Gobierno de Navarra

Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra

Tema: Evaluación de Políticas Públicas

Segunda versión: 2010

Datos de contacto:

Evaluación y Calidad. Gobierno de Navarra.

evaluacionycalidad@navarra.es

Ponemos a su disposición el buzón ***evaluacionycalidad@navarra.es*** *donde podrá remitir cualquier duda, sugerencia, solicitud de información y/o petición de documentación complementaria en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos.*

Índice

Introducción 5

Estructura del documento.....6

Evaluando en la Comunidad Foral de Navarra.....8

¿Qué es la evaluación?.....8

¿Por qué y para qué se evalúa?.....13

¿Tiene la evaluación un carácter específico?.....16

¿Qué papeles intervienen en el proceso de evaluación?.....21

¿Cómo se evalúa?: el modelo de la Comunidad Foral de Navarra.....23

Explicando el proceso de gestión de la evaluación 31

¿Qué preguntas debo responder durante el proceso de gestión de una evaluación? 35

¿Con qué mecanismos, instrumentos u órganos de apoyo se cuenta en la Comunidad Foral de Navarra? 37

¿Qué productos debo obtener durante el proceso de gestión de la evaluación? 39

Conformando la figura del gestor del proceso de evaluación 41

¿Qué funciones desempeña el gestor del proceso de evaluación? 42

¿Qué competencias y destrezas debe disponer el gestor del proceso de evaluación? 43

¿Cómo debe actuar un buen gestor de evaluación?.....44

Gestionando la evaluación 45

¿Por qué evaluar? 45

¿Qué evaluar? 45

¿Para qué evaluar? 45

¿Cómo evaluar? 45

¿Es posible evaluar? 45

¿Quién evalúa? 45

¿Qué debo hacer como gestor de la evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo? 45

¿Cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados? 45

¿Qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación? 45

Mecanismos, instrumentos u órganos de apoyo de carácter transversal 45

Síntesis del proceso de gestión de la evaluación y propuesta de buenas prácticas. 45

Bibliografía 45

Introducción

El objetivo de este Cuaderno es orientar a los actores públicos sobre las tareas a realizar durante la gestión del proceso de evaluación de una intervención pública[1], para lo que se ofrecen indicaciones sobre el procedimiento a seguir desde que surge la necesidad u oportunidad de poner en marcha la evaluación hasta que se hace uso de sus resultados.

Las personas destinatarias principales son los gestores de los procesos de evaluación, independientemente de que sean o no los responsables de realizar dichas evaluaciones, si bien es necesario aclarar que no se ofrece información metodológica sobre la forma en que éstas deben llevarse a cabo. Es decir, no se trata de un manual teórico que presenta técnicas de evaluación.

Con el propósito de que las personas que vayan a utilizar el Cuaderno entiendan de igual forma los términos empleados, recomendamos, al igual que en otras ocasiones, utilizar el Glosario de Términos sobre Seguimiento y Evaluación, disponible en la web de Evaluación y Calidad. En caso de que el término buscado no se encontrara en el mismo, puede solicitar su inclusión a través de la Sección de Evaluación y Calidad (evaluacionycalidad@navarra.es).

[1] Al igual que en otros trabajos previos, se utiliza el término intervención pública para hacer referencia a cualquier tipo de actuación pública: política, plan, programa, medida, actuación, etc.

Estructura del documento

Tras este capítulo introductorio, en el **Capítulo 1** se presentan algunos conceptos básicos en materia de evaluación de políticas públicas, haciendo referencia al marco institucional de la evaluación en Navarra[2], proporcionando así el aporte teórico mínimo necesario que cualquier gestor del proceso de evaluación debe conocer con carácter previo al desarrollo de sus funciones. El capítulo se estructura en forma de preguntas y respuestas, ofreciendo una respuesta teórica fundamentada en las aportaciones de autores de reconocida experiencia en la materia y, seguidamente, se pasa a exponer en recuadros destacados, la visión específica recogida en el marco normativo existente en la Comunidad Foral Navarra. Entre las preguntas formuladas se encuentran las siguientes: *¿Qué es la evaluación? ¿Por qué y para qué se evalúa? ¿Tiene la evaluación un carácter específico? ¿Qué roles intervienen en el proceso de evaluación?*

El **Capítulo 2** presenta el proceso de gestión de la evaluación de intervenciones públicas[3], identificando las principales preguntas-guía a las que todo gestor del proceso de evaluación debe ir dando respuesta de manera previa y durante el proceso de planificación, puesta en marcha y finalización de cualquier evaluación.

Este Capítulo también determina los mecanismos, instrumentos u órganos de apoyo con los que cuenta el gestor de evaluaciones de la Comunidad Foral de Navarra para tratar de responder a las preguntas planteadas, y la lista de productos (documentos, materiales e instrumentos) que deben obtenerse tras la respuesta a dichas cuestiones.

Antes de abordar en profundidad el proceso de gestión de la evaluación, explicando cada una de las preguntas-guía identificadas, conviene que el lector conozca cuáles son los valores y principios que deben guiar la actuación del gestor, las competencias y

[2] En Navarra, el marco institucional de la evaluación contempla dos materias, la evaluación de políticas públicas y la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

[3] A partir de este capítulo, el documento se centra en la materia de Evaluación de políticas públicas.

destrezas que se le requieren y las actitudes, comportamientos y actuaciones a las que debe ajustarse para garantizar que el proceso se desarrolle de manera eficaz, operativa y dinámica.

Todas estas cuestiones son recogidas por el **Capítulo 3**.

De esta forma, los **Capítulos 2 y 3** sirven de introducción al lector en los aspectos clave que deben tenerse en cuenta para gestionar el proceso de evaluación: *¿cómo se estructura el proceso?, y ¿qué capacidades, aptitudes tiene un buen gestor?*

El **Capítulo 4**, detalla y explica en profundidad cada una de las preguntas-guía que orientarán a la persona o unidad responsable de ejercer la función de gestión del proceso de evaluación. Identifica las tareas que debe ejecutar el gestor (complementarias al trabajo propio del equipo evaluador), ofreciendo las orientaciones oportunas que permitan asegurar la calidad del proceso, resultados y productos de la evaluación.

Con el fin de facilitar la aplicación del Cuaderno, en el **Capítulo 5** se ofrece, a modo de resumen, las cuestiones más relevantes a considerar durante el proceso de gestión de una evaluación, identificando una/s serie de buena/s práctica/s.

Por último, en el **Capítulo 6**, se detalla la bibliografía utilizada.

CAPÍTULO

1

Evaluando en la Comunidad Foral de Navarra

¿Qué es la evaluación?

Una de las definiciones más generales acerca de este término, es la proporcionada por Stufflebeam y Shinkfield (1987) que se refieren a la evaluación como una forma de *"recoger y analizar sistemáticamente una información que permita determinar el valor o mérito de algo".*

Tyler, "padre" de la investigación evaluativa, concreta la evaluación como *"el proceso que tiene por objetivo determinar en qué medida se han logrado unos objetivos previamente establecidos".* (Tyler, 1942, en Aguilar y Ander-Egg, 1992).

Por su parte, Patton añade a las definiciones anteriores dos de las características que más distinguen a la evaluación respecto de otras prácticas: su sistematicidad y su necesaria utilidad: *"la evaluación consiste en la recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir incertidumbres, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de que se está haciendo con el programa y a quién está afectando".* (Patton, 1987).

Para Rossi y Freeman la evaluación es "*la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización, y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas*" (Rossi y Freeman, 1993).

Evaluar supone la emisión de un juicio de valor sobre el objeto evaluado, enfatiza la utilización de sus resultados y la participación de las llamadas "partes interesadas" o "stakeholders" a lo largo de la evaluación, facilitando el aprendizaje organizativo. Es decir,

lo que la diferencia es su finalidad: la determinación de los defectos y las virtudes de algo (Stake, 2004).

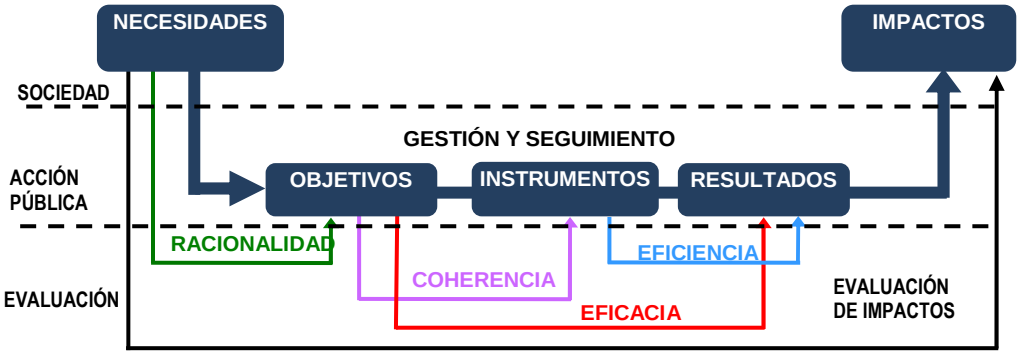
Partiendo de estas definiciones, en el Glosario de Términos elaborado por la sección de Evaluación y Calidad se definía la evaluación como la "aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social".

En resumen, la evaluación de programas y políticas públicas es una herramienta que se apoya en un método sistemático basado en la recopilación y análisis de información para valorar el diseño, gestión, resultados y efectos de una actuación pública, a la luz de ciertos criterios de valor previamente establecidos, para determinar si se han conseguido o alcanzado los objetivos propuestos y valorar el mérito y valor de la política o programa, con el fin de tomar decisiones que lleven a mejoras futuras en la planificación y gestión de los recursos públicos.

Esta concepción de la evaluación amplía y desarrolla la perspectiva tradicional que la consideraba la última etapa en el proceso de elaboración de los planes y políticas públicos para entenderla como un proceso que constituye una parte fundamental del ciclo integrado de la política pública donde, junto al seguimiento, retroalimenta el proceso de planificación, permitiendo el incremento progresivo y continuo de la eficacia de las actuaciones públicas. (Osuna y Vélez, 2005).

En consonancia con lo anterior, la evaluación, con independencia del momento temporal en el que se realice, puede contemplar todas las etapas de la intervención, desde que se diseña hasta que se manifiestan sus resultados e impactos. Por tanto, como se representa en la siguiente Figura, abarca el análisis de racionalidad y coherencia de los objetivos e instrumentos planteados, el estudio de los procesos de aplicación y gestión de las actuaciones programadas y la valoración los resultados e impactos finales.

Figura 1. Aproximación integral de la evaluación



Fuente: Plante (1991), citado por Osuna y Márquez (2000). Guía para la evaluación de políticas públicas. IDR. Sevilla.

El concepto de evaluación según la Ley Foral 21/2005

La Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, considera a la **evaluación como *instrumento adjetivo de las políticas sustantivas que desarrollen las Administraciones Públicas de Navarra***[4].

Esta norma tiene por objeto *el establecimiento de las medidas necesarias para la constitución y desarrollo de un sistema público de evaluación, tanto de las políticas públicas que diseñen y realicen las Administraciones Públicas de Navarra, como de la calidad de los servicios que éstas presten a la ciudadanía Navarra en el ámbito de sus respectivas competencias*[5].

Una de las características fundamentales del modelo navarro de sistema público de evaluación es, precisamente, que integra dos materias que se muestran necesariamente complementarias a aplicar por parte de las Administraciones Públicas navarras en aras de lograr mejoras en torno a los servicios públicos prestados: la evaluación de políticas públicas y la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

[4] Pág. 2, párrafo 7º, Exposición de Motivos de la Ley Foral 21/2005.

[5] Art. 1.1., Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

Para el desarrollo de este sistema público de evaluación la Ley aporta el marco normativo, las pautas, principios y orientaciones básicas y generales sobre evaluación, tanto de las políticas públicas, como de la calidad de los servicios públicos.

Si bien la Ley no aporta una definición precisa del concepto de evaluación en el contexto de la Comunidad Foral, establece las bases que permitirán su concreción posterior.

La evaluación deberá ser integral y objetiva, basada en evidencias, siendo públicos sus resultados, conclusiones y áreas de mejora[6]. Además, ***supondrá la adopción y aplicación de modelos comúnmente aceptados****, que permitan la comparación de sus resultados entre las distintas unidades administrativas o Administraciones Públicas y el intercambio de experiencias*[7].

Un rasgo fundamental del concepto de evaluación según la Ley Foral 21/2005 es su **voluntariedad[8].** La intención del Gobierno de Navarra es promover la cultura de la evaluación a través de la difusión de los beneficios del uso de esta herramienta en el ámbito público, dejando de lado actividades coercitivas o de imposición. Así, serán los propios actores públicos quienes decidan cuándo, porqué, qué y cómo evaluar[9].

La norma diferencia dos modalidades de evaluación: autoevaluación y evaluación externa –esta última se llevará a cabo por la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos que podrá servirse de entidades u organismos independientes-, las cuales serán aplicadas conforme a la conveniencia de los actores públicos, quienes estimarán cuándo es el mejor momento para llevar a cabo este proceso, cuál será su área

[6] Art. 3.2., Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

[7] Art. 3.1., Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

[8] Exposición de motivos, párrafo noveno, Ley Foral 21/2005.

[9] Art. 5, Capítulo II, Ley Foral 21/2005.

o ámbito material de atención así como qué método o técnica se aplicará para su desarrollo de acuerdo a la realidad de su organización.

Además de estos aspectos comunes a la evaluación de políticas públicas y a la evaluación de la calidad de los servicios, la Ley Foral define diversas cuestiones de manera específica para cada una de las materias. Así, en el caso de la evaluación de la calidad de los servicios públicos recomienda la aplicación de los siguientes métodos para la autoevaluación: Cartas de Servicios, Modelo de Calidad Total de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), Marco Común de Evaluación para el Sector Público (CAF) y cualquier otro método comúnmente aceptado que recoja con suficiencia y rigor la opinión de los usuarios, su grado de satisfacción con los servicios recibidos y establezca programas de mejora consecuentes con la información obtenida[10].

Respecto a la evaluación de políticas públicas, si bien no realiza recomendaciones metodológicas análogas, la Ley establece la finalidad de la evaluación, propone los momentos para su realización y proporciona una orientación sobre los contenidos de la misma (Art. 10).

Por último, la Ley Foral 21/2005 promueve la publicidad de las evaluaciones, dejando a decisión de las Administraciones Públicas navarras la elección del modo y medios técnicos que consideren oportunos para llevar a cabo la divulgación[11].

[10] Art. 15, Capítulo III, Ley Foral 21/2005.

[11] Art. 11.1., Capítulo II, Ley Foral 21/2005.

¿Por qué y para qué se evalúa?

La evaluación se realiza para que sus resultados sean utilizados. Entre sus funciones se encuentran:

- Optimizar el proceso de decisiones públicas. La evaluación proporciona retroalimentación en la planificación, aumentando el conocimiento de los que diseñan, gestionan y ejecutan las intervenciones, y facilitando la toma de decisiones sobre acciones futuras. Así, la evaluación debe establecer recomendaciones sobre cómo las intervenciones pueden ser perfeccionadas y cómo los hallazgos pueden ser usados apropiadamente. La evaluación debe ser un proceso de aprendizaje de la propia intervención evaluada[12].
- Mejorar los programas de intervención pública. Las intervenciones deben ser evaluadas en función de su capacidad para contribuir, por sí solas o mediante las sinergias que pueden producir con otras medidas, a solucionar las necesidades y problemas que las motivan. La evaluación mejora la eficacia porque permite detectar y corregir los errores y efectos no deseados.
- Impulsar la innovación en la actuación del sector público. La evaluación exige analizar el grado de aceptación y la capacidad de los responsables políticos, gestores y técnicos para la puesta en funcionamiento de nuevas medidas que ayuden a responder a problemas emergentes. Proporciona instrumentos para conocer el significado y repercusiones de sus actuaciones, y constituye, de esta forma, un acicate para el cambio y la mejora constantes de la gestión pública.
- Fomentar la eficiencia del sector público. La evaluación contribuye a mejorar la eficiencia en la asignación y el uso de los recursos públicos y proporciona los instrumentos necesarios para continuar el proceso de reforma de la Administración hacia una gestión más eficaz y eficiente.
- Facilitar el control de responsabilidades y la rendición de cuentas. El sector público debe estar al servicio de los agentes e instituciones que participan en el proceso

[12] Patton hace referencia al uso de la evaluación como factor de aprendizaje. (Patton 1997).

socioeconómico, dando respuesta a las demandas de información del poder legislativo, de los centros gestores de las medidas articuladas en la intervención y de la ciudadanía en general, ya que el contribuyente tiene derecho a saber en qué y cómo se está empleando el dinero público.

Como puede constatarse, las diferentes funciones de la evaluación pueden condicionar la utilización de la evaluación, normalmente vinculada con el uso instrumental de los resultados evaluativos o al uso del proceso en sí de la evaluación. Además, se pone de manifiesto que existen diferentes tipos de usuarios y diferentes necesidades informativas[13]. Como consecuencia, una evaluación puede ser útil a un conjunto de usuarios pero no a otros. Por lo tanto, el análisis de la utilidad de la evaluación viene condicionada por los actores a los que se les consulta.

Propósitos específicos de la evaluación en la Comunidad Foral de Navarra y compromisos

El modelo propuesto por la Ley Foral 21/2005 para la Comunidad Foral Navarra, presenta la evaluación como un medio que permite la **introducción de mejoras** referidas tanto a la calidad de los servicios públicos prestados como a las políticas públicas que se diseñan e implementan por parte de las Administraciones Públicas navarras.

En el caso de la evaluación de políticas públicas, su finalidad atiende a la comprobación del grado de aplicación de los principios y criterios básicos propuestos en el Art. 4 de la Ley (legitimidad democrática, legalidad, economía, eficacia, transparencia…).

[13] Definición de necesidades informativas: se entiende por necesidad informativa el requerimiento de información que le hace a la evaluación un determinado "actor social" implicado en la intervención pública evaluada. En síntesis, lo que se pretende es identificar qué es lo que se quiere saber o qué es lo que se quiere evaluar en relación a la intervención pública objeto de evaluación.

Por su parte, la evaluación de la calidad de los servicios públicos tiene como propósitos específicos los siguientes[14]:

- Identificar los aspectos y áreas de mejora que permitan y favorezcan a las organizaciones administrativas su evolución y desarrollo;

- Proporcionar a las unidades administrativas competentes la **información necesaria para planificar y dirigir la acción administrativa de servicio a los ciudadanos**, así como adoptar las iniciativas de mejora necesarias.

- Hacer llegar a los ciudadanos, en su condición de destinatarios de la actividad administrativa, **información sobre los niveles de calidad prestados** por la Administración Pública.

Resumiendo, en la Comunidad Foral de Navarra se evalúa con una doble intencionalidad:

- EVALUAR PARA MEJORAR: Incrementar la calidad de los servicios prestados y de las políticas públicas diseñadas y puestas en marcha por las Administraciones Públicas

- EVALUAR PARA CORREGIR Y REORIENTAR LA TOMA DE DECISIONES: Proponer programas de mejora en función de las desviaciones sobre los criterios, principios, estándares e indicadores establecidos.

Para dar cumplimiento a estos propósitos en la Comunidad Foral de Navarra se asumen los siguientes compromisos enunciados en la propia Ley Foral 21/2005:

- Sentar las bases normativas mínimas necesarias para poder configurar un sistema público de evaluación mediante la aprobación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

[14] Art. 13, Capítulo III, Ley Foral 21/2005.

- Configurar un sistema público de evaluación tanto de las políticas públicas como de la calidad de los servicios públicos prestados, el cual ofrecerá el soporte necesario en forma de pautas, recomendaciones, criterios y/o estándares, para llevar a cabo los procesos de evaluación.

- Crear un órgano colegiado responsable de la evaluación, encargado de llevar a la práctica dicho sistema público de evaluación y de promover la cultura de la evaluación en la Administración Pública de Navarra.

- Estimular la participación de los empleados públicos en el fomento y gestión de la calidad, propiciando las oportunas modificaciones legales y acciones formativas.

- Elaborar un informe acerca del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005 que incluya las mejoras convenientes a abordar, transcurridos tres años desde la entrada en vigor de la Ley.

¿Tiene la evaluación un carácter específico?

Muchos han sido los intentos por deslindar la evaluación de lo que no lo es. Esta preocupación por diferenciar una actividad de otra tiene por objetivo, como señala Bustelo, afirmar la identidad de la evaluación como actividad científica diferenciada, concluyendo que si bien tiene identidad propia, no es una actividad aislada de tipos de indagación afines y complementarios, diferenciándola de la investigación y del seguimiento. (Bustelo, 1999).

Para diferenciarla de la investigación social, Bustelo señala que la evaluación es siempre de carácter práctico, aplicado; es decir, no trata específicamente de desarrollar una teoría en abstracto. Así, aunque la investigación y la evaluación se realizan para generar conocimiento, la evaluación tiene como objetivo ofrecer conocimiento práctico sobre la intervención evaluada, mientras que la investigación tiene como finalidad principal generar conocimiento teórico y relevante para la comunidad científica sobre un problema. Los destinatarios, consecuentemente, son diferentes. Para la investigación es la comunidad científica y para la evaluación las personas e instituciones concretas

relacionadas con la intervención evaluada, de ahí que sea la utilidad la principal característica de esta última.

La diferencia fundamental para el gestor público es que lo importante en evaluación es la intervención. No se trata de validar una técnica ni una metodología, asuntos importantes para la investigación académica. Como argumenta Bustelo, en la investigación el objeto fundamental son los problemas sociales, en evaluación la forma en que se solucionan dichos problemas por los poderes públicos.

Otras de las particularidades de la evaluación frente a la investigación es el limitado período de tiempo con el que se cuenta para su realización, pues la evaluación se hace para que sea útil al proceso de toma de decisiones sobre las acciones evaluadas, y ello sólo es posible si se presentan sus resultados antes de que se tomen decisiones futuras sobre las actuaciones evaluadas.

Ahora bien, como manifiesta García, el investigador social realiza con frecuencia evaluaciones, y en ocasiones las evaluaciones se valen de paradigmas científicos y de técnicas de investigación social, comunes a ambas formas de construcción de conocimiento. (García, 2003: 37 y ss)[15].

Así, podemos concluir que aunque la evaluación es una disciplina diferenciada, está estrechamente relacionada con la investigación, de tal forma que cuando se evalúa se realiza una investigación, de carácter aplicado, sobre un problema social y sobre la forma en que se soluciona.

Frente al seguimiento[16], que consiste en la recopilación sistemática de información sobre el desarrollo y aplicación de una intervención, la evaluación tiene como objetivo emitir un juicio crítico de la intervención analizando la información recabada por el sistema de

[15] De ahí que en los años 60 y 70 se acuñara el término investigación evaluativa, por Cook y Reichardt, considerándola como un tipo de investigación de carácter aplicado.

[16] Seguimiento: Proceso continuo y sistemático de recolección de datos para verificar lo realizado y sus resultados, tanto en términos físicos como financieros. Ofrece información necesaria para mejorar la gestión y aplicación de la intervención e imprescindible para su evaluación.

seguimiento. Además, mientras que la evaluación de políticas públicas se realiza en un momento determinado, el seguimiento debe ser continuo.

Otra de las diferencias radica en la estrecha vinculación entre el seguimiento y la gestión de las intervenciones, lo que hace que sea una tarea que necesariamente debe llevarse a cabo internamente en la Administración Pública por parte de los centros encargados de la aplicación de las intervenciones, ya que son los gestores y gestoras los que tienen un conocimiento más detallado y actualizado de la evolución de las actuaciones programadas (Osuna y Márquez, 2000 y Vélez, 2000). La evaluación, sin embargo, puede realizarse de manera interna, externa o mixta.

Frente a la auditoría y a los controles legales, financieros o administrativos, que tratan de verificar si los recursos se han utilizado correctamente y conforme a las normas públicas[17], la evaluación se centra en la valoración de la intervención pública en su conjunto y de los diferentes niveles de planificación establecidos: líneas, programas y medidas, analizando, entre otros aspectos, los siguientes: sus objetivos, generales y específicos, explícitos e implícitos; las medidas emprendidas para el logro de los objetivos y los instrumentos utilizados; los procesos puestos en marcha, identificando las vinculaciones entre las medidas, las tareas que se realizan, quién y cómo las pone en marcha y cuáles son las causas de los resultados que se obtienen; la capacidad de los agentes implicados en la política para asumir las tareas vinculadas a su planificación, ejecución, gestión, seguimiento y evaluación; los resultados e impactos alcanzados, positivos y negativos, esperados y no esperados, a corto, medio y largo plazo, tanto sobre los territorios como sobre los sectores priorizados.

[17] Estos aspectos escapan del ámbito de la evaluación y entran en el terreno de la auditoría, propia de instituciones como el Tribunal de Cuentas, las Cámaras de Cuentas y las Inspecciones de Servicio de la Administración Pública. (Zalba, 2007).

Evaluación de políticas públicas y Evaluación de calidad de los servicios públicos, dos conceptos complementarios en el modelo navarro.

La Ley Foral 21/2005, propone un sistema público de evaluación que integra dos materias de evaluación, según el objeto a evaluar: la evaluación de políticas públicas y la evaluación de la calidad de los servicios públicos, considerándolos conceptos complementarios que, aplicados de manera sumativa, proporcionan notables beneficios a la actividad de las Administraciones Públicas.

En las siguientes líneas se propone una descripción de ambos conceptos con el objeto de ayudar a su distinción y comprensión de sus características específicas.

Evaluación de la calidad de los servicios públicos: tiene por objeto, exclusivamente, identificar, desde la óptica de los ciudadanos o usuarios/as beneficiarios, en qué medida dichos servicios se adaptan a sus demandas y necesidades así como favorecer su mejora. Este tipo de evaluaciones permiten: conocer las expectativas y necesidades de los usuarios y otra serie de grupos de interés existentes respecto del servicio; analizar el grado de cumplimiento de dichas expectativas y su percepción sobre la forma en la que el servicio se presta. Las valoraciones obtenidas procuran a los gestores públicos información rigurosa y argumentada, valiosa para la toma de decisiones de mejora de los servicios públicos evaluados.

La evaluación en materia de calidad de los servicios públicos, se basa en modelos y métodos reconocidos, estandarizados, que responden a los principios de orientación a resultados y al ciudadano/cliente, liderazgo y coherencia, gestión por procesos y hechos, desarrollo e implicación de las personas, aprendizaje, innovación y mejora continuas, desarrollo de alianzas, transparencia, participación y responsabilidad social. Por lo general, este tipo de evaluaciones, además, están orientadas en última instancia al logro de la certificación. Es el caso de modelos o métodos reconocidos como EFQM o CAF y la autoevaluación a través de Cartas de Servicios.

Evaluación de políticas públicas: este concepto va más allá, ampliando su marco de análisis a un número mayor de ámbitos, entre los cuales puede encontrarse también el referido a la calidad. Mientras la evaluación de calidad está más orientada al estudio de los procesos y resultados para lograr mejoras directas en los servicios, la evaluación de políticas puede referirse tanto al diseño como a la aplicación, desarrollo y finalización de una intervención pública, tratando de obtener un aprendizaje y conocimiento integral del objeto que analiza.

Este tipo de evaluación forma parte del proceso de planificación de una política, plan o programa, es decir, no es algo que necesariamente deba venir "después" o se desarrolle de forma paralela y sin contacto con los programas, sino que este proceso ha de preverse y desplegarse de manera conjunta a la puesta en marcha de la intervención pública (política, plan o programa).

La evaluación de políticas se diseña atendiendo a las necesidades específicas de conocimiento e información expresadas por los diferentes stakeholders o agentes críticos participantes en la misma. Por ello, se podría decir que se diseña o construye a medida, escogiendo los criterios de análisis más convenientes en cada caso.

