

# Guía metodológica para la incorporación ciudadana en la evaluación de políticas públicas

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha



Castilla-La Mancha



# Índice

<b>00. Introducción</b> .....	5
¿Por qué elaborar una guía de evaluación participativa?.....	5
Una visión compartida.....	5
El co-diseño y la evaluación participativa.....	5
Beneficios de la evaluación participativa.....	6
Justificación de la guía.....	6
<b>01. Primer capítulo</b> .....	7
El compromiso con la participación.....	7
Estructura de la guía.....	8
<b>02. Evaluación de Políticas Públicas: Una mirada desde lo conceptual</b> .....	9
Institucionalización de la evaluación de políticas públicas en España.....	9
¿Para qué sirve la evaluación?.....	10
Tipos de evaluación.....	11
Según quién evalúa.....	11
Según el propósito.....	11
Según qué se evalúa.....	11
Según el momento de evaluación.....	12
El proceso de evaluación.....	13
Criterios de evaluación.....	14
La incorporación de la participación ciudadana en la evaluación de políticas públicas.....	15
¿Por qué incorporar a la ciudadanía en la evaluación de políticas públicas?.....	16
Respondiendo a las tres Q: ¿Quiénes participan, en qué momento y de qué manera?.....	17
¿Quiénes participan?.....	17
¿En qué momento van a participar?.....	18
¿De qué manera van a participar?.....	19
Evaluación participativa.....	20

<b>03. Estrategias y directrices para realizar una Evaluación Participativa</b> .....	22
<b>FASE 1: ANÁLISIS DEL ENCARGO DE LA EVALUACIÓN</b> .....	23
1.1. Identificación del equipo gestor de la evaluación .....	23
1.2. Análisis exploratorio de las fuentes de información .....	24
1.3. Mapeo de actores.....	24
1.4. Constitución del grupo motor.....	25
<b>FASE 2: ANÁLISIS Y RECONSTRUCCIÓN DE LA LÓGICA DE LA POLÍTICA PÚBLICA</b> .....	27
<b>FASE 3: DISEÑO DE LA EVALUACIÓN</b> .....	28
3.1. Delimitación del alcance de la evaluación .....	29
3.2. Definición de los aspectos de la evaluación.....	30
3.3. Elaboración del cronograma.....	33
3.4. Elaboración de los Términos de referencia (TdR) .....	34
<b>FASE 4: TRABAJO DE CAMPO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN</b> .....	34
<b>FASE 5: RESULTADOS DE EVALUACIÓN</b> .....	35
5.1. Creación de un comité de seguimiento de la evaluación .....	35
5.2. Discusión de los resultados de la evaluación.....	35
5.3. Redacción del informe de evaluación .....	37
<b>FASE 6: COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN</b> .....	37
<b>04. Caja de herramientas para la evaluación participativa</b> .....	38
Árbol de problemas .....	39
Panel ciudadano .....	39
Diagrama de Venn .....	39
Análisis DAFO .....	39
Método Delphi .....	40
Encuesta.....	40
Entrevista en profundidad .....	41
Grupos de discusión .....	41
Grupo nominal .....	42
Mesas participativas.....	42
Observación sistemática .....	43
Observación participante.....	43
Marco lógico.....	44
Otras herramientas (Plataformas digitales) .....	44
Fichas de documentación.....	45



# 00 Introducción

## ¿Por qué elaborar una guía de evaluación participativa?

### Una visión compartida

Esta guía nace de la visión de la evaluación de políticas públicas como un diálogo abierto y colaborativo. Creemos que los mejores resultados se logran cuando todos los implicados tienen la oportunidad de contribuir de manera significativa al proceso. En lugar de diseñar políticas para la ciudadanía, aspiramos a diseñar políticas con la ciudadanía, fomentando un enfoque de co-creación.

### El co-diseño y la evaluación participativa

Adoptamos un enfoque generativo y participativo, que nos permite explorar nuevas perspectivas y romper con las convenciones. Aquí, la ciudadanía no es solo un receptor pasivo de políticas, sino un colaborador activo. Este enfoque es más que una serie de herramientas; es una mentalidad que coloca a las personas en el centro del proceso de diseño. Ofrecemos un conjunto de estrategias y tácticas que permiten a todos los agentes implicados expresar sus necesidades y aspiraciones de manera efectiva.

## Beneficios de la evaluación participativa

Vemos la evaluación participativa como una forma de mejorar no solo las políticas específicas sino también el tejido social y la relación entre la ciudadanía y las instituciones. Al adoptar un enfoque de co-creación, fomentamos un tipo de innovación que es más inclusiva, más enriquecedora y, en última instancia, más eficaz para abordar los retos complejos que enfrentamos.

## Justificación de la guía

### 01. Necesidad.

La elaboración de esta guía responde a la creciente necesidad de incorporar a la ciudadanía en la toma de decisiones y evaluación de políticas públicas. En los últimos años, la gestión pública ha experimentado un cambio de paradigma que pone en valor la participación ciudadana como un elemento clave para una democracia más sólida y transparente. En este contexto, la evaluación participativa emerge como una herramienta potente para asegurar que las políticas y programas públicos sean no solo eficaces sino también inclusivos y representativos de las necesidades y deseos de la población.

### 02. Importancia y retos.

Aunque la importancia de la participación ciudadana es ampliamente reconocida, su implementación práctica en el ámbito de la evaluación de políticas públicas sigue siendo un reto. Muchos profesionales y responsables políticos se encuentran con dificultades para incorporar efectivamente la voz de la ciudadanía en los procesos evaluativos. Esta guía pretende dar respuesta a ese reto, ofreciendo un marco práctico y teórico que facilite la inclusión de la diversidad ciudadana en la evaluación de políticas públicas.

### 03. Normativa.

Esta guía se alinea con el marco normativo de Castilla-La Mancha, en particular, con la Ley 8/2019, de 13 de diciembre, de Participación de Castilla-La Mancha, que establece las bases legales para la participación ciudadana en la vida pública. Dada la relevancia de esta ley para el impulso de la participación ciudadana en la región, esta guía se presenta como una herramienta de apoyo para la implementación efectiva de la ciudadanía en el ámbito de la evaluación de políticas públicas, contribuyendo así a la consolidación de una cultura evaluativa que valore y utilice la participación ciudadana como recurso para la mejora continua de la acción pública.

### 04. Destinatarios.

Esta guía busca ser una herramienta de apoyo tanto para profesionales como para la ciudadanía en general, con el fin de fomentar evaluaciones más democráticas, transparentes e inclusivas. Su objetivo es contribuir a la construcción de una cultura evaluativa que valore y utilice la participación ciudadana como un recurso esencial para la mejora continua de la acción pública.

# 01 Primer capítulo

## El compromiso con la participación

“ La evaluación de las políticas públicas es un proceso fundamental para determinar el impacto y la eficacia de las actuaciones implementadas, identificar áreas de mejora y, en última instancia, mejorar la calidad de vida de la ciudadanía.

Tradicionalmente, esta responsabilidad ha estado conferida únicamente a personas externas, sin embargo, en los últimos años se han popularizado nuevas corrientes que defienden la importancia de fomentar la participación ciudadana en los procesos evaluativos para conseguir una gestión pública más transparente, efectiva y democrática.

La implicación de la ciudadanía en los procesos evaluativos impulsa la calidad de las evaluaciones dado que se incorporan una variedad de perspectivas y conocimientos prácticos que enriquecen el proceso. Además, puede identificar problemas y soluciones que podrían pasar desapercibidos en procesos realizados exclusivamente por personal experto. En consecuencia, **la participación ciudadana agrega valor real a la toma de decisiones políticas**. Asimismo, al considerar a aquellos que se ven directamente afectados por las políticas se asegura que las evaluaciones aborden sus

necesidades y preocupaciones reales, y que la ciudadanía se coloque en el centro del proceso. Esto no solo garantiza la equidad en la toma de decisiones, sino que **también mejora la implementación de políticas públicas al adaptarlas a las necesidades específicas de la población a la que sirven**.

Por todo ello, esta guía se ha diseñado con el propósito de orientar la reflexión y la acción de todas las personas involucradas en el proceso de evaluación. Además, está destinada a proporcionar herramientas, recursos y consejos prácticos para facilitar la incorporación de la participación a lo largo de todo el proceso de evaluación. Las personas destinatarias de esta guía son principalmente profesionales de la evaluación y personal técnico de la Administración. Sin embargo, también es relevante para aquellos que realizan evaluaciones internas o externas de programas sociales, especialmente aquellos impulsados por el tercer sector.

## Estructura de la guía

La guía se compone de cuatro capítulos que proporcionan una hoja de ruta para la incorporación efectiva de la participación en la evaluación de políticas públicas.



# 01

El primer capítulo expone la **relevancia de elaborar una guía** para la incorporación de la ciudadanía en los procesos evaluativos.

# 02

Por su parte, el segundo capítulo brinda una **breve introducción sobre la evaluación de políticas**, ofreciendo una visión general sobre lo que implica la evaluación y sobre cómo se relaciona con la toma de decisiones. Además, se resalta la relevancia de incluir a la ciudadanía en los procesos evaluativos, destacando su capacidad para mejorar la calidad y legitimidad de las evaluaciones y contribuir a una sociedad más democrática. En este contexto, se define la evaluación participativa y se clarifica quiénes pueden y deben participar en el proceso de evaluación y se abordan las diversas etapas de la evaluación donde la participación desempeña un papel relevante.

# 03

En el tercer capítulo se proporciona **información detallada sobre las etapas clave de la planificación** y realización de una evaluación participativa. De modo que, se describen las fases, pasos y actores involucrados en el proceso.

# 04

Finalmente, el cuarto capítulo ofrece una colección de **herramientas y técnicas** que pueden ser utilizadas a lo largo del proceso de evaluación participativa, incorporando ejemplos de cuestionarios, entrevistas, grupos de discusión y otras herramientas prácticas.

# 02 Evaluación de Políticas Públicas: Una mirada desde lo conceptual

“ La evaluación de políticas públicas tiene como finalidad valorar la utilidad y pertinencia de una intervención pública, para ello pretende resolver preguntas sobre los efectos que ha causado la política implementada, valorar la existencia de otras alternativas, y determinar si el uso de los recursos ha cumplido con los criterios de coherencia, relevancia, eficacia y eficiencia.

La evaluación de políticas públicas no se limita a la medición de los resultados, sino que también implica el análisis de los procesos de diseño, implementación y seguimiento de las políticas. De este modo, se centra en la identificación de problemas, la formulación de objetivos claros, la medición de resultados, y la incorporación de lecciones aprendidas.

Antes de nada, resulta conveniente realizar una breve distinción entre los conceptos de seguimiento o monitoreo y evaluación.

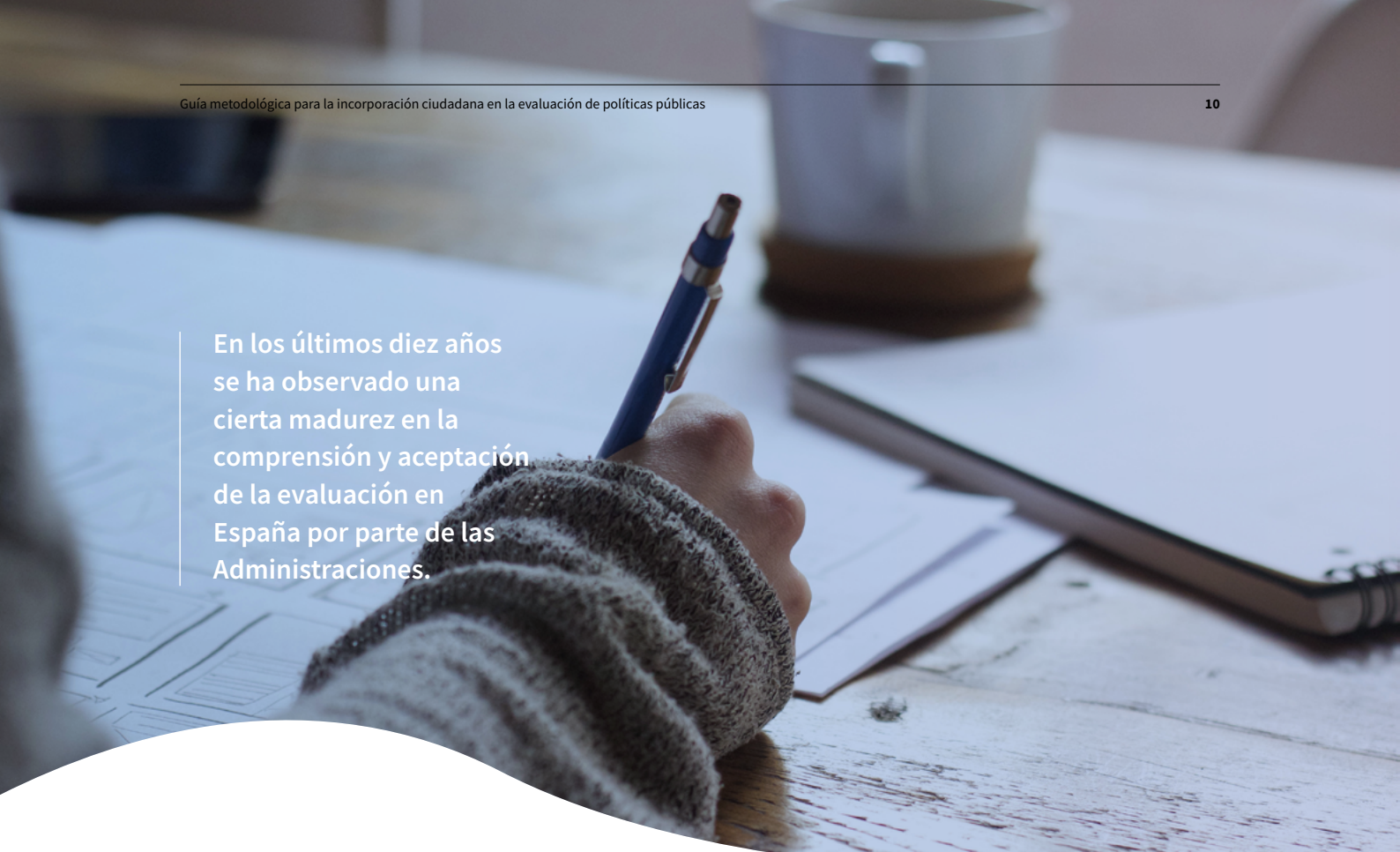
El **seguimiento** se trata de un proceso que se realiza de forma continua durante la intervención pública por medio de los indicadores y las metas establecidas y que es llevado a cabo de manera interna por los encargados de programa.

