

ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

Guía práctica

17. El encargo y gestión de la evaluación

Colección Ivàlua

Guías prácticas sobre evaluación



Ivàlua
Institut Català d'Avaluació
de Polítiques Públiques

C/ Pau Claris 108, 4t 1a
Barcelona 08009
Tel. +34 935 545 300
info@ivalua.cat
ivalua.cat

Guía práctica 17

El encargo y gestión de la evaluación

Colección Ivàlua
Guías prácticas sobre evaluación

Julio 2020

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques
Públiques (Ivàlua), 2020
© Instituto Catalán de Evaluación de Políticas
Públicas, 2020.

Esta obra está sujeta a la licencia Creative Commons de Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional. Se permite a terceros distribuir, retocar y crear a partir de la obra licenciada de manera no comercial, la distribución de las cuales hay que hacerla con una licencia igual a la que regula esta obra original.

Citación de la publicación:

M. Farré y M. A. Parera-Nicolau, **Guía práctica 17. El encargo y gestión de la evaluación**, Ivàlua, 2020.



Evaluar para mejorar

En Ivàlua promovemos la cultura de la evaluación de políticas públicas en Cataluña.
Evaluamos políticas públicas, difundimos evidencias, ofrecemos formación y elaboramos recursos.

Instituciones miembro de Ivàlua



Generalitat
de Catalunya
Departament
de la Vicepresidència
i d'Economia
i Hisenda



Diputació
Barcelona



Universitat
Pompeu Fabra
Barcelona



Consell de Treball,
Econòmic i Social
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya
Consell
Interuniversitari
de Catalunya

17. El encargo y gestión de la evaluación

Colección Ivàlua

Guías prácticas sobre evaluación

Equipo Ivàlua

Presidencia:

Xavier Cuadras, presidente del Consell Rector

Dirección ejecutiva:

Marc Balaguer, director ejecutivo

Área de Operaciones:

Carla Cordoncillo, analista

Marçal Farré, analista

Ramon Sabes-Figuera, analista

Jordi Sanz, analista

Anna Segura, analista

Federico Todeschini, analista

Área de Gestión de Recursos:

Erika Pérez,

responsable de Administración y Recursos

Mireia Climent,

coordinadora de Asuntos Generales

Bruna Llauradó,

técnica de Gestión Económica

Área de Comunicación y Gestión del

Conocimiento:

Jordi Miras Llopart, responsable de

Comunicación y Gestión del Conocimiento

Equipo publicación

Autores:

Marçal Farré

Maria Antònia Parera-Nicolau

Coordinación de la edición y dirección de arte:

Jordi Miras Llopart

Coordinación de la revisión:

Mireia Climent

Agradecimientos:

Maria José del Blanco Pérez

Rosa Maria Maldonado Camats

Índice

1. Introducción	6
2. La importancia de planificar la evaluación	7
2.1. ¿Qué política queremos evaluar?	7
2.2. ¿Cuándo se necesitan los resultados de la evaluación?	8
2.3. Fases principales de una evaluación	9
3. Preparación de la evaluación	11
3.1. ¿Quién es el responsable?	11
3.2. La elaboración de la hoja de ruta de la evaluación	14
3.3. Implicación de las partes interesadas	15
4. Contratación de la evaluación	17
4.1. La redacción de los pliegos de prescripciones técnicas (PPT)	17
4.2. La redacción de los pliegos de cláusulas administrativas (PCA)	22
4.3. La selección de la mejor propuesta de evaluación	27
5. Gestión de la evaluación	30
5.1. Revisar y aclarar la propuesta de evaluación	30
5.2. Facilitar el acceso de los evaluadores a la información	32
5.3. Asegurar la buena marcha y la calidad de la evaluación	32
5.4. Valorar la calidad del informe final	33
5.5. Difundir los resultados y usarlos en la toma de decisiones	34
6. Bibliografía	35

1. Introducción

Cada vez son más las administraciones y entidades del tercer sector que quieren incorporar a sus actividades habituales la evaluación de las políticas y los programas de los que son responsables.

Para poder dar respuesta a esta demanda, es esencial que las personas del organismo que quiere impulsar la evaluación sepan cómo gestionar el proceso de una manera adecuada, empezando por la identificación y la priorización de las políticas que es preciso evaluar, continuando por la programación y la ejecución de la evaluación, hasta llegar a la fase final de uso de los resultados que se deriven de ella.

Esta guía se dirige principalmente al personal de perfil técnico de las administraciones públicas y del tercer sector social que quiera impulsar la evaluación de una política o programa. Su objetivo es, por lo tanto, proporcionar orientación, criterios y herramientas para llevar a cabo este propósito. Entre estas herramientas encontramos modelos de pliegos de condiciones técnicas, criterios para la selección de la mejor propuesta de evaluación, y ejemplos y consejos prácticos sobre acciones que hay que emprender y acciones que hay que evitar. Si bien la guía se centra principalmente en la contratación y la gestión de evaluaciones externas, la mayor parte de las pautas y contenidos que ofrece también son aplicables en caso de que se impulse una evaluación por parte de un equipo interno.

La información para la elaboración de esta guía proviene tanto del aprendizaje adquirido a partir de la experiencia en la gestión de evaluaciones como de documentos de trabajo de organismos internacionales que tienen una larga trayectoria evaluadora, como la OCDE, la Comisión Europea, las Naciones Unidas, la Kellogg Foundation, etc. Además, se han tenido en cuenta documentos de referencia en Cataluña, especialmente la guía de criterios para la elaboración de planes y programas de la Generalitat de Cataluña, elaborada por el Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña. El documento que presentamos a continuación es un recurso complementario a otros recursos publicados anteriormente por Ivàlua, ya sea en esta misma colección de guías prácticas —a las cuales se hace referencia constante a lo largo del texto— o en otros canales abiertos por la institución.

2. La importancia de planificar la evaluación

La planificación es uno de los principales factores de éxito de una evaluación, ya que facilita la gestión y contribuye a la calidad y la utilidad de los resultados.