Son, precisamente, los criterios de análisis los que más diferencian a ambas materias, ya que la evaluación de políticas pone énfasis en una serie de criterios no tenidos en cuenta por la evaluación de la calidad de los servicios públicos, como son: cobertura, pertinencia, enfoque integrado, racionalidad…

EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS	EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS
Análisis de los compromisos que la organización adopta y cumple en relación con sus clientes y valoración de la satisfacción respecto a los servicios	Conocimiento integral de la intervención social analizada: análisis de múltiples criterios
Identificación, análisis y mejora de procesos y resultados	Estudio del diseño, implementación, resultados y efectos (a corto, medio y largo plazo)
Acreditación y homologación de servicios	No busca la acreditación sino el aprendizaje para la mejora y la orientación en la toma de decisiones
Ligada al concepto de modernización	
Vocación de continuidad	Período temporal concreto
Estandarización	Diseño a medida de las necesidades de informativas existentes

¿Qué papeles intervienen en el proceso de evaluación?

En torno a una evaluación surgen diferentes roles y funciones. Estas responsabilidades suelen recaer en diferentes agentes aunque en ocasiones podemos encontrarnos con el caso de una institución en la que se concentren varias de ellas.

Normalmente los promotores de la evaluación, es decir, los que generan la motivación para evaluar, suelen ser los que la patrocinan, es decir, los que asumen su coste económico (aunque puede que éstos no financien ni gestionen la intervención a evaluar).

Los gestores de la evaluación son aquellos responsables del proceso de evaluación, desde que se diseña hasta que se ofrecen las recomendaciones.

Los evaluadores son los encargados de realizar el trabajo de evaluación, que pueden estar implicados en el diseño, aplicación o gestión de la intervención (evaluadores internos), o no estar relacionados con la intervención a evaluar (evaluadores externos).

Ostentan el rol o papel de colaboradores todas aquellas personas o entidades que participan en el proceso de evaluación proveyendo al equipo evaluador de la información necesaria sobre la(s) intervención(es) pública(s) objeto de evaluación. En general, dentro de este grupo se integran todos aquellos actores que tienen intereses en la intervención (entidades gestoras, decisoras, público beneficiario…etc.)

Por último, se distingue a los beneficiarios/as del proceso y resultados de la evaluación que son todas aquellas entidades y personas que recibirán los beneficios e información desprendidos de la evaluación debiendo aplicarlos a su ámbito de actuación concreto. En realidad, todos los roles señalados anteriormente resultan beneficiados de la evaluación en diferentes aspectos.

Como decíamos, las funciones pueden recaer en una misma institución. Pensemos en una entidad gestora de una intervención que promueve y financia la realización de una evaluación interna.

¿Qué grupos de interés están implicados en la Comunidad Foral de Navarra?

En el modelo de evaluación previsto por la Ley Foral 21/2005, pueden distinguirse diferentes perfiles o grupos de interés intervinientes en el proceso de evaluación, los cuales desarrollan diferentes actividades en función de su rol o papel asignado.

ENTIDADES / ORGANIZACIONES/ GRUPOS DE INTERÉS	ROL POSIBLE
• Administraciones públicas de Navarra incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 21/2005 [18]o unidades pertenecientes a éstas.	• Gestoras de la evaluación • Promotoras de la evaluación • Evaluadoras (en el caso de que se trate de autoevaluaciones o evaluaciones de tipo mixto) • Colaboradoras
• Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos	• Promotora de la evaluación • Evaluadora externa • Gestora de la evaluación

[18] Este ámbito comprende:

- Administración de la Comunidad Foral de Navarra
- Organismos públicos dependientes de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra
- Entidades Locales de Navarra
- Organismos autónomos dependientes de las entidades locales de Navarra
- Otras instituciones públicas creadas o reguladas por las leyes forales de la Comunidad Foral de Navarra en la medida que presten servicios a los ciudadanos
- Sociedades públicas incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 15/2004, de 3 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, y en la Ley Foral 6/19990, de 2 de julio, de la Administración Local de Navarra, y las fundaciones públicas que éstas constituyan conforme a dichas Leyes Forales, siempre que gestionen servicios públicos o presten servicios de interés general para la ciudadanía Navarra.

ENTIDADES / ORGANIZACIONES/ GRUPOS DE INTERÉS	ROL POSIBLE
o Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del INAP, como Servicio que presta asistencia técnica a la Comisión Foral.	• Gestor de la evaluación • Evaluador externo • Evaluador interno (en el caso de que se trate de autoevaluaciones o evaluaciones de tipo mixto)
• Empresas consultoras, evaluadores independientes externos…etc	• Evaluadores externos
• Usuarios/as de los servicios– ciudadanía Navarra en general	• Colaboradores en proceso de evaluación • Evaluadores (en caso de que la evaluación sea de tipo participativa)

¿Cómo se evalúa?: el modelo de la Comunidad Foral de Navarra

Existencia de un marco normativo específico

La Comunidad Foral Navarra es la primera Comunidad Autónoma a nivel estatal que cuenta con un marco regulador específico en materia de evaluación: la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

Como ya se ha especificado anteriormente, esta norma tiene por objeto el establecimiento de las medidas necesarias que permitan la constitución y desarrollo de un sistema público de evaluación tanto de las políticas públicas que se diseñen y

ejecuten por parte de las Administraciones Públicas navarras, como de la calidad de los servicios que éstas presten a la ciudadanía en el ejercicio de sus competencias.

El texto legal se encuentra estructurado en ocho capítulos a lo largo de los cuales se proponen una batería de medidas, orientaciones y pautas que se concretan en seis programas de actuación a ejecutar por parte de las Administraciones Públicas navarras:

- Evaluación de políticas públicas
- Evaluación de la calidad de los servicios públicos
- Cartas de Servicios
- Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana
- Quejas y Sugerencias
- Premios a la Calidad de los servicios públicos

La norma aboga por la voluntariedad de la evaluación, no obstante, establece una serie de medidas de obligado cumplimiento para algunos de los entes u organizaciones públicas llamadas a la acción. La siguiente tabla resume estas obligaciones:

OBLIGACIÓN	ARTÍCULO DE LA LEY FORAL 21/2005	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LLAMADA A LA ACCIÓN
Remitir las evaluaciones concluidas a la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, para su inclusión al Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios.	(Art.. 11.2)	Administración de la Comunidad Foral de Navarra.
Elaborar su respectiva Carta de Servicios en el plazo máximo de tres años desde la entrada en vigor de la Ley 21/2005.	(Art.. 20)	Departamentos y organismos autónomos adscritos a la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.
Determinar la unidad o unidades responsables de la gestión de las quejas y sugerencias.	(Art.. 28)	Todas las Administraciones Públicas navarras.
Compromiso de contestar a las quejas o sugerencias presentadas por los ciudadanos, en el plazo máximo de un mes, indicando al interesado las actuaciones realizadas.	(Art.. 30)	

OBLIGACIÓN	ARTÍCULO DE LA LEY FORAL 21/2005	ADMINISTRACIÓN PÚBLICA LLAMADA A LA ACCIÓN
Elaborar un informe acerca del grado de aplicación de la ley y de las mejoras consideradas convenientes, transcurridos tres años de la entrada en vigor de la Ley Foral.	(Disposición Adicional Primera)	Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.
Gestionar el Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, el cual será público y gratuito, y en el que podrán integrarse los sistemas de evaluación que se apliquen y, en su caso, los programas de mejora que se elaboren, así como las Cartas de Servicios.	(Art... 23.2.h)	

¿Cuáles son los principios de la evaluación?

Los **principios y criterios** que deberán guiar los procesos de gestión de evaluación puestos en marcha por el sector público navarro son, tal y como se fijan en el marco normativo que regula la evaluación, los siguientes:

PRINCIPIOS	DEFINICIONES
Legitimidad Democrática	Aquella gestión de lo público que concibe la ciudadanía como la razón de ser de la existencia de las Administraciones Públicas y dirige las políticas y los servicios públicos a la satisfacción de las necesidades reales de los ciudadanos.
Legalidad	Supone la gestión de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos mediante la aplicación de procedimientos legal reglamentariamente establecidos.
Eficacia	Consecución real de los objetivos públicos que se persiguen.
Eficiencia	Ejecución de políticas y la prestación de servicios público mediante una óptima utilización de medios que posibilita la consecución directa de los fines públicos perseguidos.
Economía	Consecución de los objetivos pretendidos con el coste económico más racional para la Hacienda Pública.
Transparencia	Deber de la Administración de realizar su actividad facilitando información necesaria a la ciudadanía, sobre su organización y sobre su forma de prestar los servicios públicos
Prevención	Forma de diseñar políticas y de gestionar y prestar servicios que se anticipa a los problemas y demandas que puedan sucederse
Celeridad	Consecución de los objetivos pretendidos en el menor tiempo posible.
Universalidad	Prestación de servicios públicos de forma equitativa dando a cada destinatario el servicio que realmente necesita.
Responsabilidad	Forma de gestionar que asume de forma expresa sus obligaciones ante la ciudadanía y, en caso de mal funcionamiento de los servicios públicos, adopta medidas adecuadas para su corrección en el menor tiempo posible e indemniza a los perjudicados en los términos previstos en las leyes

PRINCIPIOS	DEFINICIONES
Participación ciudadana	Elaboración y gestión de políticas públicas y la prestación de servicios con aplicación de sistemas y métodos que permitan a los ciudadanos intervenir y formular sugerencias, observaciones y alegaciones, o presentar reclamaciones y quejas por el deficiente funcionamiento de los servicios públicos
Colaboración y coordinación con otras Administraciones Públicas	Aplicación de mecanismos que permiten a una Administración responsable de una política pública o de la prestación de un servicio público relacionarse con otras competentes para la consecución de objetivos e intereses públicos comunes
Coherencia	Prestación de servicios de forma continua, cierta y estable
Simplicidad	Utilización de técnicas y métodos que permitan la simplificación de trámites, la eliminación de procedimientos innecesarios y la disminución de los tiempos de espera
Comprensión	Existencia de normas y procedimientos claros comprensibles para los usuarios, así como el empleo de medios públicos de información en los que se utiliza un lenguaje comprensible.
Modernización	Gestión que utiliza nuevas tecnologías y métodos de organización eficaces y participativos, y se rige por criterios de actualización y reforma de su estructura administrativa, de las infraestructuras, instalaciones y edificios en que los servicios se prestan.
Mejora continua	Puesta en práctica de métodos que permiten sistemáticamente a una Administración detectar sus deficiencias, corregirlas y prestar sus servicios a los ciudadanos cada vez de forma más eficiente, eficaz, económica, participativa y con mayor celeridad.

NOTA: Es importante clarificar que los criterios y principios anteriormente señalados se dirigen exclusivamente a orientar la labor de gestión del proceso de evaluación mientras que, otra cosa bien distinta son los denominados “criterios de evaluación” a partir de los cuales se procederá a realizar la evaluación. Los criterios de evaluación agrupan las preguntas concretas a las que deberá dar respuesta el trabajo realizado por el equipo evaluador (Ver Capítulo IV pregunta-guía: “¿Para qué evaluar?”).

Entes organizativos impulsores de la evaluación en la Comunidad Foral de Navarra

La ley Foral 21/2005, propone como una de sus medidas fundamentales la constitución de un órgano colegiado de composición interadministrativa, que será el encargado de la evaluación en el nuevo sistema público de evaluación navarro que se pretende configurar. Se trata de la **Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos**, la cual se constituyó el 14 de junio de 2006, una vez entrada en vigor la Ley Foral 21/2005.

La Comisión Foral tiene como **misión** el impulso de una cultura de la evaluación de lo público en Navarra.

La composición actual de esta Comisión es la siguiente:

- *Presidente:* Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, designado por Acuerdo de 20 de febrero de 2006, de Gobierno de Navarra
- *Vocales:*
    - Un representante del Instituto Navarro de Administración Pública
    - Un representante de la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica del Departamento de Presidencia, Justicia e Interior.
    - Un representante del Departamento de Administración Local.
    - Tres representantes de la Federación Navarra de Municipios y Concejos.
    - Un representante de la Fundación Navarra para la Calidad.
    - Un representante de cada una de los dos organizaciones sindicales que tengan la consideración de más representativas conforme a la Ley Orgánica de Libertad Sindical.
- *Secretario:* un funcionario o empleado público designado por el Instituto Navarro de Administración Pública. En la actualidad la Directora del Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del INAP.

Las funciones de la **Comisión Foral** se detallan en el artículo 23 de la Ley Foral 21/2005. Estas funciones son numerosas y amplias, por lo que la Comisión ha comenzado su ejecución centrándose en los siguientes aspectos:

- Proponer acciones para desarrollar una visión generalizada y compartida acerca del concepto de evaluación y su finalidad
- Elaborar y divulgar criterios de evaluación comunes
- Realizar recomendaciones sobre metodologías de evaluación a emplear
- Gestión y convocatoria anual del premio Navarro a la Calidad de los Servicios Públicos en las Administraciones Públicas
- Gestión y mantenimiento del registro de Evaluación de la Calidad de las Políticas Públicas y los Servicios Públicos

Para el cumplimiento de sus fines, la Comisión dispondrá de los medios materiales y recursos humanos que le proporcione el Instituto Navarro de Administración Pública, al cual quedará adscrita.

En este sentido, se crea en septiembre de 2007 el **Servicio de Calidad de Políticas y de los Servicios Públicos**, dentro de la estructura orgánica del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), cuya misión es *contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos y fortalecer y generalizar la función de seguimiento y evaluación en las Administraciones Públicas de Navarra*[19].

Las **funciones asignadas** a este Servicio son:

- Promover la implantación de cuantos sistemas de mejora de la calidad de los servicios se estimen oportunos en las distintas unidades administrativas
- Evaluar y analizar el rendimiento de los recursos humanos de las Administraciones Públicas de Navarra, elaborar y aplicar sistemas de mejora en su organización y funcionamiento.
- Gestión y convocatoria anual del Premio Navarro a la Calidad de los Servicios Públicos en las Administraciones Públicas.
- Gestión y mantenimiento del Registro de Evaluación de la Calidad de las Políticas Públicas y los Servicios Públicos.
- Asistir a la Comisión Foral de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos y desarrollar sus acuerdos.
- Establecimiento de vínculos de colaboración con los diferentes organismos nacionales e internacionales con funciones similares
- Realizar estudios y publicaciones, promover jornadas, congresos y foros y convocar premios sobre cualquiera de las materias anteriormente enumeradas.

[19] http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/Quienes+somos/Calidad+en+las+Politicas+y+Servicios+Publicos/default.htm

Ambos organismos, Comisión Foral y el INAP, a través del Servicio de Calidad como unidad que presta asistencia a la Comisión, se erigen por tanto como los principales impulsores de la cultura de la evaluación en el marco de la Comunidad Foral de Navarra, velando por el cumplimiento y desarrollo de los preceptos contenidos en la Ley Foral 21/2005.

Instrumentos operativos de apoyo a la labor de gestión de la evaluación

El Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos del INAP, en el marco del desarrollo de sus funciones, ha ido generando una serie de instrumentos operativos con la intención de apoyar la labor de los gestores de procesos de evaluación de intervenciones públicas en Navarra.

En las siguientes líneas se presentan dichos instrumentos o herramientas, incluyendo una breve descripción de su objetivo o finalidad de uso. No obstante, en el grueso del presente Cuaderno de Gestión de la Evaluación: su capítulo número 3, se explicará en qué momento concreto del proceso de gestión de la evaluación se recomienda su utilización, así como sus funcionalidades y características.

En materia de evaluación de políticas públicas, los instrumentos disponibles actualmente son:

- ***Glosario de términos de evaluación y seguimiento:*** este documento tiene como objetivo facilitar la comprensión de los conceptos principales y más comúnmente usados y favorecer la utilización de un lenguaje común en relación con esta materia, permitiendo disponer de esta información, de forma sencilla y operativa, en orden alfabético. Es, en definitiva, un recurso de aprendizaje en evaluación de políticas públicas.
- ***Modelo de pliego de condiciones técnicas de evaluación****:* tiene como finalidad proporcionar a los promotores y gestores de la evaluación un guión orientativo básico con los términos mínimos necesarios para elaborar el Pliego de Condiciones Técnicas para realizar una evaluación, ya sea ésta de tipo interno o externo.
- ***Protocolo de evaluabilidad****:* este documento recoge una serie de orientaciones y pautas encaminadas a ayudar a los actores públicos a determinar la evaluabilidad de las intervenciones públicas, es decir, valorar la conveniencia o no

de su evaluación bajo determinadas circunstancias, considerando la necesidad de introducir mejoras en la intervención y prepararla así para ser evaluada.

Por lo que respecta a la materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos, el Servicio ha desarrollado, hasta la fecha, diferentes Guías de apoyo al proceso de elaboración, seguimiento y divulgación de las Cartas de Servicios, guías para la realización de estudios de satisfacción…etc.

Todos estos instrumentos y guías se publican en la página Web del INAP, en el apartado Evaluación y Calidad: Guías y material de soporte.

CAPÍTULO

2

Explicando el proceso de gestión de la evaluación

Para describir en qué consiste el proceso de gestión de la evaluación, parece conveniente proceder, previamente, a la distinción de tres conceptos básicos que serán empleados de manera continua en las siguientes páginas de este Cuaderno: evaluación, proceso de evaluación y proceso de gestión de la evaluación.

- Por **evaluación** se entiende la aplicación sistemática de los procedimientos de la investigación social para valorar la conceptualización y el diseño, la ejecución y la utilidad de los programas de intervención social. La ejecución de esta actividad ha de ajustarse a las directrices previamente establecidas en un Plan de Trabajo, el cual ha de ser consensuado con la totalidad de agentes o participantes clave implicados.

- El concepto **proceso de evaluación**, por su parte, hace referencia al conjunto de actuaciones previas requeridas para preparar y poner en marcha una evaluación, las desarrolladas durante su implementación o ejecución y aquellas que se han de realizar una vez finalizada dicha actividad de evaluación.

De esta manera el proceso de evaluación supone un itinerario o recorrido complejo que abarca a la propia evaluación.

- **La gestión del proceso de evaluación** se refiere exclusivamente a las tareas, actuaciones, pautas, orientaciones u hoja de ruta que ha de seguir el gestor del proceso de evaluación con la intención de garantizar que se desarrolle de manera efectiva y acorde a los lineamientos de trabajo establecidos. Por tanto, este itinerario o procedimiento de gestión de la evaluación agrupa acciones enmarcadas en el ámbito del liderazgo, la gerencia, la coordinación y el seguimiento.

Utilizando una metáfora, la gestión del proceso de evaluación de políticas públicas podría compararse al recorrido que siguen los peregrinos hacia el "Camino de Santiago".

Durante este itinerario, al igual que un peregrino, el gestor del proceso de evaluación ha de ir efectuando diversas "paradas" en las que realiza su particular "avituallamiento" para poder llegar a su meta: la obtención de la "Compostela"[20] que, en este caso, se correspondería con la configuración y puesta en marcha del Programa de mejora de la intervención evaluada.

En este particular "peregrinaje", el gestor del proceso de evaluación debe reflexionar y responder a una serie de preguntas-guía que le proporcionarán la información necesaria para obtener cada uno de los "sellos" de su "credencial de peregrino". Esto es, gracias a las respuestas generadas a partir de la formulación de las preguntas-guía se obtendrán una serie de productos ("sellos") en forma de documentos, materiales e instrumentos que le serán de utilidad para llegar a la siguiente "parada o descanso".

El gestor del proceso de evaluación cuenta en su "mochila" con un "equipamiento" especialmente adaptado para recorrer este camino, el cual está compuesto por una serie de mecanismos, documentos, instrumentos y órganos de apoyo específicamente desarrollados teniendo en cuenta la realidad y particulares características en materia de evaluación de la Comunidad Foral Navarra.

[20] Documento en el que se reconoce que el peregrino ha llegado a la meta de la Catedral de Santiago de Compostela, firmado por el Secretario Capitular de la Iglesia Compostelana.

Así como en la ruta de peregrinación a Santiago el peregrino no realiza su camino sólo, sino que encuentra el apoyo de otros peregrinos y de las personas que desempeñan su labor en albergues, de igual forma el gestor del proceso de evaluación ha de relacionarse con una serie de agentes:

- El órgano u organismos promotores de la evaluación
- El equipo evaluador
- Las personas potencialmente usuarias de la evaluación
- Personas colaboradoras en el proceso de evaluación: los/as beneficiarios/as de la acción, intervención evaluada o sus representantes; instituciones y organizaciones participantes ejecutoras de la intervención evaluada.

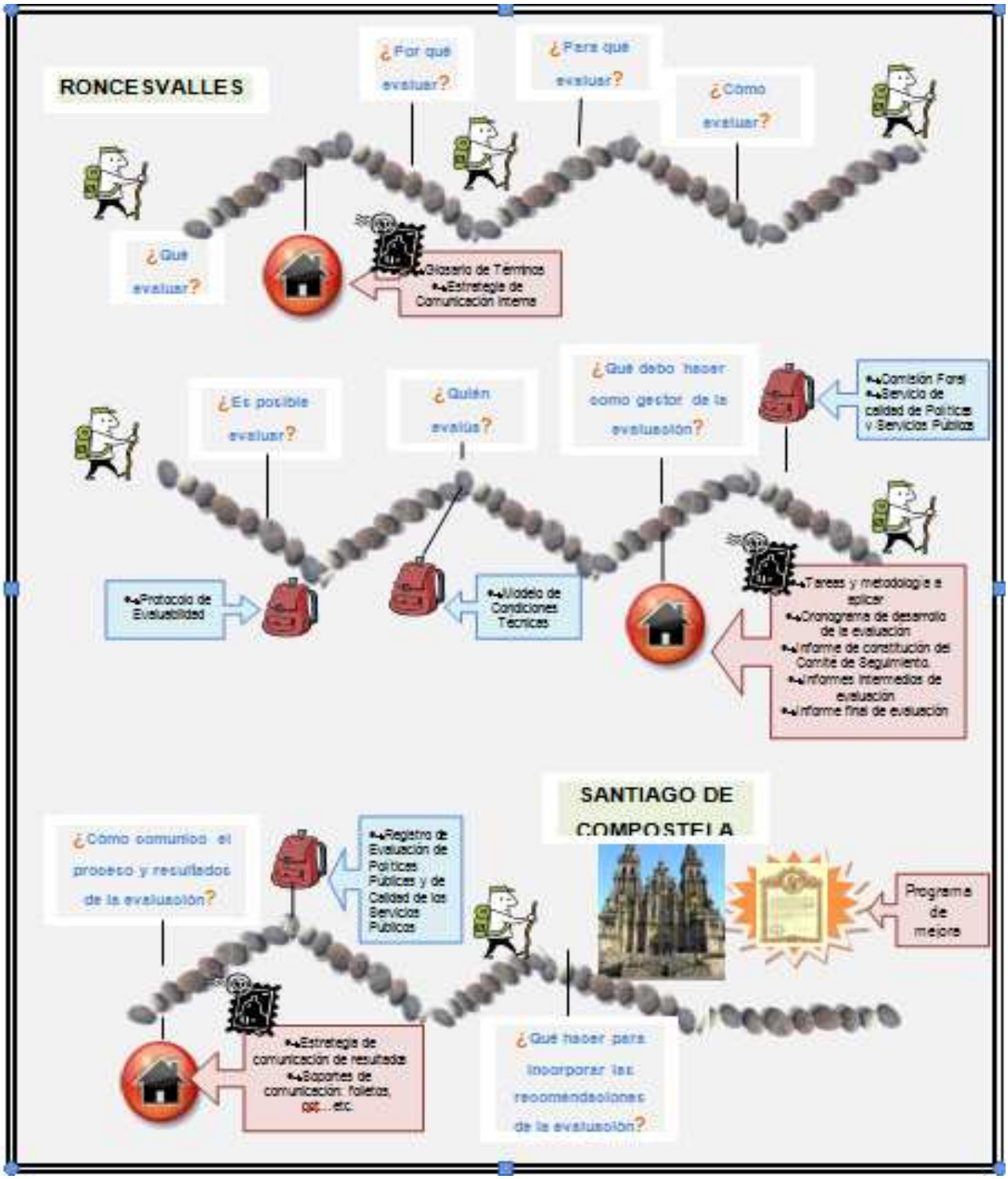
De manera complementaria, además de los órganos de la Comunidad Foral, existe una red de organismos de reconocida experiencia en la materia de evaluación tanto a nivel estatal y autonómico como internacional[21] con los que se podría plantear, en caso necesario, el establecimiento de redes de comunicación y colaboración.

Por otro lado, el proceso de gestión de la evaluación explicado en estas páginas tiene la pretensión de servir de "hoja de ruta" estableciendo las pautas y orientaciones que ayuden a la protocolización de este "personal" itinerario en la Comunidad Foral de Navarra.

La imagen de la siguiente página representa gráficamente este proceso, que será profundizado en los diferentes capítulos de este Cuaderno.

[21] A nivel estatal es preciso destacar a la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) y a la Sociedad Española de Evaluación (SEE). En el ámbito autonómico destaca el Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (IVÀLUA) así como los diferentes Institutos de Administración Pública existentes en algunas Comunidades Autónomas que han desarrollado líneas de actuación y material diverso en materia de evaluación de políticas públicas.

Existen además, a nivel internacional, otra serie de instituciones u organismos destacables como La Sociedad Europea de Evaluación (EES), el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), la Sociedad Francesa de Evaluación (SFE), Asociación Americana de Evaluación, Joint Commitee on Standards for Educational Evaluation, Asociación Canadiense de Evaluación y Asociación Australasiática de Evaluación.


RONCESVALLES
¿Por qué evaluar?
¿Para qué evaluar?
¿Cómo evaluar?
¿Qué evaluar?
Glosario de Términos
Estrategia de Comunicación Interna
¿Es posible evaluar?
¿Quién evalúa?
¿Qué debo hacer como gestor de la evaluación?
Comisión Foral
Servicio de calidad de Políticas y Servicios Públicos
Protocolo de Evaluabilidad
Modelo de Condiciones Técnicas
Tareas y metodología a aplicar
Cronograma de desarrollo de la evaluación
Informe de constitución del Comité de Seguimiento
Informes intermedios de evaluación
Informe final de evaluación
SANTIAGO DE COMPOSTELA
¿Cómo comunico el proceso y resultados de la evaluación?
Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos
Programa de mejora
Estrategia de comunicación de resultados
Soportes de comunicación: folletos, ppt...etc.
¿Qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación?

¿Qué preguntas debo responder durante el proceso de gestión de una evaluación?

Todo gestor del proceso de evaluación de intervenciones públicas debe plantearse la siguiente batería de preguntas-guía que pueden distribuirse en tres grandes momentos: el período de preparación de la evaluación -previo a su inicio-, durante el proceso de planificación de la misma y su puesta en marcha, y una vez finalizado el proceso de evaluación correspondiente.

	BATERÍA DE PREGUNTAS DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN	MOMENTO DE FORMULACIÓN
1	**¿Por qué evaluar?**	PERÍODO DE PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN
2	**¿Qué evaluar?**	
3	**¿Para qué evaluar?**	
4	**¿Cómo evaluar?**	
5	**¿Es posible evaluar?**	
6	**¿Quién evalúa?**	PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y PUESTA EN MARCHA
7	**¿Qué debo hacer como gestor de la evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo?**	
8	**¿Cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados?**	
9	**¿Qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación?**	FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

El orden de preguntas establecido se considera el más adecuado de acuerdo a la lógica de evaluación. Así, parece evidente que, antes de comenzar a gestionar el desarrollo del proceso de evaluación, esté claramente definido y determinado el objeto de evaluación, las motivaciones o razones que la impulsan y los objetivos y resultados pretendidos con la intención de poder ajustar el Plan de Trabajo posterior.

Además, antes de valorar si una determinada evaluación puede llevarse a cabo (en cuanto a la determinación de la disponibilidad de recursos necesarios, grado de aceptación y colaboración de los agentes implicados, tiempo disponible…etc.) es recomendable identificar el tipo de evaluación que quiere ponerse en marcha, las técnicas de recopilación y análisis previstas, así como la estimación del presupuesto y plazos de evaluación; esto es, cómo va a realizarse el proceso de evaluación, información sin la cual no es posible responder a la pregunta: "¿es posible evaluar?".

Una vez establecida la conveniencia de proceder a la evaluación de la intervención seleccionada, la siguiente pregunta-guía hará referencia a "¿quién evalúa?", para lo que previamente se han debido fijar las condiciones técnicas que guiarán el proceso y seleccionar al equipo evaluador de acuerdo al grado de ajuste o cumplimiento de las mismas.