La **evaluación** es un proceso sistemático y progresivo que abarca el diseño, la implementación y los resultados de una política pública y

que proporciona conclusiones sobre la validez, calidad y utilidad de una política, por lo que su función no se ciñe únicamente a la recopilación y análisis de los datos, sino que se centra en el aprendizaje y la toma de decisiones informadas.

## Institucionalización de la evaluación de políticas públicas en España

La institucionalización de la evaluación en España es relativamente reciente, con sus primeros pasos en 2004 a través de un plan de reforma de la Administración Pública. En 2006, se aprobó la Ley de Agencias Estatales (Ley 28/2006) para la mejora de los servicios públicos, que dio lugar a la creación de organismos públicos encargados de rendir cuentas sobre las políticas públicas



En los últimos diez años se ha observado una cierta madurez en la comprensión y aceptación de la evaluación en España por parte de las Administraciones.

implementadas. En este contexto, se creó la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) en 2006. Esta agencia tenía finalidad la promoción y realización de evaluaciones de las políticas públicas, así como el impulso de la gestión de la calidad de los servicios, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y la rendición de cuentas a la ciudadanía. A su vez, destaca la constitución de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) en 2013 para evaluar la sostenibilidad de las finanzas públicas, así como la eficacia de las políticas económicas y presupuestarias.

Recientemente, se ha aprobado la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado, por la cual, se pretende reforzar el valor de la evaluación de esas políticas, promover una verdadera cultura de la evaluación en la administración y sistematizar las evaluaciones 'ex ante' de las políticas públicas. De esta forma, con esta norma se aspira a que la evaluación de las políticas públicas sirva para hacer más eficaz la asignación de los recursos y para optimizar el proceso de toma de decisiones; para impulsar la innovación en las actuaciones del sector público, encaminadas hacia una gestión moderna y útil para solucionar los

problemas y retos sociales; y para avanzar en el control de responsabilidades y la rendición de cuentas.

Como resultado, en los últimos diez años se ha observado una cierta madurez en la comprensión y aceptación de la evaluación en España por parte de las Administraciones, logrando una masa crítica de profesionales de la evaluación que han contribuido a la consolidación de una cultura de evaluación en España.

## ¿Para qué sirve la evaluación?

Entre las funciones que cumple la evaluación, deben considerarse:

- » **Generar insumos para la toma de decisiones y mejorar las políticas:** la evaluación permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades de una política y a través de este proceso, se obtiene una comprensión más profunda de cómo se están abordando los problemas y de si están logrado los objetivos

de manera efectiva, de tal forma que, pueden proponerse adaptaciones y reformas para que se optimice el impacto de la política, lo que contribuye a la toma de decisiones de manera informada y a la implementación de políticas más eficaces y centradas en las necesidades reales de la población.

- » **Mejorar la transparencia y rendición de cuentas:** dado que las políticas públicas utilizan recursos públicos resulta imprescindible saber cómo se han gastado y explicar los resultados alcanzados. La evaluación contribuye a producir información válida y rigurosa que permite a la ciudadanía saber en qué se han invertido los fondos públicos, cómo y qué resultados e impactos esperados y no esperados se han alcanzado con ese gasto, constituyendo así un ejercicio de transparencia que otorga legitimidad a las políticas públicas.
- » **Fomentar la participación ciudadana:** la evaluación contribuye a generar mayores espacios de participación, en los que la ciudadanía puede expresar sus demandas y opiniones. De este modo, fortaleciendo la participación de la ciudadanía en los procesos de evaluación se consigue mejorar el control y la eficiencia de la Administración.

En resumen, la evaluación de políticas cumple una serie de funciones interconectadas que la convierten en una herramienta fundamental en la gestión pública. Desde el control y la racionalización de las decisiones públicas hasta la generación de información transparente, la evaluación desempeña un papel crucial en la mejora constante de la Administración pública y la toma de decisiones políticas.

## Tipos de evaluación

En la evaluación de políticas públicas existen una variedad de enfoques que difieren según quién evalúa (ya sean evaluadores externos, internos o una combinación de ambos), el propósito de la evaluación (ya sea para mejorar y ajustar, o para emitir un juicio final), la temática

de la evaluación (que puede abordar aspectos conceptuales, de diseño, de aplicación y gestión, o de resultados e impactos) y el momento en el que se implementa la evaluación (ya sea antes del inicio, durante el proceso o después de la culminación).

### Según quién evalúa

La **evaluación interna** es realizada por miembros que pertenecen a la entidad gestora de la evaluación, lo que, presenta la ventaja de que quienes están más familiarizados con ésta, pueden proporcionar una comprensión más profunda de su funcionamiento.

La **evaluación externa** es realizada por profesionales ajenos a la entidad responsable de llevar a cabo la evaluación, pudiendo aportar un grado adicional de objetividad e independencia al proceso evaluativo.

**Evaluación mixta:** el personal de la entidad y los evaluadores externos trabajan conjuntamente.

### Según el propósito

La **evaluación formativa** tiene lugar al mismo tiempo que se está desarrollando la política pública con el fin de identificar debilidades e introducir elementos correctores para mejorar la implementación.

La **evaluación sumativa** se realiza una vez que ha finalizado la política pública, por tanto, su objetivo es emitir un juicio global sobre la misma.

### Según qué se evalúa

La **evaluación conceptual** o de diseño se adentra en la génesis de la política, analizando su lógica y coherencia. Este proceso incluye una revisión minuciosa de la misma, evaluando la calidad del diagnóstico socioeconómico, la definición de los objetivos, así como su relación con los problemas que se pretenden resolver. Ade-

más, se somete a prueba la lógica del modelo de intervención diseñado, tanto en el contexto de la política como en relación con otras.

La **evaluación del proceso de aplicación y gestión de la política**, por su parte, dirige su atención al momento de la **implementación**. Aquí, se evalúa la capacidad de los responsables de la política en términos de ejecución, seguimiento y evaluación de las actividades. Se busca medir el grado de implicación de los gestores, su actitud, formación, organización y la asignación de recursos para garantizar la eficiencia de las actuaciones.

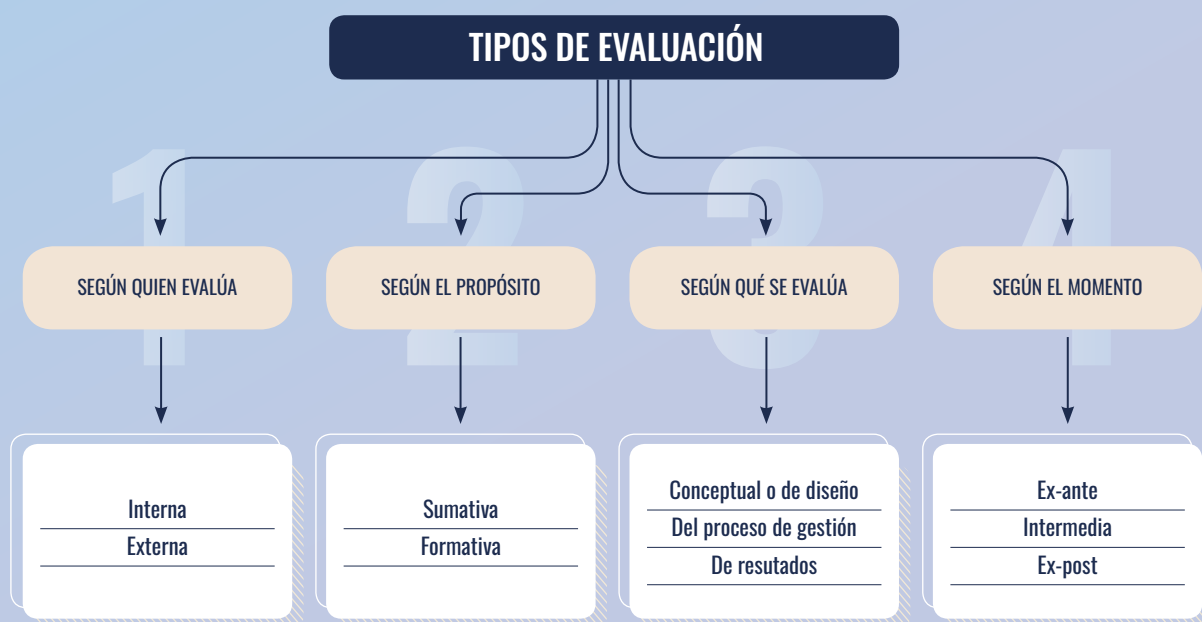
La **evaluación de resultados e impactos** se enfoca en determinar en qué medida la política pública alcanza sus objetivos y a qué precio. Se consideran dos niveles: la **evaluación de resultados**, que se centra en los efectos inmediatos y directos sobre los beneficiarios de la política, y la **evaluación de impactos**, que examina las consecuencias más generales en términos macroeconómicos o sociales.

## Según el momento de evaluación

La **evaluación ex-ante** se efectúa en la fase de diseño de la política pública, antes de su puesta en marcha.

La **evaluación intermedia** se realiza en pleno proceso de implementación de la política y analiza, el grado de consecución de los objetivos y los resultados obtenidos hasta el momento. Además, propone recomendaciones para mejorar la política en caso de que sea necesario.

La **evaluación ex-post** se realiza tiempo después de que haya finalizado la política pública para valorar si los impactos observados al finalizar su implementación se han mantenido a lo largo del tiempo.



# El proceso de evaluación

El proceso de evaluación se compone de seis fases interconectadas que son fundamentales para garantizar la efectividad y transparencia en la evaluación de políticas públicas.

## - FASE 1 -

### **Análisis del encargo de la evaluación**

En esta fase inicial, se realiza una aproximación inicial al objeto de evaluación, se establece la estrategia organizativa y se designa al equipo de evaluación.

## - FASE 2 -

### **Análisis y reconstrucción de la lógica de la política**

En esta fase se profundiza en la política pública a evaluar, lo que proporciona un conocimiento detallado de sus componentes esenciales y del contexto en el que se desarrolla.

## - FASE 3 -

### **Diseño de la evaluación**

En esta fase, se delimita de manera definitiva el alcance de la evaluación y se desarrollan los instrumentos necesarios, como la matriz de evaluación, criterios, indicadores, fuentes de información y la tipología de evaluación a aplicar.

## - FASE 4 -

### **Trabajo de campo y análisis**

En esta fase, se llevan a cabo todas las tareas necesarias para la recogida, análisis y síntesis de la información requerida para responder a las preguntas de evaluación.

## - FASE 5 -

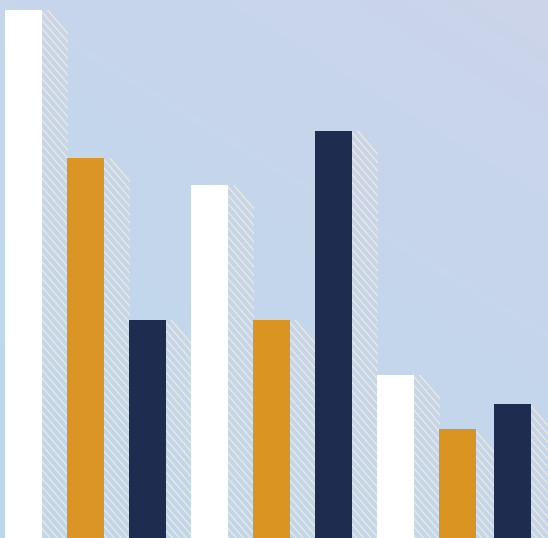
### **Resultados de la evaluación**

En esta fase, se elabora el informe de evaluación, que condensa y presenta los resultados y conclusiones del proceso.

## - FASE 6 -

### **Comunicación y difusión de la evaluación**

En esta fase se comunican los resultados de la evaluación.



## Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación son fundamentales en el proceso de análisis de las políticas públicas. Sirven como categorías generales que estructuran las áreas de enfoque que la evaluación debe abordar, al mismo tiempo que proporcionan parámetros para emitir juicios valorativos sobre la política.

A nivel internacional, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) ha establecido un conjunto de criterios ampliamente aceptados que guían los procesos de evaluación.

- » **Pertinencia:** evalúa en qué medida los objetivos y actividades de la política son coherentes y responden a las necesidades de la población objetivo.
- » **Eficacia:** analiza en qué grado se han logrado los objetivos previstos por la política.
- » **Eficiencia:** enjuicia en qué medida se obtuvieron los resultados y/o efectos deseados con la menor cantidad de recursos posibles
- » **Impacto:** examina el alcance de los cambios, ya sean positivos o negativos, que la política ha generado en el corto y largo plazo, tanto de manera directa como indirecta.
- » **Sostenibilidad:** se centra en valorar en qué grado los beneficios obtenidos por la política continúan a lo largo del tiempo.