Si disponemos de una buena planificación podremos hacernos una idea del tiempo necesario para llevar a cabo la evaluación y, por lo tanto, del momento en que será necesario iniciar el ejercicio para asegurarnos de que dispondremos de los resultados a tiempo. Además, también podremos garantizar que tenemos los recursos y apoyos necesarios en cada momento para culminar el proceso con éxito.

La planificación de la evaluación es la labor principal del gestor de la evaluación. Incluye, por un lado, aspectos propios de la gestión de proyectos como la definición de tareas y la asignación de responsabilidades, y del otro, tener cuidado de aspectos propios de la evaluación y saber preverlos. Estos aspectos son, por ejemplo, la disponibilidad de los datos que se van a utilizar y los métodos de análisis. En todo caso, antes de ponernos en marcha tenemos que hacer unas consideraciones previas.

2.1. ¿Qué política queremos evaluar?

El encargo y la gestión de una evaluación siempre está precedido por una serie de decisiones: ¿qué política o políticas tenemos que evaluar? ¿Cuál es el momento idóneo para evaluarlas? ¿Qué tipo de evaluación es necesaria? Estas cuestiones quedan fuera del alcance del presente documento, ya que se abordan con más profundidad en otros materiales y recursos publicados por Ivàlua, como es el caso de la Guía práctica 1 sobre cómo iniciar una evaluación (Blasco, 2009), la Guía práctica 7 sobre evaluaciones ex ante (Parera, 2011) y el Protocolo de evaluabilidad (Farré, 2017).

De manera sintética, la evaluación de una política pública o de un programa sirve para generar conocimiento útil en torno a la política o programa en cuestión. Desde esta óptica, a la hora de priorizar qué evaluaciones hay que llevar a cabo —dado que los recursos para evaluar siempre serán limitados— parece lógico escoger aquellas que a priori nos pueden ayudar a conseguir mejoras más sustanciales en problemáticas política y socialmente relevantes. Una vez tenido en cuenta este aspecto, parece sensato descartar aquellas políticas y programas que presentan proble-

mas de evaluabilidad, ya sea porque se encuentran en una fase preliminar de diseño (en esta fase convendrá realizar un “piloto” que ayude a dotar el programa de un diseño más consistente y de unas pautas de implementación viables), porque presentan objetivos poco claros o demasiado amplios, o en general una “teoría del cambio” poco definida, o porque no disponen de informa-

ción de calidad que permita responder a preguntas de evaluación.

El escenario que se debe evitar es aquel en el que se evalúa una política pública porque existe un compromiso de hacerlo, pero en el que la política en cuestión es poco relevante o el propósito de la evaluación es poco claro, o su diseño es poco consistente.

2.2. ¿Cuándo se necesitan los resultados de la evaluación?

Sin duda, este es uno de los principales factores que hay que tener en cuenta al iniciar una evaluación: es preciso organizar la evaluación de forma que se garantice que se dispondrá de los resultados que de ella se deriven en el momento en el que estos sean lo más útiles posible. Por esto, en primer lugar cabe plantear la pregunta siguiente: ¿útiles para qué y para quién? En relación con el “para qué”, la finalidad más habitual de una evaluación es tomar decisiones, que tanto pueden ser grandes cambios como pequeños ajustes en la política. A pesar de ello, también es habitual plantear la evaluación como una estrategia de refuerzo institucional orientada a mejorar la gestión del conocimiento y la coordinación entre los actores que participan en la política, o como un mecanismo de rendición de cuentas ante terceros. Respecto al “para quién”, este dependerá mucho del propósito que hayamos definido, pero en cualquier caso nos referimos a aquellas personas que esperamos que hagan algún uso de los resultados de la evaluación, tanto si simplemente los comparten y los difunden, los debaten y emiten juicios de valor, los emplean para influir en la política pública como si modifican la misma práctica profesional.

Una manera de aumentar la utilidad de la evaluación y al mismo tiempo facilitar su planificación es considerar la evaluación dentro del ciclo de la política pública. Siguiendo este ciclo, la evaluación puede contribuir a la formación de la agenda política, que determina qué problemáticas merecen ser abordadas; puede ayudar a la formulación de alternativas de acción y a decidir cuál de ellas hay que implementar, o bien puede informar el diseño y la implementación de la política que finalmente se decide impulsar. Así, teniendo en cuenta este esquema, si el propósito de la evaluación es, por ejemplo, identificar posibilidades de mejora en el diseño y la implementación de una política que ya se encuentra en funcionamiento, probablemente será más posible que los resultados estén disponibles que si el propósito es ayudar a formular alternativas de intervención ante una problemática emergente. De esta manera, el propósito de la evaluación determinará cuáles son las fechas en las que tendrían que estar disponibles los resultados. Es importante planificar la evaluación de manera que se pueda integrar sin dificultades en la toma de decisiones.

Esquema 1. Ciclo de formación de las políticas públicas



Fuente: Elaboración propia

2.3. Fases principales de una evaluación

Para facilitar la planificación de una evaluación hay que tener presentes sus actividades, que se pueden agrupar en cuatro fases: la preparación de la evaluación, el encargo o contratación, la gestión y seguimiento, y la difusión y uso de los resultados. A continuación, resumimos estas fases brevemente:

- **Fase 1. Preparación de la evaluación**
La fase de preparación de la evaluación tiene como objetivo establecer las bases sobre las que esta se llevará a cabo. Incluye el nombramiento del gestor de la evaluación, la elaboración de una hoja de ruta de la evaluación (documento que obliga a concretar y aclarar los objetivos de la evaluación y las herramientas y fuentes de información de los que podrán disponer los evaluadores) y la identificación e implicación de las partes interesadas, que tendrán un peso importante a lo largo del proceso de la evaluación.
- **Fase 2. Contratación de la evaluación**
En caso de que se opte por una evaluación externa se exigirá redactar los pliegos de prescripciones técnicas o términos de referencia (PPT) y la
- selección de la mejor propuesta de evaluación. En esta fase será preciso definir los roles, los recursos y las responsabilidades de los evaluadores, así como los criterios a partir de los que se valorarán las propuestas. Los PPT, junto con los pliegos de cláusulas administrativas (PCA), son los documentos que sirven como base para la relación contractual entre el servicio que encarga la evaluación y el equipo evaluador. Si se opta por una evaluación interna también es conveniente redactar el documento de prescripciones técnicas, aunque este será un documento interno.
- **Fase 3. Gestión de la evaluación**
Una vez realizado el encargo a un equipo de evaluadores, el gestor de la evaluación velará por el correcto desarrollo de la evaluación. Concretamente, facilitará el acceso de los evaluadores a la información necesaria, ofrecerá soporte en aquellas labores estipuladas y monitoreará su actividad proporcionando valoraciones de los productos intermedios, así como de la calidad del informe final. Todo ello lo hará con el apoyo de las partes implicadas o el grupo de seguimiento.