De manera previa a la puesta en marcha y aplicación del Plan de Trabajo, se observa necesario implementar los mecanismos y medios necesarios para proceder a la comunicación y difusión de la existencia de este proceso de evaluación, de forma que el conjunto de agentes participantes e implicados en la misma, sean conscientes del arranque del mismo y colaboren de manera activa durante su despliegue.

Es conveniente, por tanto, disponer de una estrategia de comunicación y difusión ágil a nivel interno y externo, que facilite la gestión del cambio, motive e implique a los agentes clave de la evaluación que pretende realizarse ya desde el propio inicio del itinerario.

Por tanto, aunque la pregunta "¿cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados?" se encuentre seguida de la que hace referencia a los pasos a dar por el gestor del proceso de evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo de la evaluación, será necesario plantearse y estructurar la estrategia de comunicación interna y externa con carácter previo a aplicar la evaluación y recuperarla una vez ésta haya finalizado, con la intención de proceder a la difusión de los resultados obtenidos.

Asimismo, una vez emitidas las conclusiones y recomendaciones de la evaluación, es preciso recurrir a instrumentos que faciliten la labor de comunicación y difusión de las mismas, con la intención de poner en valor la utilidad del proceso y favorecer la posterior reflexión y toma de decisiones sobre la intervención evaluada.

La última pregunta que debe plantearse el gestor del proceso de evaluación y la más importante de acuerdo a dotar de una utilidad práctica y visible al proceso efectuado es: ¿qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación? A partir de la respuesta a esta pregunta se pasará a la configuración del Programa de mejora y al establecimiento de los mecanismos e instrumentos necesarios para su despliegue y aplicación.

Se recomienda el seguimiento pautado del orden de preguntas presentadas, así como las indicaciones establecidas en el presente esquema por tratarse del más lógico y ordenado, de acuerdo a las necesidades del proceso de gestión de la evaluación. El seguimiento del guión propuesto agiliza la labor del gestor, el cual realiza de una manera escalonada, por objetivos, las distintas tareas que por su función le corresponden, de manera que la respuesta de cada pregunta le proporciona información valiosa que le servirá para las siguientes etapas.

No obstante, es preciso matizar que en la práctica, en ocasiones, no se da respuesta a todas las preguntas planteadas o bien tampoco se sigue el orden planteado. El Capítulo IV establece, donde es oportuno, las salvedades correspondientes.

¿Con qué mecanismos, instrumentos u órganos de apoyo se cuenta en la Comunidad Foral de Navarra?

En la parte introductoria de este capítulo ya se indica que el gestor del proceso de evaluación en la Comunidad Foral Navarra cuenta en su “mochila” con un material e instrumental específicamente diseñado y adaptado por el INAP – a través de su Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos - teniendo en cuenta las particularidades del sistema público de evaluación existente así como la particular concepción de esta herramienta metodológica.

CONTENIDO DE LA "MOCHILA" DEL GESTOR DE EVALUACIÓN
Normativa base reguladora
• Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre de 2009, de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos
Órganos de apoyo
• Comisión Foral de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos • Instituto Navarro de Administración Pública a través del Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos
Instrumentos de soporte
• Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos
Documentos y guías
• Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas • Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas en la Comunidad Foral de Navarra • Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de Trabajo para el seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas en Navarra

Además de estas herramientas, órganos y documentación específica, el gestor cuenta con otros tres de carácter básico o genérico:

- **Comité de Seguimiento de la evaluación:** se trata de un grupo de trabajo en el que han de estar representados los grupos de actores más relevantes para la evaluación y que participa a lo largo de todo el proceso de evaluación prestando apoyo a la figura del gestor.

  Este órgano tiene como función servir de espacio de participación y colaboración entre los diferentes agentes clave implicados en la evaluación. Se recomienda su creación con carácter previo al despliegue del proceso de evaluación con la intención de que estos agentes clave sean partícipes ya desde el propio momento de diseño del Plan de Trabajo de la evaluación, de manera que sus necesidades de información y objetivos estén representados.

  Las funciones, composición y roles de los diferentes participantes y normas de organización de este Comité son explicadas en el Capítulo IV del presente documento.

- **Estrategia de comunicación interna y externa:** se trata de un documento que tiene como objetivo plasmar el procedimiento que debe seguirse para la comunicación y difusión interna del inicio, proceso y resultados de la evaluación a las organizaciones y agentes implicados en la(s) intervención(es) pública(s) objeto de evaluación –promotores de la evaluación, personal gestor y técnico de la intervención, público beneficiario….etc.-, con la intención de procurar su colaboración y potenciar su participación en todo el proceso de evaluación.

  Por otro lado, incluye también las pautas para abordar la difusión de las mismas cuestiones pero de manera externa, esto es, a todas aquellas entidades y personas -profesionales y responsables de intervenciones similares y expertos del sector o tipo de intervención objeto de evaluación, entre otros- que pueden estar interesadas en conocer y utilizar algunos de los resultados de la evaluación, por ejemplo, para usos académicos o científicos o para adoptar las lecciones o buenas prácticas detectadas a sus correspondientes organizaciones.

  La Estrategia de comunicación se desarrolla con mayor detalle en el Capítulo IV, en la pregunta-guía: "¿Cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados?".

Estos instrumentos presentan un carácter transversal, ofreciendo apoyo al gestor de la evaluación durante diferentes momentos de la evaluación.

¿Qué productos debo obtener durante el proceso de gestión de la evaluación?

El peregrino del Camino de Santiago cuenta con una "credencial" donde va plasmando los diferentes "sellos" que representan la muestra del cumplimiento de las etapas y albergues recorridos.

Por su parte, el gestor de la evaluación, dispone de una "agenda" de productos (el equivalente a los "sellos" del peregrino) que debe haber obtenido como respuesta a las diferentes preguntas-guía planteadas.

Se han de obtener, como mínimo, la siguiente relación de productos:

PRODUCTOS A OBTENER DURANTE LA GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
Período previo al despliegue del Plan de Trabajo de la Evaluación
• Informe diagnóstico que justifique la oportunidad y conveniencia de la evaluación y describa la intervención que será objeto de evaluación. • Informe de selección del equipo evaluador (ya sea éste interno o externo).
Período de ejecución del Plan de Trabajo de la Evaluación
• Plan de Trabajo: tareas y metodología a aplicar, cronograma de desarrollo de la evaluación e identificación de actores implicados. • Informe de constitución del Comité de seguimiento (composición, funciones, forma de funcionamiento…) • Estrategia de Comunicación interna y externa del proceso de evaluación • Informes intermedios de evaluación • Informe final de evaluación
Finalización del proceso de evaluación
• Estrategia de Comunicación interna y externa de los resultados de la evaluación[22] • Soportes de comunicación: folletos, ppt…etc. • Programa de mejora

El contenido, estructura y características de los productos anteriormente identificados será tratado en detalle en el apartado del Capítulo IV correspondiente del presente Cuaderno.

[22] En realidad se trata del mismo documento, pero se refleja la necesidad de contar con él en dos momentos de la gestión del proceso de evaluación: mientras se está ejecutando el Plan de Trabajo de la evaluación y tras la finalización del estudio evaluativo.

CAPÍTULO

3

Conformando la figura del gestor del proceso de evaluación

La figura del peregrino del Camino de Santiago se diferencia por una serie de rasgos característicos: se trata de una persona decidida, con gran voluntad de esfuerzo y superación de retos, motivada, preparada para afrontar largas jornadas de viaje –ya sea en bicicleta, a pie o a caballo-, provista de habilidades de orientación e interpretación de mapas y guías y conformada por un conjunto de valores y creencias “clave” que la distinguen, por ejemplo, de un turista, deportista o aficionado al senderismo.

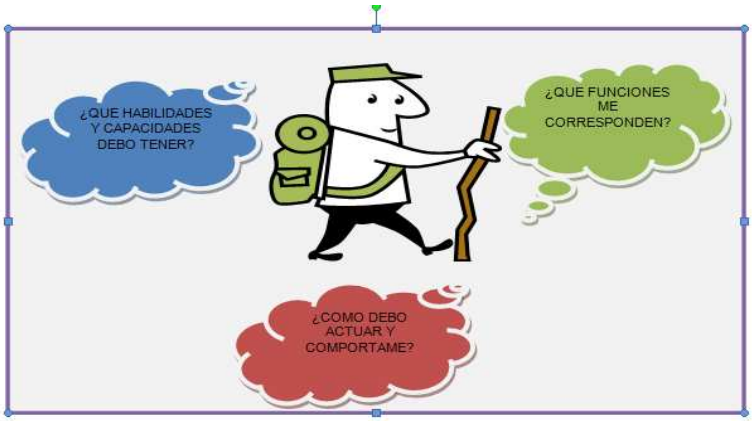
Este Capítulo tiene por objeto identificar los aspectos y rasgos fundamentales que caracterizan, por su parte, al rol del gestor de procesos de evaluación de intervenciones públicas.

En primer lugar se describen las funciones esenciales desempeñadas por el rol del gestor del proceso de evaluación, para pasar a determinar las competencias y destrezas recomendadas a la hora de valorar los perfiles de las personas que habrán de ejecutarlas.

El último apartado propone los principios o valores que han de servir de orientación y guía de la actuación, actitud y conducta del gestor del proceso de evaluación.

Es preciso establecer que la máxima que ha de guiar la intencionalidad, propósito, actuación y decisión del gestor del proceso de evaluación se concreta en la siguiente afirmación:

La evaluación debe estar motivada, definida, planificada y ejecutada ajustándose a los intereses de los distintos actores o agentes implicados y receptores de la misma y, en general, procurando el interés general del conjunto de la ciudadanía



¿Qué funciones desempeña el gestor del proceso de evaluación?

La persona o equipo de personas (unidad) que asume la actividad de gestionar el proceso de evaluación, es responsable de poner en práctica las siguientes funciones:

FUNCIONES ESENCIALES DEL GESTOR DEL PROCESO DE EVALUACIÓN
• Garantizar que la función de evaluación se encuentre plenamente operativa y que las tareas de evaluación se ajusten a los términos previstos y al Plan de Trabajo acordado
• Certificar la calidad y utilidad de los trabajos de evaluación (informes, material documental, desarrollo del trabajo de campo…etc.)
• Preservar la eficiente administración de los recursos destinados a la evaluación
• Participar activamente en las tareas de diseño surgidas a lo largo del proceso de evaluación (Plan de Trabajo de la evaluación, Estrategia de Comunicación interna y externa, Programa de Mejora…etc.)
• Velar porque el proceso de evaluación se lleve a cabo de una manera objetiva, imparcial, íntegra, abierta y participativa
• Facilitar y gestionar las redes de información y equipos de trabajo conformados para implementar el proceso de evaluación
• Servir de enlace y canal de comunicación e intercambio de información entre los distintos agentes implicados en el proceso de evaluación
• Representar los intereses de los actores y organizaciones implicadas en el proceso de evaluación: órganos promotores y financiadores de la evaluación y personas beneficiarias e interesadas en la misma.
• Favorecer el uso de los resultados y recomendaciones obtenidas de la evaluación, asegurando su conversión en actuaciones concretas de mejora (supervisión de la configuración del Programa de mejora que, a futuro se aplicará a la intervención pública evaluada)
• Comunicar los resultados, conclusiones y recomendaciones de la evaluación
• Generar conciencia y cultura de evaluación

Estas funciones se concretan en una serie de tareas y actuaciones específicas que serán abordadas de manera exhaustiva a lo largo de las preguntas planteadas en el Capítulo 4 del presente Cuaderno.

¿Qué competencias y destrezas debe disponer el gestor del proceso de evaluación?

Las personas que asumen el rol de gestores del proceso de evaluación deben poseer una serie de competencias fundamentales para poder ejercer las funciones de liderazgo, coordinación, seguimiento, gestión, supervisión y decisión que les están encomendadas.

COMPETENCIAS Y CAPACIDADES BÁSICAS
• Capacitación básica en materia de evaluación
• Experiencia en planificación, seguimiento y gestión de proyectos, programas y/o políticas
• Amplio conocimiento del marco normativo e institucional del contexto situacional en el que se tiene previsto realizar la evaluación
• Situación de posición estratégica que permita tener acceso a la red de actores clave implicados en el proceso de evaluación

Asimismo, estas personas han de disponer de una serie de aptitudes, habilidades o destrezas de tipo personal y gerencial que, unidas a las competencias o capacidades mencionadas, configuran el perfil ideal del gestor de procesos de evaluación.

APTITUDES, HABILIDADES O DESTREZAS RECOMENDADAS	
Personales	• Motivación para el trabajo en equipo
	• Comunicación fluida y precisa, tanto oral como escrita
	• Mente analítica y orientada a resultados
	• Ágil integración de conceptos y opiniones
	• Capacidad para la superación y el afrontamiento de retos
	• Compromiso con la mejora continua
Gerenciales	• Suficiencia para la planificación, el establecimiento de estándares y el seguimiento
	• Liderazgo y motivación de equipos
	• Pensamiento estratégico y global
	• Experiencia en la gestión de recursos humanos y financieros
	• Gestión del cambio y resolución de conflictos de forma constructiva
	• Planteamiento estructurado y orientado a procesos
	• Visión global de situaciones / actuaciones complejas

¿Cómo debe actuar un buen gestor de evaluación?

El peregrino es guiado en su recorrido a Santiago de Compostela por una serie de principios, dogmas y creencias; de la misma forma, el presente apartado, ofrece un listado base de principios y valores que rigen la práctica de la gestión del proceso de evaluación.

Como si de un código de conducta se tratara, se proporcionan además una serie indicaciones y orientaciones sobre los modos de actuación, comportamiento y actitudes deseables que todo gestor del proceso de evaluación debe procurar seguir y desarrollar con el objetivo de que dicho proceso se desarrolle de acuerdo a los valores y principios primeramente identificados.

LISTADO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE CONDUCTA "CLAVES" PARA LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN[23]		
	DENOMINACIÓN	DESCRIPCIÓN
1	PLURALISMO	Favorecimiento de la participación de todos los agentes clave implicados en el proceso de evaluación, atendiendo a sus necesidades y puntos de vista.
2	OBJETIVIDAD	Distanciamiento; toma de decisiones y formulación de juicios en base a criterios justos e impersonales.
3	COMPETENCIA	Disposición de las capacidades, competencias y/o aptitudes necesarias para participar y desempeñar las funciones de gestión del proceso de evaluación.

[23] La relación de principios y/o valores identificada en la tabla está basada en los diferentes códigos éticos, normas y estándares elaborados en los últimos años en el campo de la evaluación de programas y políticas, promovidos por las diferentes asociaciones profesionales de evaluadores. Entre los códigos consultados destacan principalmente: "Los Principios Orientadores para Evaluadores" (Guiding Principles for Evaluators) de la Asociación Americana de Evaluación (1994); las "Orientaciones para una actuación ética" de la Sociedad canadiense de Evaluación (1996); los "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas" elaborados por el Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005) y, en último término, la "Carta de la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Públicos" actualizada por la Asamblea General de la Sociedad Francesa de Evaluación el 21 de junio de 2006 y que establece los principios de la evaluación en Francia.

LISTADO DE PRINCIPIOS Y VALORES DE CONDUCTA "CLAVES" PARA LA FUNCIÓN DE GESTIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN[23]		
	DENOMINACIÓN	**DESCRIPCIÓN**
4	**RESPETO**	Garantía de los derechos, integridad, seguridad, tiempos y ritmos de las partes involucradas en el proceso de evaluación, de manera que ni las personas ni la intervención objeto de evaluación resulten dañadas.
5	**TRANSPARENCIA**	Aseguramiento de la integridad de la información y resultados mediante una clara y correcta exposición y difusión de los mismos.
6	**OPORTUNIDAD**	Confirmación de que la evaluación se realiza en un momento oportuno y un contexto favorable, acorde a los criterios de utilidad y uso.
7	**RESPONSABILIDAD**	Compromiso de disponibilidad y dedicación a las funciones y tareas asumidas en base a la distribución objetiva realizada al inicio del proceso de evaluación.
8	**CONFIDENCIALIDAD**	Derecho a la privacidad de los participantes y reserva de información y resultados comprometidos.
9	**CONSENTIMIENTO INFORMADO**	Información a los participantes del propósito del proceso de evaluación, garantizando su participación voluntaria y facilitando el retirada de éstos cuando estimen conveniente.
10	**INTEGRIDAD**	Velar por la no tergiversación de procedimientos, datos o resultados. Mostrar sensibilidad ante el contexto situacional de los implicados en el proceso de evaluación.

Los principios y/o valores anteriormente señalados se concretan, a continuación, en una serie de orientaciones acerca del modo de actuación, comportamiento y actitud que el gestor del proceso de evaluación debe adoptar durante el desempeño de sus funciones y tareas. Se trata de una lista abierta.

1. Selección del equipo evaluador en base a criterios objetivos basados en la profesionalidad y experiencia del mismo.
2. Garantía de la constante y adecuada consulta y participación de los actores implicados en la evaluación.
3. Respeto a la labor realizada por el equipo evaluador. No intentar sesgar o coartar la emisión de la información obtenida, asegurando la integridad de los informes emitidos.
4. Procurar el acceso del equipo evaluador a la información necesaria para realizar el análisis evaluativo, así como el establecimiento de los canales de comunicación

y contacto entre el equipo evaluador y los agentes clave implicados necesarios para la obtención de datos de carácter primario, cuantitativos y cualitativos.

5. Asegurar la publicidad o traslado de las conclusiones y recomendaciones obtenidas por la evaluación a los actores implicados en la misma y personas interesadas en los resultados de la evaluación (organismos promotores y financiadores de la intervención evaluada…etc.)
6. Velar por la eficiencia de la evaluación, de manera que ésta produzca información útil y valiosa para la toma de decisiones que justifique los recursos empleados en su realización.
7. Favorecer el uso de los resultados de la evaluación, el cual será objeto de seguimiento periódico.

CAPÍTULO

4

Gestionando la evaluación

El proceso de gestión de la evaluación, como se ha mencionado en el Capítulo II, supone el recorrido de un itinerario en el que ha de responderse a nueve preguntas-guía detalladas en las siguientes páginas.

¿Por qué evaluar?

La decisión de convertirse en peregrino puede ser tomada por una única persona a título individual, un grupo de amigos/as o familiares, integrantes de una comunidad o grupo cultural…etc., motivados por unas razones argumentadas que les impulsan y animan. En este sentido, la primera pregunta que se plantea es: ¿por qué elegir el Camino de Santiago y no otro?, ¿qué ruta de peregrinación escoger?...

El gestor del proceso de evaluación, una vez que asume su nueva función, debe realizar dos tareas principales:

1. Identificar a la entidad(es) promotora(s) de la evaluación: ¿quién quiere evaluar? (¿quién quiere realizar el Camino de Santiago?)
2. Determinar cuáles son los factores o aspectos motivadores de la necesidad de iniciar un proceso de evaluación: ¿por qué utilizar la herramienta de evaluación y no otro tipo de metodología?, ¿por qué se quiere evaluar? (¿qué motivos llevan a convertirse en peregrino y seleccionar precisamente el Camino de Santiago como ruta de peregrinaje?)

La decisión de abordar un proceso de evaluación, surge con la intención de dar respuesta a unas determinadas necesidades, intereses y/o motivaciones

P.1.

originadas por la entidad o entidades que ejercen como promotoras, las cuales, por lo general, pueden ser:

- organización(es) de ámbito institucional superior con competencias clave en cuanto al objeto de evaluación,
- la propia institución que ejerce la función del proceso de gestión de la evaluación,
- grupos de agentes clave vinculados al objeto de evaluación…etc.

Algunas evaluaciones son motivadas por la existencia de una disposición normativa que obliga a la utilización de esta herramienta metodológica para un determinado tipo de intervenciones públicas (es el caso, por ejemplo, de los proyectos europeos EQUAL o LEADER, para los cuales el FSE, como entidad financiadora, exige la evaluación de su proceso de implementación y resultados).

No obstante y de manera más específica, –como ya se ha avanzado en el Capítulo I del presente Cuaderno – las entidades y/o personas que pueden estar interesadas y por tanto promocionar o impulsar el inicio de un proceso de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra se identifican en el siguiente cuadro:

P.1.

¿QUIÉN PUEDE SER PROMOTOR DE LA EVALUACIÓN EN LA CFN?
• Administraciones públicas de Navarra incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 21/2005[24] o unidades pertenecientes a éstas.

[24] Este ámbito comprende:

Administración de la Comunidad Foral de Navarra; Organismos públicos dependientes de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra; Entidades Locales de Navarra; Organismos autónomos dependientes de las entidades locales de Navarra; Otras instituciones públicas creadas o reguladas por las leyes forales de la Comunidad Foral de navarra en la medida que presten servicios a los ciudadanos; Sociedades públicas incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 15/2004, de 3 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, y en la Ley Foral 6/19990, de 2 de julio, de la Administración Local de navarra, y las fundaciones públicas que éstas constituyan conforme a dichas Leyes Forales, siempre que gestionen servicios públicos o presten servicios de interés general para la ciudadanía navarra.

¿QUIÉN PUEDE SER PROMOTOR DE LA EVALUACIÓN EN LA CFN?
• Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos   ▪ Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del INAP, como Servicio que presta asistencia técnica a la Comisión Foral. • Organismos europeos (en el caso de la evaluación de proyectos LEADER o EQUAL) En todos los casos el interés de evaluar puede proceder del nivel político (personal que diseña, planifica y toma decisiones acerca de la estrategia, políticas e intervenciones públicas) o técnico (personal implicado en la gestión y ejecución de una determinada intervención pública).

En cuanto a la segunda pregunta, "*¿Por qué evaluar?",* pretende identificar los motivos o razones en los que radica la decisión de poner en marcha un proceso de evaluación en un momento determinado.

Esta tipología de argumentos tiene que ver con pretensiones y objetivos de tipo general que guiarán, a posteriori, la tarea de establecimiento de las necesidades informativas de cada uno de los agentes o actores clave implicados en el proceso de evaluación, así como con los potenciales usos que vayan a efectuarse de la misma o, lo que es lo mismo, el listado de objetivos específicos y preguntas de evaluación a las que deberá dar respuesta el informe de evaluación.

Los fundamentos en los que, por lo general, se apoya la decisión de evaluar son sintetizados en el siguiente recuadro.

¿POR QUÉ EVALUAR? ¿QUÉ MOTIVOS O RAZONES IMPULSAN LA EVALUACIÓN?	
⊚	La necesidad de disponer de información sobre el desempeño y resultados alcanzados por la intervención pública evaluada para la toma de decisiones.
⊚	La responsabilidad en el uso de los recursos públicos o rendición de cuentas.
⊚	El cumplimiento de la obligación de evaluar establecida por un ente superior o financiador de la intervención pública objeto de evaluación o por disposición normativa.
⊚	El perfeccionamiento de los procesos de decisión y planificación.
⊚	El cuestionamiento de la continuidad de la intervención pública objeto de evaluación (existencia de desviaciones sobre los objetivos, resultados, efectos e impactos previstos; replanteamiento de los recursos destinados…etc.).
⊚	La detección de posibles desviaciones, de manera que puedan

	realizarse reprogramaciones que aseguren la consecución de los logros pretendidos.
◎	El aseguramiento de la calidad de la intervención.
◎	El incremento de la transparencia.
◎	La justificación de la necesidad de la intervención pública objeto de evaluación.
◎	El aprendizaje y la detección de buenas prácticas que pueden llegar a transferirse a otras intervenciones y equipos de trabajo.

De manera específica, en la Comunidad Foral de Navarra, la Ley 11/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, establece en su parte expositiva los motivos que llevan a promover el uso de la herramienta de evaluación.

MOTIVACIÓN GENERAL PARA EVALUAR EN LA CFN
• Acercar la Administración al ciudadano, permitiendo su participación en los procesos de toma de decisiones públicas.
• Garantizar la adecuación de la actuación pública a los principios y/o criterios de transparencia, eficacia, eficiencia, calidad, participación, economía, celeridad, prevención, responsabilidad, universalidad, legalidad, colaboración y coordinación, coherencia, simplicidad, comprensión, modernización y mejora continua.
• Aumentar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos así como del diseño de las políticas públicas.
• Promover la modernización y reorganización de las estructuras y funciones administrativas.
• Asegurar que las intervenciones y prestaciones públicas se adapten a las necesidades particulares de su público objetivo.
• Introducir mejoras, incorporando en muchos casos técnicas y experiencias de éxito empleadas por otras Administraciones Públicas y/o por empresas del ámbito privado.

P.2.

¿Qué evaluar?

La pregunta *"¿qué evaluar?"* en el caso de la metáfora del peregrino tendría que ver con el propio itinerario o ruta seguido, por lo que las preguntas a responder serían: ¿voy a realizar el Camino completo o sólo una parte?, ¿cuál será mi punto de inicio y final?

De esta forma, una vez que se ha identificado la identidad de las instituciones o agentes promotores del proceso de evaluación así como las justificaciones de tipo general en las que se apoya la decisión de evaluar, la siguiente pregunta que debe formularse el gestor del proceso de evaluación tiene que ver con la definición del objeto de evaluación.

Se trata de determinar la tipología, características y dimensiones de la intervención o conjunto de intervenciones públicas sobre las que se aplicará la metodología de evaluación.

Por otro lado, el peregrino habrá de identificar, de forma inicial, a los diferentes agentes con los que tendrá relación en su recorrido: ¿realizaré el Camino yo sólo o formaré parte de un grupo con el mismo objetivo?, ¿qué albergues deberé tener en cuenta en la ruta?

En el caso del gestor del proceso de evaluación es necesario, por tanto, concretar la relación de actores clave participantes en el proceso de evaluación con la intención de poder conocer, a posteriori, sus pretensiones, necesidades y expectativas informativas acerca de la evaluación y su posterior uso, que ayudarán a conformar el "menú" de objetivos específicos a los que se deberá dar respuesta.

¿Cuál es el objeto de evaluación?

La evaluación puede circunscribirse a una única intervención pública o hacer referencia a un conjunto de intervenciones relacionadas entre sí por tener objetivos comunes, estar dirigidas al mismo público o territorio, situarse en el mismo contexto o bien orientar su acción al mismo sector o ámbito de actuación.

Se entiende por intervención pública cualquier programa, plan, política u otra forma de planificación diseñada para producir cambios en la población objetivo[25].

Evaluar intervenciones públicas en tanto que "paquetes" de medidas, actuaciones concretas y recursos definidos con los que se pretende mitigar el estado de un problema o necesidad determinada resulta más factible -por necesitarse menos tiempo y recursos y por su menor complejidad -que evaluar políticas generales cuyo propósito es aliviar una situación social, en la cual pueden subsistir multitud de problemas, intereses y necesidades[26].

Así, por ejemplo, no se suele evaluar la política social en su conjunto, sino los distintos planes, programas y/o acciones que la componen, ya que es más fácil identificar los recursos de distinta índole involucrados en cada uno de ellos.

El gestor del proceso de evaluación no tiene asignada la tarea de seleccionar y concretar el objeto de la evaluación, sino que éste es determinado por el promotor(es) del proceso de evaluación de acuerdo a sus intereses y necesidades –pudiendo contar con la colaboración de los actores implicados en la intervención-. La excepción a esta regla general se produce si los "papeles" de promotor y gestor son desempeñados por la(s) misma(s) persona(s) u organización(es).

A pesar de que el gestor del proceso de evaluación, como ya se ha comentado, no tiene la responsabilidad de decidir qué se quiere evaluar, sí debe realizarse esta pregunta con la intención de conocer y tener claramente delimitado el objeto de evaluación al tratarse de un asunto central del cual derivarán las decisiones sobre cómo ha de realizarse la evaluación: conocimiento de las necesidades informativas,

[25] INAP: Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas, página 18, 2008.

[26] DELGADO GODOY, L.: Documentación sobre gerencia pública, del Subgrupo A2, Cuerpo Técnico, especialidad de Gestión Administrativa, de la Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha. Tema 3pág. 9

determinación de los objetivos específicos y preguntas de evaluación concretas que deberá responder e identificación de los instrumentos, procedimientos, momentos y criterios de evaluación que van a emplearse durante el proceso de evaluación.