Tabla 1. Criterios de evaluación.

Criterios	Definición
<b>Pertinencia</b>	Grado en que el conjunto de las medidas que componen la intervención están orientadas a resolver la necesidad o problemática existente en el contexto en el que esta se produce.
<b>Eficacia</b>	Valora la consecución de objetivos y resultados de la política pública
<b>Eficiencia</b>	Valora resultado en relación con los recursos invertidos
<b>Impacto</b>	Valora los efectos producidos a largo plazo, positivos o negativos
<b>Sostenibilidad</b>	Este criterio permite valorar si las medidas puestas en marcha y sus productos se pueden sostener en el tiempo para mantener o potenciar los resultados, o si es necesario redimensionar dichas medidas en función del contexto, los recursos u otros factores

Otros criterios	Definición
<b>Relevancia</b>	Importancia de las medidas en el marco más amplio de la política. Adecuado dimensionamiento de las medidas.
<b>Coherencia interna</b>	Adecuación entre las medidas diseñadas e implementadas y los productos y los resultados
<b>Coherencia externa</b>	Actuaciones en el ámbito de otras políticas o dimensiones con el objeto de resolver aspectos del problema no contemplados por la política pública
<b>Equidad</b>	Implica analizar hasta qué punto la distribución del coste o los beneficios de las políticas públicas entre la población se ha realizado con algún criterio estándar de distribución equitativa.
<b>Satisfacción</b>	Identifica los juicios emitidos por los diferentes actores implicados sobre la política pública evaluada.

Fuente: elaboración propia a partir de los documentos del Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas.



Es importante destacar que, según el tipo de política pública y la evaluación a realizar, se pueden aplicar todos los criterios mencionados o seleccionar un conjunto específico de ellos. Además, es fundamental reconocer que cada proceso de evaluación es único y puede requerir la inclusión de otros criterios específicos según sus necesidades y objetivos. Ejemplos adicionales de criterios que podrían incorporarse incluyen la relevancia, la coherencia, la equidad o la satisfacción.

## La incorporación de la participación ciudadana en la evaluación de políticas públicas

Tal y como se ha expresado con anterioridad, la evaluación de políticas públicas es una herramienta al servicio de las Administraciones que pretende analizar, valorar y juzgar una acción

pública a fin de mejorar su calidad. Tradicionalmente, este proceso se ha visto en gran medida desvinculado de las personas directamente afectadas por estas políticas. No obstante, a lo largo de los años, han surgido nuevos enfoques, entre los que destaca la evaluación participativa, que reconoce la importancia de incluir a los agentes involucrados en la implementación y a aquellos que se ven afectados por las políticas.

La idea de incorporar a la ciudadanía en los procesos evaluativos no es nueva, sino que se ha reflexionado sobre ella durante más de cuatro décadas. Su origen se vincula a la introducción de técnicas participativas en los estudios sobre desarrollo, liderados por figuras como Fals-Borda, quién impulsó lo que se conoce como investigación-acción participativa (IAP).

*“Un proceso por el cual miembros de un grupo o una comunidad oprimida, colectan y analizan información, y actúan sobre sus problemas con el propósito de encontrarles soluciones y promover transformaciones políticas y sociales” (Selener, 1997).*

Para entonces, comenzó a cuestionarse el enfoque técnico y objetivo de la evaluación y se expuso que, a menudo, los evaluadores se encontraban influenciados por el contexto y por sus propias experiencias, por lo que, sus juicios no eran totalmente objetivos. Esta coyuntura llevó a la idea de que era necesario involucrar a las personas beneficiarias de los programas públicos en el proceso evaluativo. Se argumentó que esto podría generar información más contextualizada y así lograr que la evaluación fuera un proceso menos tecnocrático y más democrático. Este cambio en la perspectiva marcó el inicio de lo que se conoce como modelos de evaluación de cuarta generación definidos por Guba y Lincoln en 1989, caracterizados por su enfoque constructivista que supone la participación de todas las personas afectadas por la evaluación y sus resultados. De tal manera que, la evaluación se entiende como un proceso de colaboración compartida orientada al aprendizaje y al servicio de la comunidad.



## ¿Por qué incorporar a la ciudadanía en la evaluación de políticas públicas?

Involucrar a la ciudadanía en los procesos de evaluación de las políticas públicas se justifica fundamentalmente desde tres dimensiones; la pragmática, la política y la epistemológica.

La **justificación pragmática** se basa en la premisa de que incorporar la voz de los agentes implicados en la evaluación aumenta significativamente las posibilidades de éxito de una política pública. En particular, la participación facilita la toma de decisiones, ya que quienes conocen de primera mano su implementación y efectos pueden aportar información valiosa. Además, este enfoque contribuye a reformar los procesos de aprendizaje organizacional, lo que significa que las organizaciones pueden adaptarse y mejorar de manera constante a medida que obtienen información directa de los implicados.

La **justificación política** defiende que la incorporación de la participación en la evaluación promueve una sociedad más democrática, fortaleciendo la democracia al dar a la ciudadanía la oportunidad de influir en las decisiones políticas.

La **justificación epistemológica** sostiene que no existe una única visión acerca de una política, y que la pluralidad de perspectivas enriquece la comprensión y evaluación de estas intervenciones. La participación de múltiples actores con diferentes puntos de vista permite una evaluación más completa y rica. Además, fomenta la generación de sinergias entre los diversos agentes involucrados, lo que puede dar lugar a soluciones más efectivas y sostenibles.

En resumen, incorporar a la ciudadanía en los procesos evaluativos se justifica no solo por su capacidad para mejorar la eficacia de las políticas públicas sino también por su contribución a la democracia, su enfoque en la pluralidad de perspectivas y su capacidad para generar aprendizaje, fortalecer el trabajo en equipo y empoderar a la sociedad civil.

Al incorporar la voz de las personas a quienes se dirigen las políticas, se logra una evaluación más completa y relevante, con el potencial de generar resultados más alineados con las necesidades y deseos de la sociedad en su conjunto.



## Respondiendo a las tres Q: ¿Quiénes participan, en qué momento y de qué manera?

Fomentar la participación de la ciudadanía en los procesos de evaluación de políticas públicas, impulsa la elaboración conjunta de conocimiento al valorar las opiniones, preferencias y decisiones de los diversos agentes involucrados, en particular, de las personas a quienes se dirige la política.

Para ello, las personas responsables de la elaboración deben plantearse tres preguntas clave:

- » ¿Quiénes van a participar?
- » ¿En qué momento van a participar?
- » ¿De qué manera van a participar?

### ¿Quiénes participan?

En la planificación de la evaluación, la primera decisión que debe tomarse se trata de la identificación y definición de los agentes que participarán en el proceso evaluativo.

A continuación, se propone un listado de actores distribuidos en tres ámbitos fundamentales: ciudadano, científico-técnico y político. La participación de diversos actores en el proceso evaluativo enriquecerá el análisis, promoviendo una evaluación robusta, equitativa y alineada con las necesidades y visiones de la comunidad y la sociedad en general.



### Ámbito ciudadano

- » **Asociaciones de vecinos y de barrios:** ofrecen perspectivas valiosas sobre el impacto local de políticas y programas.
- » **AMPAS (asociaciones de madres y padres de alumnos):** son particularmente relevantes cuando se evalúan políticas educativas.
- » **Tejido asociativo:** este incluye organizaciones culturales, deportivas, musicales, y ONGs del tercer sector.
- » **Tejido y asociaciones empresariales:** son vitales cuando se evalúan políticas económicas.
- » **Líderes locales:** actúan como intermediarios entre la administración y la comunidad.

### Ámbito científico-técnico

- » **Entidades de investigación, desarrollo e innovación:** aseguran una evaluación basada en métodos y datos científicos.
- » **Comunidad educativa y académica:** ofrecen un marco teórico y sensibilización comunitaria.
- » **Red de técnicos de servicios públicos de interés:** proporcionan conocimientos específicos y prácticos.
- » **Colegios de profesionales:** validan métodos y resultados.
- » **Medios de comunicación:** son esenciales para la difusión de información y representación de diferentes sectores de la población.

### Ámbito político

- » **Administración local y supralocal:** responsables de implementar y mantener políticas y programas.
- » **Equipo de gobierno y oposición:** para una evaluación equilibrada, ambos lados del espectro político deben estar involucrados.
- » **Entidades de gestión de recursos públicos:** son cruciales para cualquier evaluación ya que administran los recursos.
- » **Partidos políticos y sindicatos:** ofrecen diversas perspectivas y representan a sectores específicos de la población.

Es importante destacar que el objetivo de abrir la participación no implica involucrar a todos estos agentes en todos los momentos de la evaluación. En su lugar, se trata de identificarlos y posteriormente decidir quiénes participarán en el proceso evaluativo.

### ¿En qué momento van a participar?

Decidir en qué momento y para qué tareas es pertinente incorporar a la ciudadanía en la evaluación es una decisión estratégica que debe tomarse en el momento en el que ésta se planifique. La participación ciudadana en la evaluación supone un compromiso de destinar el tiempo y los recursos necesarios a fin de asegurar que los espacios de participación se desarrollen según lo planeado y cumplan con su propósito. Con ello, se garantiza que la participación sea efectiva y contribuya de manera positiva a la calidad de la evaluación.

## ¿De qué manera van a participar?

La forma en la que la ciudadanía participa en un proceso de evaluación varía según el grado de responsabilidad que se les haya asignado. De manera que, la ciudadanía puede adoptar distintos roles a lo largo del proceso evaluativo.

### Consulta ciudadana

Se consulta a la ciudadanía para tomar decisiones, identificar opciones o analizar datos.

### Colaboración ciudadana

Las decisiones se toman conjuntamente a lo largo de todo el proceso de evaluación.

### Empoderamiento ciudadano

La toma de decisiones está en manos de la ciudadanía, mientras que el equipo evaluador adopta un papel secundario, de facilitación.



## Evaluación participativa

Para establecer un marco claro en torno a la evaluación participativa, se han definido cuatro principios fundamentales, conocidos como los principios del seguimiento y la evaluación participativa (Estrella, Gaventa, 1997):

- » **Focalización en los participantes:** se crean procedimientos que incluyen a las personas directamente beneficiarias de la política para incorporar su voz en el diseño de la evaluación y el análisis de la información.
- » **Negociación:** entre las diferentes voces implicadas, se decide sobre aquello que será evaluado, cómo será evaluado, cómo se recogerá y analizará la información, y de qué manera se emplearán los resultados; se prevén fórmulas de resolución de desacuerdos.

- » **Aprendizaje:** se fomentan procesos colaborativos de reflexión para la identificación conjunta de acciones de mejora del programa.
- » **Flexibilidad:** se consideran las circunstancias específicas de las personas participantes y se permite una gestión que se adapte a los cambios que puedan acontecer.

En la práctica, es muy frecuente encontrarse con evaluaciones que combinan aspectos procedentes de la evaluación convencional y de la evaluación participativa, lo que permite resolver las necesidades de información de manera satisfactoria, además de enriquecer los resultados del proceso evaluativo. Por lo tanto, es esencial encontrar un equilibrio entre las exigencias de rigor, fundamentalmente de tipo técnico (obtención de información fiable para la toma de decisiones) y las demandas de participación de la población local.

Tabla 2. Comparación de las características de la evaluación convencional y la evaluación participativa.

DIMENSIONES	EVALUACIÓN CONVENCIONAL	EVALUACIÓN PARTICIPATIVA
Propósito de la evaluación	Rendición de cuentas, mejora de la gestión	Empoderamiento de la ciudadanía, aprendizaje
Agente evaluador	Evaluadores externos	Población local apoyada por el facilitador (evaluadores externos)
Actitud del evaluador	Objetividad, distancia con la población local	Proximidad y fomento de la confianza mutua
Objeto de medición	Indicadores predeterminados	Indicadores “consensuados”
Métodos de evaluación	Métodos formales, cuantitativos	Métodos informales, cualitativos
Momento de evaluación	En momentos preestablecidos	De manera regular
Uso de resultados	Propiedad del agente externo	Propiedad de la comunidad



## Caso de éxito

### El caso de la Evaluación Participativa en Badia del Vallès (Barcelona)

*El caso de la Evaluación Participativa (EP) en Badia del Vallès, Barcelona, es un buen ejemplo de cómo se ha aplicado esta metodología. Este municipio se creó en la década de los años sesenta a partir del “Plan Nacional de Vivienda”. El objetivo de este plan urbanístico fue descongestionar el área metropolitana de Barcelona de la llegada de la población inmigrada del resto de España.*

*La población de Badia se ha caracterizado por tener una fuerte tradición de acciones comunitarias. En líneas generales, la comunidad ha estado muy comprometida con la reivindicación de mejoras de los servicios y la calidad de vida del municipio.*

*En este contexto, se formó un grupo motor de Evaluación*

*Participativa (EP) conformado por técnicos comunitarios y residentes activos en asociaciones y proyectos de la ciudad. Se llevaron a cabo 13 sesiones para evaluar variables relacionadas con acciones comunitarias, como contexto, evolución, funcionamiento y resultados. Cada sesión se documentó con actas y reportajes audiovisuales. Se crearon tres grupos paralelos para multiplicar las dinámicas de evaluación: un grupo de jóvenes, un grupo de voluntarios y un grupo de personas con discapacidad mental.*

*El proceso comenzó con la elaboración de un mapa de las acciones comunitarias en la comunidad. El grupo motor priorizó cinco líneas de acción para la evaluación participativa: “Anticrisis,” “Educación,” “Convivencia,” “Promoción*