- **Fase 4.** La difusión de los resultados y su uso en la toma de decisiones Finalmente, se trata de que los resultados de la evaluación tengan algún efecto de mejora en la política pública, por lo que la difusión del informe final de la evaluación es fundamental. Es aconsejable haber decidido, antes de llevar a cabo la evaluación, cómo se difundirán los resultados y quién se encargará de hacerlo.

En los capítulos siguientes se explican detalladamente las tres primeras fases mencionadas. La cuarta fase, la de difusión y uso de los resultados, se aborda tan solo en aquello que tiene una relación más directa con la fase de la gestión de la evaluación, considerando que merece ser tratada en su conjunto en una nueva guía o documento.

Esquema 2. ¿Cómo se encarga y se gestiona una evaluación?



Fuente: Elaboración propia



Más recursos

Blasco , J. 2009. *Cómo iniciar una evaluación: oportunidad, viabilidad y preguntas de evaluación*. Barcelona: Ivàlua. [shorturl.at/foQ46](https://www.ivalua.cat/foQ46)

Parera , M. A. 2011. *Avaluació ex ante*. Barcelona: Ivàlua. [shorturl.at/fhlmp](https://www.ivalua.cat/fhlmp)

Farré, M. 2017. *Protocol d'avaluabilitat*. Barcelona: Ivàlua. <https://www.ivalua.cat/ca/recursos/protocol-davaluabilitat>

3. Preparación de la evaluación

Un vez elegida la política que se quiere evaluar y teniendo en cuenta el momento en el que se necesitan los resultados, hay que entrar de lleno en la preparación de la evaluación.

Esta fase tiene como objetivo establecer las bases sobre las que la evaluación se llevará a cabo e incluye asignar responsabilidades, elaborar la hoja de ruta de la evaluación e implicar a las partes interesadas. A continuación abordamos estas cuestiones.

3.1. ¿Quién es el responsable?

Una cuestión que cabe definir en la fase de preparación es quién se tiene que hacer cargo de la evaluación. Ello incluye, por un lado, nombrar a un responsable de la evaluación y, por otro, determinar si la evaluación se llevará a cabo por un equipo interno o externo.

Respecto a la primera cuestión, hay que tener en cuenta que una evaluación tiene que ser gestionada como un proyecto. Así pues, igual que un buen jefe de proyectos, un buen gestor de evaluaciones debería tener ciertas habilidades y conocimientos. Los propuestos en la guía Evaluating EU activi-

ties (2004) que se presentan en la tabla siguiente son ejemplos de habilidades y conocimientos que hay que considerar a la hora de asignar al responsable de la evaluación.

Respecto a la segunda cuestión, la decisión sobre si la evaluación se llevará a cabo internamente o si contrataremos a un equipo de personas externo, hay que tener en cuenta que ambas opciones presentan ventajas e inconvenientes. A continuación presentamos algunos de los aspectos que pueden ayudar a la hora de tomar esta decisión.

Una evaluación tiene que ser gestionada como un proyecto. Igual que un jefe de proyectos, un gestor de evaluaciones tendría que tener ciertas habilidades y conocimientos

Habilidades y conocimientos de un gestor de evaluaciones

- Conocimiento del proceso de la evaluación, incluidas las fases de la evaluación, qué implican, cuánto tiempo de implementación requieren, etc.
- Conocimiento de las restricciones que pueden condicionar la evaluación, como la disponibilidad de información, el tiempo disponible, los costos asociados a cada tarea, etc.
- Conocimiento de las características de los productos que el evaluador tiene que entregar, como informes ejecutivos, bases de datos, instrumentos de recogida de información, etc.
- Conocimientos sobre los procedimientos de contratación de la institución.
- Conocimientos sobre conceptos clave de evaluación para poder discutir con los evaluadores sobre las opciones de metodologías y poder valorar la calidad del proceso de evaluación y de sus productos.
- Habilidad para comunicar y transmitir conceptos de evaluación a los cargos directivos, al resto de personal del servicio, a las partes implicadas, etc.
- Habilidad para hacer de mediador entre los evaluadores y los servicios u otras partes interesadas, asegurando que todo el mundo entiende cuáles son sus roles y cuáles son los objetivos de la evaluación.
- Habilidad para transformar resultados de la evaluación en información útil.

Fuente: Adaptación de la guía Evaluating EU activities, 2004

Ventajas de las evaluaciones externas

El hecho de que la evaluación la lleve a cabo una persona o un grupo de personas que no trabajan en el seno del servicio o la organización que la encarga puede comportar una serie de ventajas respecto al caso en el que el informe de evaluación lo realice directamente el personal del servicio. Algunas de las ventajas más interesantes pueden ser las siguientes:

- Disponer de evaluadores con mayor experiencia en evaluación, dado que es más fácil que los evaluadores externos estén especializados en llevar a cabo evaluaciones.
- Proporcionar una perspectiva más independiente y objetiva sobre el programa o política evaluados, ya que los evaluadores externos se pueden distanciar más de los diseñadores e implementadores de la política.
- Dar lugar a evaluaciones que la ciudadanía considere que son más creíbles. En estos casos, las evaluaciones externas serán particularmente adecuadas cuando se tienen que tomar decisiones de continuar o no con programas objeto de controversia, o cuando se quiere aumentar la transparencia de la intervención pública.
- Proporcionar una mirada fresca sobre la política, sin aceptar ni rechazar a priori ningún tipo de supuesto que probablemente los evaluadores internos darían por hecho.
- Posibilitar la obtención de información más detallada. A veces las personas que tienen que dar su opinión sobre el funcionamiento y/o la utilidad de una política lo harán más abiertamente a personas externas.