El gestor del proceso de evaluación ha de tener información precisa sobre los siguientes aspectos del objeto de evaluación:

¿QUÉ SE QUIERE EVALUAR? ASPECTOS A CLARIFICAR	
TIPO DE INTERVENCIÓN(ES) PÚBLICA(S)	• Política • Plan • Programa • Proyecto • Acción o medida concreta • Disposición normativa • Conjunto de intervenciones públicas (políticas, planes, programas…)
DIMENSIONES	• Marco normativo de referencia (en caso de existir) • Contexto y ámbito territorial de actuación • Colectivo o sector al que se dirige • Público beneficiario objetivo • Alcance temporal (fecha de inicio y de fin, así como fases o cronograma de ejecución) • Objetivos, contenidos (medidas y actuaciones previstas) y resultados esperados • Recursos e instrumentos disponibles para su ejecución (materiales, económicos y humanos)
CARACTERÍSTICAS	• Periodicidad de ejecución • Momento y situación de ejecución en que se encuentra • Tipología de política en que se inserta • Problemas y necesidades a las que da respuesta

A nivel específico de la Comunidad Foral de Navarra, la Ley 21/2005 establece dos premisas a tener en cuenta respecto al ámbito material de la evaluación:

QUÉ EVALUAR EN LA CFN
• "Cada Administración Pública podrá acordar autónomamente la evaluación de las políticas públicas que haya diseñado, ejecutado o ejecute en el ámbito de sus respectivas competencias" (Art. 5) • "La evaluación de las políticas públicas podrá abarcar materias completas de la competencia de la Administración o sectores homogéneos que integren tales materias" (Art. 6)

Esta información le proporcionará como gestor del proceso de evaluación, una imagen completa de la intervención que, a posteriori, le servirá para determinar qué

aspectos concretos de dicha intervención se pretenden evaluar a raíz del conocimiento de las necesidades informativas de los agentes clave implicados.

Esto es, la evaluación no tiene por qué estudiar la intervención en su totalidad sino que, en función de los propósitos y usos que pretenda darse a sus resultados (conclusiones y recomendaciones) por parte de los agentes clave implicados potencialmente usuarios de la misma, centrará su atención en una o varias fases de la intervención (diseño, implementación, resultados o impacto), así como en un determinado alcance temporal y grupo de actores intervinientes.

Para conocer, por tanto, el verdadero alcance del objeto de la evaluación que tendrá que gestionar, el gestor del proceso de evaluación habrá de averiguar las respuestas a la pregunta: "para qué evaluar", por cada uno de los agentes clave implicados.

La información necesaria para disponer de esta "foto fija" de la intervención, se obtiene a partir de la consulta y recopilación de una serie de documentos que, a posteriori, servirán de ayuda también al equipo evaluador, al gestor del proceso de evaluación a la hora de redactar el "Pliego de Condiciones Técnicas" o "Términos de Referencia"[27] -puesto que en él se ofrece un breve resumen sobre la intervención a evaluar y sus antecedentes- y también a los miembros que formarán parte del denominado Comité de Seguimiento[28] de la evaluación que en páginas posteriores será abordado.

[27] "Documento escrito que presenta las decisiones tomadas para diseñar la evaluación: el propósito y el alcance, los métodos que se han de utilizar, la norma con la que se evaluarán los resultados o los análisis que se han de realizar, los recursos y el tiempo asignado, y los requisitos de presentación de informes. Constituyen la principal referencia para el equipo evaluador sobre la evaluación que se pretende realizar". INAP (2008): Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de las Políticas Públicas, página 27.

[28] "Estructura formal de apoyo a la gestión del proceso evaluativo que facilita y propicia la participación de los actores clave. Su naturaleza puede ser más o menos formal pero, como mínimo, debe contar con representación de la entidad gestora de la evaluación y el equipo evaluador". INAP (2008): *Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de las Políticas Públicas*, página 9.

De manera que, se recomienda la localización de dicha documentación clave sobre la intervención y la elaboración de una lista detallada de la misma que incluya: su denominación exacta, una indicación sobre su contenido principal y una referencia para su localización en caso necesario (entidad o institución que dispone del documento y medio de contacto o página web donde puede descargarse, por ejemplo).

A continuación se ofrece un ejemplo de esta lista de documentación, incluyendo la tipología de documentos básicos que deberían tenerse en cuenta:

TIPO DE DOCUMENTO	DENOMINACIÓN EXACTA	CONTENIDO PRINCIPAL	LOCALIZACIÓN	MEDIO DE CONTACTO
Estudios de diagnóstico, de necesidad y viabilidad sobre la intervención				
Memoria de la intervención (presentación del diseño y formulación)				
Normativa reguladora				
Plan de Trabajo (cronograma)				
Presupuesto				
Documentos de constitución de los órganos responsables creados para la ejecución (Comisiones, Grupos de Trabajo…etc.)				
Convenios de colaboración firmados entre las entidades ejecutoras, gestoras y financiadoras				
Actas de reunión				
Informes de seguimiento				
Material elaborado durante la intervención (guías, documentos de apoyo, presentaciones, estudios específicos…etc.)				
Informes de evaluación anteriores				
Documentos sobre intervenciones similares en otros entornos así como de sus evaluaciones (en caso de existir)				
Estudios específicos sobre el contexto, sector, ámbito y público potencialmente beneficiario de la intervención				
Estrategia de comunicación (interna y externa) de la intervención				

P.2.

¿Qué actores están implicados en la intervención?

El éxito de un proceso de evaluación depende, sin duda, de la colaboración entre los agentes participantes en el mismo (evaluadores, gestores del proceso de evaluación, promotores, futuros usuarios de los resultados de la evaluación…etc.) y, dentro de ese grupo de agentes clave se encuentran los actores implicados en la(s) intervención(es) objeto de evaluación.

Otra de las razones fundamentales por las que este grupo de actores debe estar claramente delimitado tiene que ver con la identificación de las necesidades informativas a las que deberá dar respuesta la evaluación.

Para el gestor del proceso de evaluación, el conocimiento de quiénes están implicados en la intervención a evaluar así como su interés y posibilidades de participación en dicho proceso, es fundamental de cara a establecer la estrategia y planificación de trabajo, comunicación y difusión de la evaluación

La tipología de actores implicados en la(s) intervención(es) a evaluar depende del ámbito, sector y clase de la intervención. No participarán los mismos actores en un proyecto de tipo europeo que en uno de ámbito local; al igual que habrá distinciones tratándose de un plan dirigido al sector educativo u otro destinado al rural.

El siguiente cuadro identifica, de manera general, los perfiles tipo de los posibles agentes implicados en una intervención pública:

TIPOLOGÍA DE ACTORES	DESCRIPCIÓN
Entidades que han formulado y diseñado el objeto de evaluación	Entidades o instituciones impulsoras de la intervención pública, responsables de su definición: objetivos, contenidos y medidas de actuación.
Financiadores	Entidades o instituciones que prestan su apoyo económico para la ejecución de la intervención.
Gestores / responsables de la toma de decisiones	Personal político y técnico encargado del control, seguimiento y toma de decisiones sobre la intervención así como de la supervisión del trabajo realizado por las entidades ejecutoras.
Ejecutores	Entidades responsables de llevar a la práctica la intervención mediante la ejecución de sus medidas, acciones y actuaciones concretas.
Colaboradores	Instituciones u organizaciones que prestan asesoramiento y apoyo, principalmente, a los ejecutores de la intervención (bien porque han participado en el diagnóstico de necesidades o disponen de conocimiento sobre la realidad sobre la que se pretende actuar y las personas potencialmente beneficiarias).
Proveedores	Entidades de carácter público y privado prestadoras de servicios a los ejecutores de la intervención (asesoramiento, materiales, instrumental, instalaciones…etc.).
Beneficiarios/as	Existen dos tipos de beneficiarios/as: • Directos: corresponden al público "diana", es decir, las personas/entidades para las que se diseñó y fue formulada la intervención. • Indirectos: personas/entidades que al estar en contacto con los beneficiarios directos, se ven influidos de manera positiva por la intervención. Dentro de este grupo se situarían también quienes obtienen algún provecho o ventaja por el mero hecho de que la intervención esté siendo ejecutada, aunque en un principio no se les hubiera tenido en cuenta en el diagnóstico inicial de necesidades y público objetivo.
Otros	Profesionales y responsables de intervenciones similares y expertos del sector o tipo de intervención objeto de evaluación.

P.3.

¿Para qué evaluar?

El peregrino inicia el Camino de Santiago con unas determinadas intenciones, propósitos y objetivos que le sirven de motivación: la necesidad de reflexión y conocimiento personal; la respuesta a un compromiso de tipo ético o religioso; el encuentro con personas que tienen sus mismas inquietudes; el deseo de conocer nuevos parajes y pasar unos días disfrutando de la naturaleza; la oportunidad de realizar un viaje diferente con amigos, familiares…etc.

El gestor del proceso de evaluación ha de identificar los propósitos, demandas, intereses y expectativas de información que el conjunto de actores implicados (desde el agente promotor al beneficiario último de la intervención) tiene sobre la evaluación en cuanto potenciales usuarios de la misma, así como determinar los posibles usos que se pretenden dar a los resultados, conclusiones y recomendaciones que se obtendrán.

En este sentido, el propio gestor del proceso de evaluación, deberá auto formularse la pregunta: ¿para qué evaluar?, con la intención de fijar de manera precisa sus propias demandas de información.

A través de la determinación de las necesidades informativas se podrán formular los objetivos específicos del proceso de evaluación así como acotar los aspectos y dimensiones concretas de la intervención que pretenden ser objeto de la evaluación.

¿Qué respuestas debe ofrecer la evaluación? ¿Cuáles son sus objetivos específicos?

La evaluación de políticas públicas tiene como una de sus características principales ser **útil.**

Esta idea de utilidad lleva aparejada la pregunta: ¿útil para quién?, de manera que varía en función de la posición de cada actor en el sistema; esto es, depende de “lo que se es” y de “dónde se está”. Es decir, el uso que de la evaluación pretenderá una entidad decisoria no será el mismo que el esperado, por ejemplo, por el público

beneficiario de la intervención, debido a que actúan en ámbitos y contextos diferentes y la evaluación y sus resultados les afecta de manera diferenciada.

Por otro lado, en este momento del recorrido o itinerario de gestión del proceso de la evaluación conviene identificar también las expectativas que tienen los actores de participar en la evaluación, ya que este hecho condicionará fuertemente la opción posterior por un determinado tipo u otro de evaluación.

Esta tarea servirá, también, para priorizar la participación de actores en la evaluación ya que, en ocasiones, los recursos disponibles (sobre todo de tipo temporal y económico) tampoco permiten contar con la totalidad de ellos; de ahí que sea necesario identificar cuáles son los más relevantes de cara a la información que pueden aportar, por su posición o vinculación a la intervención evaluada y por su interés y motivación para participar en la evaluación, todo ello en relación con el coste que supone su intervención en el proceso.

Determinar cuál es la influencia o relevancia que pueden ejercer estos actores en el proceso de evaluación ayudará considerablemente, así mismo, a la priorización de las necesidades informativas esgrimidas por cada actor.

Para responder a todas estas cuestiones, se recomienda emplear la siguiente tabla como sistema de recogida de datos:

TIPOLOGÍA DE ACTORES	ACTOR / ENTIDAD	NECESIDADES INFORMATIVAS			EXPECTATIVAS DE PARTICIPACIÓN EN EL PROCESO DE EVALUACIÓN	RELEVANCIA EN EL PROCESO
		¿QUÉ DIMENSIÓN DE LA INTERVENCIÓN?	ESPACIO TEMPORAL DE LA INTERVENCIÓN QUE ABARCARÁ LA EVALUACIÓN	USO DE LA EVALUACIÓN / EXPECTATIVAS		
Entidades que han formulado y diseñado el objeto de evaluación						
Financiadores						
Gestores / responsables de la toma de decisiones						
Ejecutores						
Colaboradores						
Proveedores						
Beneficiarios/as						
Otros						

El paso siguiente a la identificación de estas necesidades informativas y propósitos de la evaluación será su priorización, teniendo nuevamente en cuenta que los recursos son limitados y que no todas las inquietudes detectadas presentan el mismo valor.

Esta selección y priorización debe realizarse de acuerdo a los siguientes criterios:

- Posibilidad de obtener la información requerida (relación entre la dificultad de conseguir la información y el desgaste de recursos necesario para disponer de los datos)
- Grado de incertidumbre, es decir, cuánto se sabe a priori sobre el requerimiento informativo planteado
- Grado de influencia de la necesidad informativa para el proceso de toma de decisiones sobre la intervención pública evaluada.

La selección última de las necesidades informativas clave que serán abordadas en la evaluación debe responder a un interés general donde, en la medida de lo posible, queden representadas todas las partes implicadas de manera que la evaluación pueda ofrecer información de utilidad para cada una de ellas.

Una vez que se tiene claro para qué se quiere realizar la evaluación, o lo que es lo mismo, para cubrir qué necesidades informativas, es necesario formular los objetivos específicos de la evaluación.

Este paso es determinante para que el equipo evaluador encargado de la evaluación pueda realizar un análisis ajustado a lo que realmente se quiere saber y, por tanto, útil y aplicable a posteriori.

Los objetivos deben ser formulados de manera clara, precisa, sin dar lugar a diferentes interpretaciones, haciendo referencia a cómo van a ser utilizados los resultados de la evaluación. Además, estos objetivos deben ser realistas y alcanzables, respondiendo a la priorización de necesidades informativas realizada previamente.

La definición de los objetivos de la evaluación lleva al gestor del proceso de evaluación al siguiente estadio de reflexión: la concreción de las preguntas de evaluación.

¿A partir de qué criterios se evaluará la intervención pública seleccionada?

Hasta ahora se ha averiguado para qué quiere realizar la evaluación cada uno de los actores implicados, esto es, cuáles son los propósitos o expectativas de información que tienen sobre el proceso y se han trasladado estas inquietudes e intereses a la definición de los objetivos de la evaluación. La siguiente tarea es determinar cuáles son las preguntas concretas a las que deberá dar respuesta el equipo evaluador, según los objetivos definidos.

Para realizar esta labor es necesario concretar los denominados "criterios de evaluación". Estas categorías generales de análisis permiten enjuiciar el mérito o valor de una intervención, sirviendo de referencia para estructurar las cuestiones a las que la evaluación debe dar respuesta[29].

Los criterios definen el estado más positivo de un proyecto y lo comparan con la situación real, contraste que les permite emitir juicios de valor.

Existen muchos tipos criterios de evaluación posibles, pero sean cuales sean los seleccionados, lo más importante es que todos los actores implicados con la evaluación conozcan el significado de cada uno de ellos. La máxima orientadora debe ser: "ponerse de acuerdo en el valor de las palabras".

A continuación se ofrece un listado base que incorpora los criterios de evaluación más empleados, incluyendo una breve definición de los mismos, las cuestiones o preguntas de evaluación a las que hace referencia y la dimensión de la intervención pública en la que centra su atención (diseño, proceso, resultados, impacto).

[29] INAP (2008): Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas, página 10

CRITERIO	DEFINICIÓN[30]	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	DIMENSIÓN
PERTINENCIA	Valora la adecuación de los resultados y los objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza a través del análisis de la calidad del diagnóstico que sustenta la intervención, juzgando su correspondencia con las necesidades observadas en la población beneficiaria	• ¿Los objetivos planteados dan respuesta a las necesidades de la población beneficiaria? • En caso de haber cambiado las prioridades de la población beneficiaria, ¿la intervención se ha ajustado a dichos cambios? • Los objetivos ¿son realistas y alcanzables?, ¿responden a una única meta o fin?, ¿son claros y concretos?, ¿son cuantificables y medibles?	**DISEÑO** **DIAGNÓSTICO PREVIO**
COHERENCIA	Se realiza a dos niveles, interno y externo. La coherencia interna valora la articulación de los objetivos de la intervención con los instrumentos propuestos para lograrlos y su adecuación a los problemas. La coherencia externa analiza la compatibilidad de la intervención con otras estrategias y programas con los que pueda tener sinergias o complementariedad.	• La intervención, ¿está adecuadamente diseñada para alcanzar los objetivos pretendidos? • El ciclo de programación, seguimiento, evaluación y financiación ¿está correctamente explicitado? • ¿Existe una clasificación lineal de objetivos?, ¿la teoría del programa es claramente identificable? • ¿Complementa la intervención a otras actuaciones dirigidas al mismo ámbito, sector o público beneficiario?	
COBERTURA	Medida de la proporción de destinatarios o destinatarias de una intervención que han sido efectivamente beneficiados con ella. La evaluación de la cobertura se centra en el análisis de los colectivos beneficiarios reales de una intervención y en la valoración de su adecuación con los destinatarios previstos, indagando en los factores causales de los posibles sesgos hacia determinados colectivos o en las barreras de acceso que hayan podido existir.	• ¿Está correctamente identificado el público al que se dirige la intervención pública evaluada? • ¿Qué mecanismos se han diseñado para facilitar el acceso de la población objetivo a la intervención? • ¿Existe diferencia entre los colectivos finalmente atendidos y los previstos en el diseño de la intervención pública evaluada?	**DISEÑO** **DIAGNÓSTICO PREVIO** **RESULTADOS**
EFICIENCIA	Valoración de los resultados alcanzados en comparación con los recursos empleados para ello. Se tratará de determinar si se ha empleado el mínimo de recursos para alcanzar los	• El desarrollo de la intervención pública, ¿se han ajustado al cronograma y presupuesto previsto? • ¿Los recursos disponibles han sido suficientes? • ¿El plazo previsto ha sido el suficiente para alcanzar los objetivos	**PROCESO**

[30] Todas las definiciones están tomadas del Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y evaluación de Políticas Públicas, elaborado por el INAP.

	resultados obtenidos o si con los recursos empleados se podrían alcanzar mayores y mejores resultados.	previstos?	
EFICACIA	Nivel o grado en el que se alcanzan los objetivos de un programa en función de su orientación a resultados	• ¿Se han alcanzado los objetivos específicos planteados en el diseño de la intervención? • ¿Se han aplicado todas las medidas, acciones y/o actuaciones previstas? • ¿Se han desarrollado todos los productos previstos? • ¿Qué nivel de resultados se ha alcanzado? • ¿Qué dificultades se han encontrado para poner en práctica lo programado?	**RESULTADOS**
IMPACTO	Efectos a largo plazo, positivos y negativos, primarios y secundarios, producidos directa, colateral o inducidamente por una intervención, intencionalmente o no. La evaluación del impacto trata de identificar todos estos efectos y centrarse en la determinación de los efectos netos atribuibles a la intervención.	• ¿Cuál es el grado de alcance del objetivo general propuesto? • ¿Qué efectos ha generado la intervención: sobre la población beneficiaria, en el contexto general donde se inserta, en relación con la programación de intervenciones futuras, sobre las entidades participantes en su ejecución…? • ¿Se han producido efectos no previstos?	**IMPACTO**
SOSTENIBILIDAD	Probabilidad de que continúen los beneficios de una intervención en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el paso del tiempo.	• ¿Cuál es la posibilidad de que los efectos, cambios producidos por la intervención se mantengan en el futuro? • La propia intervención pública, tal y como se ha diseñado y aplicado, ¿es perdurable en el tiempo?, ¿ha de ser reformulada?, ¿debe paralizarse?	**RESULTADOS** **IMPACTO**
PARTICIPACIÓN	Posibilidad de que todos los actores involucrados en la intervención puedan valorar el diseño, la aplicación y los resultados de la política de cooperación (planificadores, gestores, representantes políticos, organizaciones, beneficiarios etc.). Prepara el terreno para la concertación y el consenso en los procesos de decisión pública sobre la ayuda al desarrollo.	• ¿Se ha contado en la definición de la intervención con la totalidad de actores implicados? • ¿En qué medida y de qué forma han participado en cada una de las fases de desarrollo de la intervención, los distintos actores implicados?	**PROCESO**
SATISFACCIÓN	Identifica los juicios emitidos por los diferentes actores implicados sobre la intervención evaluada, pudiendo hacer referencia a cualquiera de las siguientes dimensiones: diseño, proceso, resultados e impacto.	• ¿El grado de satisfacción sobre la intervención es elevado? • ¿Qué actores se muestran más satisfechos y con qué dimensión?	**DISEÑO** **PROCESO** **RESULTADOS** **IMPACTO**

Es necesario destacar que, en la mayor parte de las ocasiones, la tarea de determinación de criterios y preguntas de evaluación es realizada directamente por el equipo evaluador debido a la falta de tiempo, recursos o capacidad técnica/metodológica necesaria para preparar y diseñar la evaluación.

CONTENIDOS DE LA EVALUACIÓN EN LA CFN

La Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, establece en su Art. 10 una orientación sobre los posibles contenidos a los que debe atender una evaluación de políticas públicas:

"Las evaluaciones de las políticas públicas podrán versar, entre otros, sobre los siguientes extremos:

a) Problemas detectados y problemas que se pretenden resolver
b) Objetivos que se pretende conseguir
c) Resultados alcanzados
d) Relación entre los tres elementos anteriores
e) Distribución de los efectos
f) Impactos que se han constatado y sectores sobre los que se han producido
g) Medios jurídicos, técnicos y administrativos y recursos económicos y humanos empleados
h) Costes que se han soportado y relación con los resultados obtenidos
i) Procedimientos elegidos para actuar y razones de su elección
j) Grado de colaboración interadministrativa en la elaboración y desarrollo de la política
k) Grado de participación ciudadana en la elaboración y desarrollo de la política
l) Opinión que han merecido para los ciudadanos las actuaciones desarrolladas
m) Cumplimiento de la legalidad y del derecho que asiste a la ciudadanía.

¿Qué productos se desea obtener tras la evaluación?

Además de plantearse el "¿para qué evaluar?", conviene establecer qué productos en forma de materiales, informes y otro tipo de documentos se desea disponer durante el proceso de evaluación y una vez éste haya finalizado.

La identificación de estos productos deseables reviste gran interés de cara a elaborar el Pliego de Condiciones Técnicas, Términos de Referencia (TdR) o Plan de

Evaluación, puesto que dependiendo de su número, características, soporte y formato requerido, puede incrementar el tiempo y recursos necesarios por el equipo evaluador.

De la misma forma, se recomienda concretar también el momento en que el equipo evaluador deberá tener disponibles dichos productos, qué finalidad o uso se hará de los mismos y quién será su destinatario.

¿Cómo evaluar?

Una vez que el peregrino se ha decidido a iniciar su particular recorrido a Santiago de Compostela, ha establecido claramente su punto de inicio y fin, las distintas etapas a completar y los objetivos de su viaje, las siguientes dudas que le surgen son: ¿cómo realizo mi peregrinaje?, es decir, ¿con qué medios e instrumentos?, ¿será mejor ir en bici o a pie?, ¿cuánto tiempo me llevará completar mi objetivo?, ¿qué presupuesto debo dedicar a mi viaje?...

De forma similar, en este momento del proceso de gestión de la evaluación, se habrá de reflexionar acerca de las siguientes cuestiones relacionadas con el modo en que se conformará el diseño de la evaluación y cómo ésta será llevada a cabo: tipología de la evaluación, posibles técnicas para la recopilación y análisis de la información necesaria para proceder al análisis y evaluación y, en última instancia, estimación del presupuesto y plazos de ejecución de la evaluación.

¿Qué tipo de evaluación es el más conveniente?

La selección del tipo de evaluación es un elemento clave a la hora de establecer el Pliego de Condiciones Técnicas o Términos de Referencia que está condicionada por la información recopilada a través de las preguntas anteriores.

El gestor del proceso de evaluación habrá de tener claramente identificadas las necesidades informativas clave así como los objetivos y preguntas de evaluación, puesto que se deberá optar por el tipo de evaluación que mejor de respuesta a los mismos.

En ocasiones, la tipología de la evaluación viene determinada ya por la normativa que origina o motiva la decisión de evaluar, que puede establecer cuándo ha de realizarse y los contenidos que debe abarcar. También la entidad(es) que ejercen como promotoras de la evaluación pueden requerir o establecer su preferencia por un tipo determinado de evaluación.

La clasificación de tipos de evaluación es considerablemente amplia según el aspecto o factor puesto en relieve. La tipología no es excluyente sino

complementaria, lo cual quiere decir que para disponer de una descripción completa de la clase de evaluación que quiere efectuarse, se deberá intentar encuadrar en todas y cada una de las categorías posibles, tarea que, sin duda, ayudará al equipo evaluador a centrar su trabajo.

El siguiente cuadro ofrece una categorización de los principales tipos de evaluación así como una serie de orientaciones y condicionantes que el gestor del proceso de evaluación deberá tener en cuenta a la hora de encuadrar la evaluación de la intervención que le ocupa en cada uno de estos tipos.

P.4.

DIMENSIÓN O ASPECTO DESTACADO	DESCRIPCIÓN DE LA DIMENSIÓN	TIPOLOGÍA	DEFINICIÓN	CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA
TEMÁTICA Y OBJETO DE EVALUACIÓN	Nivel de planificación que es objeto de evaluación	Estratégica	Tiene por objeto una política, plan o estrategia general de actuación.	La elección por uno u otro tipo dependerá exclusivamente de cuál ha sido el objeto de evaluación seleccionado.
		Operativa	Centra su atención en la gestión de procesos y resultados.	
CONTENIDO	Contenidos o fases de la intervención pública en las que la evaluación centra su atención	Diseño	Analiza y valora el diseño y conceptualización del programa (racionalidad y coherencia de la intervención; bondad del diagnóstico realizado; existencia de objetivos claramente definidos y acordes a los problemas detectados)	La concepción ideal de la evaluación propone la adopción de un enfoque integral donde se analicen de manera conjunta aspectos sobre el diseño, implementación y resultados obtenidos tras la puesta en marcha de la(s) intervención(es) objeto de evaluación. No obstante, en ocasiones la falta de recursos (de tipo material, temporal, económico y humano), los propios intereses de los agentes clave que participan en la intervención y el potencial uso que quiere darse a la evaluación, obligan a priorizar las cuestiones a evaluar, de manera que se otorgue una mayor importancia a una tipología u otra.
		Proceso	Valora la forma en que se ponen en práctica y gestionan las intervenciones.	
		Resultados	Valora hasta qué punto se pueden conseguir, se están consiguiendo o se han conseguido, los objetivos más inmediatos establecidos (eficacia), y examina a qué coste se alcanzan en términos de tiempo y recursos humanos, materiales y monetarios (eficiencia). Analiza y valora lo que produce un programa (actuaciones, actividad, materiales…etc.) y los efectos concretos e inmediatos producidos por dichos productos.	
		Impacto	Analiza y valora los efectos más generales y menos inmediatos de la intervención sobre las necesidades de sus beneficiarios.	
		Metaevaluación	Es la evaluación de una o varias evaluaciones. Analiza la calidad técnica y metodológica del proceso evaluativo, ofreciendo indicaciones sobre las estrategias evaluativas seguidas, su idoneidad en relación con el objeto evaluado y los propósitos e intereses a los que sirve.	La aplicación de este tipo de evaluación requiere necesariamente la existencia de experiencias evaluativas previas.
MOMENTO DE REALIZACIÓN	Momento de ejecución en que se encuentra la intervención pública cuando se decide su evaluación	Ex ante	Evaluación que se efectúa antes de poner en marcha una intervención, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que la motivan y sus posibilidades de éxito.	La opción por una u otra clase de evaluación depende del momento o fase de ejecución en que se encuentre el objeto de evaluación. Además, puede ser que la disposición normativa que rige la intervención (en caso de existir) establezca cuándo evaluar.
		Intermedia	Evaluación que se efectúa “a medio camino” en período del desarrollo de la intervención. Valoración críticamente la información producida sobre el comportamiento de las actuaciones para determinar la pertinencia de los objetivos considerados, la calidad del sistema de gestión y seguimiento que se está aplicando, la forma en la que los objetivos perseguidos se están consiguiendo y, en definitiva, validar la intervención en curso, explicando las diferencias respecto a lo esperado, y estimando anticipadamente su resultados finales.	

P.4.