*del voluntariado,” e “Información y comunicación.” Sin embargo, debido a la cantidad de trabajo y el tiempo necesario, se centraron en las dos primeras. Para evaluar el contexto y la evolución de las acciones comunitarias, se utilizaron diversas técnicas, incluyendo entrevistas individuales y dinámicas grupales.*

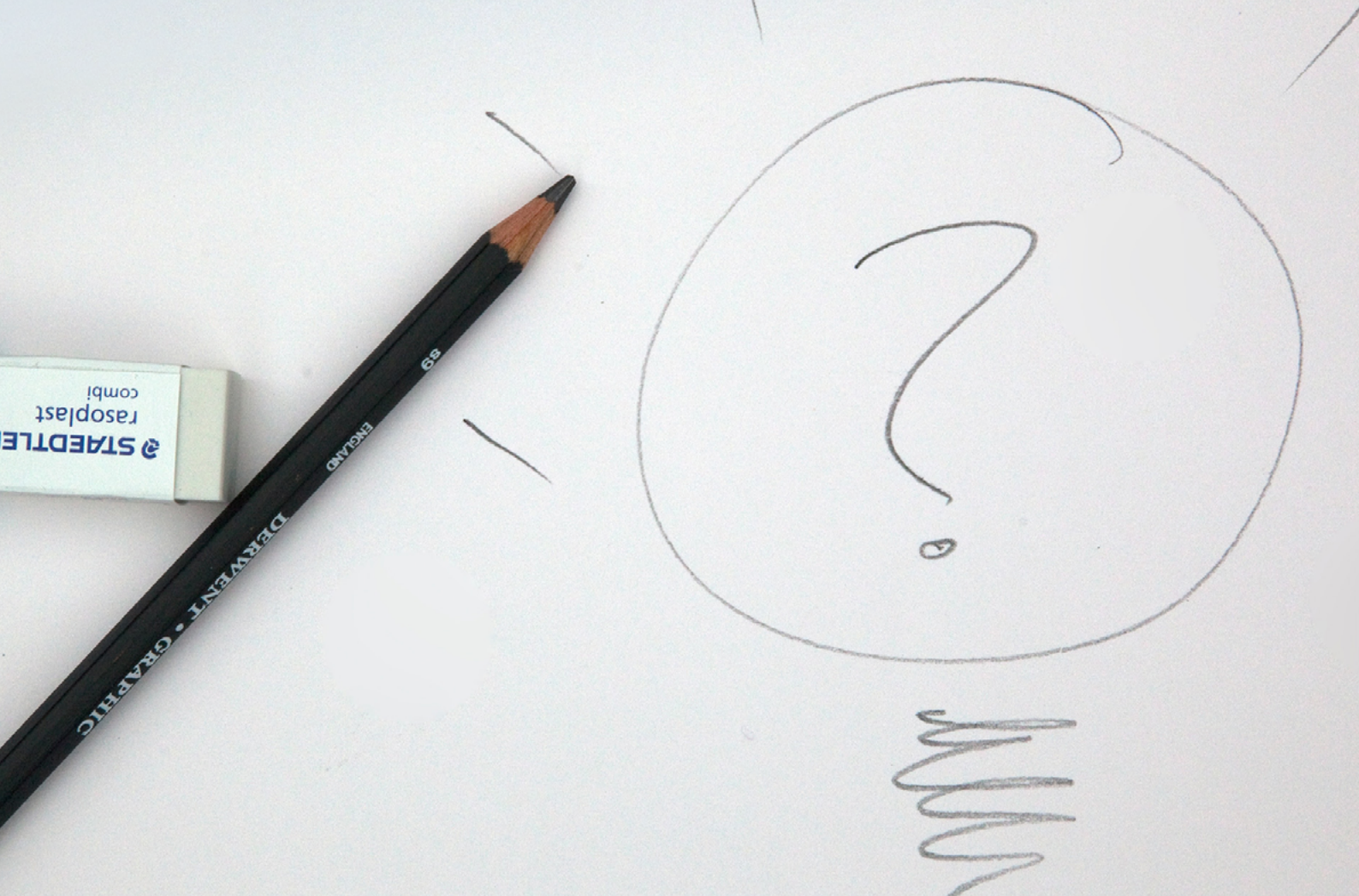
*El proceso de evaluación participativa generó un fuerte sentimiento de pertenencia al grupo, expresado a través de dos objetivos compartidos: el deseo por continuar desarrollando procesos de evaluación participativa y la importancia de difundir los resultados logrados al conjunto de la comunidad. Este caso ilustra cómo la evaluación participativa puede ser una herramienta efectiva para evaluar y mejorar las acciones comunitarias en una comunidad específica.*

**Si quieres saber más:**  
[https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2016/167221/InformeFinal\\_EP\\_Badia\\_a2016.pdf](https://ddd.uab.cat/pub/estudis/2016/167221/InformeFinal_EP_Badia_a2016.pdf)



# 03 Estrategias y directrices para realizar una Evaluación Participativa

“ En el transcurso de este apartado, nos adentraremos en las fases que los responsables de la evaluación deberán seguir para llevar a cabo con éxito el proceso evaluativo. Subyace en cada una de estas fases la importancia de incorporar a la ciudadanía, que se erige como un componente esencial para la validez y pertinencia de la evaluación.



## Fase 1:

# Análisis del encargo de la evaluación

Tabla 3. Fases del proceso evaluativo.

FASE	TAREAS	ACTORES RESPONSABLES	ACTORES PARTICIPANTES
1. Análisis del encargo de la evaluación	Identificación del equipo gestor de la evaluación	Equipo gestor	No
	Análisis exploratorio de las fuentes de información	Equipo gestor	No
	Mapeo de actores	Equipo gestor	No
	Constitución del grupo motor	Equipo gestor	No

## 1.1. Identificación del equipo gestor de la evaluación

El primer paso será la constitución del equipo gestor. Este equipo estará conformado por miembros del organismo responsable de la acción pública. Su función principal será coordinar y dirigir todas las fases de la evaluación participativa, desde su concepción hasta la difusión de los resultados.

Al constituir el equipo, es recomendable considerar algunos consejos siempre que sea posible:

- » **Tamaño del equipo:** se sugiere que el equipo esté conformado por 5-7 personas, asegurando así la presencia de un número suficiente de miembros para promover la diversidad de perspectivas y habilidades, al mismo tiempo que se evita dificultar la toma de decisiones.

- » **Diversidad en el equipo:** la inclusión de miembros con distintas perspectivas y experiencias enriquece el proceso evaluativo al aportar una variedad de enfoques y puntos de vista.
- » **Reparto de tareas:** la heterogeneidad del equipo puede provocar que se den algunas diferencias en la forma de trabajar, lo que puede suponer un desafío. Para mitigar este riesgo, se propone una organización funcional basada en perfiles, asignando responsabilidades específicas a cada miembro.

El equipo gestor participará activamente en todas las etapas del proceso evaluativo, desde su concepción hasta la obtención de resultados. Será el responsable de revisar el trabajo del resto de grupos y, además, actuará como enlace facilitando la comunicación entre los mismos.

De manera más detallada se exponen a continuación algunas de sus **funciones**:

- » Plantear el alcance de la evaluación, los recursos disponibles y proponer a los actores que van a participar en proceso.
- » Formular los objetivos de evaluación y asegurar que las necesidades de los actores participantes se reflejan en los mismos.
- » Definir las dimensiones, criterios y preguntas de evaluación.
- » Establecer el cronograma y los productos esperados.
- » Llevar a cabo el control de calidad de la evaluación y velar por el cumplimiento de los plazos.
- » Asegurar la difusión de los resultados de la evaluación a los actores clave implicados en ella y al público en general.

## 1.2. Análisis exploratorio de las fuentes de información

El equipo gestor realizará un primer análisis exploratorio sobre la acción pública a evaluar, lo que permitirá obtener una visión general del tema y facilitar la identificación de posibles fuentes de información.

Es importante destacar que este primer acercamiento proporcionará al equipo gestor una comprensión preliminar que orientará las siguientes etapas del proceso evaluativo.

Para lograr una conceptualización robusta, el equipo gestor deberá recurrir a diversas fuentes, incluyendo bibliografía especializada en el tema y fuentes estadísticas relevantes. Esta selección

estratégica de fuentes garantizará la obtención de datos y perspectivas clave, enriqueciendo la comprensión de la acción pública evaluada.

La relevancia de realizar esta búsqueda y conceptualización inicial radica en que sienta las bases para el diseño y la implementación efectiva de la evaluación participativa, proporcionando al equipo gestor la información necesaria para identificar objetivos, formular preguntas relevantes y establecer criterios de evaluación que reflejen la complejidad y diversidad del fenómeno analizado. Además, contribuirá a una comprensión más profunda de las dinámicas subyacentes, lo que mejorará la calidad y pertinencia de la evaluación

## 1.3. Mapeo de actores

La siguiente tarea del equipo gestor consistirá en iniciar el mapeo de actores, un proceso que implica la identificación de los actores clave de la política pública, y que más adelante podrán actuar como informantes o bien teniendo un papel más activo en el desarrollo de la propia evaluación.

Para este fin, se sugiere:

- » Revisar los documentos existentes para determinar qué actores han participado y qué funciones han desempeñado en la política pública.
- » Consultar a actores cercanos a la política para obtener recomendaciones sobre otras entidades o/y colectivos que podrían estar interesados en participar, e invitarlos a sumarse al proceso.
- » Identificar a los beneficiarios directos de la política evaluada y explorar su disposición para participar en el proceso evaluativo.
- » En la medida de lo posible, buscar un equilibrio en la representación de las personas identificadas, considerando aspectos como el género, la edad o su papel en la política.

## ¿Cómo hacer un mapeo de actores?

### Definir la intención del mapeo

Se realiza un análisis preliminar de la información de la que se dispone tanto en relación con la política como con el contexto en el que se desarrolla. ¿Qué necesito de este mapeo?, ¿Para qué lo necesito?, ¿Cuáles son las relaciones que quiero identificar?, ¿Qué voy a hacer después con esta información?

### Identificación de los agentes sociales

Es necesario pensar acerca de las dimensiones por las cuales los podemos valorar, esto es, por su responsabilidad en la acción pública, por su interés o por su influencia.

### Recogida de información

Se utilizarán diversas técnicas y estrategias (encuestas y entrevistas a agentes, revisión de documentos oficiales, reuniones con personal entidades públicas o privadas del área de influencia...) para recabar la información referente a los agentes sociales que participan en la política y que podrán ser de ayuda a lo largo del proceso evaluativo.



## 1.4. Constitución del grupo motor

En este punto, el equipo gestor dispondrá de información suficiente para iniciar la constitución de un grupo mixto llamado grupo motor.

La formación del grupo motor deberá buscar la máxima representatividad de los profesionales y agentes sociales vinculados a la política pública a evaluar configurándose, así como un reflejo de la diversidad de los agentes presentes en un territorio.

Su participación contribuirá significativamente a la obtención de conclusiones más sólidas en el proceso evaluativo. Además, esta participa-

ción no solo fortalecerá la aceptación de los resultados por parte de la ciudadanía, sino que también fomentará la creación de espacios para el diálogo, el intercambio de ideas y la reflexión.

En cuanto a las funciones principales que ostentará este grupo se destacan las siguientes:

- » Trasladar sus comentarios, sugerencias y necesidades informativas al equipo gestor de cara a la definición de los objetivos y de las preguntas de evaluación.
- » Participar en la retroalimentación del proceso de evaluación.
- » Facilitar los contactos y el acceso a toda la información relevante para la evaluación.
- » Contribuir a la difusión de los resultados de la evaluación.

Será fundamental establecer una metodología de trabajo a través de la concreción de reuniones regulares con convocatorias previamente fijadas, agendas detalladas y registros correspondientes.

**La frecuencia de las reuniones** del grupo motor se ajustará a las necesidades de cada evaluación y a la fase del proceso en la que nos encontremos, sin embargo, se recomienda que el grupo se reúna **al menos en cuatro ocasiones** a lo largo del proceso evaluativo.

## Caso de éxito

### Fomento de la Vinculación en la Fase Inicial del grupo motor: La “Bola de Expectativas”

*Durante la fase inicial de la constitución del Grupo Motor para llevar a cabo la evaluación participativa, se emplea una dinámica interactiva que ha demostrado ser eficaz, basada en la experiencia real llevada a cabo en Badia del Vallés, Barcelona, titulada “La evaluación participativa de acciones comunitarias como metodología de aprendizaje para el empoderamiento personal y comunitario”.*

*La técnica utilizada para clarificar los objetivos y expectativas de las personas*

*en su conexión con el grupo motor es la “Bola de Expectativas”. Esta dinámica implica los siguientes pasos:*

**Paso 1.** *Cada persona del Grupo Motor redacta en un papel sus expectativas individuales sobre el proyecto de Evaluación Participativa.*

**Paso 2.** *Se recopilan todos los papeles con las expectativas. Estos papeles se van envolviendo uno encima de otro, formando una bola grande de papel.*

**Paso 3.** *La bola de expectativas se guarda con la intención de abrirla al final del proceso, momento en el cual se valorará si finalmente estas expectativas se han cumplido.*

*Esta dinámica tiene como objetivo principal fomentar la participación activa de los miembros del Grupo Motor desde el principio, alineando sus expectativas y objetivos con la evaluación. Al cerrar el ciclo de evaluación, la apertura de la bola de expectativas permite una reflexión colectiva sobre el grado de logro de las expectativas individuales, generando un espacio valioso para la retroalimentación y la revisión del proceso evaluativo.*

## Fase 2:

# Análisis y reconstrucción de la lógica de la política pública

Tabla 4. Resumen tareas y actores Fase 2 “Análisis y reconstrucción de la lógica de la política pública”.

