

# Aprende a identificar la tipología de evaluación más idónea



# ¿Qué vamos a ver?



1

Tipos de Evaluación

2

Enfoques y Modelos Teóricos

3

¿Qué es lo que quiero saber?

4

¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

5

Espacio de preguntas

# 1. Tipos de Evaluación

# Tipos de Evaluación

¿Cuántos tipos de evaluación conocéis?



# Tipos de Evaluación

## En un primer vistazo

1 – Según el equipo evaluador

1.1 INTERNA

1.2 EXTERNA

1.3 MIXTA

2 – Según el papel

2.1 FORMATIVA

2.2 SUMATIVA

3 – Según el contenido o fase

3.1 NECESIDADES

3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

3.3 EVALUABILIDAD

3.4 IMPLEMENTACIÓN

3.5 COBERTURA

3.6 RESULTADOS O EFICACIA

3.7 IMPACTOS

3.8 ECONÓMICA

3.9 META-EVALUACIÓN

4 – Según el momento

4.1 EX ANTE

4.2 INTERMEDIA

4.3 EX POST



*Cada evaluación tiene un ámbito distinto en función de las cuestiones que intenta responder, su propósito, naturaleza, método, fase en la que se aplica, consideración del usuario/a o utilidad. Todos estos factores determinarán la tipología de evaluación.*

(Fundamentos de evaluación de políticas públicas.

# Tipos de Evaluación

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

### 1 – Según el equipo evaluador

#### 1.1 INTERNA

#### 1.2 EXTERNA

#### 1.3 MIXTA

El equipo encargado de realizar la evaluación puede ser **interno**, (que pertenece a la Administración) o **externo** (profesionales sin vinculación con la Administración y que se contratan por ésta para realizarla).

Ambas tipologías poseen ventajas e inconvenientes: las evaluaciones externas son más objetivas e independientes, frente a las internas, en las que hay un mayor conocimiento del programa o política. Esto lleva a recomendar la creación de equipos mixtos compuestos por personas interno y externo.



**ICEX. Programa Mujer e Internacionalización.** Análisis empírico a partir del universo de empresas con las que ICEX ha tenido relación desde 2003, llevado a cabo a través de una evaluación mixta.



**Programas de Empleo en Madrid y Castilla – La Mancha.** Análisis de la inserción socio – laboral llevado a cabo a través de una evaluación externa.



\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral.

# Tipos de Evaluación

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

### 2 – Según el papel

#### 2.1 FORMATIVA

#### 2.2 SUMATIVA

**Michael Scriven (1967).** *The methodology of evaluation.* In R. W. Tyler, R. M. Gagne, & M. Scriven (Eds.), *Perspectives of curriculum evaluation*, 39-83. Chicago, IL: Rand McNally.

Acuña dos tipos de evaluación según los propósitos que ésta cumpla:

- **Formativa**, que se hace con la intención de mejorar sobre la marcha y de forma progresiva el diseño y la ejecución del programa a evaluar con el fin de darla a conocer a los gestores de la misma para que se modifique todo aquello que se estime necesario.
- **Sumativa o recapitulativa**, que se realiza a través de una recapitulación del programa durante un periodo de tiempo determinado para ofrecer una valoración global del mismo y determinar si se continua o no con él.



Integración socio-económica de jóvenes en situación de exclusión a través de un modelo de Educación. Formación e Inserción Profesional en Marruecos

Luces para Aprender. Premio Wyse de innovación educativa. América Latina. 13 países

\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral.

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### 3.1 NECESIDADES

### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

### 3.3 EVALUABILIDAD

### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

### 3.5 COBERTURA

### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

### 3.7 IMPACTOS

### 3.8 ECONÓMICA

### 3.9 META-EVALUACIÓN

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

### Evaluación de necesidades

Su objetivo principal es analizar las características esenciales del problema que la intervención quiere solucionar y para el que fue desarrollado.



### RENTA GARANTIZADA DE CIUDADANÍA

EL sistema de garantía de ingresos mínimos en España está formado por un mosaico de prestaciones muy variadas, con un entramado variado de prestaciones dirigidas a colectivos y necesidades específicas. Su objetivo es garantizar unos ingresos mínimos, suficientes para reducir los niveles de pobreza y desigualdad. Es una buena política, necesaria para cubrir algunas de las lagunas históricas del sistema de garantía de ingresos y reducir su fragmentación territorial, pero está afectada todavía por problemas importantes de diseño y gestión que limitan su eficacia. [Una evaluación de necesidades sería fundamental en ella.](#)

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

Estas evaluaciones recogen información sobre tres aspectos:

- El problema sobre el que se ocupa el programa o política.
- El diseño conceptual y formulación de éste.
- Su coherencia y su racionalidad, es decir, hasta qué punto el diseño sirve para alcanzar los objetivos propuestos y cubrir las necesidades detectadas.

El análisis se centrará en la población objeto y los posibles problemas de cobertura, constatará la existencia de objetivos claramente definidos y medibles, analizará su correspondencia con los problemas, observará la articulación de los objetivos con las medidas tomadas y examinará la lógica del modelo de intervención diseñado.

3.1 NECESIDADES

3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

3.3 EVALUABILIDAD

3.4 IMPLEMENTACIÓN

3.5 COBERTURA

3.6 RESULTADOS O EFICACIA

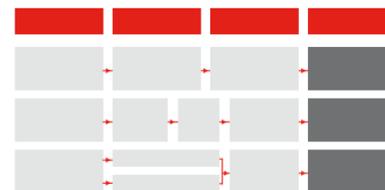
3.7 IMPACTOS

3.8 ECONÓMICA

3.9 META-EVALUACIÓN

Guía práctica 3  
Evaluación del diseño

Colección Ivalua de guías prácticas  
sobre evaluación de políticas públicas



ivalua Instituto Catalán de Estudios  
de Políticas Públicas

Instituciones miembros de Ivalua:

[https://ivalua.cat/sites/default/files/2020-01/06\\_06\\_2017\\_14\\_08\\_49\\_Guia3\\_Disenio\\_octubre2009\\_rev\\_feb2010\\_massa\\_vermella.pdf](https://ivalua.cat/sites/default/files/2020-01/06_06_2017_14_08_49_Guia3_Disenio_octubre2009_rev_feb2010_massa_vermella.pdf)

  
Escuela de Administración Pública  
de Castilla y León

\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid

# Tipos de Evaluación

¿Sobre qué política aplicaríais una evaluación del diseño?



# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

#### 3.1 NECESIDADES

Joseph Wholey, 1981. *Using evaluation to Improve Program Performance. In R.A Levine, M.A Solomone and G.M Hellstern (eds.) BeberlyvHills C.A:Sage*

#### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

#### 3.3 EVALUABILIDAD

Este tipo de evaluaciones se dan en un momento previo a evaluaciones de gran envergadura. Su finalidad es **comprobar y valorar todo aquello que es importante antes de iniciarlas** para comprobar si realmente es eficaz comenzar la evaluación en cuanto a los recursos disponibles y viables respecto a los obstáculos detectados.

#### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

#### 3.5 COBERTURA

#### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

#### 3.7 IMPACTOS

#### 3.8 ECONÓMICA

#### 3.9 META-EVALUACIÓN

Es fundamental que los planes y programas sean evaluables, es decir que cuenten con determinados atributos en su diseño, planificación, sistemas de información y recursos disponibles que les permitan producir información de calidad durante su implementación.



<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/F2E4C567-9B42-4E1E-9A85-4AF43F373B72/0/ProtocolodeevaluabilidadCompleto.pdf>



[https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia\\_Evaluabilidad\\_Intervenciones\\_Publicas.pdf](https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/es/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/Metodologias/Guia_Evaluabilidad_Intervenciones_Publicas.pdf)



\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### 3.1 NECESIDADES

### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

### 3.3 EVALUABILIDAD

### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

### 3.5 COBERTURA

### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

### 3.7 IMPACTOS

### 3.8 ECONÓMICA

### 3.9 META-EVALUACIÓN

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

### Evaluación de la implementación o del proceso de aplicación y gestión del programa o política.

La puesta en marcha mal diseñada o con imprevistos no contemplados de un programa o política puede ser la causa de que éste no alcance los objetivos esperados. Por ello, estas evaluaciones consisten en examinar:

- **La cobertura de la intervención**, hasta qué punto el programa o política está alcanzado la población o el área al que se dirigen.
- **La forma** en que se gestiona y ejecuta el programa, esto es, su puesta en práctica.



<https://www.gobiernodecanarias.net/intranet/documentos/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Programas%20y%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas.pdf>

[https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/evaluacion\\_coordinacion/es\\_def/adjuntos/guia\\_evaluacion\\_gv\\_pip.pdf](https://www.euskadi.eus/contenidos/informacion/evaluacion_coordinacion/es_def/adjuntos/guia_evaluacion_gv_pip.pdf)



\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

#### 3.1 NECESIDADES

#### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

#### 3.3 EVALUABILIDAD

#### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

#### 3.5 COBERTURA

#### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

#### 3.7 IMPACTOS

#### 3.8 ECONÓMICA

#### 3.9 META-EVALUACIÓN

En estas evaluaciones se analiza hasta qué punto el programa o política está llegando a la población para la que se diseñó, **las barreras físicas, culturales o que conlleven cualquier otro tipo de sesgo de acceso al programa** o el conocimiento del mismo que tiene esta población, son aspectos claves en los que se detendrá.

## PEMICYL 2023

Programa Empleo Mujer Castilla y León

Tiene como objetivo principal la **inserción socio laboral de mujeres** con dificultades de acceso al mercado laboral que residen en la región

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### 3.1 NECESIDADES

### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

### 3.3 EVALUABILIDAD

### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

### 3.5 COBERTURA

### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

### 3.7 IMPACTOS

### 3.8 ECONÓMICA

### 3.9 META-EVALUACIÓN

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

Los programas o políticas son diseñados teniendo en cuenta unos objetivos operativos a alcanzar, estos objetivos producen cambios en la población objeto a la que se dirigen y su cumplimiento determina el éxito o fracaso de la política o programa.

Estas evaluaciones analizan **si los cambios producidos en la sociedad son directamente atribuibles** al programa o política o, sin embargo, son producidos por otros factores externos. Al centrarse en analizar los efectos sobre las personas beneficiarias del programa, la evaluación se sitúa en un nivel más inmediato y directo nada más terminado de ejecutarse la política o programa.



[https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/ess/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/ Metodologias/Guia\\_de\\_Evaluacion\\_de\\_Resultados.pdf](https://funcionpublica.hacienda.gob.es/dam/ess/portalsefp/evaluacion-politicas-publicas/Documentos/ Metodologias/Guia_de_Evaluacion_de_Resultados.pdf)



\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

#### 3.1 NECESIDADES

Por impacto se entiende **el efecto o consecuencia** más general del programa **transcurrido un tiempo** desde su implementación.

#### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

#### 3.3 EVALUABILIDAD

Se trata de observar los cambios buscados y no, y valorar en qué medida los que se han producido son debidos a la intervención o a factores externos.

#### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

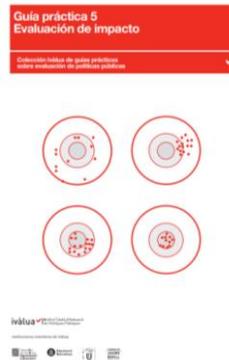
#### 3.5 COBERTURA

#### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

#### 3.7 IMPACTOS

#### 3.8 ECONÓMICA

#### 3.9 META-EVALUACIÓN



[https://www.fondoseuropeo.s.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documentos/Guia4\\_Evaluacion\\_e\\_impacto\\_valu.pdf](https://www.fondoseuropeo.s.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/es-ES/ipr/fcp1420/e/Documentos/Guia4_Evaluacion_e_impacto_valu.pdf)



[https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases\\_Evaluacion\\_Impacto.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/Bases_Evaluacion_Impacto.pdf)

# Tipos de Evaluación

¿Sobre qué política aplicaríais una evaluación de impacto?



# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

#### 3.1 NECESIDADES

El análisis del coste del programa o política comparado con los **beneficios obtenidos** es un factor clave a tener en cuenta para indicar hasta qué punto la política o programa es rentable.

#### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

#### 3.3 EVALUABILIDAD

Se pueden realizar **diferentes análisis** como coste – beneficio; coste – utilidad, retorno de la inversión, etc., es decir, no todos los outputs e inputs se valorarán de forma monetaria.

#### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

#### 3.5 COBERTURA

#### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

#### 3.7 IMPACTOS

#### 3.8 ECONÓMICA

#### 3.9 META-EVALUACIÓN



Se trabajó con una **metodología adaptada del SROI (Social Return On Investment)**, con el objetivo de contrastar el coste-beneficio. Es decir, se trata de conocer por cada euro invertido lo que retorna a la sociedad. En el caso de las Lanzaderas de Empleo **por cada euro invertido en el proyecto retornaron 2,8 euros a la sociedad**

# Tipos de Evaluación

## 3 – Según el contenido o fase

### Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

#### 3.1 NECESIDADES

#### 3.2 CONCEPTUAL O DE DISEÑO

#### 3.3 EVALUABILIDAD

#### 3.4 IMPLEMENTACIÓN

#### 3.5 COBERTURA

#### 3.6 RESULTADOS O EFICACIA

#### 3.7 IMPACTOS

#### 3.8 ECONÓMICA

#### 3.9 META-EVALUACIÓN

La “*evaluación de las evaluaciones*” como generalmente se la describe, trata de **analizar, de manera sistemática el resultado de varias evaluaciones** sobre una política o programa, donde se considera más eficaz que comenzar una nueva

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID FACULTAD DE CIENCIAS DE LA DOCUMENTACIÓN



UNIVERSIDAD COMPLUTENSE MADRID

“La evaluación desde una perspectiva de género como herramienta de transformación y mejora de las políticas públicas activas de empleo de formación profesional en España dirigidas al desarrollo de la sociedad digital”

Tesis Doctoral que presenta  
María José Soler Fraile  
para la obtención del Grado de Doctora

Se analizan las evaluaciones realizadas en el contexto de las políticas activas de empleo de la FPE, en concreto en los Planes Anuales de Evaluación de la Formación para el Empleo (PAE) 2010. 2011. 2012 – 2013, 2014, 2015 – 2016, para reflexionar sobre las medidas introducidas en los procesos de los ejercicios de evaluación realizados desde su diseño, presentación, resultados, modelos y categorías utilizados.

# Tipos de Evaluación

## 4 – Según el momento

### 4.1 EX ANTE

### 4.2 INTERMEDIA

### 4.3 EX POST



<https://www.juntadeandalucia.es/institutodeadministracionpublica/publico/anexos/evaluacion/guiaevaluacionexante.pdf>

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

Este criterio hace referencia al momento en que se va a llevar a cabo la evaluación en relación con la aplicación o puesta en marcha del programa o política.

Se realiza **antes de ejecutar** el plan, política o programa, siendo su objetivo principal analizar su adecuación a las necesidades que lo motivan y sus posibilidades de éxito. Es decir, garantizando a priori que el programa, tal y como ha sido concebido, conseguirá los objetivos para los que se ha planificado.

Más allá del examen conceptual, la evaluación ex - ante también se pronuncia sobre la **funcionalidad** de los mecanismos de gestión y seguimiento, sobre la coherencia de cada una de sus líneas de actuación y sobre el impacto previsible del programa, y acerca de su eficiencia, entendida como la relación costes - beneficios sociales y económicos que se pueden obtener mediante su aplicación.

# Tipos de Evaluación

## 4 – Según el momento

### 4.1 EX ANTE

### 4.2 INTERMEDIA

### 4.3 EX POST



## INDITEX

Educar Personas, Generar Oportunidades. América Latina. 9 países. 16 proyectos

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

Se lleva a cabo *“a medio camino”* en la ejecución. Consiste en el análisis crítico del conjunto de datos recogidos sobre el programa y en la medición de la forma en la que los objetivos perseguidos están siendo alcanzados, explicando las diferencias y estimando anticipadamente los resultados finales de la intervención. Las evaluaciones intermedias se pronuncian sobre la validez de la intervención en curso, la pertinencia de los objetivos considerados y calidad del sistema de gestión y seguimiento del programa. Su objetivo principal es obtener una información relevante y precisa que permita introducir las modificaciones necesarias en el diseño o ejecución del programa.

Para ello, durante la ejecución, resulta imprescindible recoger datos que describan el comportamiento del programa. Esta tarea de recopilación de información es la que se denomina **seguimiento**.

Así, el seguimiento constituye una tarea que exige un esfuerzo notable de recogida de información, tanto física como financiera, información que es relevante y necesaria, para valorar, una vez finalizado el programa o a medio camino en su ejecución, el impacto, la eficiencia, y la eficacia del mismo y de cada una de sus actuaciones.



\*La evaluación de las políticas públicas de Igualdad de Género de los gobiernos centrales y autonómicos en España 1995-1999. Tesis doctoral. Madrid, Universidad Complutense de Madrid

# Tipos de Evaluación

## 4 – Según el momento

### 4.1 EX ANTE

### 4.2 INTERMEDIA

### 4.3 EX POST

## Profundicemos *(seguiremos como referente el texto de María Bustelo 2001\*)*

Se realiza una vez finalizado el programa. Permite **enjuiciar el éxito del mismo**, el acierto en la estrategia diseñada, su grado de flexibilidad y capacidad de adaptación a una realidad siempre cambiante, su eficacia y eficiencia y la adecuación de los mecanismos de gestión y seguimiento previstos.



Evaluación en el proyecto de formación y contratación de mujeres desempleadas en ocupaciones laborales masculinizadas 2021 – 2022.



## 2. Enfoques y Modelos Teóricos

# Enfoques y Modelos

## Hagamos un viaje por el tiempo

Desde sus inicios, la evaluación pretendía ser una **ciencia de medición de las políticas públicas** y, como toda ciencia, fue cambiando a lo largo de su vida hacia un carácter más **multidisciplinar**, ampliando los ámbitos de las políticas a evaluar (social, cooperación, educación, etc.) y cambiando sus métodos, compromisos y teorías.

Comprender **cómo ha ido evolucionando la disciplina**, ayudará a entender el momento actual en el que se encuentra, pero, sobre todo, los fundamentos académicos sobre los que se sustenta.

Siguiendo a Ballart, GRAGUÉ, Quim y SUBIRATS (eds) (1996) *Modelos Teóricos para la práctica de la evaluación de programas*. Madrid. *Lecturas de gestión pública*, Instituto Nacional de la Administración Pública, y por orden cronológico, observaremos los principales posicionamientos teóricos, autores y autoras, contexto temporal y sus principales características.



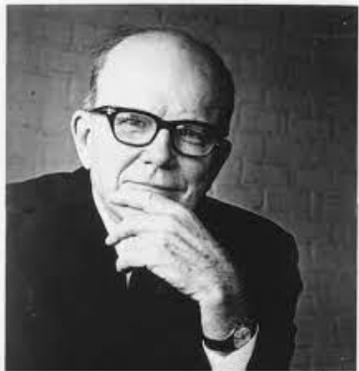
# Enfoques y Modelos

¿En qué país creéis que encontramos los primeros enfoques y modelos teóricos?