Ventajas de las evaluaciones internas

Muchas de las ventajas de la evaluación externa presentadas en el apartado anterior se pueden transformar fácilmente en desventajas. Teniendo en cuenta la necesidad de valorar las ventajas y los inconvenientes de cada caso concreto, a continuación se exponen algunas de las ventajas potenciales de una evaluación interna en comparación con una externa:

- Disponer de evaluadores bien informados sobre el día a día de la política o programa que se evalúa y conocedores del contexto en el que esta política o programa se lleva a cabo.
- Tener más facilidad para acceder a los informantes clave, así como oportunidades de recoger información y recibir feedback informal de las partes interesadas.
- Facilitar la apropiación de los resultados por parte de sus gestores: algunos estudios y ciertas experiencias sugieren que los decisores públicos son más receptivos a la información y las recomendaciones producidas por evaluadores internos y que estos muchas veces percibían las evaluaciones externas como una amenaza a su trabajo.
- Contribuir a difundir la cultura de la evaluación en la totalidad de la institución donde esta se ha llevado a cabo. La evaluación interna puede servir para institucionalizar ciertas prácticas, como la recogida sistemática de datos, y también puede servir de modelo para que otros servicios vean su utilidad y la conveniencia de evaluar.

La fórmula mixta: combinación de evaluación interna y externa

Acabamos de ver que tanto la alternativa de la evaluación interna como la de la externa presentan ventajas y desventajas y que la decisión de aplicar una u otra modalidad dependerá de la importancia que le den los responsables de la evaluación, así como de la disponibilidad de recursos y capacidades dentro de la misma organización. Por ejemplo, si se quiere hacer una evaluación para la cual se necesita un conocimiento elevado que no está al alcance del personal interno del servicio responsable, seguramente se optará por una evaluación externa. Si, por otro lado, los decisores públicos son reticentes a aceptar recomendaciones que vengan del exterior, será conveniente optar por una evaluación interna. Pero ¿qué pasará si estos decisores públicos necesitan una evaluación que requiera el uso de técnicas de análisis que no están disponibles en el seno de su servicio? En estos casos, se puede optar por combinar ambos modelos. Esto quiere decir que, por ejemplo, la mayor parte de la evaluación se llevará a cabo internamente pero que se contratará a una persona experta o a una empresa para que realice el análisis de datos cuantitativos u organice los grupos de discusión.

Cabe tener en cuenta la existencia de unidades internas de análisis, como los gabinetes técnicos en el caso de las administraciones públicas, o los departamentos de calidad, más habituales en el tercer sector, ya que estas unidades son un factor que facilita que se pueda realizar la evaluación de forma interna o mixta.

3.2. La elaboración de la hoja de ruta de la evaluación

Finalmente, independientemente de cuál sea la opción elegida, si se considera necesario hacer mayor énfasis en asegurar la calidad de la evaluación, se puede incluir lo que se conoce como una revisión por partes. Esta práctica consiste en enviar la evaluación, un vez finalizada, a dos o más expertos (revisores) para que validen que el contenido sea correcto y hagan sugerencias para mejorarlo.

La Guía práctica 7 de Ivàlua, sobre evaluación ex ante (Parera, 2011), hace referencia a la importancia de esta herramienta. La redacción de este documento es muy útil para los miembros del servicio que tienen que gestionar la evaluación, ya que los obliga a concretar y aclarar los objetivos de la evaluación y las herramientas y fuentes de información de las que consideren que podrán disponer los evaluadores. A continuación se muestra un modelo de hoja de ruta para la realización de una evaluación.

Modelo de hoja de ruta de una evaluación

- **Título del programa o política que se va a evaluar**
- **Descripción y antecedentes del programa o política que se va a evaluar:** ¿cuáles son los objetivos del programa o política, qué departamento/servicio es el responsable?, ¿desde cuándo se está implementando?, ¿qué cambios ha experimentado a lo largo de su existencia?
- **Finalidad de la evaluación:** ¿para qué se ha decidido llevar a cabo la evaluación?, ¿para qué servirán los resultados?, ¿cuáles serán sus usuarios principales?, etc.
 Por ejemplo: ¿queremos utilizar los resultados para mejorar la efectividad de la política o para mejorar su eficiencia?, los principales usuarios de los resultados ¿serán los gestores de la política o tal vez serán los grupos de ciudadanos que la cuestionaban?, etc.
- **Preguntas de evaluación:** ¿se tiene ya alguna idea de cuáles son las preguntas a las que tendrá que responder la evaluación?
- **Recursos:** ¿qué recursos financieros y de personal estarán disponibles para la realización de la evaluación?
- **Gestión de la evaluación:**
 - ¿Quién es responsable de la evaluación?
 - ¿Quién será responsable de la redacción de los pliegos de prescripciones técnicas y de la selección de los evaluadores externos?
- ¿Qué datos disponibles existen para la evaluación y quién será responsable de proporcionarlos al equipo de evaluación?
- ¿Quién hará el seguimiento de la evaluación? ¿Cuál será su implicación? ¿Qué otros servicios deberán proporcionar información/experiencia? ¿Cada cuánto se reunirán?
- ¿Qué tipo de actividades se prevén para la diseminación de los resultados y quién será responsable?
- **Análisis de riesgos: ¿cuáles son los principales factores que pueden influir de manera negativa en el desarrollo de la evaluación?**
 Por ejemplo: el difícil acceso a los datos necesarios para llevar a cabo la evaluación, el seguimiento de los beneficiarios a lo largo del tiempo, las resistencias internas, etc.
- **Horizonte temporal:** ¿cuál es la fecha máxima de finalización de la evaluación?, ¿cuándo empezará el trabajo relacionado con la evaluación?, ¿cuándo se llevarán a cabo las diferentes etapas clave de la evaluación?
 Por ejemplo: ¿cuáles son los plazos de la licitación para contratar a los evaluadores externos?, ¿cuándo tienen que estar disponibles los primeros resultados?, etc.