FASE	TAREAS	ACTORES RESPONSABLES	ACTORES PARTICIPANTES
2. Análisis y reconstrucción de la lógica de la política pública	Búsqueda exhaustiva de información	Equipo gestor	No
	Identificación de recursos	Equipo gestor	No

En esta fase, se realizará una búsqueda exhaustiva de información que resultará esencial a lo largo de todo el proceso evaluativo.

esencial necesaria para llevar a cabo la evaluación, especificando quién puede suministrarla o dónde se puede encontrar.

A diferencia del análisis exploratorio inicial, esta fase implica una inmersión más profunda en la recopilación de datos con un conocimiento preciso de la información base disponible, que puede incluir diagnósticos, documentos de formulación, planes, estrategias, informes de seguimiento y evaluación, entre otros.

*Nota: Imaginemos que estamos a punto de evaluar una política pública destinada a jóvenes desempleados. El proceso de identificación de información y recursos disponibles sería esencial para llevar a cabo una evaluación efectiva.*

En cuanto a la disponibilidad de recursos, por un lado, tanto los recursos económicos como humanos disponibles jugarán un papel determinante en la definición de los objetivos y la duración de la evaluación. En casos donde no se cuente con un presupuesto suficiente y/o con personal que pueda respaldar adecuadamente las evaluaciones, es recomendable evitar procesos excesivamente ambiciosos. En tales situaciones, se vuelve imperativo priorizar dónde concentrar los esfuerzos.

Para facilitar esta tarea, se sugiere crear una lista detallada de la documentación e información



Tabla 5. Identificación de recursos disponibles.

RECURSO	DESCRIPCIÓN	DISPONIBILIDAD	COMENTARIOS
Presupuesto	Fondos asignados para la evaluación	(Alta/media/baja)	Especificar la cantidad económica disponible
Personal	Recursos humanos dedicados a la evaluación	(Alta/media/baja)	Especificar roles
Tiempo	Horas disponibles para la evaluación	(Alta/media/baja)	Plantear un plan de trabajo
Colaboraciones externas	Posibilidad de colaborar con personas expertas externas	(Alta/media/baja)	Especificar colaboradores
Datos disponibles	Disponibilidad de datos relevantes para la evaluación	(Alta/media/baja)	Identificar las fuentes de información (primarias/secundarias)
Documentación existente	Documentos e informes existentes relativos a la política pública	(Alta/media/baja)	Identificar las fuentes de información (primarias/secundarias)
Apoyo institucional	Compromiso y colaboración de las entidades	(Alta/media/baja)	Especificar las entidades involucradas en el proceso evaluativo

## Fase 3:

# Diseño de la evaluación

En esta fase, el equipo gestor trabajará de manera conjunta con el grupo motor para delimitar el alcance de la evaluación y definir los aspectos principales de la evaluación tales como; los objetivos, los criterios y las preguntas. Además, se elaborará un cronograma y se redactarán los términos de referencia.

Tabla 6. Resumen tareas y actores Fase 3 “Diseño de la evaluación”.

FASE	TAREAS	ACTORES RESPONSABLES	ACTORES PARTICIPANTES
3. Diseño de la evaluación	Delimitación del alcance de la evaluación	Equipo gestor	No
	Definición de los aspectos de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor
	Elaboración del cronograma	Equipo gestor	No
	Elaboración de los Términos de referencia (TdR)	Equipo gestor	No

## 3.1. Delimitación del alcance de la evaluación

Antes de llevar a cabo la evaluación, el equipo gestor deberá concretar el alcance del proceso, asegurando así su efectividad y relevancia. Esta dimensión se compondrá de varios elementos clave que actuarán desde la motivación inicial hasta la delimitación temporal y geográfica como cimientos de la planificación e implementación de la evaluación.

1

### Motivación para evaluar

Es esencial tener claro por qué se evalúa: puede estar previsto en alguna normativa o en la propia intervención, o puede ser debido a que ha finalizado la intervención (evaluación final) o a que se prevén cambios en la marcha de la misma (evaluación intermedia).

2

### Propósito para evaluar

Debe identificarse de manera clara los usos que se darán a los resultados de la evaluación. Esto puede incluir la toma de decisiones, la rendición de cuentas, la planificación futura, la mejora de la gestión o la obtención de aprendizajes.

3

### Objeto de la evaluación

Se decide qué se va a evaluar, ya sea un proyecto, un programa, una estrategia, un plan u otra forma de intervención.

4

### Alcance temporal y geográfico

Se delimita el objeto de la evaluación estableciendo el período de la intervención a evaluar, así como los territorios en los que se centrará la evaluación.



## 3.2. Definición de los aspectos de la evaluación

Para este momento, el equipo gestor contará con información suficiente para establecer los aspectos fundamentales de la evaluación como son los objetivos, los criterios, las preguntas y la matriz de evaluación. A su vez, se valorará y fomentará la participación del grupo motor, ofreciéndoles la oportunidad de aportar su punto de vista y de proponer otros aspectos que no hayan sido tenidos en cuenta.

Para ello, el equipo gestor formulará una propuesta inicial de objetivos, los cuales se debatirán posteriormente con el grupo motor. Este último tendrá la capacidad de modificarlos, permitiendo así una colaboración efectiva que incorpore las valiosas aportaciones de la ciudadanía en la delimitación de los objetivos de la evaluación.

### Objetivos de evaluación

En lo que concierne a los **objetivos de la evaluación** se recomienda que:

- » Deben ser limitados en número y reflejar de manera clara los propósitos fundamentales de la evaluación.
- » La redacción de los objetivos debe adaptarse a las particularidades de cada caso, evitando formulaciones excesivamente genéricas y expresiones que simplemente remitan a criterios de valoración, como “evaluar la pertinencia y eficacia del proyecto”.

Por su parte, los criterios de evaluación proporcionarán el marco desde el cual se emitirá un juicio evaluativo y se seleccionarán según el propósito y los objetivos específicos de la evaluación.

En esta línea, se recomienda estructurar las preguntas de acuerdo con los criterios de evaluación. Este enfoque facilita el análisis y permite transformar los objetivos de la evaluación en preguntas concretas a las cuales los evaluadores deben responder. Al organizar las preguntas de esta manera, se logra una mayor coherencia y claridad en la recopilación de datos y en el proceso de evaluación.

Tabla 7. Desarrollo de las tareas para definir los aspectos de la evaluación.

TAREA	DESCRIPCIÓN
Propuesta inicial del equipo gestor	Basándose en la información disponible, el equipo gestor elaborará una propuesta que servirá como punto de partida.
Diálogo y debate con el grupo motor	<ul style="list-style-type: none"> <li>» La propuesta será presentada al grupo motor.</li> <li>» El grupo motor expondrá sus puntos de vista y planteará aquellas cuestiones que considere relevantes.</li> </ul>
Modificación y mejora colaborativa	Durante el debate, el grupo motor podrá añadir, modificar o mejorar la propuesta de objetivos presentada por el equipo gestor.
Elaboración de una nueva propuesta	<ul style="list-style-type: none"> <li>» El equipo gestor integrará las contribuciones del grupo motor y ajustará la propuesta en consecuencia.</li> <li>» Se buscará un consenso que refleje tanto la experiencia técnica del equipo gestor como las perspectivas y conocimientos específicos de la comunidad.</li> </ul>
Versión final	La versión revisada se presentará nuevamente al grupo motor para su validación final.

## Preguntas de evaluación

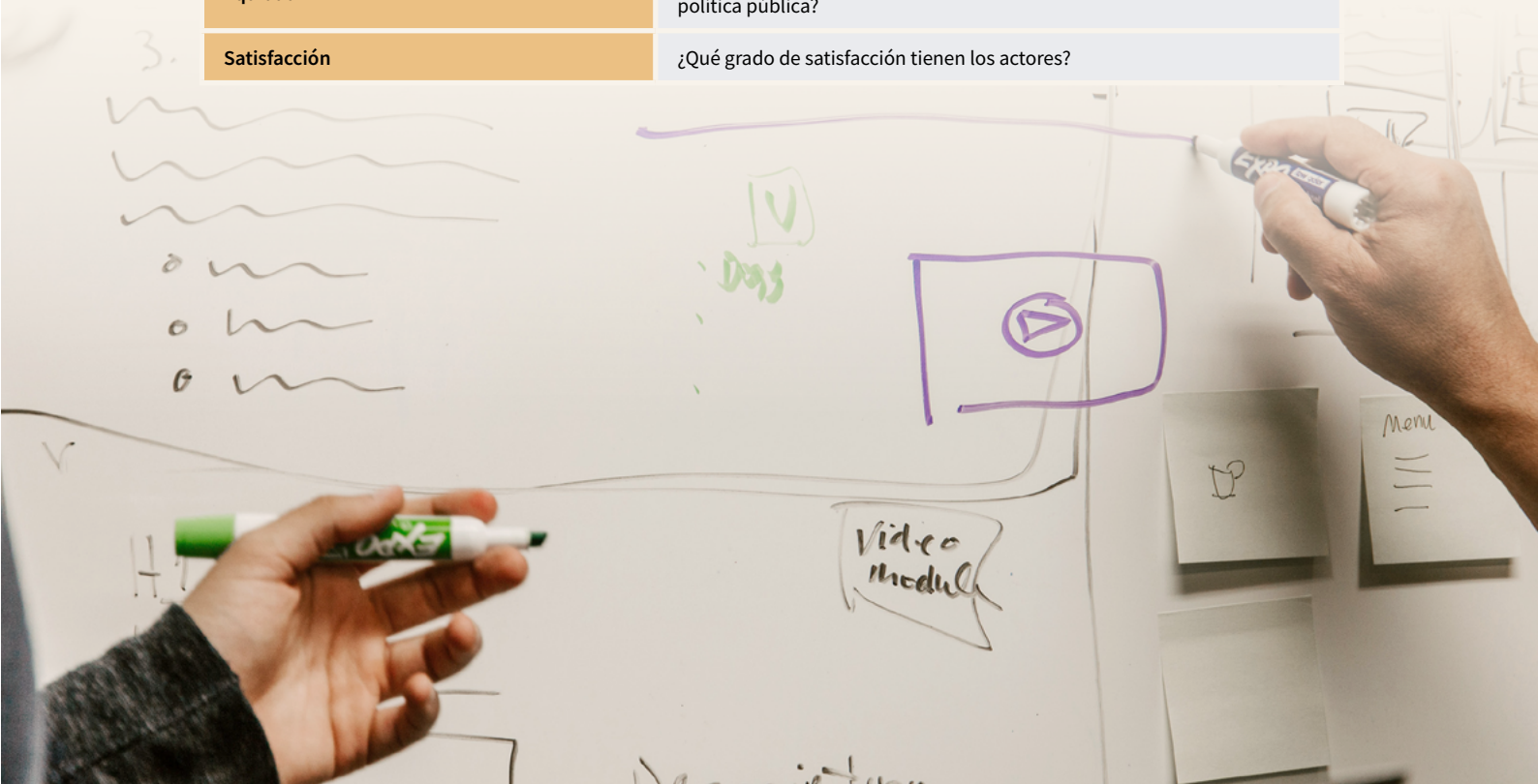
Al plantear las **preguntas de evaluación**, es importante considerar los siguientes aspectos:

- » Las preguntas deben ser sencillas y concisas.

- » Las preguntas deben dar respuesta a: qué ha sucedido, cómo ha sucedido y por qué ha sucedido.
- » Es conveniente no abusar del número de preguntas que se utilicen para priorizar la información que pretende recogerse.

Tabla 8. Criterios y preguntas de evaluación.

CRITERIOS	PREGUNTAS
Pertinencia	¿Los objetivos planteados dan repuesta a las necesidades de la población beneficiaria?
Coherencia interna	¿Está adecuadamente diseñada la intervención para alcanzar los objetivos pretendidos?
Coherencia externa	¿Se puede decir que no existe complementariedad entre la política pública evaluada y otras intervenciones públicas?
Eficacia	¿En qué medida se han cumplido los objetivos?
Eficiencia	¿Ha sido necesario dedicar más recursos para lograr los resultados?
Impacto	¿Qué impactos está teniendo la política pública?
Sostenibilidad	¿Qué características propias de los resultados obtenidos condicionan su permanencia a lo largo del tiempo?
OTROS CRITERIOS	PREGUNTAS
Relevancia	¿Cuál es la relevancia de cada medida de la política pública en términos económicos respecto al resto de medidas tomadas?
Cobertura	¿Se ha definido claramente la población objetivo/beneficiaria de la política pública?
Equidad	¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos de la política pública?
Satisfacción	¿Qué grado de satisfacción tienen los actores?



## Matriz de evaluación

Finalmente, el equipo se encargará de desarrollar la matriz de evaluación, **una herramienta integral que organiza de manera coherente los criterios y preguntas de la evaluación**. Esta

matriz se complementa con elementos adicionales, tales como: indicadores de medición, fuentes de información y técnicas de recopilación de datos. A continuación, se muestra un ejemplo de matriz de evaluación con arreglo a los criterios más habituales en una evaluación.

Tabla 9. Propuesta de matriz de evaluación.

