnóstico de necesidades y de contexto?							
¿Se identifican con claridad y precisión los elementos necesarios para realizar una correcta identificación y definición del problema o necesidad?							
Buenas prácticas							
Elementos a mejorar							

Gráfico 10. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Sistema Información.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA							
EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN, SEGUIMIENTO Y PLAN EVALUACIÓN							
CRITERIOS DE VALOR		VALORACIÓN				Puntuación	Dimensiones
		1	2	3	4		
Conjunto de características (21) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: Se ha definido un sistema de información que se nutre de indicadores SMART y de fuentes fiables y accesibles que permita la realización de las actividades de seguimiento necesarias para ir controlando el progreso de la intervención, y contemplado un plan de evaluación con diferentes actividades en distintas fases del ciclo de vida de la intervención, incluida la evaluación de impacto.		SIN REALIZAR O INCIPIENTE 0-25%	ESCASA/PARCIAL REALIZACIÓN 25-50%	CONSIDERABLE REALIZACIÓN 50-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75-100%		
1	Existen indicadores sobre la evolución de la intervención específicos, medibles, relevantes y temporalizados, y fáciles de obtener e interpretar con fuentes fiables.		x			2	Sistema de información
2	Existen indicadores de contexto.			x		3	
3	Se han establecido estándares y metas de cada objetivo en cada indicador.		x			2	
4	Los indicadores están alineados con los objetivos y el proceso de medición.		x			2	
5	La estructura del sistema de indicadores permite la identificación de indicadores clave para valorar los diferentes elementos de progreso (consecución de objetivos, seguimiento de actividades, resultados e impactos).	x				1	
6	Existe información suficiente (documentos, información completa y orientada a la evaluación) para poder evaluar la intervención de resultados e impactos.		x			2	
7	Se han preparado procesos sistemáticos, reglados y homogéneos para la recogida de información, con indicación de la fuente, cómo recoger la información y en qué momento se efectúa la recogida de datos para el cálculo de indicadores.		x			2	
8	Se identifican claramente las fuentes de información clave sobre los distintos elementos de la intervención.			x		3	
9	Las fuentes de información son de calidad y permiten la construcción de indicadores fiables.			x		3	
10	Las fuentes de información son accesibles.		x			2	
11	Existen posibilidades de recopilar información adicional por otras fuentes (fiables).			x		3	Seguimiento
12	Existe un plan de seguimiento de la intervención.			x		3	
13	Se han definido las responsabilidades para realizar el seguimiento.			x		3	
14	Se ha determinado un procedimiento de análisis que permita el sistema de información para valorar el grado de cumplimiento de objetivos en distintos momentos del ciclo de vida de la intervención.					4	
15	Se han determinado los hitos o metas intermedias.			x		3	
16	Se han previsto mecanismos de respuesta ante desviaciones de los objetivos.	x				1	Plan de Evaluación
17	Existe un plan de evaluación que contemple diversas actividades de evaluación a lo largo del ciclo de vida de la intervención.	x				1	
18	El plan de evaluación incluye los objetivos de cada actividad de evaluación.			x		3	
19	La programación de costes de la intervención incluye los recursos destinados para cada una de las actividades de evaluación que se van a realizar según el plan de evaluación.			x		3	
20	Se ha previsto la realización de una evaluación de impacto externa.			x		3	
21	Se ha previsto la realización de una evaluación ex ante y una evaluación intermedia.		x			2	
TOTAL PUNTUACIÓN (suma de puntuación de los ítems / 21 preguntas)						2,43	
¿Se ha diseñado un sistema de información solvente que permita realizar el seguimiento y la evaluación de la intervención?							
¿Los indicadores son SMART (en inglés), específicos, medibles, realistas, alcanzables y asequibles							
¿Se ha diseñado un plan de evaluación que permita su realización en las condiciones necesarias para extraer conclusiones y recomendaciones útiles, fiables, claras y factibles?							
Buenas prácticas							
Elementos a mejorar							

Gráfico 11. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Gobernanza de la Evaluación.

CUESTIONARIO DE EVALUABILIDAD DE UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA							
EVALUACIÓN DE LA GOBERNANZA DE LA EVALUACIÓN							
CRITERIOS DE VALOR		VALORACIÓN				Puntuación	Dimensiones
		1	2	3	4		
Conjunto de características (14) que evidencian la realización de las actividades necesarias para la formulación de una intervención pública de calidad. DEFINICIÓN: La intervención cuenta con los recursos necesarios para realizar una evaluación en profundidad y se gestionan adecuadamente los riesgos que pudieran comprometer la gobernanza de la evaluación.		SIN REALIZAR O INCIPIENTE 0-25%	ESCASA/PARCIAL REALIZACIÓN 25-50%	CONSIDERABLE REALIZACIÓN 50-75%	TOTAL REALIZACIÓN 75-100%		
1	Se ha asegurado y explicitado la puesta a disposición de los recursos (humanos y materiales) necesarios para llevar a cabo las acciones previstas.		x			2	Recursos
2	Existen recursos suficientes para la sostenibilidad del seguimiento.			x		3	
3	Se han dispuesto recursos necesarios para la evaluación.		x			2	
4	Se cuenta con el personal necesario para la evaluación.			x		3	
5	Se dispone del tiempo suficiente para abordar la evaluación.		x			2	
6	Se ha previsto un plazo para presentar los resultados de la evaluación que permitirá realizar mejoras en el Plan.					4	Participación /Cooperación
7	Se ha garantizado la implicación de los actores clave mediante un procedimiento reglado.		x			2	
8	Se han previsto mecanismos de cooperación y de colaboración con los co-gestores y otros actores.			x		3	
9	Se ha previsto la difusión de los resultados de la evaluación entre los actores			x		3	
10	Se han previsto mecanismos para la resolución de conflictos.		x			2	Implementación
11	La intervención se está implementando según lo previsto.		x			2	
12	Se ha previsto algún mecanismo para detectar dificultades, cuellos de botella o limitaciones.	x				1	
13	Se han previsto mecanismos para disminuir los impactos negativos del contexto en la evaluación.		x			2	
14	Se ha previsto un seguimiento de la incorporación de las recomendaciones.		x			2	
TOTAL PUNTUACIÓN (suma de puntuación de los ítems / 14 preguntas)						2,36	
¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para llevar a cabo las actuaciones y el seguimiento y evaluación de la intervención?							
¿Se ha previsto la participación de los actores en la intervención?							
¿Cuál es el grado de implementación de la intervención sobre lo previsto?							
Buenas prácticas							
Elementos a mejorar							