3.3. Implicación de las partes interesadas

Aunque la evaluación se haya hecho en el mejor momento, y aunque su validez técnica sea incuestionable, el uso que se hará de sus resultados será mínimo si no se ha conseguido despertar el interés y el apoyo de los responsables de la política o programa en cuestión. Para maximizar la probabilidad de que los resultados de una evaluación sean tenidos en cuenta, es imprescindible que los que tiene que tomar las decisiones entiendan la necesidad de la evaluación y la hagan suya. En este sentido, la hoja de ruta puede convertirse en el documento de base a partir del cual los gestores de la evaluación se asegurarán de que entienden los objetivos de la evaluación tal como los entienden los que han efectuado la demanda y los que serán los usuarios. Además, puede servir para que estos últimos se den cuenta de cuáles son los plazos de elaboración de la evaluación y de la carga de trabajo que comporta. En definitiva, la hoja de ruta puede servir como documento que muestra el compromiso con la evaluación de los responsables de la política evaluada.

Es importante implicar a las partes interesadas a lo largo del proceso de evaluación, desde el inicio hasta el uso de los resultados

Además del compromiso inicial reflejado en la hoja de ruta de la evaluación, es importante implicar a las partes interesadas a lo largo del proceso de evaluación, desde su inicio hasta el uso de los resultados. En este sentido, se puede optar por la constitución de grupos estables de seguimiento y de dirección de la evaluación, o por la convocatoria de reuniones puntuales con las diferentes partes interesadas en los momentos clave de la evaluación. En el caso del sector público, y como veremos más adelante, si se opta por la contratación externa, los pliegos técnicos deben establecer una unidad encargada del seguimiento y la ejecución del contrato. En cualquier caso, a continuación se exponen las partes a las que habría que implicar.

Implicación directiva

La implicación de responsables de los departamentos o servicios con alguna competencia en la iniciativa que se va a evaluar es clave para la utilidad de los resultados de la evaluación. El primer documento que se tendrá que discutir con este grupo normalmente será la hoja de ruta, pero también será preciso que estas personas sean informadas de los avances de la evaluación y de los informes que se irán produciendo (sobre todo el informe final). Asimismo, el hecho de implicar a este grupo de personas al inicio de la evaluación puede ser clave para identificar cuál de sus respectivas organizaciones debería tener una implicación mayor en el día a día de la evaluación.

Implicación técnica

La implicación de personas de perfil técnico es clave para aprovechar el conocimiento interno sobre la iniciativa que se va a evaluar y para disponer de contactos que faciliten su evaluación. En este grupo no tendrían que faltar perfiles técnicos del departamento u organización que implementa la iniciativa que se va a evaluar. Respecto a sus funciones, pueden ser las siguientes:

- Participar en la redacción de los pliegos de prescripciones técnicas.
- Participar en la selección de los evaluadores.
- Identificar a posibles informantes de la evaluación (por ejemplo, las personas a las que se va a entrevistar).
- Proporcionar y/o facilitar el acceso de los evaluadores a los documentos y los datos disponibles.
- Comentar los informes librados por los evaluadores a lo largo del proceso.

- Valorar la calidad del informe final de la evaluación.
- Difundir los resultados y las recomendaciones de la evaluación.

Implicación de otras partes interesadas

Además de los servicios implicados con la iniciativa que se va a evaluar, también puede ser interesante identificar e implicar a aquellas personas afectadas por la intervención, porque son beneficiarias de ella, porque sufren sus efectos o bien porque tienen algún papel en su funcionamiento.

Hay diferentes maneras de implicar a las partes interesadas que no pertenecen a la organización responsable de la intervención. Una es implicarlas como parte formal de la evaluación a través de su inclusión en los espacios o grupos de seguimiento que se decida constituir. Otras formas serían informarlas periódicamente de los progresos de la evaluación o bien incluirlas como fuente de información para llevar a cabo la evaluación.

4. Contratación de la evaluación

Como hemos visto en el capítulo anterior, la evaluación se puede llevar a cabo internamente o puede ser contratada externamente. Aunque en este apartado se aborda la cuestión de la contratación externa de una evaluación, los contenidos que se exponen a continuación pueden ser útiles también en caso de que se decida impulsar una evaluación interna.

La mayoría de los elementos que hay que tener en cuenta son comunes en ambos casos; la diferencia principal es que en el caso de una evaluación externa hay que disponer de un documento público de prescripciones técnicas y administrativas, mientras que en el caso de una evaluación interna es suficiente con un documento u hoja de ruta interna. En los próximos apartados se describen las principales cuestiones que deberán recoger estos documentos.

En el caso de las evaluaciones externas hay que tener en cuenta el marco legal de la organización. Si la evaluación es contratada por una administración o entidad del sector público, el procedimiento que se tiene que seguir está regulado por la normativa vigente en materia de contratación pública,¹ que establece los procedimientos de contratación disponibles dependiendo del precio del servicio y el objeto de contrato. En este sentido, para asegurar que la evaluación esté lista en el momento adecuado, será primordial tener en cuenta los plazos de contratación asociados a cada procedimiento.

4.1. La redacción de los pliegos de prescripciones técnicas (PPT)

El primer paso para la contratación de una evaluación es la redacción de un documento en el que se expliciten claramente las características del servicio. Este documento puede recibir diferentes nombres. En el ámbito de la cooperación al desarrollo es habitual referirse a él como términos de referencia (TdR), mientras que en los otros ámbitos de las políticas públicas en Cataluña es

más habitual el término pliegos de prescripciones técnicas (PPT). En cualquier caso, los evaluadores tendrán conocimiento de la evaluación a partir de este documento. Además, sirve como base para la relación entre quien contrata la evaluación y el equipo evaluador que la llevará a cabo, y proporciona una orientación sobre los roles, los recursos y las responsabilidades de los evaluadores.