# Enfoques y Modelos

## Modelos Convencionales de evaluación. Años 60-70

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
Evaluación por objetivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Parte del racionalismo clásico de Weber.</li><li>• Se basa en un cálculo de la eficacia, que viene de la mano de los modelos de gestión y cálculo que fueron un éxito en el siglo XXI.</li></ul>	Ralph Tyler 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantea la gestión por objetivos (fijar unos objetivos, decidir las líneas de actuación y estructuración de los recursos en función de los objetivos a cubrir).</li><li>• El modelo consiste en una comparación de resultados con objetivos y los resultados se han limitado prácticamente a los aprendizajes más fácilmente constatables del alumnado.</li></ul>



Estados Unidos

# Enfoques y Modelos

## Modelos Convencionales de evaluación. Años 60-70

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<p>Experimentación social</p> 	<p>Define los diseños cuasi – experimentales como un tipo de investigación más factible al poder llevarse a cabo en contextos reales y no depender de la asignación aleatoria de los tratamientos</p>	<p>Donald Campbell (1996) y Stanley</p>  	<ul style="list-style-type: none"><li>• Teoría de causación que se estructura en los tipos de validez y las posibles amenazas de una investigación.</li><li>• Prioriza la validez interna por encima de la validez externa.</li><li>• Basa la toma de decisiones en función a los conocimientos científicos logrados por la experimentación.</li></ul>
	<p>Estados Unidos</p>		

# Enfoques y Modelos

¿Sabéis qué país se une en la siguiente etapa?



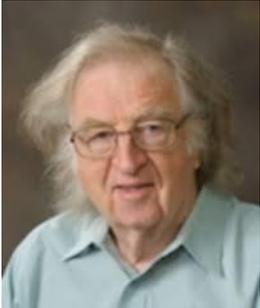
# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<b>Evaluación orientada al consumidor</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluación como ciencia de valoración</li><li>• Distinción entre “evaluación sumativa” y “evaluación formativa” para diferenciar entre las evaluaciones cuya realización tienen por objetivo proporcionar información a las personas que intentan mejorar el objeto evaluado, de las evaluaciones pensadas para proporcionar información sobre si se debe continuar o terminar un programa</li></ul>	<b>Michael Scriven (1991)</b> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• La evaluación debe servir a los intereses de los/as afectados/as por el programa que está siendo evaluado</li><li>• Es importante dedicar atención a la lógica de la evaluación para mejorar su práctica profesional.</li><li>• Evaluar implica tres actividades cruciales: determinar criterios, determinar niveles de rendimiento aceptables en cada una de las dimensiones y, medir el rendimiento para el caso concreto.</li></ul>

# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<p data-bbox="117 589 384 691">Evaluación respondente</p> 	<ul data-bbox="479 589 1047 1365" style="list-style-type: none"><li>• Concepción de la evaluación como un servicio.</li><li>• Modelo de evaluación que responda a las necesidades de los clientes.</li><li>• Identificar los intereses que distintas personas o grupos tienen en el programa y servir a los que el programa debería ayudar</li></ul>	<p data-bbox="1151 622 1426 723">Robert Stake (1995)</p> 	<ul data-bbox="1541 605 2288 1119" style="list-style-type: none"><li>• Defiende la metodología de los estudios de caso como instrumento para mejorar la práctica de la evaluación a nivel local.</li><li>• Rechaza que las ciencias sociales puedan descubrir relaciones de causalidad input-output y no presta atención a los indicadores</li></ul>

# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<b>Evaluación centrada en el uso</b>	Modelos alternativos que reivindican una mayor flexibilidad y una mirada más cualitativa del proceso evaluativo	<b>Michael Patton (1987)</b> 	Ponen el énfasis el entendimiento de lo que ocurre en la práctica y, sobre todo, entender la evaluación como algo que se debe negociar continuamente entre las personas involucradas en el programa para poder hacer evaluaciones que tengan más usos



# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<p data-bbox="117 605 412 768">Evaluación de cuarta generación</p> 	<p data-bbox="473 568 1059 1239">La evaluación se focaliza en tres elementos organizadores del proceso: reivindicaciones (los aspectos positivos o favorables al objeto evaluado), las preocupaciones (los aspectos desfavorables) y los problemas (aspectos donde no hay acuerdo en la evaluación).</p>	<p data-bbox="1174 586 1444 805">Egon Guba e Yvonna Lincoln (1989)</p> 	<ul data-bbox="1531 568 2326 1279" style="list-style-type: none"><li data-bbox="1531 568 2326 708">• Incorpora, como elementos esenciales, la negociación y búsqueda de consenso entre la totalidad de involucrados.</li><li data-bbox="1531 751 2326 993">• Los individuos o grupos son quienes construyen sus propias ideas sobre el funcionamiento de un programa o proyecto, siendo protagonistas del proceso de evaluación.</li><li data-bbox="1531 1036 2326 1279">• Busca que cada uno de los individuos interesados sea tomado en cuenta, ya que sus opiniones y sus puntos de vista son importantes, buscando soluciones conjuntas</li></ul>

# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<p data-bbox="160 589 372 746">La propuesta de Chen</p> 	<p data-bbox="481 589 1085 1262">Evaluación basada en la teoría, que se componen de dos elementos principales: por un lado, un modelo o teoría explícita de cómo y por qué el proyecto produce los efectos planeados/observados y, por otro, el uso de esa teoría como base para el propio diseño de la evaluación.</p>	<p data-bbox="1174 596 1409 696">Huey-Tsyh Chen</p> 	<ul data-bbox="1531 575 2333 1262" style="list-style-type: none"><li>• Busca comprender la interacción entre los proyectos, sus acciones, las respuestas que generan y sus resultados.</li><li>• Se fija en las relaciones causa efecto, y conocer cómo, por qué y en qué circunstancias el proyecto contribuye a conseguir cambios relevantes sobre el comportamiento de sus beneficiarios/as (o de las instituciones de su entorno).</li></ul>

# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
Evaluación de la evaluabilidad	Justifica la evaluación en términos de utilidad que, una vez clarificados los supuestos sobre los que basas un programa, se llegaría a todo lo que habría que observar, es decir, todo lo evaluable y determinar su evaluabilidad, llegando a un consenso sobre la utilización de los resultados	Joseph Wholey 	Evaluación como respuesta a la necesidad de directivos y gestores públicos de evaluar sus programas con el objetivo de encontrar maneras de gestionarlos mejor



# Enfoques y Modelos

## Modelos Clásicos de evaluación. Años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<b>Evaluación realista</b>	Toda evaluación de una política pública y es un estudio de casos, abogando por una conceptualización de la causalidad	<b>Pawson y Tilley</b>  	Basada en que los resultados (outcomes), se generan si los mecanismos diseñados por la teoría del programa van acompañados de unas características contextuales determinadas