CRITERIOS	PREGUNTAS DE EVALUACIÓN	INDICADORES	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICAS DE ANÁLISIS
<b>Pertinencia</b>	¿Los objetivos planteados dan respuesta a las necesidades de la población beneficiaria?	Grado de alineación entre los objetivos planteados y las necesidades identificadas de la población beneficiaria	» Estudios, evaluaciones y otros documentos	» Análisis documental
<b>Eficacia</b>	¿En qué medida se han cumplido los objetivos?	% de objetivos cumplidos	» Estudios, evaluaciones y otros documentos » Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis documental » Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo
<b>Eficiencia</b>	¿Ha sido necesario dedicar más recursos para lograr los resultados?	% de recursos invertidos	» Estudios, evaluaciones y otros documentos	» Análisis coste-efectividad
<b>Impacto</b>	¿Qué impactos está teniendo la política pública?	Número de personas que se han beneficiado de la política pública	» Estudios, evaluaciones y otros documentos » Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis documental » Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo
<b>Sostenibilidad</b>	¿Qué características propias de los resultados obtenidos condicionan su permanencia a lo largo del tiempo?	Identificación de factores que fomentan la perdurabilidad en el tiempo	» Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo

## 3.3. Elaboración del cronograma

Una vez definidas las preguntas de evaluación, es conveniente hacer una estimación acerca de la duración de las fases de la evaluación, las actividades concretas a realizar, los productos que

deberá elaborar el equipo gestor en colaboración con el grupo motor, así como el plazo para entregarlos.

Se propone a modo de ejemplo el siguiente cronograma para la planificación y el diseño de la evaluación.

Tabla 9. Propuesta de cronograma para la planificación y el diseño de la evaluación.

Actividades	Actores responsables	Actores participantes	Semana <sup>1</sup>
<b>FASE 1 - Análisis del encargo de la evaluación</b>			
Identificación del equipo gestor de la evaluación	Equipo gestor	No	1
Análisis exploratorio de las fuentes de información	Equipo gestor	No	1-2
Mapeo de actores	Equipo gestor	No	2
Constitución del grupo motor	Equipo gestor	No	3-4
<b>FASE 2 - Análisis y reconstrucción de la lógica de la política pública</b>			
Búsqueda exhaustiva de información	Equipo gestor	No	4-5
Identificación de recursos	Equipo gestor	No	4-5
<b>FASE 3 - Diseño de la evaluación</b>			
Delimitación del alcance de la evaluación	Equipo gestor	No	6
Definición de los aspectos de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor	6-7
Elaboración del cronograma	Equipo gestor	No	8
Elaboración de los Términos de referencia (TdR)	Equipo gestor	No	8-10 <sup>2</sup>
<b>FASE 4 - Trabajo de campo y análisis de la información</b>			
Recogida y análisis de la información	Equipo evaluador	No	12-22
<b>FASE 5 - Resultados de la evaluación</b>			
Creación de un comité de seguimiento de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor	<sup>3</sup>
Discusión de los resultados de la evaluación	Comité de seguimiento	Grupo motor	23-28
Elaboración del informe final	Equipo evaluador	Equipo gestor	28-30
<b>FASE 6 - Comunicación y difusión de la evaluación</b>			
Elaboración de materiales para su difusión (infografías, videos, informes)	Equipo evaluador	Equipo gestor	28-32

(1) Las semanas son acumulativas.

(2) La duración del proceso de selección del equipo evaluador dependerá de si se trata de un grupo externo o interno, así como de los procedimientos administrativos propios de la licitación.

(3) La constitución del comité de seguimiento puede realizarse al mismo tiempo que el equipo evaluador efectúa el trabajo de campo.

## 3.4. Elaboración de los Términos de referencia (TdR)

Los Términos de Referencia (TdR) recogen el propósito, el alcance y los objetivos de la evaluación, establecen los criterios y las preguntas de evaluación, definen el cronograma y los pro-

ductos esperados, describen los perfiles necesarios para el equipo evaluador y las técnicas y económicas, y proporcionan información sobre el presupuesto de la licitación y el método de valoración de las ofertas y los perfiles. Los TdR representan el documento de referencia principal tanto para el equipo evaluador como para los participantes involucrados.

### Fase 4:

## Trabajo de campo y análisis de la información



Esta fase de la evaluación podrá ser llevada a cabo tanto por un equipo evaluador externo como por un equipo técnico interno. Por lo tanto, no nos adentraremos en detalles específicos sobre las tareas a realizar, ya que dependerán en gran medida de este aspecto.

No obstante, cabe mencionar que la selección de las técnicas y herramientas destinadas a facilitar la participación ciudadana en el proceso evaluativo deben ajustarse al tipo de evaluación que se pretenda promover y con el **objetivo** de:

- » Recoger información de los agentes participantes en el proceso evaluativo.
- » Comprender la complejidad de la política pública.
- » Generar un espacio de diálogo con los diversos agentes que participan en la política pública.

Mediante la aplicación de estas técnicas y herramientas, se busca obtener el mayor número de información posible, fomentando así la participación activa y la comprensión profunda de los agentes implicados en el proceso. Para obtener detalles sobre las herramientas y técnicas específicas que mejor se adapten a su contexto, se recomienda consultar el Capítulo 4 de este manual.

## Fase 5:

# Resultados de evaluación

Tabla 10. Resumen tareas y actores Fase 5 “Resultados de la evaluación”.

FASE	TAREAS	ACTORES RESPONSABLES	ACTORES PARTICIPANTES
5. Resultados de la evaluación	Creación de un comité de seguimiento de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor
	Discusión de los resultados de la evaluación	Comité de seguimiento	Grupo motor

## 5.1. Creación de un comité de seguimiento de la evaluación

Llegados a este punto, se establecerá un comité de seguimiento conformado por miembros del equipo gestor y un representante designado del grupo motor, que asumirá la responsabilidad de supervisar el trabajo realizado por el equipo evaluador.

Durante la supervisión de la evaluación, el comité de seguimiento se encargará de:

- » **Convocar a las reuniones de seguimiento:** La frecuencia de estas reuniones dependerá del tiempo total disponible para llevar a cabo la evaluación. En el caso de una evaluación con una duración de cuatro meses, se programarán sesiones cada 15 días. En situaciones donde la evaluación se extienda más allá de este periodo, las reuniones se llevarán a cabo mensualmente.
- » **Registrar las actas de dichas reuniones:** Se deben registrar actas que documenten los puntos clave discutidos, las decisiones tomadas y las acciones a seguir.

- » **Revisar los productos generados por el equipo evaluador:** El comité tiene la responsabilidad de revisar los documentos elaborados por el equipo evaluador.
- » **Comunicación con el grupo motor:** El representante del grupo motor en el comité actúa como vínculo directo entre ambos, transmitiendo información relevante y obteniendo retroalimentación.

## 5.2. Discusión de los resultados de la evaluación

El propósito de esta actividad es revisar los resultados de la evaluación a través del análisis de los documentos elaborados por el equipo evaluador.

El comité de seguimiento será responsable de garantizar que el contenido se ajuste a los acuerdos establecidos inicialmente. En aquellos pro-

cesos que lo permitan, se abrirá la oportunidad de compartir estos resultados con los miembros del grupo motor para que aporten sus impresiones al respecto.

Los comentarios que se generen en los debates internos del comité de seguimiento, así como las posibles observaciones realizadas por el grupo motor se trasladarán al equipo evaluador, que evaluará la pertinencia de las sugerencias y determinará si incorporarlas en la versión final de la documentación.

Sin embargo, la decisión final sobre la incorporación de los comentarios en el informe final de evaluación será responsabilidad del equipo gestor, quienes, se ajustarán a las necesidades específicas de la evaluación y considerarán las implicaciones prácticas de cada sugerencia.

Al concluir este proceso de revisión y debate, se da paso a la creación del informe final.



## 5.3. Redacción del informe de evaluación

La responsabilidad de redactar el informe de evaluación recae en el equipo evaluador.

A partir del análisis de la información obtenida en las fases anteriores y considerando todas las aportaciones proporcionadas por el comité de seguimiento, el equipo desarrollará los hallazgos, conclusiones y recomendaciones relacionadas con la política pública evaluada. El informe

de evaluación también abarcará un resumen ejecutivo, así como una descripción detallada del proyecto y del proceso de evaluación.

Consejos prácticos para la elaboración del informe:

- » Antes de iniciar la redacción del informe, se sugiere realizar una breve introducción acerca de los contenidos que abordará.
- » El informe de evaluación debe cumplir con los criterios de: claridad, utilidad, y accesibilidad.
- » A partir de los hallazgos identificados, se formularán las conclusiones, y basándose en estas, se precisarán las recomendaciones que se incluirán en el informe final.”

### Fase 6:

## Comunicación y difusión de la evaluación

El informe final de evaluación será difundido entre todos los miembros del Comité de seguimiento, el equipo gestor y el grupo motor.

Complementariamente, y como ejercicio de transparencia de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, la información relevante de los mismos resultará de acceso público.

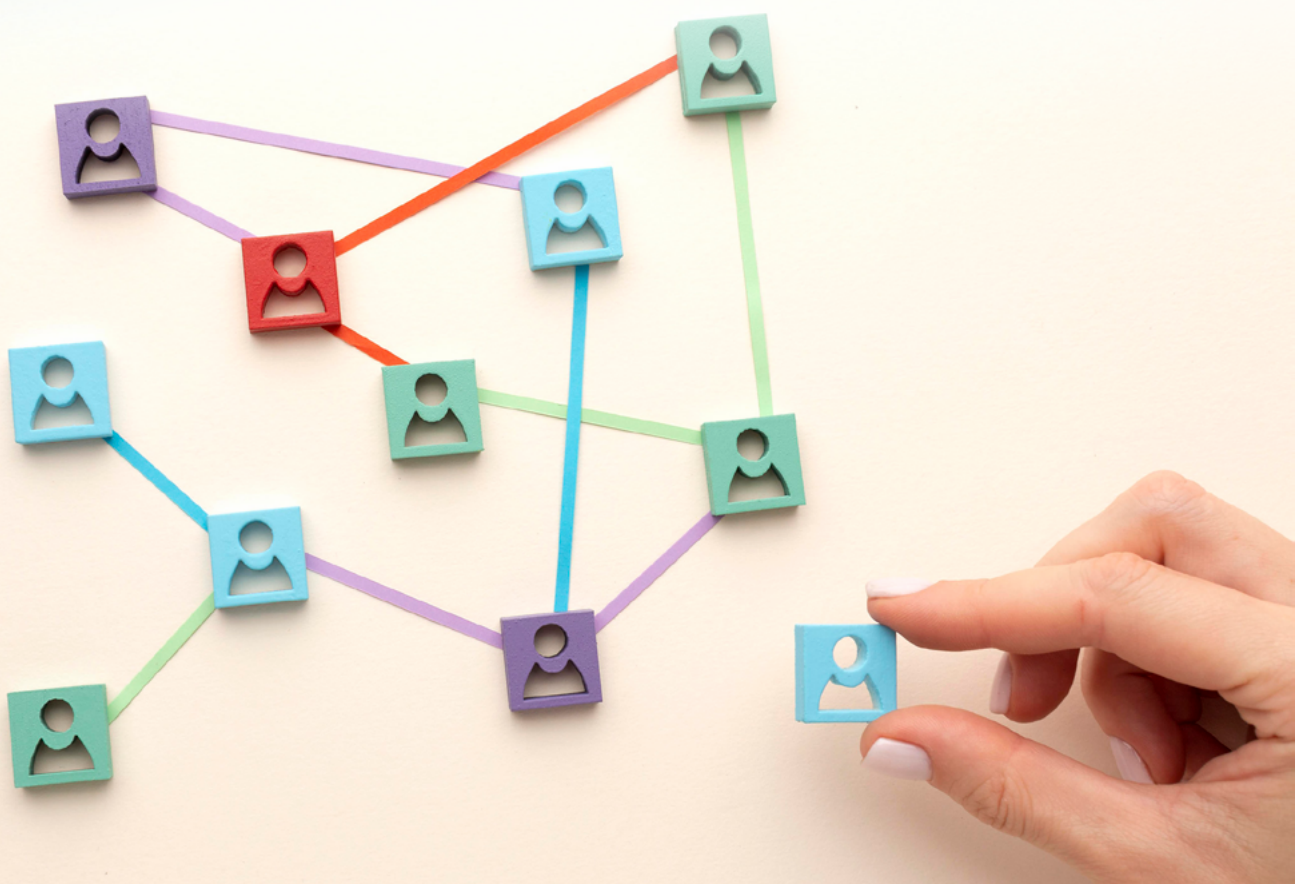
Con ello, la difusión de los resultados de los procesos de evaluación se realizará de la siguiente forma:

- » Resúmenes de los informes, que podrán descargarse de la web del Portal de Transparencia de Castilla-La Mancha.
- » Informes de evaluación. Los documentos completos, incluidos sus anexos, se remitirán a los miembros de los grupos implicados en el proceso evaluativo.
- » Videos explicativos de los resultados de la evaluación. El equipo gestor tendrá la capacidad de crear videos que presentan de manera accesible los resultados del proceso de evaluación, los cuales estarán disponibles para toda la ciudadanía.

# 04 Caja de herramientas para la evaluación participativa

“ Este capítulo introduce diversas técnicas y herramientas ampliamente utilizadas con el fin de fomentar la participación activa de diversos agentes clave en los procesos evaluativos. Estas herramientas destacan por su eficacia en incorporar a los agentes sociales y a la ciudadanía de manera más general en estos procesos.

Desde metodologías participativas hasta técnicas más tradicionales, este conjunto de herramientas pretende proporcionar un abanico de opciones capaces de adaptarse a diversos contextos y necesidades. Al explorar estas técnicas, **se busca promover la colaboración activa y la representación equitativa** de las voces involucradas, consolidando así un proceso evaluativo robusto y alineado con las expectativas y experiencias de los participantes.



## Árbol de problemas

El árbol de problemas es una herramienta cuyo objetivo principal es **profundizar en el análisis de los problemas que han tenido lugar en el ámbito de una política pública**, para ello, se determinan sus causas y se establecen una serie de posibles consecuencias o efectos.