1. En el momento de la publicación de la presente guía, la normativa vigente es la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

El modelo de pliegos de cláusulas administrativas provisto por el Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (AAE)² contiene en su anexo 5 una propuesta de PPT que puede ser de gran utilidad.

A continuación se presentan unas pautas para redactar los PPT para la contratación de evaluaciones.

Contenidos de los PPT para la contratación de evaluaciones

- | | |
|--|---|
| 1. Objeto del contrato | 5. Metodología de evaluación |
| 2. Finalidad y usos de la evaluación | 6. Productos principales de la evaluación |
| 3. Alcance y preguntas de la evaluación | 7. Tareas y calendario indicativo |
| 4. Datos y fuentes de información disponibles para la evaluación | 8. Condiciones de carácter social y ambiental |
| | 9. Estructura de la propuesta de evaluación |

Fuente: *Elaboración propia*

Los apartados de los PPT

Los PPT deben ser breves. Según la guía EVALSED³ su extensión tendría que ser de entre 5 y 10 páginas. A continuación se muestran los principales apartados que deberían incluir los PPT para la contratación de evaluadores. Las secciones siguientes detallan los contenidos de estos apartados.

1. Objeto del contrato

En este apartado se tiene que hacer constar el nombre de la política que se quiere evaluar y se tiene que presentar un resumen sobre los aspectos siguientes:

- Historia de la política que se quiere evaluar: cuándo empezó, problemas

que se hayan identificado respecto a su implementación, etc.

- Actividades que incluye la política: línea de ayudas, talleres, provisión pública de servicios, etc.
- Productos de la política: número de asistentes, número de usuarios de los servicios, número de proyectos subvencionados, etc.
- Impactos que se espera obtener: por ejemplo, reducción de la pobreza severa en la ciudad de Barcelona o mejora de las competencias básicas de los alumnos de sexto de primaria.

En definitiva, estos aspectos aportan una descripción de la teoría del cambio de la política que se quiere evaluar.

2. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publices_avaluacio_politiques_publices/proava/pcap-avaluacio.docx

3. EUROPEAN COMMISSION. EVALSED. The resource for the evaluation of socio-economic development. [s. l.]: European Commission, 2013 (citada más adelante como Guía EVALSED, 2013).

2. Finalidad y usos de la evaluación

Este apartado debe explicar claramente por qué se quiere llevar a cabo la evaluación, es decir, cuál es su finalidad, cómo se utilizará y quiénes serán los usuarios. Además, si la evaluación es debida a un requerimiento legal, se especificará qué regulación lo ha motivado. Según la Guía práctica 1 sobre cómo iniciar una evaluación (Blasco, 2009) y la guía EVALSED (2013), las finalidades más habituales de una evaluación son las siguientes:

- Ayudar en la toma de decisiones: la evaluación se orienta a mejorar la gestión y la implementación del programa y política y, por lo tanto, su efectividad.
- Rendir cuentas: la evaluación sirve para mostrar hasta qué punto la intervención ha alcanzado sus objetivos, cómo ha utilizado los recursos asignados y cuál ha sido su impacto.
- Ofrecer un refuerzo institucional: la evaluación sirve para reforzar la coordinación entre los beneficiarios de la política o programa, las unidades que la implementan y las instituciones que son responsables de ella.

Además de explicitar quiénes serán los usuarios de la evaluación, en este apartado también es conveniente identificar a aquellos grupos de individuos que de alguna manera pueden estar interesados en el programa o la política que se va a evaluar y/o en la evaluación propiamente dicha. Además, cabría mencionar si se espera su participación en la evaluación.

3. Alcance y preguntas de la evaluación

El alcance de la evaluación describe las fronteras, la escala y/o los límites de la evaluación. Los PPT deben describir:

- Las actividades o los aspectos de actividades que serán evaluadas; o bien la parte del presupuesto que será objeto de la evaluación;
- El periodo de tiempo cubierto por la evaluación;
- La zona geográfica incluida en la evaluación;
- Aspectos que no formarán parte de la evaluación.

Además, es importante que los PPT presenten cuáles son las principales preguntas de evaluación. Si estas preguntas han sido bien formuladas, los evaluadores potenciales se podrán hacer una idea de aspectos importantes de la evaluación, como por ejemplo, las metodologías que se pueden utilizar.

El número de preguntas a las que puede responder la evaluación dependerá, en general, del presupuesto y el tiempo disponibles. A pesar de esto, es importante limitar el número de preguntas para facilitar, de esta manera, el foco de la evaluación. Se aconseja partir de un conjunto de 10 o 12 preguntas de evaluación y, finalmente, seleccionar entre 4 y 6. Para más detalles sobre cómo se formulan preguntas de evaluación, se puede consultar la Guía práctica 1 de Ivàlua (Blasco, 2009) y el documento de apoyo para la formulación de preguntas de evaluación del fondo de promoción para la evaluación de políticas públicas (Ivàlua, 2019).

4. Datos y fuentes de información disponibles para la evaluación

Es importante que los PPT incluyan los datos y las fuentes de información disponibles, ya que ello permitirá a los evaluadores formular una mejor propuesta. En ciertas ocasiones puede existir la obligación legal de utilizar una fuente de información concreta.

Además, es importante que los gestores de la evaluación permanezcan abiertos a la posibilidad de utilizar fuentes de información adicionales a las mencionadas en los PPT.

Un aspecto muy importante en este apartado es el hecho de que para cada fuente de información haya una persona responsable que se haya comprometido a suministrarla a los evaluadores.

En caso de que la evaluación requiera de fuentes de información con datos de carácter personal, será necesario firmar un acuerdo o encargo de tratamiento entre el contratante y el contratista, que garantice un tratamiento adecuado de los datos de acuerdo con la normativa vigente en materia de protección de datos personales.⁴ Este acuerdo, como mínimo, deberá establecer el objeto, la duración, la naturaleza y la finalidad del tratamiento de los datos por parte del equipo evaluador, el tipo de datos personales que se tratarán, y también las obligaciones y los derechos de ambas partes.