		Ex post	Evaluación que se realiza una vez que el programa ya se ha ejecutado (carácter retrospectivo) y emite un juicio sobre el éxito o fracaso de la intervención desarrollada, el acierto de la estrategia diseñada, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia, la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento aplicados, y los resultados e impactos logrados	
		Análisis de la evaluabilidad	Determina hasta qué punto una intervención es evaluable, determinando la viabilidad y utilidad de su realización. Debería ser un paso previo a la puesta en marcha de cualquier evaluación ya que permite preparar la intervención para ser evaluada.	Cualquier intervención pública es evaluable, por el contrario, no siempre su evaluación es conveniente sino que dependerá de la existencia de unas óptimas condiciones. Los factores clave que pueden influir en la evaluabilidad tienen que ver con: • Recursos destinados a la evaluación: coste, tiempo y recursos humanos; • calidad de la planificación; • calidad del sistema de información; • claridad en los propósitos de la evaluación • implicación del personal relacionado con la intervención en el seguimiento y la evaluación
AGENTE EVALUADOR	Actor(es) que ejecutan el proceso de evaluación	Interna (autoevaluación)	Aquella realizada por personal adscrito a la entidad gestora de la intervención evaluada.	Antes de optar por la evaluación interna, debe comprobarse la existencia de las siguientes condiciones: • Los evaluadores internos han de poseer conocimientos previos y experiencia en materia de evaluación (metodología, técnicas y participación en experiencias similares) • Las personas que desempeñarán el papel de evaluadoras deben estar motivadas, y haber asumido un compromiso de dedicación. Una evaluación requiere tiempo, por lo que será necesario reorganizar el reparto de tareas en la(s) organización(es). Una de las principales ventajas de la evaluación interna es la disposición de un conocimiento mayor sobre el objeto de evaluación por parte del equipo evaluador que, por otro lado, puede dar lugar a la existencia de ciertos sesgos o menor
		Mixta (interna asistida)	Evaluación realizada por personal de la entidad que gestiona la intervención apoyados por un equipo externo o asistencia técnica, que orienta el proceso y/o desarrolla el trabajo de evaluación sobre el terreno.	
		Externa	Evaluación realizada por entidades y/o personal ajeno a los organismos ejecutores y gestores de la intervención.	

				objetividad así como una menor probabilidad de cumplimiento del calendario. La evaluación mixta, a caballo entre la interna y externa, se erige como una buena forma de conjugar las ventajas de una y otra tipología.
AGENTE PROMOTOR	Número de entidades que impulsan la realización de la evaluación	Individual	Aquella evaluación que es promovida por una única entidad, organismo o agencia de desarrollo.	Para realizar una evaluación conjunta se recomienda que confluyan las siguientes condiciones: • Las entidades que quieren evaluar de manera conjunta desarrollan su actuación en el mismo territorio o bien comparten sector, ámbito de actuación o público objetivo. • Existencia de un interés común por la intervención(es) objeto de evaluación. • Necesidad de obtener y compartir información reutilizable para otras intervenciones: deseo de aprendizaje. • Intención de mejora de la interacción entre las entidades participantes que facilite la alineación de estrategias y una mayor coordinación entre intervenciones. • Existencia previa de alianzas y experiencias de colaboración anterior entre las entidades participantes.
		Conjunta	Evaluación promovida, gestionada o cofinanciada por un grupo de entidades que coparticipan durante todo o parte del ciclo de la evaluación.	
PAPEL / USO	Utilidad general que se confiere a la evaluación	Formativa	Tiene por objetivo mejorar el desempeño y generalmente se realiza durante la fase de implementación de una intervención aunque puede realizarse en cualquier momento.	Por regla general ambos tipos de evaluación son complementarios ya que también podría realizarse una evaluación de tipo formativo una vez finalizada la ejecución de una intervención, con el objetivo de aprender y detectar mejoras para la implementación de futuras intervenciones.
		Sumativa	Se realiza al final de una intervención (o de una fase de ella) para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos, con el objetivo de proporcionar información sobre el valor de la intervención con un propósito muy vinculado a la toma de decisiones específicas como pueden ser su reformulación o continuidad, entre otras.	

¿Qué técnicas de recopilación de información y análisis se recomiendan?

En general, la selección y especificación del detalle de la tipología de técnicas a emplear en la evaluación es tarea del equipo evaluador, puesto que es quien tiene el conocimiento técnico necesario para determinar de manera objetiva la conveniencia de una u otra técnica.

No obstante, en el caso de existir una preferencia justificada por el uso de alguna técnica concreta por parte de alguno de los agentes clave implicados en el proceso de evaluación (promotores, personal gestor y ejecutor de la intervención…etc.), se recomienda al gestor del proceso de evaluación que proceda a su determinación en los Términos de Referencia o Pliego de Condiciones Técnicas, con la intención de orientar al equipo evaluador a la hora de redactar sus propuestas (en el caso de evaluaciones externas o mixtas, donde pueden confluir diversos equipos técnicos en el proceso de licitación).

Para evaluar un proyecto se requiere recopilar y analizar diferentes tipos de datos para responder al desafío de armonizar las expectativas y necesidades de información de los diversos actores clave implicados en la evaluación con los recursos materiales, económicos, humanos y temporales disponibles, los cuales tienen un carácter limitado, a la vez que asegurar la aportación de información útil y confiable para el aprendizaje y la toma de decisiones.

Por tanto, la opción por un tipo u otro de técnica dependerá fundamentalmente de:

- El tipo de información disponible en función del sistema de información utilizado para el seguimiento de la ejecución de la intervención
- Personas que participarán en la recolección y análisis de los datos
- Recursos y tiempo disponible para la evaluación
- Necesidades de información requeridas a la evaluación y potencial uso que se dará a la misma
- Enfoque de la evaluación: ¿carácter participativo?
- Posibilidades de acceso a la población beneficiaria

- Tipología de información requerida: cantidad VS calidad (datos numéricos frente a datos sobre percepciones, opiniones, actitudes…etc.)

¿Cuál es el presupuesto y plazo disponible para realizar la evaluación?

La estimación del presupuesto y el plazo necesarios para realizar la evaluación es tarea de la figura del gestor del proceso de evaluación, tanto en caso de que se haya tomado la decisión de externalizar la evaluación -puesto que estos datos son imprescindibles a incorporar en el Pliego de Condiciones Técnicas o Términos de Referencia- en el sentido de orientar a los equipos técnicos en la configuración de sus propuestas de trabajo, como si se opta por una evaluación interna, donde el equipo de trabajo encargado de la misma deberá establecer la partida económica y el tiempo necesario para ejecutar el Plan de Trabajo acordado.

Los principales factores condicionantes a la hora de determinar el tiempo y dinero necesario para acometer una evaluación tienen que ver con:

- El alcance y características del objeto de evaluación (cuanto más amplio y complejo, mayor será el incremento presupuestario y temporal necesario; poner en marcha una evaluación conjunta y/o integral siempre será más costoso –en tiempo y dinero- que centrar el análisis evaluativo en una fase concreta de la intervención(es))
- La tipología de técnicas de recopilación y análisis de información previstas (la utilización de técnicas cuantitativas como las encuestas es costosa en dinero –requerimiento de programas informáticos para el tratamiento de datos, así como de personal especializado para la recogida de datos-, mientras que la opción de técnicas de carácter cualitativo requiere de la disponibilidad de tiempo por parte de los agentes clave requeridos –organización de grupos de discusión, realización de entrevistas personales e historias de vida…-)
- Los propósitos y requisitos de información exigidos a la evaluación (cuanto más específicas, concretas y menores sean las preguntas de evaluación así como el grupo de agentes clave a tener en cuenta en el proceso de evaluación, menor será la inversión en términos de tiempo).

- El uso de la evaluación (puede ser que los resultados de la evaluación deban estar disponibles para una determinada fecha ya que servirán para tomar decisiones inmediatas sobre el objeto de evaluación como es el caso de las evaluaciones de carácter intermedio, centradas en analizar el proceso de implementación del evaluando).
- El carácter periódico de la evaluación, es decir, puede ser que el objeto de evaluación ya haya sido sometido a este proceso de análisis con carácter previo (en este caso, la evaluación podría resultar menos costosa por poderse aprovechar parte del trabajo realizado con anterioridad: técnicas y métodos, información disponible sobre la(s) intervención(es), conocimiento de los actores clave…etc.).
- La adopción de un enfoque participativo (será necesario poner en una balanza las ventajas de la adopción de este enfoque –mayor implicación por parte de los usuarios/as finales de la evaluación lo que redunda en facilidad para obtener la información- frente a los costes que conlleva el mismo).

La asignación de un presupuesto adecuado, ajustado a las necesidades y alcance de la evaluación determinará la calidad del proceso, por ello, en caso de que existan restricciones con relación a los recursos disponibles será necesaria la labor de replanteamiento de la magnitud o alcance del mismo.

Es difícil determinar a priori cuál debe ser este presupuesto, pues depende de los factores señalados previamente: alcance esperado de la evaluación, metodología y técnicas propuestas, objetivos que se persigan y búsqueda de información necesaria para llevar a cabo la evaluación. No obstante, de manera orientativa puede afirmarse que suele destinarse a la evaluación entre un 2 y un 5% del presupuesto total de la(s) intervención(es) objeto de evaluación[31].

En caso de que la evaluación sea de tipo mixto o externo, se recomienda establecer unas categorías básicas de gasto que sirvan al equipo evaluador externo para desglosar el

[31] INAP (2008): Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de Trabajo, página 11

presupuesto de sus propuestas. Las principales categorías de gasto que, además, suelen copar la mayor parte del presupuesto son:

- El coste/hora de trabajo por categoría profesional.
- El coste del trabajo de campo.
- Redacción y presentación del informe de evaluación.
- Otros costes: publicación, edición.

Por lo que se refiere a la estimación del plazo para la realización de la evaluación, éste debe mostrarse acorde con la finalidad y uso de la evaluación, aportando a tiempo las conclusiones y recomendaciones necesarias para la reflexión, toma de decisiones, comunicación a los actores implicados y posterior aplicación de las soluciones propuestas. Por ejemplo, si nos encontramos ante una evaluación de la implementación o procesos, en la que se pretende analizar la marcha de una intervención para tomar decisiones durante su ejecución, será necesario prever la evaluación con la suficiente antelación como para que los resultados de la misma se emitan antes de la finalización de la ejecución de la intervención.

Otras consideraciones que deberá tener en cuenta como gestor a la hora de determinar los plazos para la ejecución de la evaluación se refieren a:

- Los tiempos referidos al período de preparación y planificación de la evaluación dependen sobremanera de los requerimientos y expectativas de participación de los actores clave y de los procedimientos administrativos necesarios para iniciar el estudio evaluativo (firma de acuerdos/convenios entre las entidades participantes en el estudio; período necesario para la licitación y contratación del equipo evaluador en caso de externalización…entre otros).
- En el caso de la puesta en marcha del Plan de Trabajo acordado, es recomendable que sea el propio equipo evaluador (interno, externo o mixto) quien establezca, de acuerdo a su experiencia previa, la valoración de tiempos necesaria.

¿Es posible evaluar?

Llegado a este punto de preparación de su viaje y una vez determinadas las características del mismo (objetivo, ruta a seguir, realización del camino solo o acompañado…), así como todos los aspectos necesarios para llevarlo a cabo (presupuesto, material y equipamiento, plazos…etc.), el peregrino ha de valorar la conveniencia de retrasar su viaje hasta aclarar ciertas cuestiones fundamentales o, inclusive, plantearse no realizarlo. Así, deberá efectuar un análisis de la viabilidad de su periplo, a través de lápiz, calendario, calculadora y mapa de acuerdo a sus recursos disponibles, poniendo en la balanza las oportunidades y ventajas en contraposición a los inconvenientes y posibles factores de dificultad que puede encontrar.

P.5.

De la misma forma, una vez identificado el alcance de la evaluación (objeto de evaluación, objetivos, presupuesto, plazos…etc.) se recomienda al gestor del proceso de evaluación realizar un análisis que ayude a determinar la oportunidad de aplicar este herramienta metodológica para analizar la intervención pública seleccionada, posibilitando la introducción de mejoras en la misma y la reducción de incertidumbres que faciliten la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para encargar o realizar dicha evaluación.

Este análisis se conoce como “evaluabilidad” y, en términos generales, hace referencia a las posibilidades que tiene una intervención pública de ser evaluada.

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

¿En qué consiste el análisis de evaluabilidad?

El análisis de evaluabilidad, dentro de la tipología de evaluaciones, se agrupa dentro de la clasificación referida al momento de evaluación -como ya se ha especificado en el cuadro de la página 68 de este Cuaderno -, ya que se realiza con carácter previo a la puesta en marcha de la evaluación de la intervención pública deseada.

La evaluabilidad realiza un diagnóstico previo que permite decidir de manera argumentada si es conveniente abordar una evaluación de más amplio alcance, aportando legitimidad a la decisión de evaluar[32].

Esta clase de evaluación sirve de herramienta al proceso de toma de decisiones públicas y a la mejora técnica de las intervenciones ya que permite determinar en qué ámbitos hay margen para mejorar, conocer qué circunstancias de la intervención y su contexto debe ser clarificado antes de evaluar y establecer una línea de base que pueda utilizarse a fin de que los resultados esperados de dicha intervención sean verificables de manera fiable y creíble.

Así mismo, trata de comprobar si el equipo evaluador, utilizando los métodos y técnicas de evaluación adecuadas, en el plazo previsto y a un coste compatible con los recursos disponibles, será capaz de dar respuesta a las preguntas de evaluación llegando a obtener conclusiones útiles[33].

[32] MERINO,M. (2007): "La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas", Agencia Estatal de Evaluación y Calidad, Papeles de Evaluación 7/2007, página 9

[33] GUIAS MEANS, Comisión Europea

PREGUNTAS A LAS QUE RESPONDE EL ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD[34]
• ¿Qué puede aportar la evaluación a esta intervención pública?
• ¿Merece la pena evaluar esta intervención pública?
• ¿Existen recursos suficientes para llevar a cabo el tipo de evaluación que se ha predeterminado?
• ¿Qué elementos de la intervención pública deberían considerarse en la evaluación?
• ¿Qué elementos de la intervención pública necesitan mejorarse para que ésta sea evaluable?

¿Cómo abordar el análisis de evaluabilidad? El Protocolo de Evaluabilidad: un elemento específico en la Comunidad Foral de Navarra

El análisis de evaluabilidad puede abordarse de manera interna (por el propio equipo de trabajo que se encargará de la evaluación o por el gestor del proceso de evaluación), o bien, mediante la asistencia de un equipo de carácter externo que, además, podría ser el mismo encargado de realizar la evaluación si se optara por la modalidad de evaluación externa. En este último caso, la exigencia de realizar este tipo de estudio debe quedar especificada en los Pliegos de Condiciones Técnicas o Términos de Referencia.

Lógicamente, uno de los factores que condicionarán la decisión de llevar a cabo este análisis de manera interna o externa es la disponibilidad de tiempo y recursos, circunstancia que, a su vez, determinará la mayor o menor profundidad del estudio.

Los equipos de evaluación interna y/o gestores del proceso de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra, cuentan en su particular "mochila" con una herramienta

[34] INAP (2008): Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas de la Comunidad Foral de Navarra, página 11

clave que de forma didáctica les guiará en la realización del análisis de evaluabilidad: el denominado “Protocolo de Evaluabilidad”.

Este instrumento de carácter práctico y operativo, pensado a modo de Cuaderno de trabajo, establece los factores que pueden condicionar el alcance de una evaluación y presenta los criterios que deben cumplirse para garantizar la evaluabilidad de una intervención pública.

El Protocolo partiendo, también, de la hipótesis de que cualquier política, programa o plan es evaluable, establece que el alcance y costes de una evaluación están condicionados por determinados elementos relacionados, fundamentalmente, con el diseño de la intervención, los sistemas de información articulados para realizar el seguimiento de las actuaciones, los recursos disponibles para la evaluación, las expectativas y beneficios esperados de la evaluación y, en general, por la actitud ante la evaluación de los implicados en el diseño y ejecución de la intervención pública.

Concretamente, el Protocolo propone cinco criterios o dimensiones que deben cumplirse para garantizar la evaluabilidad de cualquier intervención pública, estableciendo en cada criterio una lista de factores condicionantes que deben ser examinados.

ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD EN LA CFN: EL PROTOCOLO DE EVALUABILIDAD		
CRITERIOS / DIMENSIONES	**DESCRIPCIÓN**	**FACTORES CONDICIONANTES**
CALIDAD DE LA PLANIFICACIÓN	Esta dimensión hace referencia al diseño, programación y planificación de la intervención.	• **Calidad del diagnóstico** (adecuada definición de problemas, necesidades, cobertura y alcance de la intervención) • **Correcta definición de objetivos** (claros, viables, realistas, acordes a los problemas planteados en el diagnóstico y planificados para un determinado periodo temporal) • **Coherencia de la estrategia de intervención** (congruencia de las relaciones fines-medios que sustentan la propuesta de actuaciones concretas)

ANÁLISIS DE LA EVALUABILIDAD EN LA CFN: EL PROTOCOLO DE EVALUABILIDAD		
CALIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN	Este criterio identifica la existencia de un sistema de información ordenado que proporciona de manera precisa, eficaz y a tiempo información fiable y útil.	• **Disponibilidad de información sobre la intervención a evaluar.** (datos de calidad, ordenados y estructurados) • **Existencia de un sistema de seguimiento** (fiabilidad, eficacia, agilidad y coste del mismo) • **Indicadores** (calidad, cuantificación y temporalidad de recogida de la información) • **Dedicación de recursos suficientes al seguimiento** (materiales, económicos y humanos)
CLARIDAD EN LOS PROPÓSITOS DE EVALUACIÓN	Este criterio fija su atención en la identificación previa de los propósitos, objetivos y posibles usos y utilidad de la evaluación.	• **Definición de los propósitos, motivación y preguntas de evaluación** (claros y explícitos) • **Clara identificación de actores implicados en la intervención** • **Realización de análisis previo de intereses y posibilidades de participación** de los actores en el proceso de evaluación • **Acotación del objeto de evaluación** (ámbito, plazo, actores previstos, fase…etc.) • **Percepción de la utilidad de la evaluación** • **Posibilidad de uso, influencia y comunicación de los resultados de la evaluación**
RECURSOS DESTINADOS A LA EVALUACIÓN: COSTE, TIEMPO Y RECURSOS HUMANOS	Esta cuarta dimensión analiza la adecuación y suficiencia de los recursos previstos para la ejecución de la evaluación.	• **Adecuación del presupuesto disponible** • **Suficiencia del plazo** para realizar la evaluación • **Suficiencia de recursos humanos disponibles**, en caso de realizar evaluación de tipo interna. • **Emisión en plazo adecuado de los resultados de evaluación** para que puedan ser utilizados • **Previsión de un procedimiento para incorporar las recomendaciones de la evaluación**
IMPLICACIÓN DEL PERSONAL RELACIONADO CON LA INTERVENCIÓN EN EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	Esta última dimensión determina los factores relacionados con la actitud ante la evaluación y con las condiciones técnicas e institucionales de la organización responsable de la intervención y de la encargada de la evaluación.	• **Grado de implicación y actitud frente a la evaluación de agentes clave** (predisposición o reticencias del personal político, gestor y técnico) • **Existencia de clima favorable de cooperación** entre el personal evaluador y entidades solicitantes de la evaluación • **Capacidad para diseñar, encargar y coordinar una evaluación**, en caso de contratar a un equipo externo. • **Capacidad para realizar la evaluación,** en caso de que la evaluación se realice por personal interno. • **Elementos del contexto político e institucional que pueden facilitar / entorpecer** el proceso de evaluación y el uso de sus resultados.

Con el objetivo de detectar cuáles de los posibles factores condicionantes están presentes en la evaluación de la intervención pública que pretende ser abordada, el Protocolo de Evaluación presenta una lista de preguntas “clave” a efectuar.

Posteriormente, para valorar o ponderar de forma objetiva y cuantificada la influencia o determinación de cada uno de estos factores en la evaluabilidad de la intervención

pública propuesta, el Protocolo propone el empleo de una escala de baremación que se aplicará a cada una de las preguntas establecidas por cada criterio.

El Protocolo de Evaluabilidad y la totalidad de sus contenidos están publicados en la página web del INAP en el apartado "Evaluación y Calidad", donde pueden consultarse a través del siguiente enlace: http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/Acciones/Evaluacion+y+Calidad/Guias+y+material+de+soporte/

¿Es necesario redefinir el objeto de evaluación?

La aplicación del análisis de evaluabilidad permitirá en un primer momento, como ya se ha comentado, determinar hasta qué punto merece la pena –en cuanto a los provechos o utilidad que pueden generarse en contraposición con los esfuerzos y recursos que han de dedicarse- poner en marcha la evaluación de una determinada intervención pública.

Este análisis permite, también, detectar la necesidad de redefinir el objeto de evaluación gracias a la aportación de información útil sobre la calidad de su teoría y diseño y sobre los condicionantes y/o posibles obstáculos a los que deberá hacer frente la evaluación (resistencias, escasa motivación de los actores implicados, falta de información sobre la intervención, necesidad de disponer los resultados de evaluación en un plazo concreto…etc.).

El resultado del análisis de evaluabilidad puede revelar, por ejemplo, que el alcance de la evaluación resulta demasiado ambicioso en cuanto al tiempo disponible para evaluar y los recursos económicos necesarios; o, también, que existe una única fase de la intervención pública objeto de evaluación sobre la que se dispone información suficiente por lo que parece conveniente dejar de lado la idea inicial de realizar una evaluación integral y centrarse en una evaluación de la implementación.

Por tanto, una de las consecuencias del análisis de evaluabilidad puede ser la necesidad de redefinir el objeto de evaluación, de manera que el modelo a seguir sea más realista y ajustado a las necesidades y condicionantes existentes.

La redefinición del objeto de evaluación supone volver a plantearse las preguntas "¿qué evaluar?", "¿para qué?" y "¿cómo evaluar?" (todas o únicamente aquellas preguntas puestas en duda), debiendo acotar nuevamente las características y dimensiones que abordará la evaluación (fases a estudiar, actores implicados en la intervención que participarán en la evaluación….etc.) así como la estrategia a seguir (tipología de evaluación, plazos de ejecución…)

Recordar que, si los recursos económicos y el tiempo son limitados, la mejor alternativa es restringir el alcance de la evaluación.

Si procede la evaluación, ¿cuál es el siguiente paso? La preparación de los TdR, Pliegos de Condiciones Técnicas o Plan de Trabajo

Una vez comprobada la viabilidad de su viaje, redefinido su ruta y aspectos condicionantes del mismo, la siguiente "parada" en esta etapa de preparación del "Camino", es la creación de su peculiar "guía de viaje" donde expondrá claramente todas las decisiones tomadas con anterioridad que le servirán para diseñar su "plan de viaje" a Santiago de Compostela.

Trasladando este símil al ámbito del proceso de gestión de la evaluación, esto significa que una vez determinada la evaluabilidad del objeto de evaluación y gracias a la respuesta a las preguntas hasta ahora planteadas, el gestor del proceso de evaluación dispone de la información suficiente para abordar el diseño de la evaluación que se pretende realizar. Esto es, ya se ha acotado el objeto de evaluación, se han estimado los plazos y recursos necesarios y se han identificado las necesidades informativas, preguntas y objetivos a los que debe dar respuesta la evaluación, los propósitos, posibles usos y utilidad de sus resultados, de manera que queda reflejar todas estas decisiones en un documento que ejerza la función de "guía de viaje" en las siguientes etapas del "Camino".

El documento que plasma este diseño es el denominado "Pliego de Condiciones Técnicas" o "Términos de Referencia (TdR)" cuya función es servir de elemento

transmisor al equipo encargado de la evaluación de los elementos y aspectos considerados esenciales por parte de los actores implicados en la evaluación y potencialmente usuarios de sus resultados.

Este documento servirá, por tanto, como marco de referencia para proceder a la contratación del equipo evaluador en caso de que se opte por la realización de una evaluación de tipo externa. Su utilidad se centra en orientar las propuestas de trabajo de los evaluadores ya que ofrece información precisa sobre el tipo, características y dimensiones requeridas por parte de la(s) entidad(es) promotora(s) así como por parte del resto de actores clave implicados.

Si, por el contrario, se decide la constitución de un equipo evaluador de carácter interno, este documento hará la función de “Plan de Trabajo”.

El Pliego de Condiciones Técnicas o TdR es el primer producto esperado en el recorrido de gestión del proceso de evaluación, equivaliendo en la particular metáfora presentada en este Cuaderno, a la obtención del primer “sello” en la credencial del peregrino que le permitirá alcanzar la siguiente “parada”: la selección del equipo evaluador (en el caso de tratarse de una evaluación de tipo externa).

El proceso de elaboración de este documento no presenta complicación alguna puesto que supone sintetizar y presentar de una forma ordenada la información y decisiones sobre el modelo de evaluación y alcance de la misma, tomadas con anterioridad a través de la respuesta a las preguntas-guía hasta ahora planteadas.

UN MODELO DE PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS ESPECÍFICO EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

El INAP, en su afán constante de impulsar la cultura de evaluación en la Administración Pública de la Comunidad Foral de Navarra y de mejorar la calidad y utilidad de las evaluaciones, ha elaborado a través del Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos, un “modelo” del Pliego de Condiciones Técnicas, TdR o Plan de Trabajo (según el tipo de evaluación, interna o externa, que vaya a realizarse) con la intención de facilitar al gestor del proceso de evaluación, la redacción de este documento.

P.5.

Recordar que así como no existe un único modelo o estrategia de evaluación, tampoco existe un pliego de condiciones que, de manera recurrente, pueda ser utilizado para todas las evaluaciones. Es decir, será necesario redactar este documento cada vez que se pretenda poner en marcha un proceso de evaluación.

No obstante, como se propone en el modelo elaborado por el INAP; existen una serie de elementos, contenidos y estructura mínima que debe incluir cualquier documento de este tipo.

Este contenido mínimo aparece estructurado en dos bloques:

- Elementos que deben ser definidos por el gestor del proceso de evaluación y, por tanto, imprescindibles en todo Pliego de Condiciones Técnicas.
- Elementos que deben ser concretados y definidos en profundidad por los equipos de trabajo (tanto internos como externos) en sus propuestas y que, además, pueden estar determinados por la(s) entidad(es) promotora(s) de la evaluación o bien ser exigida su incorporación en las propuestas a los equipos de trabajo.

El siguiente cuadro resume estos contenidos mínimos:

ELEMENTOS A DEFINIR POR EL GESTOR DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	Motivación para evaluar
	Selección del objeto de evaluación y presentación del contexto
	Tipología de la evaluación a realizar
	Contenido mínimo de la evaluación
	Presentación de la propuesta y criterios de baremación
CONTENIDOS A DEFINIR POR LOS EQUIPOS DE EVALUACIÓN (INTERNOS/EXTERNOS)	Metodología, Plan de trabajo y estructura del informe
	Perfil del equipo de evaluación
	Forma de presentación de la evaluación
	Presupuesto y plazo para la realización de la evaluación

Por otro lado, el Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas propuesto incorpora en su último apartado una clasificación de criterios de baremación para proceder a la valoración de los contenidos de las propuestas presentadas por los equipos de evaluación –en caso de optarse por la evaluación externa-.

El contenido completo del Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas puede ser consultado en la página web del INAP.

P.5.

Como gestor del proceso de evaluación debe asegurarse, en última instancia, de que el Pliego de Condiciones Técnicas o TdR refleje de forma clara y precisa la naturaleza, estrategia y contenidos de la evaluación que se quiere realizar. Específicamente esto supone reflejar de manera fiel: los objetivos y propósitos de la evaluación, el modelo o estrategia de evaluación que quiere ponerse en práctica (condiciones, recursos, precio a pagar…) así como los servicios a proporcionar, productos y resultados esperados (documentos, informes, material…etc.) determinando los distintos plazos de entrega previstos.

También es importante clarificar en este documento las siguientes cuestiones: propiedad de los datos e informes, protección y almacenamiento de información, papel del cliente en la revisión de informes, emisión y publicación e informes y posibles usos de los materiales de la evaluación.

Este documento supone el borrador de contrato que guiará la relación entre los actores implicados en la intervención y el equipo evaluador, por lo que cuanto más claros y precisos estén reflejados los términos y condiciones, menor margen de discrecionalidad existirá para ambas partes.

P.6.

¿Quién evalúa?