Esta metodología facilita la discusión y jerarquización de los problemas mediante un esquema representado como un árbol. En este esquema, el problema central se representa como el tronco, sus causas se visualizan como raíces, y las consecuencias se manifiestan como ramas.

- » **Material Necesario:** Tarjetas, papel grande y marcadores o pizarra y tiza.
- » **Metodología:**
  - *Paso 1:* retomar los problemas identificados y escribir cada uno en tarjetas separadas.
  - *Paso 2:* explicar a los participantes que se buscará identificar los problemas y sus causas. Dar un ejemplo sencillo. Pedirles que identifiquen algún problema que consideren importante y colocar la tarjeta en el centro de la pizarra o papel grande.
  - *Paso 3:* pedir a los participantes que revisen las demás tarjetas para identificar si otros problemas no son la causa del problema.
  - *Paso 4:* repetir el ejercicio para identificar otros problemas que podrían ser “consecuencia” de problemas ya mencionados.
  - *Paso 5:* Al final, se deberá tener uno o varios “árboles” de problemas. Es crucial determinar un problema “central” del cual se deriven la mayoría de los demás.
  - *Paso 6:* Pedir la opinión de los participantes sobre el ejercicio, anotar los resultados y entregar el papel grande o una copia del resultado al grupo.

## Panel ciudadano

Es una técnica que favorece la **participación de personas no expertas** en el debate de temas técnicos o políticos generalmente tratados en ámbitos especializados. Los participantes dialogan entre ellos y preguntan a los profesionales técnicos y expertos. Los objetivos incluyen facilitar la comprensión de aspectos complejos, fomentar el debate público, ampliar el conocimiento más allá de los círculos especializados y promover la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones sobre asuntos relevantes.

## Diagrama de Venn

Esta técnica se emplea para llevar a cabo **mapeos participativos con el fin de analizar roles, capacidades y conflictos** entre agentes y partes interesadas en un proceso evaluativo. El proceso implica la formación de grupos de trabajo que, en primera instancia, elaboran una lista de agentes y los agrupan por sectores. Posteriormente, representan cada sector en un conjunto mediante un panel, utilizando distintos tamaños, colores y posiciones. El tamaño refleja el nivel de poder, los colores indican si ese poder se utiliza de manera positiva o negativa para alcanzar los objetivos de la participación, y la posición representa cómo afectan las acciones de cada agente al proceso participativo.

## Análisis DAFO

El análisis DAFO es una técnica que permite **reflexionar sobre una situación**, identificando y explicitando tanto los aspectos positivos como los negativos. Este tipo de análisis es popular debido a que las evaluaciones resultantes son muy útiles para orientar acciones. Los datos obtenidos guían intervenciones, protegiendo las fortalezas, abordando o minimizando las debilidades, y planificando futuras acciones aprovechando oportunidades y previniendo amenazas.

- » **Debilidades:** Aspectos negativos internos relacionados con la situación analizada.
- » **Fortalezas:** Aspectos positivos internos relacionados con la situación analizada.
- » **Amenazas:** Factores externos que pueden tener un impacto negativo en la situación.
- » **Oportunidades:** Factores externos que pueden tener un impacto positivo en la situación.

¿Cómo hacerlo de manera participativa? En primer lugar, la persona responsable de dirigir la sesión dibujará en una pizarra una tabla, dividiéndola en cuatro casillas, cada una designada para una de las categorías mencionadas (debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades).

Posteriormente, se presentará de manera clara el tema del proceso evaluativo, dando inicio a una lluvia de ideas. La persona responsable podrá estimular la generación de ideas planteando preguntas clave de manera general. Las aportaciones que reúnan un mayor consenso serán anotadas en la casilla correspondiente.



## Método Delphi

Esta técnica busca **obtener el consenso de un grupo de personas expertas** en relación con un tema específico. Por lo general, la persona encargada del proceso evaluativo se comunica de forma individual con cada experto, lo que implica que los expertos no interactúan entre sí.

La característica distintiva de esta técnica radica en la realización de rondas sucesivas de preguntas a todo el grupo, utilizando un cuestionario cuyas respuestas son sintetizadas y devueltas a los expertos en el siguiente cuestionario. Este proceso tiene como objetivo buscar la convergencia en torno a las posiciones mayoritarias.

El procedimiento sistemático para recopilar las aportaciones del grupo de personas expertas confiere una gran objetividad a los resultados del proceso. En consecuencia, esto facilita la aceptación de los resultados entre los diversos grupos y sectores representados.

## Encuesta

La encuesta es una **herramienta de investigación cuantitativa** que implica la recogida de información a diferentes personas mediante el uso de cuestionarios previamente diseñados para obtener datos específicos. La selección del tipo de encuesta (presencial, telefónica u online) se determina según el tema de investigación, la población estudiada y el presupuesto disponible.

- » **Encuesta online:** la recogida de información se lleva a cabo mediante la cumplimentación de un cuestionario vía web o bien mediante su envío por correo electrónico.
- » **Encuesta presencial:** la recogida de información se realiza a través de encuentros personales directos entre la persona entrevistadora y la persona entrevistada.
- » **Encuesta telefónica:** la recogida de información se logra a través de una conversación telefónica entre la persona entrevistadora y la persona entrevistada

» Metodología:

- *Paso 1:* reflexionar sobre la información que se pretende obtener y definir claramente el público al que se dirigirá la encuesta.
- *Paso 2:* diseñar el cuestionario, reflexionando sobre el tipo de preguntas que se realizarán.
- *Paso 3:* configurar una infraestructura para almacenar y procesar los datos, utilizando programas informáticos como Excel.
- *Paso 4:* decidir la muestra y el tipo de muestreo; para ello, garantizar la representatividad de la muestra.
- *Paso 5:* seleccionar un equipo comprometido y capacitado que comprenda la metodología del estudio.
- *Paso 6:* supervisar el trabajo de los encuestadores para garantizar el cumplimiento de la metodología.
- *Paso 7:* incluir los datos recogidos en la base de datos configurada durante la recolección de datos.
- *Paso 8:* Elaborar un documento que resuma los resultados, incluyendo detalles sobre la metodología utilizada.

permite identificar de manera más rápida aquellas variables y relaciones causales que complementan los datos obtenidos mediante otros métodos.

» Metodología:

- *Paso 1:* establecer un guion de entrevista que contenga un máximo de 10-15 temas (para informantes clave) o 6-7 temas (para grupos). Estos temas deben resumir de manera clara los puntos fundamentales que se desean aclarar.
- *Paso 2:* determinar el método de selección de personas y/o grupos a entrevistar. La selección es crucial para minimizar sesgos:
  - Identificar a informantes clave que posean conocimientos relevantes acerca de la política pública.
  - Considerar la diversidad en términos de edad, género, roles en la comunidad, etc.
  - Incluir a personas con diversas perspectivas y experiencias.
- *Paso 3:* realizar las entrevistas según el guion establecido.
- *Paso 4:* analizar los resultados de las entrevistas.

## Entrevista en profundidad

La entrevista en profundidad es un método de recogida de información, en la que la persona que efectúa la entrevista mantiene una conversación semiestructurada o no estructurada con la persona entrevistada, con el fin de obtener información. Esta técnica puede adoptar diversas modalidades según la amplitud del objeto de análisis y el nivel de control ejercido por el entrevistador sobre el entrevistado.

La entrevista **proporciona información relevante y percepciones personales sobre un asunto concreto**, basada en las experiencias y conocimientos de la persona entrevistada. Esto

## Grupos de discusión

Los grupos de discusión consisten en organizar un debate abierto con un grupo reducido de personas (alrededor de 8-10) con el objetivo de **fomentar la reflexión individual y la interacción grupal** sobre un tema específico. En ocasiones, se pueden organizar varios grupos de discusión sobre el mismo tema con diferentes participantes hasta agotar las perspectivas sociales relevantes. Un facilitador guía la discusión, presentando el tema y dinamizando la interacción.

## Grupo nominal

El grupo nominal se presenta como una técnica para el **análisis problemas y la generación de ideas**. Los participantes pueden ser personas con experiencia o conocimiento del tema a tratar o bien estar muy interesadas en el mismo.

Proceso dividido en tres fases:

- » **Anotación individual de ideas/propuestas:** Cada miembro del grupo realiza individualmente la anotación de ideas o propuestas relacionadas con el tema en cuestión. Estas ideas se presentan por turnos, siendo registradas en una pizarra u otro elemento similar durante la fase nominal.
- » **Debate sobre las ideas anotadas (fase de discusión):** Se lleva a cabo un debate estructurado en torno a las ideas anotadas en la fase anterior. Los participantes tienen la oportu-

nidad de discutir y profundizar en cada idea, facilitando la exploración de perspectivas y enfoques diversos.

- » **Votación final e individual sobre el orden de prioridad:** Finalmente, se realiza una votación individual donde cada participante indica el orden de prioridad que considera deberían tener las ideas anotadas. Este proceso de votación contribuye a establecer la importancia relativa de las ideas y facilita la identificación de aquellas que cuentan con un mayor consenso dentro del grupo.

## Mesas participativas

Esta herramienta, también denominada **grupos focales**, se define como una “situación cuidadosamente diseñada para obtener información sobre un tema concreto”. La identificación de las



personas se hará bajo criterio de idoneidad de los perfiles y la disponibilidad de acceso.

Las mesas participativas se articulan en torno a una propuesta de retos sugeridos por el moderador sobre los cuales los asistentes debes reflexionar conjuntamente y llegar a acuerdos sobre cuáles son las mejores propuestas para abordar esos retos.

Las reuniones se desarrollarán con metodología de Grupo Focal (*Focus Group*), por la cual cada participante realizará una primera intervención (sin debate) sobre los temas propuestos o sobre otros que considere conveniente. Esa primera intervención tendrá una duración máxima de 5 minutos por participante siendo el moderador el encargado de avisar al participante del fin de su intervención. En la segunda ronda, una vez aceptadas o no las nuevas propuestas por el resto participantes, se debatirá en turno libre (aunque moderado para evitar que nadie monopolice el debate) sobre los temas identificados como prioritarios, debiéndose realizar propuestas de acción concretas sobre cómo abordar el reto en cuestión.

Las reuniones de las mesas participativas podrán ser presenciales o vía online y tendrán una duración aproximada de 90 minutos.

## Observación sistemática

La observación sistemática es un proceso estructurado de observación, que implica una planificación previa de una serie de temas y categorías, que posteriormente se cuantifican, describen, analizan, etc. La persona encargada de efectuar la observación asume un rol pasivo, por lo que está presente en las distintas situaciones observadas, pero sin involucrarse directamente. Incluso se puede observar sin estar físicamente presente, utilizando imágenes o videos. La observación sistemática **identifica registros de conductas de grupos sociales**, previamente codificadas, así como aquellas que surgen durante la observación. Principio del formulario.

## Observación participante

La observación participante es una técnica en la que las personas encargadas de efectuar la observación participan de manera activa dentro de un contexto específico objeto de la evaluación. Originada en la etnografía, esta técnica **se emplea en procesos transformadores que requieren comprensión profunda**.

Durante la observación participante, se recoge información a través de la vista y el oído, prescindiendo de instrumentos como cuestionarios, entrevistas o cámaras fotográficas. Las personas responsables de la observación actúan como miembros del grupo, centrándose especialmente en observar y escuchar mientras se relacionan con la gente a través de la interacción diaria. Este enfoque implica la inmersión en la comunidad, la selección de informantes clave, la participación en diversas actividades (formales e informales), y la toma de notas de campo organizadas y estructuradas.

- » **Contexto:** Puede combinarse con otros métodos para evaluar el impacto del proyecto.
- » **Aplicación:** Proporciona una perspectiva cualitativa que complementa las mediciones cuantitativas, ofreciendo una comprensión más completa del impacto.
- » **Metodología:**
  - *Paso 1:* implica definir qué se quiere aprender, en qué actividades y con quiénes se debe integrar el equipo, establecer hipótesis de trabajo y acordar la forma de participación.
  - *Paso 2:* participación activa en las actividades de la comunidad, que puede combinarse con otras técnicas como la entrevista semi-estructurada.
  - *Paso 3:* sistematizar las observaciones.

## Marco lógico

El uso del marco lógico suele estar **vinculado con la planificación, el seguimiento y la evaluación** de una política pública. Sin embargo, también puede emplearse como una herramienta participativa. Este enfoque implica la elaboración de una matriz que sintetiza de manera concisa todos los elementos de la política pública, estructurándolos de manera lógica. La matriz se centra en la definición de objetivos y las medidas para alcanzarlos, expresadas en términos de resultados esperados e indicadores.

## Otras herramientas (Plataformas digitales)

La integración de avances tecnológicos en la Administración favorece el acceso a información entre la ciudadanía y contribuye a la rendición de cuentas. De igual forma, la tecnología puede implementarse de modo que impulse la participación ciudadana en cuestiones políticas, ya que:

- » **Supone un menor esfuerzo para participar:** se puede contribuir cómodamente desde casa y en cualquier momento.
- » **Favorece un entorno accesible e inclusivo:** adaptado en la mayoría de las plataformas disponibles a las distintas capacidades cognitivas, asegurando la igualdad de oportunidades.
- » **Aumenta el número de personas participantes:** expandiendo la participación más allá de las esferas tradicionales, lo que la hace más atractiva.
- » **Mayor transparencia:** al quedar documentado el proceso.