Un modelo que puede ser útil para la redacción de este acuerdo es el Modelo de cláusulas contractuales,⁵ elaborado por la Autoridad Catalana de Protección de Datos (APDCAT).⁶

5. Metodología de evaluación

Se recomienda que los PPT no establezcan cuál tiene que ser la metodología empleada para la evaluación, pero es importante que expliciten que las propuestas de evaluación tendrán que describir la metodología que sugieren. Esta opción deja margen a los equipos de evaluadores para que puedan desarrollar las propuestas que consideren más idóneas. Sin embargo, si se tiene muy claro cuál es la metodología de evaluación que se tiene que emplear, es aconsejable que esta se explicita en los PPT.

Cuestiones como la idoneidad de una técnica o herramienta sobre otras en situaciones concretas o sus particularidades quedan fuera del alcance de esta guía. Recomendamos que se consulte la colección de guías de métodos y técnicas de evaluación de Ivàlua, donde se encontrarán detalles sobre las técnicas y herramientas de recogida y análisis de datos.

4. En la fecha de publicación de esta guía, la normativa vigente de referencia es la Ley orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, y el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas respecto al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos.

5. https://apdcat.gencat.cat/ca/documentacio/guies_basiques/Guies-apdcat/guia_encarregat_tractament_rgpd/

6. La APDCAT es la autoridad pública de control competente respecto a los tratamientos de datos de carácter personal de las administraciones públicas catalanas, y tiene como función principal velar por el cumplimiento de la legislación vigente sobre protección de datos de carácter personal (<https://apdcat.gencat.cat>).

6. Productos principales de la evaluación

Los PPT han de especificar los productos que el equipo evaluador tiene que entregar, junto con el plazo de entrega.

Los productos más habituales son el informe intermedio, el informe final y documentos relativos a la presentación y difusión de los resultados. Algunos ejemplos de los materiales de difusión son: un resumen ejecutivo (máximo de 8 páginas), una nota breve (2 páginas) o una presentación de diapositivas.

Además, puede haber otros productos para entregar, como por ejemplo, bases de datos y otros ficheros empleados para realizar la evaluación.

Finalmente, aunque existen diferentes puntos de vista sobre si la evaluación debe o no incluir recomendaciones, si el objetivo es ayudar en la toma de decisiones y la mejora de la política pública, es importante que los PPT expliciten la necesidad de que la evaluación las proponga.

7. Tareas y calendario indicativo

El calendario indicativo consiste básicamente en la enumeración de las tareas y fechas clave de la evaluación y de los productos que se espera tener en cada una de estas fechas. Además de esta información, el calendario indicativo también puede incluir detalles como las fechas de las reuniones de seguimiento.

8. Condiciones de carácter social y ambiental

En el caso del sector público, la ley vigente⁷ exige la inclusión de, como mínimo, una condición de ejecución de carácter social y/o ambiental que el adjudicatario tiene que cumplir. Estas condiciones pueden incluir cuestiones como la calidad laboral de las personas contratadas o cuestiones relativas a la igualdad de género.

La Dirección General de Contratación Pública de la Generalitat de Cataluña ofrece una lista⁸ de modelos y ejemplos de cláusulas que se pueden incorporar en los contratos, pliegos o documentos que rigen las contrataciones.

9. La estructura de la propuesta de evaluación

El hecho de disponer de una estructura similar para todas las propuestas de evaluación puede facilitar considerablemente la comparación de las propuestas y, por lo tanto, la selección de la que sea mejor. Es por este motivo que es conveniente que los PPT expliciten qué estructura deberían seguir las propuestas de evaluación, indicando incluso, si procede, el número máximo de páginas.

A continuación se muestra una posible-estructura de propuesta de evaluación:

7. En el momento de la publicación de la presente guía, la normativa vigente es la Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público, por la que se transponen al ordenamiento jurídico español las directivas del Parlamento Europeo y del Consejo 2014/23/UE y 2014/24/UE, de 26 de febrero de 2014.

8. Ejemplos de cláusulas de condiciones de ejecución de responsabilidad social: <https://contractacio.gencat.cat/web/.content/principis/contractacio-estrategica/social/codi-cp-socialment-responsable/llista-clausules.pdf>

Estructura de las propuestas de evaluación

- | | |
|---|---|
| 1. Descripción del programa | 6. Plan de difusión de los resultados |
| 2. Objetivos/utilidad de la evaluación | 7. Equipo de evaluación (con currículum) |
| 3. Preguntas de evaluación | 8. Calendario indicativo |
| 4. Fuentes de datos y técnicas de recogida de datos | 9. Presupuesto desglosado por actividad y/o producto por entregar |
| 5. Técnicas de análisis de datos | |

Fuente: Elaboración propia

4.2. La redacción de los pliegos de cláusulas administrativas (PCA) ⁹

Además de todo lo que se ha descrito en el apartado anterior, existe una serie de cuestiones que deberán regir tanto el proceso de valoración y selección de la propuesta de evaluación como la gestión posterior de la evaluación. En el caso del sector público los pliegos de cláusulas administrativas son el documento en el que estas cuestiones se deben reflejar. En cambio, cuando quien encarga la evaluación es una entidad del tercer sector es habitual incluir estas cuestiones dentro del propio pliego de prescripciones técnicas (PPT).

Un modelo que puede ser de gran utilidad a la hora de elaborar los PCA es el del AAE.¹⁰ A continuación se exponen brevemente los principales aspectos que habría que tener en cuenta en los PCA.