La última pregunta que el peregrino ha de formularse en el momento de preparación de su viaje es: ¿quién va a realizar la ruta del Camino de Santiago?, es decir, ¿viajaré sólo o acompañado? En caso de decidir rodearse de acompañantes, el peregrino deberá proceder a su cuidada selección, observando que sus objetivos, planificación de la ruta e inquietudes se ajustan a su ideal de viaje.

El gestor del proceso de evaluación, de igual forma, debe responder a las preguntas: ¿quién va a ejecutar la evaluación?, ¿un equipo interno, externo o mixto?, con la intención de seleccionar o determinar de manera interna qué personas integrarán el equipo evaluador.

En este proceso de selección, además de valorar la competencia, adecuación del perfil, experiencia y capacidades del personal técnico (interno/externo) que integrará el equipo evaluador, se tiene en cuenta la calidad, interés y adecuación de la propuesta de trabajo presentada (en caso de un modelo de evaluación externo o mixto) que es valorada en base a los criterios de baremación previamente establecidos en el Pliego de Condiciones Técnicas o TdR.

Nuevamente, se pone de manifiesto la importancia de seguir una cadena o secuencia en cuanto al orden de respuesta de preguntas planteadas en el proceso de gestión de la evaluación, ya que la información irá revelándose en cascada, siendo clave y necesaria para poder abordar el siguiente interrogante; no se podrá proceder a la selección objetiva y razonada del equipo evaluador sin tener claramente definido un documento donde se establezcan los requerimientos mínimos de la evaluación.

Será necesario, por tanto, sacar nuevamente de la “mochila” el producto: Pliego de Condiciones Técnicas o TdR, uno de los productos obtenidos de la respuesta a la pregunta “¿Es posible evaluar?”, que se convierte en la herramienta o instrumento principal de apoyo con la que cuenta el gestor del proceso de evaluación en este momento o etapa concreta.

P.6.

¿Qué criterios debo aplicar para seleccionar al equipo evaluador?

La selección de un adecuado equipo evaluador es fundamental de cara a la obtención de unos óptimos resultados del proceso de evaluación. Además, esta decisión resulta compleja en el caso de la evaluación externa o mixta puesto que existe una amplia variedad de profesionales dedicados al campo de la evaluación, con perfiles y especializaciones diferenciadas, entre los que habrá que seleccionar a los más idóneos dependiendo del tipo de evaluación que quiere realizarse.

CRITERIOS DE SELECCIÓN DEL EQUIPO EVALUADOR EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA (MODELO DE PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS)[35]

El Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas elaborado por el INAP propone fijar la mirada en los siguientes tres criterios o factores a la hora de valorar la idoneidad de los distintos equipos de evaluación postulados como candidatos.

Cualificación

- Conocimientos y habilidades en metodología de evaluación de políticas públicas
- Conocimientos específicos sobre la intervención pública a evaluar (territorio, área temática o sector de actuación, población beneficiaria…etc.)
- Manejo de herramientas de investigación de tipo cuantitativo y cualitativo

Experiencia

- Relación de trabajos anteriores de evaluación y tipología de los mismos (evaluaciones estratégicas versus operativas, evaluaciones integrales versus parciales…etc.)

[35] INAP (2008): Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de trabajo para el seguimiento y evaluación de las Políticas Públicas en Navarra, página 12

En el caso de optarse por un modelo de evaluación interna o mixta, a la hora de seleccionar a los miembros que internamente compondrán o tomarán parte en el equipo evaluador, se recomienda que las personas presenten las siguientes cualidades personales:

ÉTICA	Implica actuar con imparcialidad, sinceridad, honestidad y discreción.
EXPERIENCIA	Conocimientos en materia de evaluación de políticas públicas y participación en actuaciones y procesos evaluativos previos.
CAPACIDAD DE ANÁLISIS / OBSERVACIÓN	Aptitud para la identificación de puntos fuertes y áreas de mejora.
DIPLOMACIA	Tacto en las relaciones con las personas y habilidad para la comunicación.
VERSATILIDAD	Adaptabilidad a diferentes situaciones y capacidad de reacción ante posibles cambios. Disposición para la consideración de ideas o puntos de vista alternativos y valoración del trabajo en equipo.
ORGANIZACIÓN Y TENACIDAD	Orientación a la planificación por objetivos y procesos y a la consecución de resultados
PERSONA ACTIVA Y PROFESIONAL	Persona con iniciativa, capaz de realizar aportaciones de valor durante el proceso de evaluación.
CAPACIDAD DE SÍNTESIS	Aptitud para el resumen, descripción, documentación y recapitulación de los resultados, conclusiones y aportes de valor de interés para el objeto de evaluación y los propios actores implicados.

P.6.

¿Qué criterios añadidos he de tener en cuenta para elegir la propuesta de evaluación más idónea?

En la elección del equipo evaluador, además de valorar los aspectos relativos a las características, perfil, competencia…etc., del mismo se tiene en cuenta la propuesta de trabajo presentada estimando su idoneidad y ajuste a los propósitos y requisitos establecidos en el Pliego de Condiciones Técnicas o TdR, su carácter innovador y su calidad.

Las siguientes líneas recogen los criterios de baremación determinados en el modelo de Pliego de Condiciones Técnicas navarro que sustentarán la selección de una u otra propuesta:

CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN LA Comunidad Foral de Navarra (MODELO DE PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS)

Este documento propone valorar las propuestas técnicas de evaluación a partir del análisis de cuatro criterios:

Calidad técnica

- Pertinencia del enfoque metodológico adoptado
- Adecuación de las técnicas de recopilación y análisis de información propuestas
- Productos a entregar
- Mecanismos y técnicas de participación de los agentes clave implicados previstos
- Mecanismos de colaboración y coordinación propuestos entre el equipo evaluador, la(s) entidad(es) promotora(s) y gestora(s) y los distintos agentes clave implicados
- Cronograma y tareas planificadas

Precio

- Se considerará una propuesta como temeraria o desproporcionada, aquella oferta con baja superior a un 25% del precio medio de las ofertas presentadas.

Introducción de mejoras al Pliego

- Existencia de aportes de valor añadido al trabajo propuesto en el pliego de condiciones técnicas (materiales, productos, metodología a emplear, composición del equipo evaluador…etc.)

La decisión final sobre "¿quién evalúa?" debe realizarse de manera objetiva teniendo en cuenta todos los criterios anteriormente señalados, para lo cual el Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas elaborado por el INAP, propone una serie de orientaciones que pretenden auxiliar este trabajo de ponderación.

LA PONDERACIÓN DE CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LA PROPUESTA DE EVALUACIÓN EN LA Comunidad Foral de Navarra (MODELO DE PLIEGO DE CONDICIONES TÉCNICAS)

Si los Pliegos detallan con precisión las características de la evaluación a realizar y cómo ha de ejecutarse, los elementos que más peso tendrán a la hora de ponderar las propuestas remitidas por los equipos de evaluación serán: la calidad del personal y el precio.

En general, se pueden seguir las siguientes orientaciones

- Mejoras la pliego: un 5%

- Propuesta técnica y equipo de trabajo: se reparten por igual el resto del porcentaje.

P.6.

En este intervalo de selección del equipo evaluador y propuesta más idóneos, existe también la posibilidad de configurar un pequeño "Comité de selección"[36] que participe y

[36] Grupo responsable de analizar y valorar las diferentes propuestas que presenten los evaluadores durante la fase de concurso. Debe seleccionar la propuesta que mejor se adecue a la evaluación diseñada aplicando los criterios de baremación previamente establecidos. (INAP:2008; 9)

colabore con el gestor del proceso de evaluación en esta tarea, valorando las diferentes propuestas remitidas de acuerdo a los criterios de baremación establecidos.

Este Comité debería ser participativo, es decir, estar integrado por algunos de los agentes clave implicados en la intervención pública objeto de evaluación, recomendándose también la inclusión de expertos independientes en evaluación que, de manera objetiva y apoyándose en su experiencia previa, puedan avalar la toma de la decisión más idónea.

Por tanto, tras la respuesta a la pregunta "¿quién evalúa?" el gestor del proceso de evaluación –siempre y cuando se trate de una evaluación de tipo externa o mixta - contará con los siguientes productos ("sellos" en el lenguaje del peregrino) que le permitirán avanzar hasta la siguiente parada: la concreción y despliegue del plan de Trabajo de la evaluación.

Informe valorativo de las propuestas remitidas por los distintos equipos de evaluación que deberá ser elaborado por las personas participantes en el proceso de selección y baremación, incluido el Comité de selección si lo hubiera.

P.6.

Propuesta de evaluación seleccionada

P.7.

¿Qué debo hacer como gestor de la evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo?

La respuesta a todas las preguntas planteadas hasta el momento ha permitido al peregrino reflexionar, preparar y hacer acopio de toda la información, herramientas y material necesarios para iniciar su recorrido a Santiago de Compostela. Ahora debe concretar y ultimar su “Plan de viaje”, ponerlo en común, en su caso, con las personas que le acompañen en su recorrido y, de forma seguida, dar el primer paso de salida para ir completando las diferentes etapas del mismo.

El gestor del proceso de evaluación a estas alturas ya debe tener claro qué se va a evaluar, de qué manera y quién. Únicamente le queda ahora, concretar y validar un Plan de Trabajo definitivo con el equipo evaluador y proceder a desempeñar las tareas propias de gestión durante el tiempo que dure la ejecución de la evaluación.

Mientras la evaluación se esté realizando, la función del gestor del proceso de evaluación se centrará en coordinar y supervisar, junto con el equipo evaluador, que el desarrollo se ajusta a los términos y plazos previstos y que el trabajo y productos generados son útiles y de calidad.

Asimismo, deberá garantizar que todos los agentes clave implicados en la evaluación tienen posibilidad de participar, motivándolos e involucrándolos en el proceso, y que existen los canales y medios necesarios para el encuentro, comunicación y traspaso de información entre todos los actores (evaluadores, entidad(es) promotora(s), gestor(es), usuarios/as de la evaluación….etc.).

El gestor del proceso de evaluación es responsable de que el equipo evaluador disponga de la información necesaria para llevar a cabo su trabajo con rigor y efectividad, por lo debe promoverse una colaboración permanente entre las partes, que permita la participación del gestor del proceso de evaluación en todas las decisiones que resulte necesario adoptar sobre la evaluación (modificación de términos y condiciones, inversión de más tiempo, solicitud de participación de más actores….etc.).

¿Cuál es el Plan de Trabajo definitivo?

Como gestor del proceso de evaluación, su primera tarea será organizar una reunión con el equipo evaluador seleccionado con la intención de ultimar todos los detalles de la evaluación, verificando si todas las necesidades informativas van a ser cubiertas por la propuesta de evaluación ya que la opinión experta del equipo evaluador puede revelar que existen ciertas cuestiones insondables con los medios, recursos, tiempo, información…etc., disponibles o que, precisamente, no merece la pena analizar porque no aportarán valor al propósito y objetivos planteados.

El resultado de esta reunión debe quedar plasmado en un documento: el Plan de Trabajo, como fruto del acuerdo entre el equipo evaluador seleccionado y el conjunto de actores interesados en la evaluación representados por el Comité de Seguimiento de la evaluación y el gestor del proceso de evaluación.

Durante la reunión deben clarificarse las siguientes cuestiones que darán forma al citado Plan de Trabajo de la evaluación:

P.7.

CUESTIONES A CLARIFICAR	DESCRIPCIÓN
¿Existen diferencias sustanciales entre el pliego de condiciones técnicas y la propuesta del equipo evaluador que es necesario clarificar y reformular en el Plan de Trabajo?	Desde la redacción del pliego de condiciones técnicas o TdR han podido surgir diferencias sustanciales que pueden variar los requerimientos establecidos para la evaluación (en cuanto alcance, contenidos, técnicas…etc.), por lo que éstas deben ser negociadas con el equipo evaluador y valorarse en función de su posible incidencia respecto al trabajo a efectuar, los recursos y tiempo a emplear.
Finalmente, ¿participarán en la evaluación todos los agentes clave detectados?	Es importante clarificar si se pretende realizar una evaluación de tipo participativo, hasta qué punto tomarán parte los distintos agentes clave y quiénes son considerados imprescindibles tanto por el equipo evaluador como por la parte contratante. Son aspectos a tener en cuenta: la disponibilidad y expectativas de participación existentes por cada actor.
¿Qué rol se espera que ejerza el equipo evaluador? (evaluador apegado VS distanciado)	Dependiendo del contexto, situación, orientación y tipo de la evaluación, el equipo evaluador puede interactuar con los actores implicados en la evaluación de forma diferenciada: • *Evaluador distanciado*: El evaluador mantiene toda la autonomía y objetividad posible, buscando los hechos y poniendo toda su confianza en la metodología. Se trata de un perfil más técnico. • *Evaluador comprometido o apegado*: el evaluador trata de responder de forma sensible e interactiva a

	las preocupaciones e intereses de los agentes clave, implicándose e interactuando de forma cotidiana en el proceso de evaluación. La asunción de este rol permite un mayor acercamiento a la realidad de la intervención objeto de evaluación, incrementando el conocimiento sobre la misma.[37] Se recomienda, en todo caso, que el equipo evaluador conjugue ambos "papeles", sin perder en ningún el ideal de objetividad.
¿Qué metodología se aplicará finalmente para realizar la evaluación?, ¿qué herramientas y técnicas de investigación van a aplicarse?	En el momento de redacción del pliego de condiciones técnicas o TdR puede ser que establecería orientaciones sobre la metodología y técnicas de investigación preferidas o, por el contrario, haber dejado esta decisión a juicio experto de los equipos evaluadores para que establecieran las más adecuadas en sus propuestas. Una vez seleccionado el equipo evaluador, en ambos casos, deberá reunirse con él para discutir la conveniencia de la opción definitiva para asegurar la respuesta a las necesidades informativas clave y el rigor y objetividad requeridos. Debe garantizarse la obtención de datos fiables, válidos, exactos, para lo cual quizá sea necesario replantearse las preguntas y criterios de evaluación descartando aquellos menos relevantes o que a priori ya parezcan más difíciles de responder.
¿De qué manera van a establecerse los flujos de comunicación entre el equipo evaluador y el resto de agentes clave participantes?, ¿qué mecanismos, medios y/o canales van a emplearse?	Los roles y funciones de cada agente participante en el proceso de evaluación deben estar claramente identificadas, así como los canales y medios a través de los cuales se llevará a cabo la comunicación y el traspaso de información y las personas de contacto para posibles incidencias. Es importante determinar la periodicidad de reuniones mínima entre el equipo evaluador y el gestor del proceso de evaluación y en qué momentos o fases de la evaluación serán de carácter prioritario estos encuentros. La relación entre el equipo evaluador y todos los actores implicados estará guiada por la máxima del respeto mutuo y la confianza.[38]

[37] BUSTELO RUESTA M. (2001): "La evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los Gobiernos Central y Autonómicos en España. 1995-1999", Madrid, páginas 139-140

[38] Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005): "Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas", página 15.

P.7.

¿Cómo y cuándo va a realizarse la comunicación oficial del inicio de la evaluación?	La evaluación debe ser comunicada desde el mismo momento en que se inicia, con la intención de poder hacer partícipes e implicar a los actores implicados a los que después se solicitará colaboración. Esta comunicación puede realizarse de muy diversas formas (jornada presencial, remisión de comunicado…etc.) y forma parte de la estrategia de comunicación interna y externa que habrá de implementarse durante todo el proceso de evaluación. Mediante esta primera comunicación puede aprovecharse para presentar de forma inicial al equipo encargado de la evaluación.
¿Cuál es el cronograma definitivo de ejecución de la evaluación?, ¿qué productos se esperan y cuál es la calendarización de su entrega?	Uno de los principales resultados de esta primera reunión debe ser un calendario definitivo de la evaluación donde se determinen los distintos trabajos o tareas a realizar por parte del equipo evaluador con los correspondientes productos acordados (materiales, informes…) y fecha de entrega prevista. Se habrá de fijar una fecha de inicio y otra de fin de la evaluación, comprometiéndose el equipo evaluador a tener listo el informe final de evaluación para ese momento y, por su parte, el gestor del proceso de evaluación a tratar de solventar todos los posibles imprevistos que puedan poner en riesgo la consecución del objetivo temporal fijado.
¿Cómo y cuándo se tiene previsto comunicar los resultados de la evaluación?	El gestor del proceso de evaluación deberá tratar de determinar las líneas de la estrategia de comunicación tanto interna como externa que se empleará para transmitir los resultados de la evaluación. Dependiendo del grupo de actores destinatario habrá de emplearse un medio u otro (jornada de presentación, taller, comunicación escrita…). Asimismo, será necesario convenir con el equipo evaluador si participará activamente en este momento, si deberá elaborar algún tipo de material o documento añadido al informe final (presentación power point…etc.) y cuándo se realizará esta comunicación.
¿Qué uso podrá realizar el equipo evaluador una vez concluido su trabajo, de los resultados y material generados?	Desde el primer momento deben clarificarse los aspectos relativos a la confidencialidad de la información y datos desprendidos del análisis evaluativo, la privacidad, propiedad y difusión por parte del equipo evaluador de los resultados y conclusiones alcanzados así como de los materiales generados.

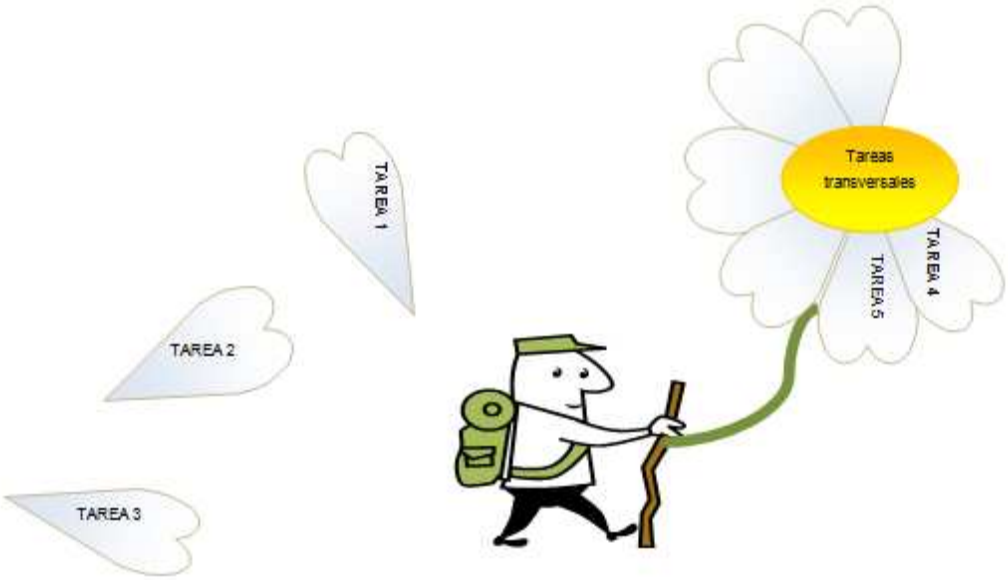
¿Qué tareas debo desempeñar como gestor de la evaluación?

La evaluación no se compone de una única tarea, sino que es considerada como un proceso en sí mismo compuesto por fases o etapas de trabajo diferenciadas durante las cuales el equipo evaluador debe ejecutar una serie de tareas de las que se obtendrán una serie de productos (materiales, informes….etc.).

La gestión de la evaluación es un proceso que se desarrolla de forma paralela y durante el cual la(s) persona(s) o unidad encargada que ejerce esta función ha de llevar a la práctica un conjunto de tareas que complementarán y auxiliarán la labor del equipo evaluador.

Puede asimilarse al proceso de “deshojar una margarita”, en el sentido de que existen una serie de tareas transversales, situadas en el “disco central”, que dan soporte y complementan durante todo el recorrido de gestión de la evaluación al resto de tareas puntuales y concretas que el gestor debe realizar (cada uno de los pétalos de la flor que irán deshojándose a medida que se van “quemando” etapas o fases de la evaluación).

Esta particular “margarita” acompañará a nuestro particular “peregrino-gestor” durante el despliegue del “Plan de Trabajo” de la evaluación, debiendo “deshojarla” de forma acompasada al ritmo de trabajo del equipo evaluador.



Tareas transversales

1. Garantizar la participación de los agentes clave implicados en la evaluación, involucrándolos y motivándolos
2. Supervisar la calidad del proceso de evaluación y de los trabajos resultantes
3. Verificar el cumplimiento del cronograma y Plan de Trabajo establecido.
4. Colaborar con el equipo evaluador, facilitándole todo el material, información necesaria para el desempeño de su labor

1 Garantizar la participación de los agentes clave implicados en la evaluación, involucrándolos y motivándolos

El despliegue del Plan de Trabajo es el momento en que verdaderamente comienza la evaluación, aplicándose todo lo diseñado y planificado hasta el momento, y solicitándose la participación de los actores clave implicados en la intervención pública objeto de evaluación que han sido identificados en el momento de preparación de la evaluación.

La labor del gestor del proceso de evaluación se centra en asegurar, en primer término, que todos los actores son informados del comienzo de la evaluación, de sus características, plazos y propósitos, así como del momento y modo en que se solicitará su colaboración.

También habrá de garantizar la participación efectiva e igualitaria de todos los actores, salvaguardando que puedan expresar libremente sus opiniones, que no prevalezca el interés de un determinado grupo y que dispongan en todo momento de información sobre lo que se está haciendo, con la intención de poder recoger sus aportaciones.

Otro aspecto primordial enmarcado en esta tarea es procurar un fluido y adecuado traspaso de la información entre las partes implicadas mediante el establecimiento de relaciones de comunicación constantes y multidireccionales. Ha de preservarse la eficacia y eficiencia de los mecanismos, instrumentos, medios de comunicación empleados (reuniones de trabajo, frecuencia de mails –cartas…etc.).

El gestor del proceso de evaluación tiene la responsabilidad de impulsar dicho proceso, por lo que debe utilizar sus “artes” y recursos para conseguir motivar e implicar a los agentes clave, transmitiéndoles el interés y utilidad de la evaluación, sin que estos consideren su participación como una carga de trabajo añadida sin ningún tipo de beneficio a obtener.

2 Supervisar la calidad del proceso de evaluación y de los trabajos resultantes

Para dar cumplimiento a esta segunda tarea transversal, el gestor del proceso de evaluación velará, en primer lugar, por la calidad de dicho proceso, lo que significa que:

- Las relaciones entre el equipo evaluación y los agentes clave implicados se desarrollan bajo criterios de confianza, respeto mutuo, confidencialidad y en un clima cordial que favorece el intercambio de información y aprendizaje.
- El trabajo del equipo evaluador se encuentra alineado de acuerdo a la estrategia y procesos/procedimientos de trabajo de las organizaciones participantes, no interfiriendo en su desempeño.
- Las tareas realizadas por el equipo evaluador responden a un orden y motivación lógica de acuerdo a la estrategia expuesta en el Plan de Trabajo. Los trabajos se desarrollan de forma coordinada, bajo la atenta supervisión de la figura del coordinador técnico del equipo evaluador.

Paralelamente, deberá supervisar la calidad de cada uno de los productos (materiales, informes, análisis…etc.) resultantes de la evaluación, evidenciando que:

- Los materiales, documentos, informes elaborados son rigurosos, claros, fácilmente interpretables, realizados a partir de la observación sistemática y organizada no basada en la pura intuición sino en datos objetivos validados con el contacto directo de la realidad.
- Los datos incorporados son válidos, fiables y significativos respecto de la intervención pública evaluada. Resulta de gran relevancia que los productos realizados faciliten al lector las herramientas de contraste que le permitan valorar la información que tiene entre manos, interactuar con ellos de alguna manera y, sobre todo, terminar con sensación de veracidad y rigor de lo que haya leído, independientemente de que comparta o no las conclusiones extraídas, o de que sea capaz de extraer otras diferentes.
- El equipo evaluador realiza un uso adecuado de las fuentes de información relevantes disponibles, siendo pertinentes los instrumentos y metodologías empleadas para su tratamiento y análisis.
- Los productos resultantes dan respuesta a las expectativas, necesidades y requerimientos de información formulados por los agentes clave implicados en el intervención pública objeto de evaluación.
- No se desperdician esfuerzos buscando información que no aporta nada relevante a los objetivos perseguidos.
- Los documentos, informes…etc. cuentan con una imagen homogénea (tipo de letra, logotipos, formatos de tablas y gráficos, uso de colores….). El equipo

evaluador ha procurado cuidar los diferentes estilos de redacción, de manera que no se noten diferentes “manos” en el mismo texto.

3 **Verificar el cumplimiento del cronograma y Plan de Trabajo establecido.**

Durante el despliegue del Plan de Trabajo de la evaluación el gestor del proceso de evaluación deberá verificar que el contrato suscrito con el equipo evaluador se ajusta a las condiciones establecidas en el documento de prescripciones técnicas y pliego administrativo (si lo hubiera) (en caso de evaluación interna se realizará lo propio respecto al Plan de evaluación). Deberá prestar atención a los siguientes aspectos:

- Adecuación al calendario y plazos de entrega previstos para los productos esperados.
- Verificación del cumplimiento de requerimientos de personal establecidos.
- Supervisión de la aplicación de la metodología y técnicas de investigación fijadas en el Plan de Trabajo.

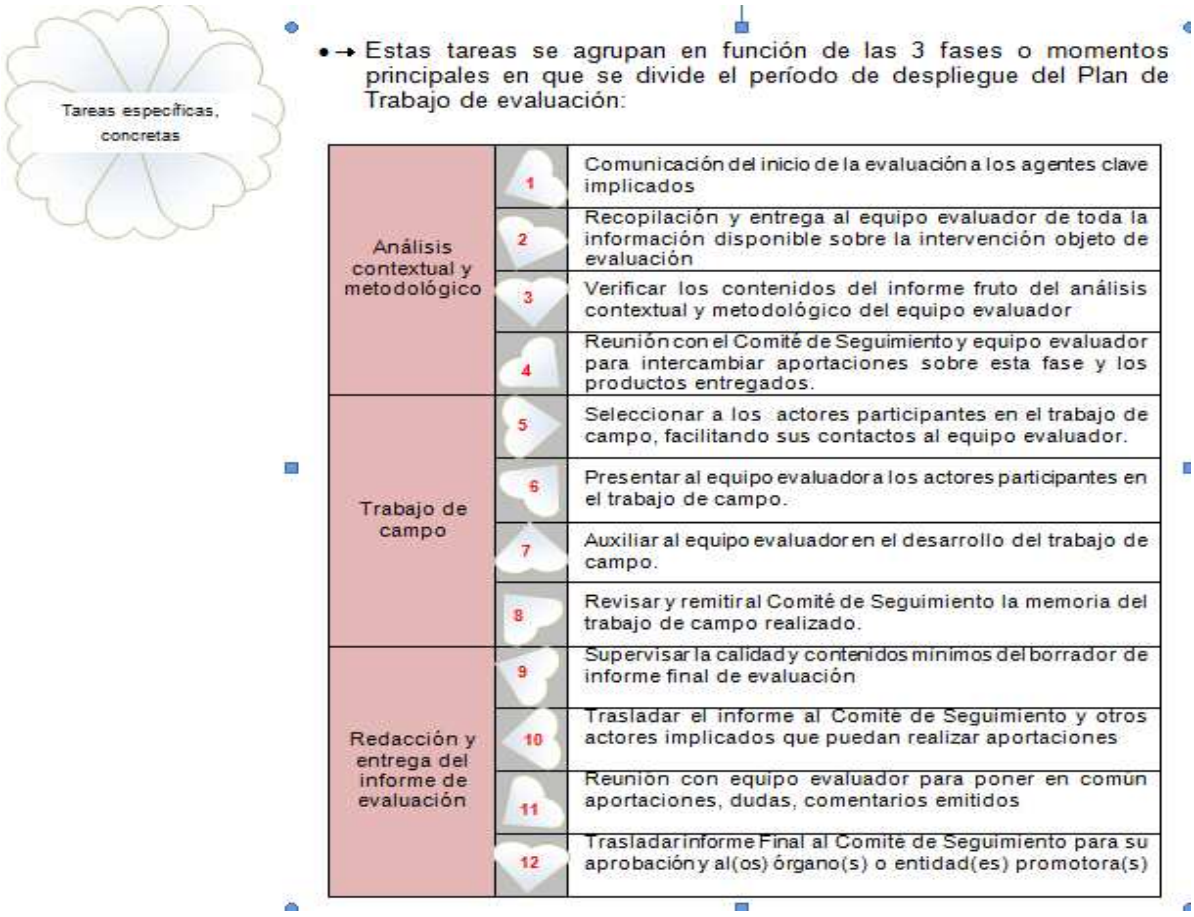
4 **Colaborar con el equipo evaluador, facilitándole todo el material, información necesaria para el desempeño de su labor**

La(s) persona(s) o unidad responsable de ejercer la función de gestión del proceso de evaluación actúa de enlace entre el equipo evaluador y el resto de actores implicados. Es importante, por ello, que mantenga una comunicación continua con los/as evaluadores/as, ofreciendo apoyo a su labor en los siguientes puntos:

- Proporcionarles toda la documentación disponible sobre la intervención pública, solicitándola a las entidades que puedan tenerla
- Implicar a aquellos actores a los que quiere consultar el equipo evaluador, para que sean receptivos a la experiencia evaluadora y proporcionen su opinión sin reticencias así como el mayor detalle posible en los datos.