Entre algunas de las opciones disponibles para las Administraciones Públicas para difundir sus iniciativas y obtener la opinión de la ciudadanía se encuentran:

- » **Página web:** La página web corporativa del proyecto servirá también de canal para facilitar la participación de la ciudadanía, a través del acceso a información, la descarga de documentos que se vayan publicando, el acceso al contenido de los blogs (con publicaciones centradas en elementos de interés del proceso), o el formulario de contacto (donde se podrán recibir correos con petición de información).
- » **Redes sociales:** Las redes sociales servirán de canal para facilitar la participación de la ciudadanía, a través del acceso a información, el seguimiento de las acciones e interacciones entre la comunidad. A través de las redes sociales, la ciudadanía podrá participar en los debates que se planteen. Se recomienda la realización periódica de publicaciones relativas a las iniciativas llevadas a cabo, así como información referente a los avances del proyecto y sobre el desarrollo de las acciones participativas.

### MÁS INFO

A continuación, se proporciona un enlace para ampliar aún más el conocimiento sobre técnicas y herramientas participativas a través del manual "**Guía práctica para facilitar la participación ciudadana**". Este recurso incluye una selección de herramientas presenciales y digitales para fomentar el trabajo colectivo, elaborado por el Servicio de Atención y Participación Ciudadana del Gobierno de Navarra.

<https://www.miteco.gob.es/gl/ceneam/recursos/materiales/guia-facilitar-participacion-ciudadana.html>

# Fichas de documentación

## FASE 1. ANÁLISIS DEL ENCARGO DE LA EVALUACIÓN

Identificación del equipo gestor de la evaluación:

MATRIZ CONFORMANDO EL EQUIPO					
Actor (nombre persona y de la organización)	Expectativa de participación	Motivación para evaluar	Disponibilidad para participar	Requerimientos para participar	Responsabilidad en el proceso de evaluación
Ana López (ONG A Favor del Medio Ambiente)	Activa y comprometida	Mejorar la gestión ambiental	Moderada, participación en reuniones	Acceso a los datos	Recopilación y análisis de los datos ambientales
X	X	X	X	X	X
X	X	X	X	X	X

Análisis exploratorio de las fuentes de información:

MATRIZ IDENTIFICANDO LAS FUENTES DE INFORMACIÓN				
Documento	Fuente	Origen	Tipo	Comentarios
Informe Nacional de Estadísticas Económicas	Datos Económicos y Sociales	Instituto de Economía y Sociedad	Datos cuantitativos	Aporta información clave para evaluar los impactos de la política pública
X	X	X	X	X
X	X	X	X	X

Mapeo de actores:

MATRIZ MAPEO DE ACTORES			
Actor	Relación con la política pública	Paso en que participaría	Aportación al proceso evaluativo
Asociación de Empresarios	Beneficiario/afectado por la política pública	Recogida/Obtención de información (Entrevistas)	Información sobre el posicionamiento de los empresarios acerca de las medidas de la política pública
X	X	X	X

### Constitución del grupo motor:

MATRIZ CONFORMANDO AL GRUPO MOTOR			
Nombre del miembro	Entidad/Organización a la que pertenece	Especialidad	Comentarios
Carlos Martínez	Universidad	Catedrático en evaluación de políticas públicas	Experiencia y amplios conocimientos en materia de evaluación de políticas públicas
X	X	X	X
X	X	X	X

## FASE 2. ANÁLISIS Y RECONSTRUCCIÓN DE LA LÓGICA DE LA POLÍTICA

### Identificación de recursos:

Recurso	Descripción	Disponibilidad	Comentarios
Presupuesto	Fondos asignados para la evaluación	(Alta/media/baja)	Especificar la cantidad económica disponible
Personal	Recursos humanos dedicados a la evaluación	(Alta/media/baja)	Especificar roles
Tiempo	Horas disponibles para la evaluación	(Alta/media/baja)	Plantear un plan de trabajo
Colaboraciones externas	Posibilidad de colaborar con personas expertas externas	(Alta/media/baja)	Especificar colaboradores
Datos disponibles	Disponibilidad de datos relevantes para la evaluación	(Alta/media/baja)	Identificar las fuentes de información (primarias/ secundarias)
Documentación existente	Documentos e informes existentes relativos a la política pública	(Alta/media/baja)	Identificar las fuentes de información (primarias/ secundarias)
Apoyo institucional	Compromiso y colaboración de las entidades	(Alta/media/baja)	Especificar las entidades involucradas en el proceso evaluativo

## FASE 3. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN

### Alcance de la evaluación:

MATRIZ DE ALCANCE DE LA EVALUACIÓN				
Motivación	Propósito	Objeto de evaluación	Alcance temporal	Alcance geográfico
Mejorar la efectividad de una política pública de empleo juvenil	Optimizar la implementación y resultados del programa	Política pública de empleo	2023-2025	Nacional

### Aspectos de la evaluación:

Tarea	Descripción
Propuesta inicial del equipo gestor	» Basándose en la información disponible, el equipo gestor elaborará una propuesta que servirá como punto de partida.
Diálogo y debate con el grupo motor	» La propuesta será presentada al grupo motor. » El grupo motor expondrá sus puntos de vista y planteará aquellas cuestiones que considere relevantes.
Modificación y mejora colaborativa	» Durante el debate, el grupo motor podrá añadir, modificar o mejorar la propuesta de objetivos presentada por el equipo gestor.
Elaboración de una nueva propuesta	» El equipo gestor integrará las contribuciones del grupo motor y ajustará la propuesta en consecuencia. » Se buscará un consenso que refleje tanto la experiencia técnica del equipo gestor como las perspectivas y conocimientos específicos de la comunidad.
Versión final	» La versión revisada se presentará nuevamente al grupo motor para su validación final.
Apoyo institucional	» Compromiso y colaboración de las entidades

### Criterios y preguntas:

Criterios	Preguntas
Pertinencia	¿Los objetivos planteados dan repuesta a las necesidades de la población beneficiaria?
Coherencia interna	¿Está adecuadamente diseñada la intervención para alcanzar los objetivos pretendidos?
Coherencia externa	¿Se puede decir que no existe complementariedad entre la política pública evaluada y otras intervenciones públicas?
Eficacia	¿En qué medida se han cumplido los objetivos?
Eficiencia	¿Ha sido necesario dedicar más recursos para lograr los resultados?
Impacto	¿Qué impactos está teniendo la política pública?
Sostenibilidad	¿Qué características propias de los resultados obtenidos condicionan su permanencia a lo largo del tiempo?
Otros Criterios	
Relevancia	¿Cuál es la relevancia de cada medida de la política pública en términos económicos respecto al resto de medidas tomadas?
Cobertura	¿Se ha definido claramente la población objetivo/beneficiaria de la política pública?
Equidad	¿Se han utilizado criterios de equidad en la definición de los objetivos de la política pública?
Satisfacción	¿Qué grado de satisfacción tienen los actores?

**Matriz de evaluación:**

Criterios	Preguntas de evaluación	Indicadores	Fuentes de información	Técnicas de análisis
Pertinencia	¿Los objetivos planteados dan repuesta a las necesidades de la población beneficiaria?	Grado de alineación entre los objetivos planteados y las necesidades identificadas de la población beneficiaria	» Estudios, evaluaciones y otros documentos	» Análisis documental
Eficacia	¿En qué medida se han cumplido los objetivos?	% de objetivos cumplidos	» Estudios, evaluaciones y otros documentos » Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis documental » Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo
Eficiencia	¿Ha sido necesario dedicar más recursos para lograr los resultados?	% de recursos invertidos	» Estudios, evaluaciones y otros documentos	» Análisis coste-efectividad
Impacto	¿Qué impactos está teniendo la política pública?	Número de personas que se han beneficiado de la política pública	» Estudios, evaluaciones y otros documentos » Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis documental » Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo
Sostenibilidad	¿Qué características propias de los resultados obtenidos condicionan su permanencia a lo largo del tiempo?	Identificación de factores que fomentan la perdurabilidad en el tiempo	» Entrevistas a gestores de las medidas de la política pública » Encuestas a empresarios y entidades beneficiarias de la política pública	» Análisis del discurso » Análisis estadístico descriptivo

### Cronograma:

Actividades	Actores responsables	Actores participantes	Semana <sup>1</sup>
<b>Fase 1. Análisis del encargo de la evaluación</b>			
Identificación del equipo gestor de la evaluación	Equipo gestor	No	1
Análisis exploratorio de las fuentes de información	Equipo gestor	No	1-feb
Mapeo de actores	Equipo gestor	No	2
Constitución del grupo motor	Equipo gestor	No	3-abr
<b>Fase 2. Análisis y reconstrucción de la lógica de la política pública</b>			
Búsqueda exhaustiva de información	Equipo gestor	No	4-may
Identificación de recursos	Equipo gestor	No	4-may
<b>Fase 3. Diseño de la evaluación</b>			
Delimitación del alcance de la evaluación	Equipo gestor	No	6
Definición de los aspectos de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor	6-jul
Elaboración del cronograma	Equipo gestor	No	8
Elaboración de los Términos de referencia (TdR)	Equipo gestor	No	8-10 <sup>2</sup>
<b>Fase 4. Trabajo de campo y análisis de la información</b>			
Recogida y análisis de la información	Equipo evaluador	No	dic-22
<b>Fase 5. Resultados de la evaluación</b>			
Creación de un comité de seguimiento de la evaluación	Equipo gestor	Grupo motor	<sup>3</sup>
Discusión de los resultados de la evaluación	Comité de seguimiento	Grupo motor	23-28
Elaboración del informe final	Equipo evaluador	Equipo gestor	28-30
<b>Fase 6. Comunicación y difusión de la evaluación</b>			
Elaboración de materiales para su difusión (infografías, videos, informes)	Equipo evaluador	Equipo gestor	28-32

(1) Las semanas son acumulativas.

(2) La duración del proceso de selección del equipo evaluador dependerá de si se trata de un grupo externo o interno, así como de los procedimientos administrativos propios de la licitación.

(3) La constitución del comité de seguimiento puede realizarse al mismo tiempo que el equipo evaluador efectúa el trabajo de campo.

### Propuesta de apartados de los Términos de Referencia:

Apartados de los TdR	Contenido
Título de la evaluación	"Evaluación final del programa de empleo para jóvenes..."
Propósito y alcance de la evaluación	(Por qué evaluar, para qué evaluar, alcance geográfico y temporal)
Antecedentes y contexto	Un resumen de la política pública a evaluar con los objetivos y resultados, cambios relevantes que se hayan producido durante el periodo a evaluar y breve reseña del contexto en el que el objeto de evaluación se sitúa, incluyendo factores organizacionales, sociales, políticos y económicos, entre otros, que han sido y sean relevantes para la ejecución de la intervención a evaluar.
Objetivos de la evaluación	Objetivos principales y secundarios de la evaluación.
Aspectos de la evaluación	Criterios, preguntas y matriz de evaluación.
Metodología	Técnicas y herramientas metodológicas que el equipo evaluador debe utilizar y describir en la oferta.
Cronograma y productos a entregar	--
Composición y perfil del equipo evaluador	Requisitos mínimos del equipo evaluador.
Presentación de ofertas y presupuesto	Se especifica cómo y dónde se presentan las ofertas y el presupuesto de licitación.
Criterios de valoración de las ofertas	--

## FASE 5. RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN

### Estructura del informe de evaluación:

Apartado	Contenido
1. Introducción	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Breve contextualización de la política publicada evaluada.</li> <li>» Objetivos del informe de evaluación.</li> </ul>
2. Iniciativa	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Descripción detallada de la política pública evaluada. Marco conceptual y normativo que respalda la política.</li> <li>» Objetivos y metas establecidas.</li> </ul>
3. Metodología	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Descripción de la metodología utilizada para llevar a cabo la evaluación.</li> <li>» Detalles sobre la recogida de datos, y las herramientas empleadas.</li> <li>» Mención de posibles limitaciones y consideraciones éticas.</li> </ul>
4. Evidencias	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Resultados de la evaluación, organizados por áreas clave (criterios de evaluación).</li> </ul>
5. Conclusiones	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Recapitulación de los principales hallazgos.</li> <li>» Identificación de aspectos positivos y áreas de mejora.</li> </ul>
6. Recomendaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Propuestas para ajustar o rediseñar aspectos específicos.</li> <li>» Consideraciones para futuras revisiones o evaluaciones.</li> </ul>

**Ficha del Comité de seguimiento:**

COMITÉ DE SEGUIMIENTO			
Nombre del miembro	Cargo	Funciones	Observaciones
María González	Coordinadora del Equipo Gestor	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Convocar a las reuniones de seguimiento.</li> <li>» Revisar los documentos generados por el equipo evaluador.</li> </ul>	María tiene experiencia en coordinación y gestión, lo que la hace apta para liderar el comité.
Javier Rodríguez	Representante del Grupo Motor	<ul style="list-style-type: none"> <li>» Actuar como vínculo entre los grupos, transmitiendo información relevante.</li> </ul>	Su participación en el comité facilita la comunicación bidireccional, garantizando que las necesidades y expectativas del grupo motor se tengan en cuenta en la evaluación.
x	x	x	x

**FASE 6. COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN DE LA EVALUACIÓN**

**Plan de comunicación y difusión de la evaluación:**

Criterios	Preguntas de evaluación	Indicadores
Actividad comunicativa	Fecha programa de la actividad	Canales de Difusión
Publicación en redes sociales del inicio de la evaluación de la política pública de empleo para jóvenes	15 de febrero de 2023	"Redes Sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn) Web de la Administración Pública responsable"
Presentación de la evaluación ante otros agentes: personal de la Administración pública, responsables políticos, miembros de entidades privadas	1 de marzo de 2023	"Redes Sociales (Twitter, Facebook, LinkedIn) Reunión Presencial"
Nota de prensa sobre información relativa a la evaluación	20 de marzo de 2023	Comunicado a medios de comunicación
x	x	x
x	x	x



## **Guía metodológica para la incorporación ciudadana en la evaluación de políticas públicas**

Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha

2024