# Enfoques y Modelos

## Evaluaciones Sistémicas. Finales de los años 90

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
El modelo CIPP	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contexto – input - proceso, producto.</li><li>• El propósito fundamental de la evaluación no es demostrar, sino perfeccionar, por ello, presenta la evaluación como un proceso de mejora y no como un proceso sancionador</li></ul>	<p data-bbox="1154 575 1411 672"><b>Daniel Stufflebeam</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Está orientado a la toma de decisiones.</li><li>• La evaluación se estructura en función de las decisiones que se deben tomar</li></ul>



# Enfoques y Modelos

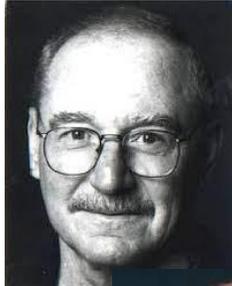
## Modelos más recientes de evaluación

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
Evaluaciones de caso único	Modelo con una investigación empírica	Stake y Yin  	Investiga un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real definido por el objeto de estudio



# Enfoques y Modelos

## Modelos más recientes de evaluación

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<b>Evaluación democrática y deliberativa</b>	Evaluaciones como procesos eminentemente políticos, donde el gobierno legitima la evaluación y la evaluación legitima la actuación gubernamental	<b>House y Howe</b>  	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las evaluaciones se realizan con el propósito de informar o influir, en un sentido u en otro, en el proceso de toma de decisiones políticas.</li><li>• Pretende facilitar la obtención de conclusiones válidas, sin sesgos, allí donde existan opiniones encontradas acerca de un programa.</li><li>• Las evaluaciones han de seguir tres principios o criterios básicos: la inclusión, el diálogo y la deliberación.</li></ul>



# Enfoques y Modelos

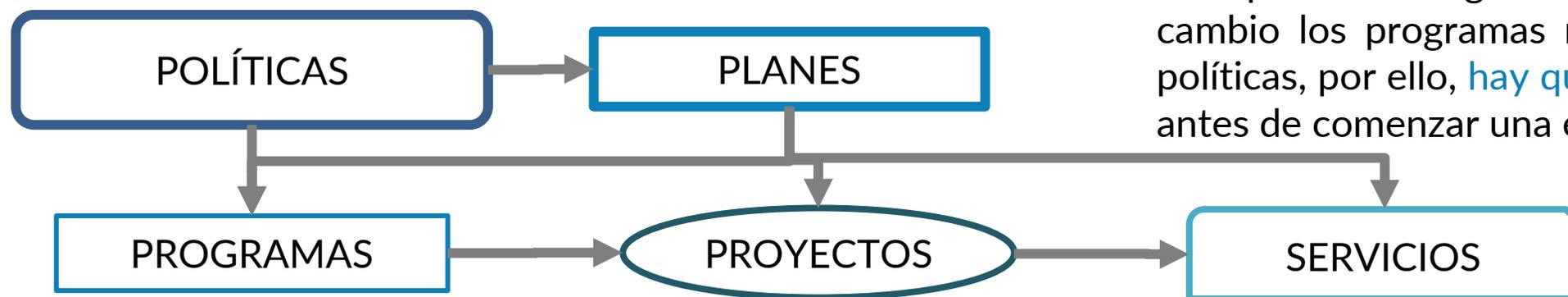
## Modelos más recientes de evaluación

Modelo	Posicionamiento Teórico	Autor/a	Principales Características
<p><b>Evaluación participativa transformadora</b></p> 	<p>Basado en los procesos, instancias e impacto en los beneficiarios y otros actores de un proyecto.</p> <p>conviene realizarla en el transcurso de la puesta en marcha del programa o en el intermedio del mismo.</p> <p>las partes interesadas intervienen en todas las etapas de evaluación</p>	<p><b>Cousins &amp; Whitmore.</b></p>  	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asumir una perspectiva teórica en la cual la población beneficiaria ya no es un objeto de intervención o ente pasivo, sino que se constituye como actor o grupo de interés que interactúa con determinados equipos o instituciones que intervienen en los problemas que les afecta.</li></ul> <p>Se mide a través de la satisfacción de los beneficiarios y de la coincidencia y pertinencia social entre las carencias o necesidades básicas identificadas por el proyecto y las comunidades beneficiarias</p>

# 3. ¿Qué es lo que queremos saber?

# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Los posibles objetos de evaluación



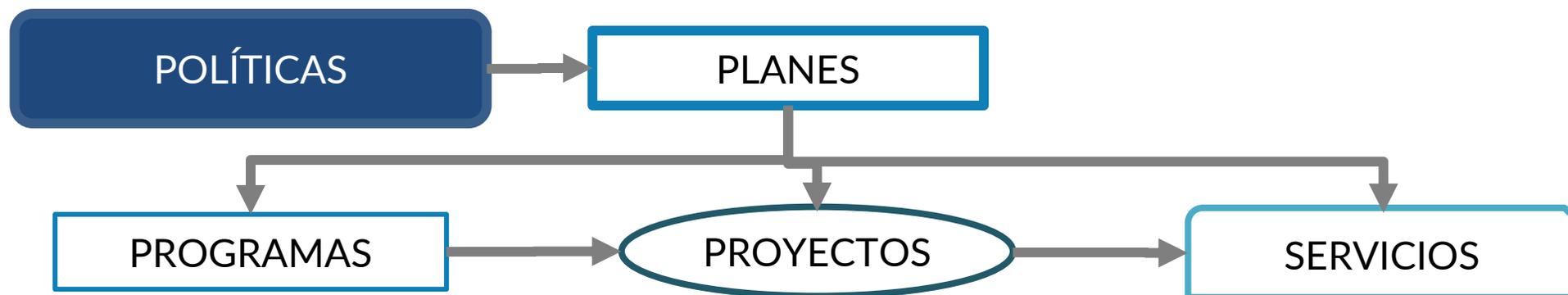
Las políticas engloban los programas, en cambio los programas no engloban todas las políticas, por ello, **hay que hacer una distinción** antes de comenzar una evaluación.

Estas acciones políticas, al **encontrarse en niveles distintos**, parten de una lógica diferente, por lo que a la hora de evaluar requerirán, de igual modo, **enfoques diferentes** también que se definirán de acuerdo a la su lógica, motivación para evaluar y necesidades detectadas, entre otras.



# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Los posibles objetos de evaluación

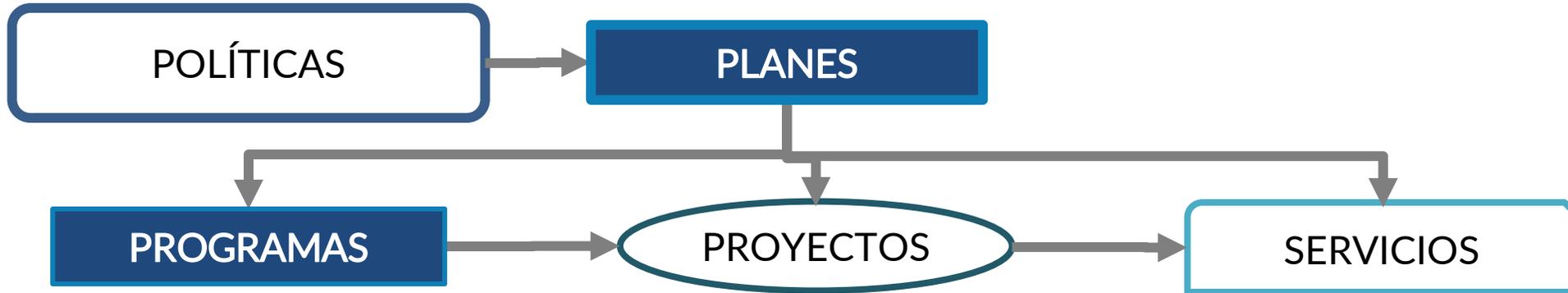


Las **políticas públicas**, dice el profesor Luis Aguilar (2009: 14) son : “**a**)un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; **b**)acciones cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; **c**)acciones que han sido decididas por autoridades públicas legítimas; **d**)acciones que son ejecutadas por actores gubernamentales o por éstos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), **e**)que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad.”

Generalmente las encontramos estructuradas en un primer momento en planes y, posteriormente en programas. Cuando hablamos de la evaluación de políticas públicas, hacemos alusión normalmente, al nivel estratégico y decisor y al nivel de impacto de la acción pública y, aunque generalmente las políticas compartirán la mayoría de las fases de evaluación, **variarán** los criterios, preguntas, enfoques y metodologías dependiendo de las necesidades informativas encontradas

# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Los posibles objetos de evaluación

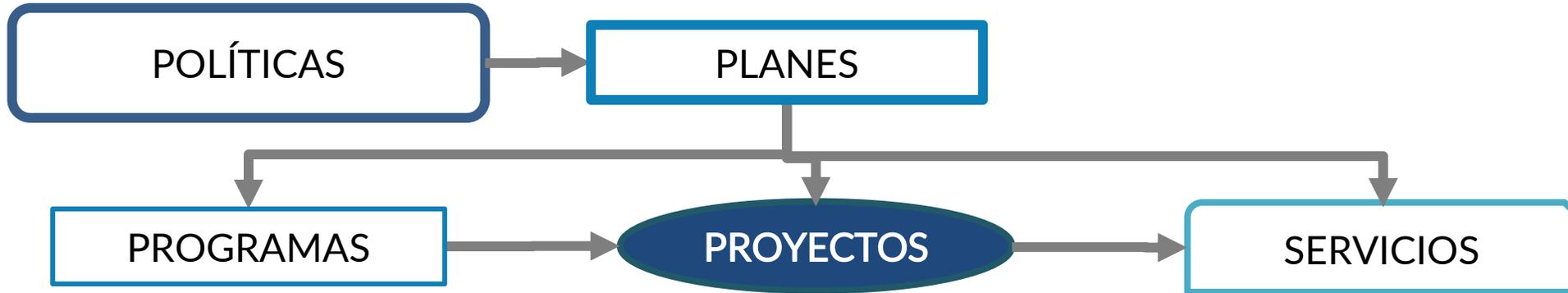


Los **planes** son el **instrumento estratégico** de la política con el que se articulan un conjunto de programas, proyectos y servicios, son, en definitiva, una descripción de las intenciones más amplias y a corto plazo, en cuanto a lo que se planifica que se va a requerir para ocuparse de un área específica. Podemos encontrar planes marco o planes estratégicos, donde variarán los indicadores

Los **programas** son una serie de pasos en secuencia para llevar a cabo un plan y alcanzar un objetivo de éste o de la política pública. Para escribir un programa se requiere que haya un **plan previo**, al menos en la mente de la persona que escriba el programa. A través de los objetivos como acciones a realizar se pretende lograr la finalidad que se desea

# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Los posibles objetos de evaluación



Un **proyecto** es un conjunto de actividades que desarrolla una entidad para alcanzar un determinado objetivo. Es más concreto que las políticas, planes y programas y conlleva una planificación que consiste en un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas.

La razón de un proyecto es alcanzar objetivos específicos dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso de tiempo previamente definido.



# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Enfoque Criterial y de Teoría del Cambio

### CRITERIAL

El **Criterio** es la cualidad de un objeto de evaluación que se utiliza para reconocer su valor y sus deficiencias.

Este **enfoque** permite hacer un juicio final o sumativo de algo.

¿VS?

### T° del CAMBIO

**Simplifica** una realidad compleja para comprenderla y saber cómo evaluarla.

Es la cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso por paso a los resultados esperados.



# ¿Qué es lo que queremos saber?

¿Qué enfoque elegiríais para evaluar vuestra política?



# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Enfoque Criterial

La secuencia lógica para realizar una evaluación por criterios contiene (Stake 2006:242):

**1.** Establecimiento de criterios sobre el mérito del programa.

*¿En qué dimensiones debe funcionar bien el objeto de evaluación?*

**2.** Definición de estándares

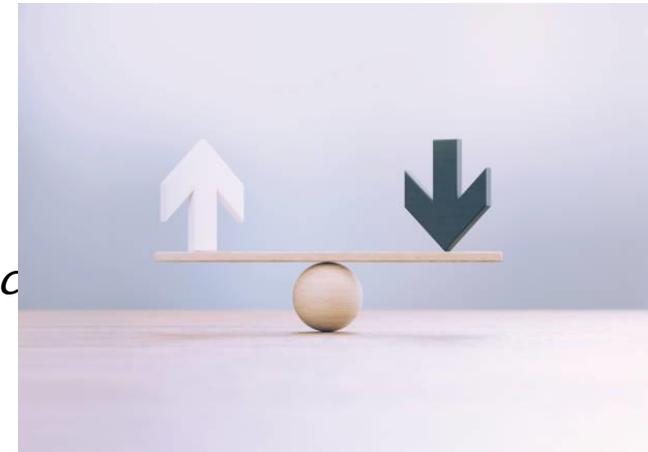
*¿Cuál es el funcionamiento mínimamente bueno que debe alcanzar el objeto de evaluación?*

**3.** Medición del rendimiento y comparación con los estándares

*¿Hasta qué punto funcionó bien el objeto de evaluación?*

**4.** Síntesis e integración de los datos en un juicio o valoración del mérito de la valía

*¿Cuál es el mérito o la valía del objeto de evaluación?*



# ¿Qué es lo que queremos saber?

¿Qué criterios  
conocéis?



# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Enfoque Criterial: Criterios

### EFICACIA

Mide si la intervención causa los efectos deseados en la población.

Por lo tanto, es un criterio que se aplica teniendo en cuenta los objetivos y finalidades.

### COBERTURA

Consiste en evaluar hasta qué punto un programa llega a la población beneficiaria del mismo.

- Tasa de cobertura
- Sesgo de cobertura
- Accesibilidad y barreras al programa

### EFICIENCIA

Es una medida del logro de los resultados en relación con los recursos que se consumen.

### PERTINENCIA

Adecuación del programa o servicio en todas sus dimensiones (diseño, estructura, procesos y resultados) al contexto.

### SOSTENIBILIDAD

Es el mantenimiento de los efectos positivos del programa (o del propio programa) a lo largo del tiempo.

# ¿Qué es lo que queremos saber?

## Enfoque Criterial: Críticas

No siempre hay consenso de lo que es bueno en un programa o política

Los criterios están centrados casi exclusivamente en resultados (no explican el por qué y no permiten la mejora)

Visión túnel: al fijarse la evaluación en unos determinados criterios pueden pasar desapercibidos otros elementos importantes de la intervención o sus resultados

Pueden reducir el valor del programa / política a un punto final.

*“Podemos medir la productividad de una persona que envasa mantequilla, pero de nada nos sirve si para hacerlo se lame el pulgar antes de coger el papel de envasar”*



# ¿Qué es lo que queremos saber?

## La Tª del Cambio. Esquema Lógico



# ¿Qué es lo que queremos saber?

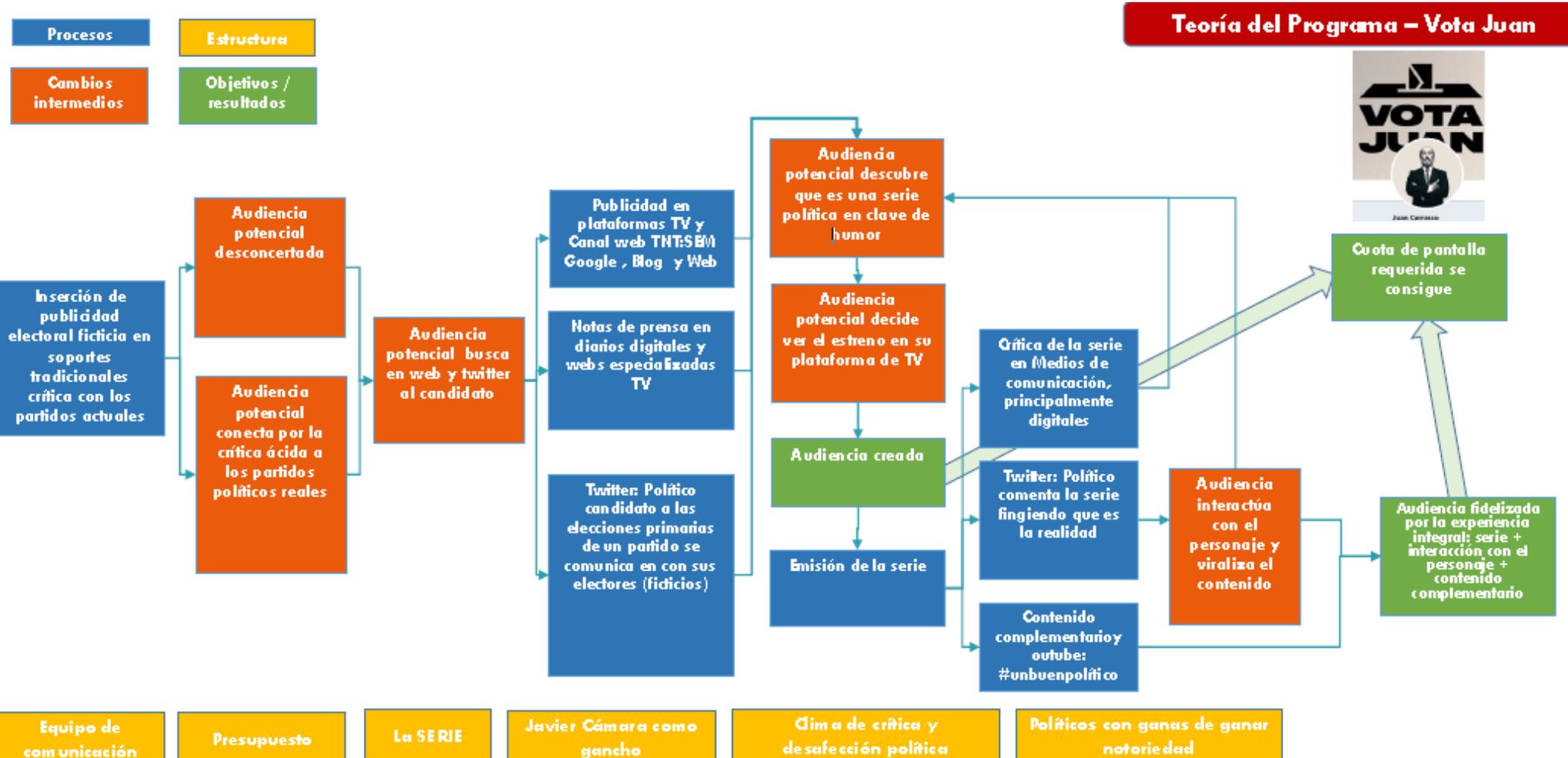
La Tª del Cambio. Os lo cuento de otra manera



Vota a  
Juan

# ¿Qué es lo que queremos saber?

## La Tª del Cambio. Os lo cuento de otra manera



# ¿Qué es lo que queremos saber?

¿Qué enfoque  
elegiríais ahora  
para evaluar  
vuestra  
política?



# 4. ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

# ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

## Encargo de evaluación

Es el mandato de realizar una evaluación. Generalmente, en el caso de las evaluaciones externas el encargo de evaluación se formaliza en el documento de [términos de referencia](#) o en un [pliego de Condiciones Técnicas](#). En las evaluaciones internas, el encargo se recogerá en el [Plan de Trabajo](#).

Es [el primer estadio en el proceso evaluativo](#) porque la motivación para evaluar se concreta en este encargo de evaluación, con mayor o menos grado de concreción, que son responsabilidad de la entidad que encarga la evaluación



# ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

## ¿Qué son los pliegos?

Los **TdR** o **Pliegos** son las instrucciones a partir de las cuales se desarrollará la evaluación en tanto que recogen las principales características de la evaluación a ejecutar y se trazan las líneas generales del trabajo que tiene que llevar a cabo el equipo evaluador. Permite a quienes encargan la evaluación definir sus requerimientos, y al equipo de evaluación entender qué tipo de evaluación y de trabajo se espera.