P.7.

De manera paralela a estas tareas transversales, la función de gestión del proceso de evaluación implica la puesta en marcha de otras tareas específicas del momento en que se encuentre la evaluación que pasan a detallarse en las siguientes líneas:



Análisis contextual y metodológico	1	Comunicación del inicio de la evaluación a los agentes clave implicados
	2	Recopilación y entrega al equipo evaluador de toda la información disponible sobre la intervención objeto de evaluación
	3	Verificar los contenidos del informe fruto del análisis contextual y metodológico del equipo evaluador
	4	Reunión con el Comité de Seguimiento y equipo evaluador para intercambiar aportaciones sobre esta fase y los productos entregados.
Trabajo de campo	5	Seleccionar a los actores participantes en el trabajo de campo, facilitando sus contactos al equipo evaluador.
	6	Presentar al equipo evaluador a los actores participantes en el trabajo de campo.
	7	Auxiliar al equipo evaluador en el desarrollo del trabajo de campo.
	8	Revisar y remitir al Comité de Seguimiento la memoria del trabajo de campo realizado.
Redacción y entrega del informe de evaluación	9	Supervisar la calidad y contenidos mínimos del borrador de informe final de evaluación
	10	Trasladar el informe al Comité de Seguimiento y otros actores implicados que puedan realizar aportaciones
	11	Reunión con equipo evaluador para poner en común aportaciones, dudas, comentarios emitidos
	12	Trasladar informe Final al Comité de Seguimiento para su aprobación y al(os) órgano(s) o entidad(es) promotora(s)

1 Comunicación del inicio de la evaluación a los agentes clave implicados

El gestor del proceso de evaluación debe comunicar a todos los actores interesados el inicio de la evaluación, su alcance, propósitos, plazos de ejecución y en qué momento concreto y por qué se solicitará su participación y colaboración con el equipo evaluador. Para ello deberá valerse de la Estrategia de comunicación interna y externa, documento que será abordado en profundidad en la siguiente pregunta-guía de este Capítulo IV.

2 **Recopilación y entrega al equipo evaluador de toda la información disponible sobre la intervención objeto de evaluación**

En esta primera etapa del despliegue del Plan de Trabajo, el equipo evaluador centra su atención en conocer todos los detalles de la(s) intervención(es) que van a evaluarse para, acto seguido, comenzar a preparar las herramientas e instrumentos necesarios para la recogida de todos aquellos datos que no han podido recopilarse a través de fuentes documentales, por ello, cuanta mayor sea la información que se entregue a los/as evaluadores/as menor será el esfuerzo y tiempo dedicados posteriormente al trabajo de campo que, además, será más certero y eficaz.

3 **Verificar los contenidos del informe fruto del análisis contextual y metodológico del equipo evaluador**

El equipo evaluador –si así está reflejado en el pliego de condiciones técnicas, contrato o Plan de Trabajo acordado- una vez que finaliza el análisis documental y prepara las herramientas de recogida de información para la etapa de trabajo de campo (muestra estadística, guiones de entrevistas, cuestionarios…etc.), elabora un informe con toda esta información que ha de ser revisado por el gestor del proceso de evaluación. Para que los contenidos de dicho informe se ajusten a las necesidades de los actores implicados, se recomienda celebrar una reunión previa con el equipo evaluador, en la que puedan estar presentes también los miembros del Comité de Seguimiento, para ajustar los puntos mínimos que deberá contener el documento.

4 **Reunión con el Comité de Seguimiento y equipo evaluador para intercambiar aportaciones sobre esta fase y los productos entregados.**

El gestor del proceso de evaluación deberá remitir al Comité de Seguimiento el informe del equipo evaluador correspondiente a esta primera fase para su revisión. Se recomienda celebrar una reunión entre las partes para intercambiar impresiones y solventar posibles dudas o correcciones necesarias.

P.7.

5 Seleccionar a los actores participantes en el trabajo de campo, facilitando sus contactos al equipo evaluador.

Para que el equipo evaluador pueda iniciar la tarea de recopilación de información a partir de fuentes primarias, esto es, mediante la aplicación de técnicas cualitativas y cuantitativas, primeramente debe haberse seleccionado de entre todos los agentes implicados en la intervención, una muestra representativa de los mismos para que sea consultada y participe en las diferentes actuaciones previstas (entrevistas, cuestionarios, grupos de discusión…etc.). En la selección de estas personas debe participar activamente el gestor del proceso de evaluación así como el Comité de Seguimiento, puesto que disponen de un mayor conocimiento de las organizaciones o entidades así como de su disponibilidad y expectativas de participación.

Así, se deberá facilitar al equipo evaluador los contactos de las personas que van a participar en esta fase (el número se decidirá a partir de la muestra estadística elaborada previamente por el equipo evaluador). Se recomienda también que sea el propio gestor de la evaluación quien contacte previamente con estas personas, para acordar las citas así como la duración de las mismas.

6 Presentar al equipo evaluador a los actores participantes en el trabajo de campo.

Una práctica aconsejable es la presentación del equipo evaluador a los actores participantes en el trabajo de campo, antes de que éste de comienzo. Por ejemplo, en caso de que vaya a remitirse el cuestionario –por correo ordinario o e-mail- o éste se efectúe telefónicamente, el gestor del proceso de evaluación debiera enviar una pequeña carta explicando el motivo del requerimiento de la participación del actor destinatario, recordándole que se está realizando una evaluación, presentando al equipo evaluador que la está realizando (independientemente de que la evaluación sea interna, externa o mixta) y solicitando su colaboración y fijando una posible fecha que deberá confirmar.

Indicar que todas estas cuestiones deberán quedar reflejadas en el documento de la Estrategia de comunicación interna y externa.

En caso de realizarse entrevistas personales, grupos de discusión o cualquier otra técnica participativa y presencial, se recomienda la presencia inicial del gestor del

proceso de evaluación para introducir al equipo evaluador y hacer más receptiva su acogida. No se debe olvidar que, en muchas ocasiones, la evaluación produce inquietud y reticencia ya que hay actores que la entienden como un modo de control y valoración de su propio desempeño, de manera que en la presentación que se realice del trabajo de los/as evaluadores/as debe recalcarse el propósito, objetivos y beneficios de poner en práctica este tipo de estudios.

7 **Auxiliar al equipo evaluador en el desarrollo del trabajo de campo.**

Durante el desarrollo del trabajo de campo, el gestor del proceso de evaluación deberá estar en permanente contacto con el equipo evaluador solventando las incidencias que pudieran surgir (cambios de fecha de citas con agentes clave, dificultad para obtener información…etc.) por lo que habrá de supervisar las siguientes cuestiones:

- Deberá velar porque la relación entre el equipo evaluador y los actores participantes en el trabajo de campo se desarrolla bajo criterios de respeto mutuo y asegurando la confidencialidad del interlocutor.
- El trabajo del equipo evaluador no debe interferir en exceso en el desempeño de las tareas cotidianas de los informantes por lo que se deberá valorar cuál es el mejor momento para proceder a partir de la disponibilidad de los participantes y sin que suponga un esfuerzo añadido.

8 **Revisar y remitir al Comité de Seguimiento la memoria del trabajo de campo realizado.**

El equipo evaluador –en caso de estar estipulado en el pliego de condiciones técnicas, TdR, contrato o Plan de Trabajo – puede elaborar una memoria del trabajo de campo realizado que, tras una primera revisión inicial, deberá ser remitida por el gestor del proceso de evaluación al Comité de Seguimiento para su validación.

Al igual que en el caso del informe derivado de la etapa de análisis contextual y metodológico, si se requieren unos determinados contenidos mínimos a esta memoria, éstos han debido de ser previamente establecidos en una reunión previa.

P.7.

9 Supervisar la calidad y contenidos mínimos del borrador de informe final de evaluación

Una vez finalizado el trabajo de campo, el equipo evaluador analiza la información obtenida y extrae las conclusiones y recomendaciones de la evaluación que plasma en un primer borrador de informe final que entregará al gestor de la evaluación para su revisión y remisión, en su caso, al Comité de Seguimiento.

Con el objetivo de que este informe sea útil y de calidad, a continuación se ofrecen una serie de condiciones o criterios y contenidos mínimos que el gestor del proceso de evaluación debe tener en cuenta en su revisión y valoración:

CONTENIDOS MÍNIMOS Y ESTRUCTURA BASE DEL INFORME DE EVALUACIÓN	
Resumen ejecutivo de la evaluación	Sinopsis de los aspectos sustantivos del informe de evaluación: breve descripción de la intervención evaluada, motivación, propósito, objetivos específicos y alcance de la evaluación. Pero, sobre todo, debe presentar de manera clara y precisa aquellos resultados, conclusiones, recomendaciones y lecciones aprendidas de especial relevancia.
Introducción	Presentación del contenido y estructura del informe de evaluación.
Descripción de la(s) intervención(es) evaluada(s)	Detalle exhaustivo de los objetivos, teoría del programa (necesidades o problemática a la que pretende hacerse frente, medidas, acciones…), antecedentes, organización y gestión, público objetivo, ámbito o sector de actuación, actores intervinientes, contexto en el que se enmarca, cronograma y fase de ejecución en que se encuentra, presupuesto y recursos destinados.
Metodología, objetivos de la evaluación y alcance de la evaluación	Explicación de la motivación origen de la evaluación, objetivos, alcance de la misma y tipología de la misma. Deberán especificarse las preguntas a las que dará respuesta la evaluación y los criterios de evaluación analizados para ello. El informe de evaluación deberá describir con suficiente detalle la relación de la metodología y fuentes de información (documentación, informantes clave, literatura…etc.) empleadas para la recopilación de información (técnicas de investigación cualitativas y cuantitativas). Se pueden incluir, además, listas completas de entrevistados y documentos consultados, siempre que esto no entre en conflicto con el derecho a la privacidad y confidencialidad de los participantes. Este apartado podrá explicitar también el contexto en que se ha desarrollado la evaluación, cómo serán utilizados sus resultados y las decisiones que se tomarán una vez culminada (las dos últimas cuestiones son más propias de las evaluaciones de tipo interno).
Análisis de la información recopilada	Este apartado comprende el mayor grueso del informe y en él debe darse respuesta a las preguntas y criterios de evaluación a partir del análisis de la información recopilada tanto en el trabajo de campo como en la etapa de análisis contextual y documental. Supone dar cuenta de los objetivos de la evaluación.
Resultados de la evaluación	Relación de evidencias reveladas tras la respuesta a las preguntas de evaluación e interpretaciones formuladas sobre dicha evidencia desde el conocimiento objetivo y técnico del equipo evaluador. Los resultados atribuidos a la intervención que está siendo evaluada, pueden ser vinculados a las contribuciones de las diferentes partes interesadas.
Conclusiones	Juicios sobre la intervención en cuanto a factores de éxito o problemática detectada formulados a partir del análisis de los criterios de evaluación planteados, apoyándose en las interpretaciones de la información recopilada, siguiendo una lógica objetiva y sistemática. Las conclusiones deben centrase en temas transcendentes para la intervención que está siendo evaluada.

CONTENIDOS MÍNIMOS Y ESTRUCTURA BASE DEL INFORME DE EVALUACIÓN	
Recomendaciones	Conjunto de propuestas de mejora sobre la intervención evaluada con la intención de incrementar su efectividad y calidad a partir de la puesta en valor de sus fortalezas y oportunidades y ofreciendo posibles correcciones, soluciones o alternativas para sus factores debilitadores. Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en la evidencia y análisis efectuado, ser relevantes y realistas, estableciendo prioridades para la acción.
Lecciones aprendidas	Relación de buenas prácticas detectadas tras la evaluación de la intervención que pueden ser transferidas a futuras actuaciones. Deben incluir generalizaciones que trasciendan la intervención inmediata, poniendo énfasis en la relevancia más amplia que podrían tener. Es importante destacar que este apartado será opcional puesto que no todas las evaluaciones generan lecciones ya que éstas sólo deben ser extraídas si representan contribuciones al conocimiento general.
Anexos	Algunas de las cuestiones que pueden incorporarse como anexos son: pliego de condiciones técnicas o TdR empleado para la selección de la propuesta de evaluación; fuentes bibliográficas empleadas; modelo de herramientas empleadas para la recopilación de información (guión en el caso de entrevistas o grupo de discusión; cuestionario…etc.) También pueden incluirse en los anexos las opiniones o interpretaciones ofrecidas por los actores en el momento de ser consultados -siempre que esto no entre en conflicto con los derechos y bienestar de los participantes – que deberán ser reproducidas textualmente.

P.7.

En cuanto a la calidad del contenido, estructura y formato del informe de evaluación se recomienda seguir la propuesta planteada en el *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*, elaborado por la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE) (páginas 94 y 95)[39], que establece una serie de criterios base en forma de preguntas que ha de plantearse el gestor del proceso de evaluación para realizar una ponderación objetiva y detectar posibles puntos críticos que necesitan ser aclarados, explicados en mayor detalle o confrontados con el equipo evaluador.

"El informe final de evaluación debe contar con una estructura lógica, contener hallazgos basados en evidencia, conclusiones, lecciones y recomendaciones y estar libre de información irrelevante para el análisis general. El informe debe ser presentado en un formato que permita que la información sea comprensible y accesible."[40]

[39] Enlace al Manual en la siguiente web:

http://www.aecid.es/export/sites/default/web/galerias/programas/Vita/descargas/Manualdegestiondeevaluaciones.pdf

[40] Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG): "Estándares de evaluación en el Sistema de Naciones Unidas", 29 Abril de 2005, pág. 18.

P.7.

10 **Trasladar el informe al Comité de Seguimiento y otros actores implicados que puedan realizar aportaciones**

Una vez revisado el borrador de informe por parte del gestor del proceso de evaluación éste ha de remitirlo al Comité de Seguimiento de la evaluación y otros posibles actores implicados para que realicen lo propio y procedan a emitir sus aportaciones, dudas y cuestiones a clarificar.

11 **Reunión con equipo evaluador para poner en común aportaciones, dudas, comentarios emitidos**

Se recomienda mantener una reunión con el equipo evaluador que permita confrontar las aportaciones emitidas por el Comité de Seguimiento de la evaluación, en la que se perfilará el informe final definitivo.

12 **Trasladar informe Final al Comité de Seguimiento para su aprobación y al(os) órgano(s) o entidad(es) promotora(s)**

Un vez que el equipo evaluador ha redactado el informe final definitivo, el gestor del proceso de evaluación debe remitirlo al Comité de Seguimiento de la evaluación para su aprobación y, tras ésta al órgano o entidad promotora que motivó la puesta en marcha de la evaluación.

P.7.

¿Con qué órganos de apoyo cuento como gestor del proceso de evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo de la evaluación?

El gestor del proceso de la evaluación que ejerce su función en la Comunidad Foral de Navarra cuenta específicamente con dos organismos que le prestarán todo su apoyo y colaboración en las dudas que les puedan surgir.

- La Comisión Foral de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos.
- El Instituto Navarro de Administración Pública a través del Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos.

La composición, misión, objetivos y funciones de estos dos organismos han sido sobradamente explicados en el Capítulo I de este Cuaderno.

¿Qué productos deben generarse durante el despliegue del Plan de Trabajo de la evaluación?

El gestor del proceso de evaluación dispone, como mínimo, de tres nuevos "sellos" que incluir en su particular "credencial de peregrinaje", es decir, contará con los siguientes productos una vez respondida esta séptima pregunta del Cuaderno:

- Plan de Trabajo de la evaluación que detalle las tareas y metodología a aplicar, incluyendo un cronograma de desarrollo de la evaluación.
- Informes intermedios de evaluación: informe sobre análisis documental, contextual y metodológico realizado e informe sobre el trabajo de campo, principalmente.
- Informe final de evaluación

P.8.

¿Cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados?

El particular peregrino que nos ha ido acompañando a lo largo de este Cuaderno ha llegado a su meta: Santiago de Compostela, pero para poder obtener el diploma o documento que certifica su periplo –la denominada “Compostela”- debe informar de su recorrido a la Oficina de Acogida del Peregrino de Santiago.

Asimismo, si en su viaje a conseguido alcanzar los objetivos perseguidos, de seguro, dará buena cuenta de los beneficios y resultados de su peregrinaje a un amplio número de personas (familiares, amistades…etc.) motivándoles e invitándoles a realizar este viaje.

De la misma forma el gestor del proceso de evaluación ha de comunicar los logros y resultados de la evaluación a los principales actores implicados como potenciales usuarios de los mismos.

No obstante, aunque en este Cuaderno esta pregunta aparezca en el antepenúltimo puesto de este IV Capítulo, como ya se ha avanzado en la cuestión que ha ocupado las anteriores páginas, la tarea de comunicación debe abordarse desde el inicio del proceso de evaluación difundiendo los propios procesos seguidos en la evaluación y los avances que van alcanzándose con la intención de que los actores implicados puedan realizar aportaciones sobre los mismos, retroalimentando de esta manera al proceso de evaluación.

La comunicación de los procesos de evaluación tiene como finalidad la potenciación de la cultura de evaluación y su metodología para generar un mayor conocimiento sobre la intervención pública evaluada y, en general, una mayor conciencia sobre cómo se abordan los problemas públicos.

Una adecuada comunicación de procesos y resultados es condición indispensable para la posterior utilidad y uso de los insumos de la evaluación. Esto es, la trascendencia de la evaluación como factor de cambio y aprendizaje organizacional depende del uso de la información generada, la cual debe adaptarse a las necesidades y requerimientos planteados inicialmente por los actores clave implicados.

De esta forma, el diseño de la estrategia de comunicación y difusión es la decisión más estratégica en la gestión de un proceso de evaluación, ya que de ella dependerá el aprovechamiento del esfuerzo realizado y la aplicación posterior de las recomendaciones desprendidas por el equipo evaluador.

¿Cómo diseñar la estrategia de comunicación?, ¿qué aspectos debo tener en cuenta como gestor del proceso de evaluación?

El éxito de una buena estrategia de comunicación reside en tres aspectos fundamentales:

- lograr llegar al mayor número de actores considerados potenciales usuarios de la evaluación a través de los canales y medios más adecuados y en el momento oportuno,
- que estos actores sean capaces de interpretar correctamente los mensajes recibidos de acuerdo a sus intereses y necesidades, lo que significa utilizar un lenguaje directo, claro y comprensible,
- y lograr movilizarlos para que actúen y apliquen los resultados y productos generados por la evaluación en sus respectivos ámbitos de actuación.

El gestor del proceso de evaluación ha de retomar el trabajo realizado al comienzo del proceso de evaluación –concretamente en las preguntas ¿qué evaluar? y ¿para qué evaluar? –cuando identificó a los actores clave implicados en la evaluación como potenciales usuarios de la misma, clasificándolos según su “papel” en la intervención objeto de evaluación. En estas preguntas se recomendaba realizar una prospección para averiguar sus necesidades informativas, objetivos, expectativas de utilidad y uso pretendidas con la evaluación. Este trabajo previo le servirá de gran ayuda a la hora de definir la estrategia de comunicación.

Durante el despliegue del Plan de Trabajo de la evaluación, se ha aconsejado al gestor del proceso de evaluación el establecimiento de relaciones continuas de comunicación con los actores implicados en la evaluación con la intención de

trasladarles los avances y resultados parciales alcanzados durante la ejecución de las diferentes fases de trabajo del equipo evaluador. Estos momentos concretos de difusión (inicio de la evaluación y tras la emisión de informes parciales por parte del equipo evaluador, principalmente) deben estar planificados formando parte de esta Estrategia de Comunicación abordada en estas páginas.

El seguimiento de esta recomendación permitirá una mejor asimilación de los resultados finales de la evaluación, asegurando su utilidad y uso posterior, ya que habrán ido siendo perfilados gracias a las aportaciones emitidas por cada uno de los actores clave implicados.

Centrando ya la atención en el diseño de la Estrategia de Comunicación, el gestor del proceso de evaluación ha de tener en cuenta los siguientes aspectos:

- ***¿A quién es necesario comunicar? Difusión interna y externa***

  Los principales interesados en los procesos y resultados de la evaluación son los actores implicados en la(s) intervención(es) objeto de evaluación (promotores de la evaluación, personal gestor y técnico de la intervención, público beneficiario…) a los cuales habrá de dirigirse la estrategia de comunicación interna a elaborar.

  Por otro lado, existen otra serie de entidades y personas (profesionales y responsables de intervenciones similares y expertos del sector o tipo de intervención objeto de evaluación) que pueden estar interesadas en conocer y utilizar algunos de los resultados de la evaluación, por ejemplo, para usos

académicos o científicos o para transferir las lecciones o buenas prácticas detectadas a sus correspondientes organizaciones.

Asimismo, la ciudadanía en general puede considerarse un agente más interesado en la evaluación y sus resultados, ya que esta herramienta ayuda a aumentar la transparencia en la gestión pública así como hacer más eficaz y eficiente la actividad pública.

Para este segundo grupo de agentes será necesario, también, diseñar una estrategia de comunicación, pero esta vez de carácter externo.

- ***¿Qué uso espera hacer de la evaluación cada grupo de actores implicados?***

El siguiente cuadro sintetiza una serie de recomendaciones generales a tener en cuenta por el gestor del proceso de evaluación a la hora de identificar los usos y pretensiones que los distintos grupos de actores implicados presentan acerca de la evaluación:

USOS Y PRETENSIONES MÁS RECURRENTES POR CADA GRUPO DE ACTORES IMPLICADOS	
Entidades que han formulado y diseñado el objeto de evaluación	La información requerida tiene que ver con aspectos relativos al diseño y lógica de programación y planificación de la(s) intervención(es), con la intención de detectar que factores están poniendo en peligro la lógica de la intervención y, por tanto, la consecución de los objetivos planteados. Este grupo de actores requiere información para el aprendizaje y mejora de la programación de intervenciones futuras.
Entidades financiadoras de la intervención	Demandan datos que demuestren la eficiencia o no de la(s) intervención(es) pública(s) evaluada(s), en cuanto a la relación recursos empleados (materiales, económicos y humanos) versus resultados y efectos alcanzados. Centran su atención en la función de rendición de cuentas de la evaluación.
Gestores de la intervención	Este grupo de actores solicita de la evaluación información relevante acerca de las posibles mejoras que pueden introducirse en la propia intervención evaluada o en otras futuras en cuanto a los procesos de gestión, coordinación y relación entre los distintos actores implicados en la intervención.
Responsables de la toma de decisiones sobre la intervención y entidades promotoras de la evaluación	Pretenden utilizar los resultados e información derivada de la evaluación para valorar: la necesidad de reformulación o reprogramación de la(s) intervención(es) pública(s) evaluada(s); la continuación o no de la intervención; el replanteamiento en cuanto a la asignación de recursos y, en general, para la toma de decisiones sobre la propia intervención y sobre la estrategia de actuación futura. Para ello, requieren datos generales sobre resultados, efectos inmediatos, impacto y consumo de recursos.

USOS Y PRETENSIONES MÁS RECURRENTES POR CADA GRUPO DE ACTORES IMPLICADOS	
Ejecutores de la intervención	Desean conocer datos técnicos sobre el desempeño de la intervención: nº de medidas, acciones, actuaciones aplicadas, cumplimiento del cronograma establecido; factores que han facilitado u obstaculizado el desarrollo de la intervención; diferencias entre lo ejecutado y lo planificado…etc. Su atención se centra a nivel de seguimiento y resultados inmediatos o productos de la intervención, con la intención de determinar los aspectos a reforzar, las medidas a sustituir, las necesidades de reprogramación de tiempos y los mecanismos de comunicación entre actores a revisar –entre otros- para esta u otras intervenciones futuras.
Entidades, organizaciones colaboradoras	Utilizan la evaluación y sus resultados como una herramienta para promover su participación en la toma de decisiones sobre la intervención, desarrollar sus capacidades así como alianzas y redes de actuación con otros agentes intervinientes.
Público beneficiario directo e indirecto)	Esperan que la evaluación ayude a incrementar la transparencia del proceso de gestión y relaciones entre actores y que sus resultados incidan en un incremento de la eficacia y efectividad de la(s) intervención(es) pública(s) evaluada(s) por lo que se refiere a su(s) respuesta(s) a la problemática y necesidades para las que fue (ron) programada(s).
Ciudadanía en general	Generalmente, el uso que solicitan de la evaluación es que permita obtener una mayor transparencia en la gestión pública así como una más eficaz y eficiente utilización de los recursos públicos.
Otros (profesionales y responsables de intervenciones similares y expertos del sector o tipo de intervención objeto de evaluación)	Para este grupo de actores la utilidad de los resultados de la evaluación reside en su capacidad para detectar buenas prácticas que pueden ser transferidas a otros ámbitos de actuación, sectores o, simplemente, futuras intervenciones públicas que se tiene previsto realizar en el seno de sus organizaciones. Este grupo de actores potencia la función de aprendizaje e iluminación para acciones futuras de la evaluación.

- ***¿Qué canales y medios serán más adecuados para la difusión de la evaluación?***

El tercer aspecto que el gestor del proceso de evaluación ha de tener en cuenta a la hora de diseñar la estrategia de comunicación tiene que ver con los canales, medios y soportes mediante los cuales se llevará a cabo la tarea de difusión así como los mensajes a emitir – como ya se ha explicado en el apartado anterior-, seleccionando aquellos más adecuados dependiendo del grupo de actores receptor.

Como bien señala el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española[41], el hecho de utilizar mecanismos de comunicación específicos según el grupo de actores destinatarios no significa que alguno de estos grupos se vea privado de acceder a la información completa sobre los procesos y resultados de la evaluación. La razón de diferenciar los canales, medios y soportes de difusión por grupos de actores reside en poder filtrar y comunicar únicamente aquella información que puede resultar de especial relevancia e interés para este grupo, ya que una difusión masiva de información puede dificultar la interpretación de los datos, uso y accesibilidad de los resultados de la evaluación.

A continuación se proponen los medios, canales y soportes comúnmente utilizados, así como una serie de orientaciones a tener en cuenta sobre cada uno de ellos:

Publicaciones e informes escritos

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Informe de Evaluación	Es de carácter obligado para el equipo evaluador, por lo que no supone una mayor inversión de recursos	Suele ser denso y extenso, por eso se recomienda la utilización de un lenguaje claro, accesible, sin incorporar excesivos tecnicismos y en la que resultados, conclusiones y recomendaciones sean claramente identificables.
	Es el producto más tangible de la evaluación y describe el proceso y resultados de la misma de forma completa.	Incluye información que quizás no sea relevante para todos los grupos de actores, por lo que se advierte la necesidad de una buena estructuración que permita una lectura selectiva de contenidos.
Resumen Ejecutivo	Su reducida extensión que permite conocer de manera resumida los aspectos más relevantes de la evaluación.	No permite descender al detalle de aspectos clave.
	Permite adaptar sus contenidos a los intereses y necesidades de información de cada actor clave sin demasiado esfuerzo.	
Folleto divulgativo	Permite ampliar de manera sencilla la cobertura de la difusión de la evaluación.	Suele presentar un aspecto reducido que obliga a la selección de contenidos, pudiendo quedar fuera aspectos de notable interés según el grupo de actores receptor. Por ello, se recomienda especificar una entidad o lugar de contacto donde poder ampliar la información necesaria.
	Su diseño y formato atractivo suponen una buena forma de promocionar la evaluación realizada.	Por lo general, se suele realizar un único modelo de folleto debido a su coste, por lo que su reparto discrecional puede llevar a interpretaciones incorrectas en caso del grupo receptor.