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Posicionamiento de la evaluación de evaluabilidad en el ciclo de vida de la acción pública y en el marco de la evaluación <i>integral</i> . Fuente: Elaboración propia a partir de Ruerd Ruben (s.f.).....	11
Gráfico 2. Proceso de evaluación de evaluabilidad. Fuente: Elaboración propia.	18
Gráfico 3. Dimensiones de evaluabilidad y sus aspectos o factores. Fuente. Elaboración propia.....	20
Gráfico 4. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas calidad de la planificación .	32
Gráfico 5. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas del sistema de información y seguimiento.	33
Gráfico 6. Cuestionario evaluabilidad. Matriz de preguntas de gobernanza de la evaluación.	34
Gráfico 7. Cuestionario Evaluabilidad. Parte ficha resumen de evaluabilidad.	35
Gráfico 8. Puntuación Final y Ponderaciones del caso práctico de evaluabilidad.	41
Gráfico 9. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Calidad Planificación.	42
Gráfico 10. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Sistema Información.	43
Gráfico 11. Cuestionario del caso práctico de evaluabilidad. Gobernanza de la Evaluación.....	44

BIBLIOGRAFÍA

- AEVAL (2007). *La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas*. Papeles de Evaluación 7.
- AEVAL (2015). *Evaluación del Plan de Calidad de los Recursos Humanos de los Servicios Generales de la Administración de la Comunidad Autónoma de las Illes Balears* (E40/2015).
- AEVAL (2015b). *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas. Enfoque AEVAL*.
- Alvira, F. (1991). *Metodología de evaluación de programas*. CIS.
- Alvira, F. (2015). *Evaluación de la evaluabilidad (Documento de apoyo para la evaluación de planes y programas a que se refiere el art.6.2. de la Ley 19/2013, por parte de las inspecciones de servicios departamentales)*.
- Aquilino, N., Arias, E., Estévez, S. y Echt, L. (2013). *Hacia un análisis de evaluabilidad de planes y programas sociales. Un estudio sobre 16 iniciativas nacionales*. Área de Instituciones y Gestión Pública. Programa de Incidencia, monitoreo y evaluación. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento (CIPPEC).
- BERD (2012). *Evaluability: is it Relevant for EBRD? Evaluation Brief*
- BERD (2013). *Performance Metrics: how well do EBRD projects specify expected results?*
- Davis, R. (2013) *Planning Evaluability Assessment. A synthesis of the literature with recommendations. Report of a study commissioned by the Department for International Development*.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE) (2007). *Manual de gestión de evaluaciones de la cooperación española*.
- Gertler, Martínez, Premand, Rawlings y Vermeersch (2012). *La evaluación de impacto en la práctica*. Banco Mundial.
- Gobierno de Navarra (2013). *Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra*.
- Institut National de Santé Publique du Québec (2013). *Évaluation de l'évaluabilité du Plan québécois de prévention du tabagisme chez les jeunes 2010-2015*.

Instituto Andaluz de Administración Pública (2017). *Guía para el análisis de evaluabilidad previa de los planes de carácter estratégico*.

Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas (2019). *Guía de evaluación de diseño de políticas públicas*. Madrid.

Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas (2019). *Guía de evaluación de proceso e implementación de políticas públicas*. Madrid.

JEEC (2003). *Evaluability Assessment: Examining the Readiness of a Program For Evaluation*.

Leviton et al. (2010). *Evaluability Assessment to Improve Public Health Policies, Programs, and Practices*. *Annual Review of Public Health*. Vol. 31:213-233.

OCDE (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Serie: Directrices y Referencias del CAD". Traducción del MAEC.

Poate, D et al. (2001). *The evaluability of Democracy and Human Rights Projects*. Volume 1. (ODI).

Royaume de Belgique, Service public fédéral Affaires étrangères, Commerce extérieur et Coopération au Développement (2015). *¿Nos intervenciones son-elles evaluables? Étude sur les conditions d'Évaluabilité théorique des interventions de Coopération (co)financées par la Belgique*.

Ruud Ruben (s.f.), *Evaluability Assessment: preparatory steps before starting an evaluation*. Ministry on Foreign Affairs of the Netherlands. Policy and Operations Evaluation Department (IOB).

Secretaría General de Cooperación Internacional para el Desarrollo, FIIAPP. (2015). *Systématisation et étude d'évabilité. Appui de la Coopération Espagnole à la société civile marocaine dans le domaine de la gouvernance démocratique 2009-2013*.

United Nations Evaluation Group (UNEG) (2013), *Manual del UNEG para las evaluaciones del trabajo normativo en el Sistema de las Naciones Unidas*

USAID (s.f), *Checklist for Review Scopes of Work for Performance Evaluations*.