La cantidad de información que aparece en los TdR varía en cada caso y dependiendo de la institución contratante. Generalmente se puede encontrar en ellos:

*“Una descripción de la intervención y sus antecedentes, los objetivos de la evaluación, el ámbito de aplicación, los aspectos críticos, las responsabilidades requeridas y los requisitos exigidos al equipo evaluador, los resultados e informes esperados, el calendario y/o un cronograma tentativo, las necesidades de información e incluso las preguntas de evaluación, las técnicas de evaluación deseadas y el presupuesto máximo, entre otras”* (Espinosa, 2010: 2692; Viñas y Ocampo 2006:105)

La elaboración de los TdR o Pliegos entra de lleno en las primeras fases del diseño de la evaluación. En este sentido su elaboración es una **pieza fundamental del diseño**. Por ello es necesario que el diseño se elabore de manera participativa contando con una representación de *stakeholders* de la intervención y también con personas expertas en evaluación.



# ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

¿Vuestros  
Pliegos o TdR se  
ajustan a esta  
descripción?



# ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

## ¿Cómo empezamos?

La **primera tarea** del equipo evaluador será realizar un análisis detallado del encargo de evaluación valorando las siguientes cuestiones:

- Lo que realmente se quiere decir en los pliegos o TdR
- El contexto de la intervención;
- Las personas con implicación en la intervención;
- El contexto evaluativo
- Los recursos asignados a la misma



# ¿Cómo reflejo la evaluación que necesito?

## PLIEGO DE PRESCRIPCIONES TÉCNICAS

**CONSEJERÍA/ORGANISMO CONTRATANTE:** Instituto para la Competitividad Empresarial de Castilla y León

**CÓDIGO EXPEDIENTE:** A2021/002528      **TIPO CONTRATO:** Servicios  
**TÍTULO EXPEDIENTE:** EVALUACIÓN Y DISEÑO DE ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO

**OBJETO DEL CONTRATO:** Servicios de consultoría para la evaluación final de la Estrategia de Emprendimiento, Innovación y Autónomos de Castilla y León 2016-2020 y la realización de la Estrategia de Emprendimiento e Innovación de Castilla y León para el periodo 2022-2027

**TIPO DE TRAMITACIÓN:** Ordinaria      **PROCEDIMIENTO DE CONTRATACIÓN:** Procedimiento abierto

**TRAMITACIÓN ECONÓMICA:** Normal

**UNIDAD PROMOTORA:** Departamento de Innovación y Emprendimiento

**JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD:** El ICE es la entidad regional cuyas atribuciones están recogidas en el Decreto 67/2011, de 15 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento General de la Agencia de Innovación y Financiación Empresarial de Castilla y León. En el artículo 4.3 del Reglamento se establece que ICE desarrollará sus actividades, siempre que ello sea posible, en el ámbito de la colaboración público-privada, a fin de ganar en agilidad y respuesta a los clientes.

Por este motivo, ICE promovió en el año 2014 la creación de la Red de Emprendimiento e Innovación, como medio "urgente" para hacer frente a los retos de Castilla y León, especialmente tras la etapa de crisis que afectó a nuestra Comunidad a partir del año 2010, y conscientes de que era imprescindible crear un ecosistema regional que coordinara y potenciara el Emprendimiento y la Innovación. La Red es el instrumento base sobre el que se puso en marcha la Estrategia Regional de Emprendimiento, Innovación y Autónomos de Castilla y León 2016-2020 (EEIA 16-20).

Actualmente la EEIA 16-20, ha prorrogado su vigencia hasta final del año 2021. A todo ello se une la crisis provocada por el COVID-19, con consecuencias todavía impredecibles en la economía mundial, nacional y por lo tanto regional.

Es urgente, pues, la definición y planificación para el periodo 2022-2027, en lo que se refiere a la elaboración de una nueva Estrategia de Emprendimiento e Innovación de Castilla y León (en adelante EEI 22-27). Su elaboración deberá, necesariamente, comenzar por una evaluación final de la EEIA 16-20. Para ello se considera imprescindible disponer de un conocimiento especializado sobre la materia, lo que hace necesario la contratación de una entidad consultora externa.

Encargo una evaluación mediante unos Pliegos

La Estrategia ya ha finalizado, quieren conocer el resultado mediante una evaluación final y el uso será para el diseño de una nueva

Quieren saber si los cambios son directamente atribuibles a la Estrategia

a) **Evaluación final de la Estrategia de Innovación, Emprendimiento y Autónomos de Castilla y León 2016-2020 ( EEIA 16-20 ) , así como de la Red de Emprendimiento e Innovación y redacción del correspondiente documento que incluirá al menos los siguientes apartados:**

a.1) Análisis de la situación actual del emprendimiento y la innovación en Castilla y León, que incluirá la adquisición y explotación estadística de los datos regionales más significativos en la materia, en comparación con los de otras CCAA, nacional y europea.

a.2) Análisis del nuevo contexto normativo: revisión del marco legislativo, tendencias y oportunidades, estrategias y planes nacionales y europeos en materia de emprendimiento e innovación.

a.3) Análisis, por cada uno de los bloques en los que se estructura la EEIA 16-20, de los resultados y valoración de los mismos de los diferentes programas y medidas integrados en la estrategia: indicadores de ejecución y financieros.

a.4) Análisis y valoración de los resultados, comparando los indicadores anteriores a la EEIA 16-20 con los valores a 31/12/2020: desviaciones, causas y posibles medidas correctoras.

a.5) Análisis y valoración de cada uno de los objetivos estratégicos, específicos y bloques de la EEIA 16-20.

a.6) Análisis y valoración de los instrumentos de financiación del emprendimiento y la innovación contemplados en la EEIA 16-20.

a.7) Análisis y valoración del papel llevado a cabo por la Red de Emprendimiento e innovación en la ejecución de la EEIA 16-20.

a.8) Análisis y valoración de la agenda de la EEIA 16-20.

1 – Según el equipo evaluador

2 – Según el papel

3 – Según el contenido o fase

4 – Según el momento

1.2 EXTERNA

2.2 SUMATIVA

3.6 RESULTADOS O EFICACIA

4.3 EX POST

# 5. Espacio de preguntas

# Aprende a identificar la tipología de evaluación más idónea

**¡Muchas Gracias por la  
atención prestada!**