[41] DGPOLDE (2007): Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, págs. 96-97.

P.8.

Publicaciones e informes escritos

Boletín de noticias	Reducido coste.	No todas las organizaciones o entidades disponen de este tipo de soporte.
	Buena alternativa porque permiten publicitar los contenidos que se deseen acerca de la evaluación.	
Revista especializada	Es una buena opción si el destinatario al que quiere llegarse es el grupo de expertos o académicos.	Reducida cobertura de posibles interesados en conocer los resultados de la evaluación.
	Reducido coste económico.	

Presentaciones orales

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Seminarios, jornadas, talleres	Permiten la interactuación con las personas asistentes.	Conllevan un mayor desgaste de recursos (económicos, materiales, humanos y temporales), para su preparación y para su promoción (consecución de asistentes).
	Son eficaces para transmitir los mensajes sobre la evaluación (procesos y resultados) a actores que no disponen de mucho tiempo para la lectura de informes extensos.	Si se requiere la participación del equipo evaluador, debe acordarse su realización bien en el pliego de condiciones técnicas o bien en la reunión de establecimiento del Plan de Trabajo de la evaluación.
Reuniones	Además de las ventajas señaladas para los seminarios, jornadas y talleres, se añade el hecho de que las reuniones son el canal por excelencia para comunicar los avances de la evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo ya que permiten intercambiar impresiones, corregir desviaciones…etc.	Deben ser planificadas con antelación, teniendo en cuenta la disponibilidad de los actores implicados. Se recomienda, por ello, establecer las mínimas necesarias en el momento de concreción del Plan de trabajo.

Nuevas tecnologías de la información y comunicación

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Intranet	Es un medio ideal para realizar la comunicación entre las organizaciones implicadas en la intervención de forma directa (entidades responsables o decisorias, gestoras, ejecutoras, colaboradoras…etc.)	Requiere de un esfuerzo en cuanto a actualización y mantenimiento que, si se deja en manos de las propias entidades, normalmente supone una sobrecarga de trabajo.
Internet	Amplia cobertura de destinarios	
Correo electrónico	Permite remitir información personalizada para cada grupo de actores. Es ideal para comunicar avances y mensajes sobre la evaluación (avisos de reuniones, publicaciones…etc.) durante el despliegue del plan de Trabajo de la Evaluación.	
Foros virtuales	Permiten la interactuación durante el despliegue del Plan de Trabajo.	Requieren un conocimiento y manejo de uso de los mismos por parte de los actores implicados.
EN GENERAL	Las ventajas generales de este tipo de medios son su bajo coste y gran capacidad de difusión. Permiten el acompañamiento de medios audiovisuales los cuales llegan antes a los destinatarios por su formato más ameno y atractivo que el informe escrito.	Es necesario extremar las medidas de seguridad o protección de datos y confidencialidad.

Otros

	VENTAJAS	INCONVENIENTES
Power point	Formato visual y ameno de presentar la información. Se recomienda su utilización, sobre todo en exposiciones orales y como síntesis que pueda acompañar a los informes de evaluación.	
Vídeos	Destaca también su carácter visual y ameno que permite, además, transmitir emociones de forma más sencilla que el lenguaje escrito (lenguaje no verbal).	Elevado coste y esfuerzo de realización.

Una vez que los mensajes así como los medios, canales y soportes para la difusión están seleccionados por cada grupo de actores, únicamente quedaría plasmar todas estas cuestiones en un documento que identifique además los momentos concretos en que se llevarán a cabo las diversas actuaciones o actividades de comunicación, diferenciando en todo momento la estrategia utilizada de forma interna y la externa. Este documento deberá indicar, además, quién será el responsable en cada momento de llevar a la práctica las distintas actuaciones de comunicación planteadas (¿equipo evaluador?, ¿responsable de la gestión del proceso de evaluación?, ¿entidad promotora de la evaluación?...).

P.8.

¿Con qué instrumentos específicos de apoyo cuento en la para realizar la comunicación y difusión de la evaluación?

El gestor del proceso de evaluación que desarrolla su labor en la Comunidad Foral de Navarra cuenta en su particular “mochila” con una herramienta específicamente diseñada para difundir y publicitar las evaluaciones realizadas: el Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios.

Publicidad y Difusión de la Evaluación en la Comunidad Foral de Navarra

La Ley Foral 21/2005, de 29 de Diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, como marco referencial de la aplicación de la herramienta de evaluación en la Comunidad Foral Navarra, establece en su Art. 11.1 lo siguiente acerca de la publicidad de las evaluaciones de políticas públicas realizadas:

P.8.

"Las Administraciones Públicas darán a sus evaluaciones, que serán públicas, la publicidad que juzguen oportuno y por los medios técnicos que consideren más adecuados".

De esta manera se promociona la publicidad de las evaluaciones dejando a la decisión de cada Administración decidir qué difundir, con qué medios, por medio de qué canales y soportes y a quién.

No obstante, establece una salvedad en el caso de las Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos públicos dependientes a quienes les insta en su Art. 12.2 a:

"(…) remitir las evaluaciones concluidas a la Comisión Foral de Navarra para la Evaluación de las Políticas Públicas la Calidad de los Servicios Públicos para su incorporación al Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios ."

Este Registro, gestionado por la citada Comisión Foral y actualizado y mantenido por el INAP a través de su Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos, es de carácter público y gratuito pudiendo ser consultado a través de la web de Gobierno de Navarra[42].

El objeto de este instrumento es recoger todas las acciones desarrolladas en las Administraciones Públicas de Navarra en relación a la evaluación de las políticas públicas y a la calidad de los servicios públicos. En concreto estas acciones son:

- Evaluaciones de políticas públicas (intervenciones, planes programas, acciones…)
- Cartas de Servicios

[42] Enlace al Registro:

http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/Acciones/Evaluacion+y+Calidad/Registro+de+Evaluacion/

- Sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos
- Programas de mejora de la calidad
- Premios a la calidad de los servicios públicos

En lo que se refiere a la evaluación de políticas públicas recoge datos referidos a la tipología y características de la evaluación realizada, permitiendo a las entidades que la han aplicado, publicar los informes de evaluación correspondientes para que sean consultados por el público en general, en caso de que así lo deseen.

El Registro, por tanto, se ha revelado como un excelente soporte para la difusión de la cultura de evaluación, permitiendo comunicar los resultados obtenidos por las evaluaciones de manera sencilla, comprensible y de fácil acceso para la ciudadanía.

P.8.

¿Qué productos debo obtener como gestor del proceso de evaluación tras la respuesta a esta pregunta?

Una vez respuesta esta octava pregunta, el gestor del proceso de evaluación contará con una serie de nuevos “sellos” que plasmar en su particular “credencial del peregrino”:

Documento que plasme la Estrategia de Comunicación interna y externa

Con el objetivo de ayudar a los gestores del proceso de evaluación en la elaboración de este documento, a continuación se muestra una ficha que resume el contenido o información mínima que debe plasmarse por cada una de las acciones de comunicación que se tiene pensado realizar. Esta ficha ayudará, además, a realizar el seguimiento de cada una de las acciones de comunicación una vez que comiencen a aplicarse puesto que incorpora un apartado destinado a establecer indicadores de medición.

P.8.

1	ACCIÓN DE COMUNICACIÓN	INSTRUMENTO DE DIFUSIÓN	CANAL / MEDIO DE COMUNICACIÓN

ACTORES DESTINATARIOS

MENSAJES A COMUNICAR

SISTEMA DE SEGUIMIENTO						
INDICADORES POR ACCIÓN	VALOR META	VALOR A FECHA (…)	EVOLUCIÓN			OBSERVACIONES
			Insuficiente	Mejorable	Satisfactorio	

Soportes de comunicación establecidos por cada grupo de actores implicados: folletos, material para presentaciones orales, material digital y audiovisual…etc.

¿Qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación?

El peregrinaje es un recorrido que como fruto ofrece el aprendizaje de una serie experiencias, vivencias personales y conocimientos que deben ser interpretados con el objetivo de poder trasladarlos a la vida cotidiana así como a futuros viajes o itinerarios de similares características.

De igual forma, la evaluación no tiene como finalidad la penalización, sino el aprendizaje y toma de decisiones sobre la propia intervención evaluada y la iluminación para acciones futuras. Esto implica interpretar de manera correcta los resultados de la evaluación, observando de qué manera concreta pueden ayudar a la mejora de la intervención y, en general, al perfeccionamiento de la gestión y planificación pública.

De la evaluación, por tanto, debe surgir un “Programa de mejora” que recoja qué acciones concretas van realizarse, cuándo y por quién, para llevar a la práctica los resultados de la evaluación.

El gestor del proceso de evaluación tiene la responsabilidad en este momento de ayudar a los actores que han sido comunicados sobre los resultados de la evaluación, a interpretar la información recibida y a transformarla en actuaciones concretas plasmadas en el denominado “Programa de mejora”.

De igual forma, tiene como tarea la remisión del documento resultante a la(s) entidad(es) promotora(s) de la evaluación, quien se encargará de la supervisión y seguimiento de la aplicación de las actuaciones programadas.

¿Qué factores influyen en el uso de las evaluaciones?

Es conveniente que el gestor del proceso de evaluación conozca cuáles son los factores más usuales que tienen influencia en el uso y aplicación de los resultados de la evaluación, con la intención de que pueda frenar su incidencia.

Se detectan tres factores principales:

- La oportunidad, este aspecto hace referencia a la necesidad de que las conclusiones, recomendaciones y lecciones estén disponibles en el momento en que deba realizarse la toma de decisiones concretas sobre la intervención pública objeto de evaluación.
- La credibilidad, este factor incide en el control de la objetividad y solidez de la evaluación, de manera que los datos ofrecidos sean válidos y fiables y no existan sesgos ni información que pueda llevar a diversas interpretaciones.
- La diseminación o difusión, centra su atención en el grado en que el proceso y resultados de la evaluación ha sido dado a conocer. Las evaluaciones no deben ser tratadas como documentos históricos que vayan directamente a un archivo sino que deben emplearse como herramientas de cambio y mejora.

¿Cómo realizar e implementar el Programa de Mejora?

El proceso de diseño e implementación de un Programa de Mejora consta de las siguientes etapas o tareas:

Para llevar a cabo la primera etapa o tarea de clasificación de las recomendaciones emanadas de la evaluación se propone emplear la siguiente tabla que incluye dos formas de categorización que, aplicadas de manera complementaria, ayudarán también a establecer la prioridad de aplicación de cada una de las recomendaciones:

RECOMENDACIÓN	POSIBILIDAD DE PUESTA EN MARCHA				CATEGORIZACIÓN DE RECOMENDACIONES SEGÚN PATTON				
	OPORTUNIDAD	JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN	VIABILIDAD	JUSTIFICACIÓN DE LA VALORACIÓN	PRIORIDAD	ÁMBITO	TIPO DE AGENTE RECEPTOR	PROPÓSITO	MOMENTO DE REALIZACIÓN

La primera categorización, propone clasificar las recomendaciones en función de la posibilidad de su puesta en marcha, atendiendo a su viabilidad y oportunidad.

Viabilidad	Posibilidad de aplicar la recomendación en cuanto a: la disponibilidad de recursos (materiales, económicos y humanos); factibilidad técnica y jurídica y existencia de consenso acerca de la cuestión.
Oportunidad	Coyuntura y conveniencia de tiempo y lugar para realizar una determinada acción en cuanto a los beneficios o rentabilidad que puede derivarse de su ejecución.

De esta forma, la valoración de cada recomendación se realizará a través de una escala de valor numérica, que refleje de 1 a 4 cuál es su grado de oportunidad y viabilidad, siendo 1= valor mínimo y 4= valor máximo. Estos valores deberán ser justificados mediante argumentos claros y razonables.

La segunda parte de la tabla contiene una segunda clasificación complementaria a la anterior, basada en las categorías establecidas por Patton[43]:

PRIORIDAD	**Centrales y secundarias**	Estas dos opciones contrapuestas hacen referencia a la prioridad de aplicación de la recomendación, en cuanto a su interés, carácter estratégico y cambios o beneficios a obtener.
CONTENIDO	**Sumativas y formativas**	Las sumativas hacen referencia a los resultados obtenidos por la intervención y las formativas se centran más en la dimensión de estudio del proceso o desarrollo de la intervención.
MOMENTO DE REALIZACIÓN	**De aplicación inmediata, medio plazo o largo plazo**	Esta clasificación se refiere al momento en que aconseja la puesta en práctica de la recomendación.
TIPO DE ACTOR O AGENTE RECEPTOR		Hace referencia al grupo de actores al que va dirigida la recomendación: personal decisor, gestor o ejecutor de la intervención; público beneficiario, entidades colaboradoras, organización promotora y financiadora…etc.
PROPÓSITO	**Implicación de actuaciones o pretensión de estimular la discusión y/o reflexión**	Esta categorización pone la atención en el propósito de la recomendación: promover la acción o abrir un proceso para la deliberación y el intercambio de posturas acerca de la cuestión sobre la que verse la recomendación.
ÁMBITO		Esta última clasificación diferencia las recomendaciones en función de si su propuesta de acción tiene que ver con la perspectiva de formulación o diseño, proceso o resultados.

[43] PATTON (1997).

Por otro lado, una vez categorizadas las recomendaciones, es el momento de abordar el proceso de transformación de las mismas en acciones de mejora concretas. Para ello, se propone la utilización de la siguiente "ficha de mejora" como herramienta que ayudará a los actores clave implicados y, en última instancia al gestor del proceso de evaluación, a interpretar los resultados de la evaluación y diseñar el correspondiente "programa de mejora" [44].

Como puede observarse, se distinguen tres áreas de trabajo: la primera de ellas –a cumplimentar por el gestor del proceso de la evaluación – recoge una descripción de la recomendación así como su clasificación y priorización en función del análisis efectuado con anterioridad.

La segunda área de trabajo- dirigida a la propia unidad responsable de aplicar la mejora- plasma la acción de mejora propuesta a partir de la recomendación efectuada por el equipo evaluador, concretando quién será el encargado de liderar el proceso de puesta en marcha de esta acción de mejora, el tiempo y recursos (económicos, materiales y humanos) necesarios para su aplicación.

P.9.

Por último, la ficha incorpora un área de trabajo conjunta donde el gestor del proceso de evaluación y la unidad responsable de aplicar la acción de mejora propuesta deben definir los indicadores a través de los cuáles se realizará el seguimiento de la puesta en marcha de la mejora, quién será el responsable de llevar a cabo dicho seguimiento y, en última instancia indicar la fecha en la cual se entiende asumida e incorporada la mejora así como una valoración de los resultados y efectos alcanzados.

[44] Esta ficha, de elaboración propia, está basada en la aportada por la DGPOLDE (2007) en su *Manual para la Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española,* págs. 101-102.

P.9.

ÁREA DE TRABAJO GESTOR DELPROCESO DE EVALUACIÓN	**Nº DE RECOMENDACIÓN**			
	DESCRIPCIÓN			
	POSIBILIDAD DE PUESTA EN MARCHA		PRIORIDAD	
	PROPÓSITO			
	ÁMBITO CON EL QUE SE RELACIONA	Formulación o Diseño		
		Proceso		
		Resultados		
	UNIDAD(es) DESTINATARIA(s)			

ÁREA DE TRABAJO DE LA UNIDAD RESPONSABLE DE APLICAR LA MEJORA	**ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA**		
	DESCRIPCIÓN		
	PERSONA(s) / UNIDAD(es) RESPONSABLE(s) DE LIDERAR /GESTIONAR EL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA MEJORA		
	TIEMPO DE REALIZACIÓN	Aplicación inmediata (1-6 meses)	
		Medio Plazo (6-12 meses)	
		Medio-Largo Plazo (12 a 18 meses)	
		Largo Plazo (más de 18 meses)	
	VALORACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA APLICAR LA MEJORA		
	COSTES ECONÓMICOS		
	DEDICACIÓN DE RRHH NECESARIA		
	RECURSOS MATERIALES		

ÁREA DE TRABAJO CONJUNTA	**SEGUIMIENTO**				
	PERSONA / UNIDAD RESPONSABLE				
	INIDICADORES DE MEDICIÓN	EVOLUCIÓN			OBSERVACIONES
		INSUFICIENTE	MEJORABLE	SATISFACTORIA	
	CIERRE				
	FECHA				
	RESULTADOS				
	EFECTOS				

Esta ficha, además de plasmar de una manera visual y precisa la tipología o clasificación de las recomendaciones, tiene en cuenta los siguientes ámbitos de la acción de mejora a incorporar en la intervención pública evaluada: seguimiento, gestión, estructura organizativa y recursos necesarios, resultados e impacto generados.

Una vez que se ha redactado el Programa de Mejora, se procederá en primera instancia a su difusión con la intención de que todos los actores implicados en la intervención evaluada tengan conocimiento del mismo.

La última fase respecto al Programa de Mejora es su propia evaluación, es decir, el cierre de las acciones de mejora aplicadas valorando los resultados alcanzados así como los efectos (esperados e inesperados; deseados e indeseados) generados por su puesta en marcha.

¿Qué productos debo obtener como gestor del proceso de evaluación tras la respuesta a esta pregunta?

Una vez respuesta esta última pregunta del itinerario, el gestor del proceso de evaluación contará con el último de sus "sellos" que completará su particular "credencial del peregrino":

Programa de Mejora: es el documento que recoge la totalidad de las fichas de mejora y establece las prioridades de aplicación de las mismas en forma de cronograma u hoja de ruta a seguir tras el proceso de evaluación.

P.9.

Mecanismos, instrumentos u órganos de apoyo de carácter transversal

El gestor del proceso de evaluación cuenta en su peculiar “mochila” de avituallamiento con una serie de instrumentos o herramientas que podrá utilizar durante el tiempo que dure su itinerario.

Estos materiales tienen, por tanto, carácter transversal y no están adscritos a la respuesta de ninguna de las nueve preguntas planteadas en este Capítulo, sino que el gestor del proceso de evaluación podrá recurrir a ellos en el momento que lo considere oportuno y necesario.

Se agrupan en dos tipos:

- **BÁSICOS**

  Se trata de instrumentos que cualquier gestor del proceso de evaluación dispone, independientemente del lugar o ámbito de actuación en que desarrolla su función.

  Estrategia de Comunicación interna y externa

  Este documento, explicado en profundidad en la pregunta “¿Cómo comunico el proceso de la evaluación y sus resultados?”, tiene como principal misión convertirse en motor de la gestión del cambio acercando la evaluación a todos los actores implicados y motivándolos a participar en el proceso de manera activa y permanente mediante la interacción con el equipo evaluador y el gestor del proceso de evaluación (este último como ya se ha detallado anteriormente actúa de enlace entre todas las partes implicadas).

  Comité de Seguimiento de la evaluación

  Tal y como se ha definido a lo largo del Cuaderno, se trata de la estructura formal de apoyo a la gestión del proceso evaluativo que facilita y propicia la participación de los actores clave. Su naturaleza puede ser más o menos formal pero, como mínimo, debe contar con representación de la entidad gestora de la evaluación y el equipo evaluador.

La creación de este Comité proporcionará una mayor credibilidad y aceptación de la información generada por la evaluación puesto que una de sus funciones será la de validar los documentos, materiales y trabajos realizados por el equipo evaluador, como representantes de los actores implicados en la intervención. De forma añadida, este hecho permitirá asegurar una efectiva aplicación de los resultados (recomendaciones y lecciones) de la evaluación.

Este Comité centrará su atención en velar porque el proceso y resultados de la evaluación atiendan a los criterios de utilidad y calidad, asegurando que los intereses, expectativas y necesidades informativas de los actores implicados son cubiertos por el trabajo del equipo evaluador.

A continuación se citan las funciones básicas de este Comité:

- **Actuar de portavoces de los actores clave implicados en la evaluación, canalizando sus expectativas, intereses y necesidades informativas y haciéndoles así como sus propuestas y consideraciones acerca del proceso y resultados de la evaluación.**
- **Validar los documentos de diseño y planificación de la evaluación: Plan de Trabajo de la evaluación y Estrategia de Comunicación interna y externa.**
- **Participar en la elaboración del Pliego de Condiciones Técnicas o TdR, así como en la selección del equipo evaluador (ya sea la evaluación interna, externa o mixta).**
- **Facilitar al equipo evaluador y al gestor del proceso de evaluación el acceso a toda la información disponible sobre la intervención necesaria.**
- **Impulsar la participación y colaboración de los actores clave a los que el equipo evaluador necesite consultar durante el desarrollo del trabajo de campo.**
- **Supervisar la calidad del proceso y productos resultantes de la evaluación, enriqueciéndolos con sus aportaciones y asegurando que se da respuesta a las preguntas de evaluación previstas.**
- **Comunicar y difundir el proceso y resultados de la evaluación.**

En cuanto a la composición de este Comité, se recomienda que sus integrantes dispongan de un perfil técnico, con amplios conocimiento sobre la intervención objeto de evaluación y una posición de relevancia en la misma. Participar en este Comité supone la asunción de un compromiso de dedicación hacia la evaluación, por lo que será necesario valorar la disponibilidad de cada uno de los posibles integrantes.

El Comité de Seguimiento deberá reunirse con asiduidad para reflexionar y realizar el seguimiento del proceso de evaluación, recomendándose al menos su confluencia en cuatro momentos clave:

1	**Constitución del Comité:** presentación de sus integrantes, definición del funcionamiento del Comité (nº de reuniones a mantener, mecanismos y medios de comunicación entre los integrantes, dinámica de las reuniones…) y discusión y acuerdo sobre las preguntas a las que deberá atender el trabajo del equipo evaluador tras la identificación y priorización de las necesidades informativas formuladas por los actores clave implicados.
2	**Preparación y arranque de la evaluación:** colaboración en la selección del equipo evaluador y propuesta de evaluación; validación del Plan de Trabajo de la evaluación y definición de la Estrategia de comunicación interna y externa.
3	**Validación de los productos resultantes de la evaluación:** revisión y aprobación de los informes y documentos realizados por el equipo evaluador.
4	**municación de resultados de la evaluación:** aprobación del informe final de evaluación; despliegue la estrategia de difusión de los resultados obtenidos y supervisión del proceso de interpretación de omendaciones y elaboración del Programa de mejora.

ESPECÍFICOS DE LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

Glosario de términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de Políticas Públicas

El glosario consiste en un diccionario de términos generales y específicos sobre seguimiento y evaluación. Su objetivo es facilitar la comprensión de los conceptos principales y más comúnmente usados y favorecer la utilización de un lenguaje común en relación con esta materia, permitiendo disponer de esta información, de forma sencilla y operativa, en orden alfabético. Es, en definitiva, un recurso de aprendizaje en evaluación de políticas públicas.

Tiene como propósito ayudar a las personas de la administración pública de Navarra que no poseen conocimientos específicos sobre la materia, a entender los términos y conceptos utilizados de modo que cuando se realicen evaluaciones tanto de tipo interno como externo, exista una definición clara de lo que se demanda, lo que va a posibilitar conocer de mejor manera para qué se demanda.

Se trata de un instrumento “vivo” que puede y debe ser actualizado cada vez que se detecten nuevos términos de relevancia e interés sobre la materia tratada.

Se encuentra publicado en la página web del INAP y puede accederse a su contenido a través del siguiente enlace: http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/Acciones/Evaluacion+y+Calidad/Guias+y+material+de+soporte/

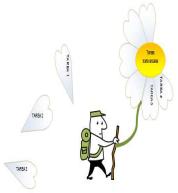
CAPÍTULO

5

Síntesis del proceso de gestión de la evaluación y propuesta de buenas prácticas.

Este último capítulo resume el contenido del cuaderno de “gestión de la evaluación de intervenciones públicas de Navarra” y propone, a modo de recomendación, algunas buenas prácticas.

La base de estas propuestas se sustenta en el hecho de que la evaluación es reflexión y revisión. Una buena gestión de la evaluación va a suponer, también, aprender y mejorar lo cual siempre tiene efectos positivos en sí mismos.



MOMENTO DE FORMULACIÓN		PREGUNTAS-GUÍA DEL PROCESO DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN	CONTENIDO DE LA "MOCHILA" DEL GESTOR DEL PROCESO DE EVALUACIÓN		"SELLOS" DE LA "CREDENCIAL" DEL GESTOR DE EVALUACIÓN	BUENAS PRÁCTICAS
			ESPECÍFICOS	BÁSICOS		
PREPARACIÓN DE LA EVALUACIÓN	1	¿Por qué evaluar?		• Estrategia de Comunicación interna y externa • Comité de Seguimiento de la evaluación		Cualquier ejemplo de buenas prácticas debe ser una solución aplicable, no teórica e hipotética. Desde esta premisa se propone como mejor práctica -tomando como referencia la Ley Foral 21/2005-: 1.- Realizar evaluaciones. 2.- Crear grupos de trabajo internos que sean sujetos activos de las evaluaciones. 3.- Formarse y Capacitarse. 4.- Utilizar este cuaderno y el resto de productos elaborados por el INAP en materia de evaluación de políticas públicas. 5.- Registrar las evaluaciones y difundir los procesos evaluativos. Todo ello va a contribuir a crear una mayor cultura de evaluación y al aprendizaje organizativo en la Administración Pública de Navarra.
	2	¿Qué evaluar?				
	3	¿Para qué evaluar?				
	4	¿Cómo evaluar?				
	5	¿Es posible evaluar?	Protocolo de Evaluabilidad Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas		Pliego de Condiciones Técnicas	
PLANIFICACIÓN DE LA EVALUACIÓN Y PUESTA EN MARCHA	6	¿Quién evalúa?	Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas		Informe valorativo de las propuestas de evaluación Propuesta de evaluación seleccionada	
	7	¿Qué debo hacer como gestor del proceso de la evaluación durante el despliegue del Plan de Trabajo?	Comisión Foral de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos INAP, a través, del Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos		Plan de Trabajo de la evaluación Informes intermedios de evaluación Informe final de evaluación	
	8	¿Cómo comunico el proceso de evaluación y sus resultados?			Documento de Estrategia de Comunicación interna y externa Soportes de comunicación	
FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN	9	¿Qué hacer para incorporar las recomendaciones de la evaluación?			Programa de Mejora	

CAPÍTULO

6

Bibliografía

- American Evaluation Association (1994). *Guiding Principles for Evaluators.*
- Bañón i Martínez, R. (2003). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas,* Díaz de Santos, Madrid. España.
- Bustelo, M. (1999). “Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas”. En Revista Española de Desarrollo y Cooperación nº 4, páginas 9 a 29. Madrid. España.
- Bustelo, M. (2001). “la evaluación de las políticas públicas de igualdad de género de los Gobiernos Central y Autonómicos en España. 1995-1999”, Madrid. España.
- Comisión Europea (1999). “Evaluating socio-economic programmes”. En MEANS Collection. Lyon. Francia.
- Delgado Godoy, L. “Documentación sobre gerencia pública”, Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Tema 3.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (DGPOLDE) (2007). Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, Madrid.
- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005). *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas.*

- Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005). *Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas.*

- Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

- Merino, M.(2007). “La evaluabilidad. De instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas”, Agencia Estatal de Evaluación y Calidad, Papeles de Evaluación 7/2007.

- Osuna, J.L. y C. Márquez (dir.) y A. Cirera y C. Vélez (red.). (2000). “Guía para la evaluación de políticas públicas”. Instituto de Desarrollo Regional. Sevilla. España.

- Patton, M.Q. (1997). “Utilization-focused evaluation: The new century text (tercera edición)”. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (2006). *Estándares de Calidad de Evaluación del CAD.*

- Sociedad Canadiense de Evaluación (1996). *Orientaciones para una actuación ética.*

- Sociedad Francesa de Evaluación (2006). *Carta de la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Públicos.*

- Stufflebeam, D.L y Shinkfield, A.J. (1987) “Evaluación Sistemática. Guía teórica y práctica”. Ed. Paidós. Barcelona, España.

- Vedung, E. (1997). “Evaluación de políticas públicas y programas”. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Madrid. España.