Propiedad de los productos entregados y difusión de los resultados

Es aconsejable dejar claro que la propiedad de los productos generados durante la evaluación será de quien contrate el servicio y que, por lo tanto, podrá hacer tanta difusión de ellos como quiera utilizando el formato y los medios que considere más adecuados.¹¹

Es probable que el equipo evaluador tenga interés en publicar su trabajo o difundirlo en jornadas o congresos. Si es así, habría que tenerlo en cuenta en los PCA o posteriormente, en el contrato entre ambas partes. Además, los PCA deberían explicitar si se quiere que el equipo que realizará la evaluación haga alguna actividad de difusión de los resultados de la evaluación.

9. En caso de que sea una administración pública la que contrate la evaluación, este apartado contiene una propuesta de contenidos que puede ayudar a elaborar los PCA, sin perjuicio del contenido mínimo que deben contener estos pliegos en función del procedimiento de contratación empleado y de acuerdo con la normativa vigente en materia de contratación pública.

10. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicques_avaluacio_politiques_publicques/proava/pcap-avaluacio.docx

11. Véase la cláusula 26.9 del modelo de pliegos del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña: http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicques_avaluacio_politiques_publicques/proava/pcap-avaluacio.docx.

Criterios de valoración de la calidad de la propuesta

Cuando se trate de un procedimiento de contratación pública hay que especificar, por un lado, los criterios en función de los cuales se valorarán las propuestas y, por otro, su peso relativo para determinar la puntuación final de calidad. La tabla 1 presenta un ejemplo de posibles criterios de valoración y el peso relativo que tienen.

En el ejemplo de la tabla 1 se han tenido en cuenta tres criterios para determinar la calidad de las propuestas.

Sin embargo, si se considera oportuno, también se pueden valorar otras cuestiones, como podría ser la “introducción de determinadas mejoras en los PPT”, el “nivel de comprensión de la demanda de evaluación” o la presentación de un “presupuesto desglosado”.

El modelo de pliegos del AAE (2019) propone unos criterios de valoración muy similares, otorgando una puntuación a cada uno de los ítems y, además, estableciendo un umbral mínimo que hay que superar para cada criterio para poder optar al contrato.

Tabla 1. Criterios de valoración de la calidad de una propuesta de evaluación

¿Criterios de valoración de la calidad necesaria para realizar los análisis cuantitativo y cualitativo?	Elementos principales
Calidad técnica (50%)	<ul style="list-style-type: none"> • Coherencia y ventajas de la metodología de evaluación elegida • Especificación de las técnicas de recogida de datos • Adecuación de las técnicas de análisis de información
Propuesta de calendario de trabajos (15%)	<ul style="list-style-type: none"> • Calendario (con diagrama de Gantt o similar) de las tareas • Justificación del tiempo empleado para cada tarea • Mecanismos de coordinación entre el equipo evaluador y los responsables de la evaluación
Adecuación del equipo de trabajo (35%)	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los evaluadores en la realización de evaluaciones similares • Experiencia y conocimientos en el ámbito de la evaluación • Experiencia y conocimientos en el ámbito de la política pública

Fuente: Adaptación del modelo de pliegos del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (2019)

Cuando se trate de un procedimiento de contratación pública hay que especificar los criterios en función de los cuáles las propuestas serán valoradas

El presupuesto

En el caso del sector público, hay que indicar el valor estimado del contrato¹² y el presupuesto máximo de licitación, que equivale al importe máximo que puede ofrecer el equipo evaluador. En el resto de casos se puede optar por un presupuesto abierto, es decir, no dar ningún tipo de información sobre el presupuesto y así dejar que cada equipo realice una oferta económica en la que estime el presupuesto para llevar a cabo la evaluación descrita en su propuesta. Sin embargo, tanto en un caso como en el otro cabe exigir que las ofertas de servicios incluyan un desglose de los costos de las actividades que incluyen.

A la hora de calcular un presupuesto para una evaluación es importante tener en cuenta los diferentes elementos que influyen en el coste final. Los elementos principales que hay que considerar son la metodología de evaluación que se empleará, la envergadura y la duración de la intervención para evaluar, la calidad y la experiencia del equipo evaluador requerido, la posible necesidad de desplazarse para obtener información (para entrevistar informantes, por ejemplo), la calidad de los datos disponibles y cuestiones relativas al seguimiento de la evaluación, como el número de reuniones previstas.

Alternativamente, en algunos casos se opta por asignar el presupuesto a partir de la aplicación de una regla general como la de destinar un porcentaje fijo del presupuesto total de la política o programa a su evaluación (presupuesta-

ción top-down). Por ejemplo, según el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP, 2008) este porcentaje es de entre un 2 y un 5% del presupuesto del programa. En la Comisión Europea, el porcentaje que se utiliza como presupuesto de evaluaciones de programas de cooperación al desarrollo es de entre el 5 y el 7%. La Kellogg Foundation (2017) recomienda dedicar a la evaluación entre el 5 y el 20% del presupuesto según la tipología de evaluación de que se trate. En cualquier caso, si se utiliza este criterio para decidir cuál es el presupuesto disponible para la evaluación, hay que tener en cuenta que una misma política puede ser objeto de diferentes evaluaciones según el momento y las necesidades (por ejemplo, se puede hacer una evaluación ex ante antes de implementar la política, y una evaluación de implementación e impacto durante la política y un vez finalizada).

Valoración del precio

Existen diferentes maneras de incorporar el precio a la valoración de las ofertas. Una posibilidad es escoger la propuesta que, habiendo superado la puntuación mínima de calidad, propone el precio más bajo, o calcular la oferta que ofrece un menor precio por cada punto de calidad. Sin embargo, se recomienda optar por fórmulas que asignen una puntuación al precio y otra a la calidad, y que ordenen las propuestas después de sumar ambas puntuaciones.

12. El valor estimado del contrato (VEC) es una estimación de los compromisos económicos que se puedan derivar del contrato, se produzcan o no finalmente. De acuerdo con el apartado 7 del artículo 101 de la Ley de Contratos del Sector Público (LCSP) 9/2017, esta estimación se tiene que hacer teniendo en cuenta los precios habituales del mercado, y tiene que estar referida al momento del envío del anuncio de licitación o, en el caso de que no se requiera un anuncio de este tipo, en el momento en el que el órgano de contratación inicie el procedimiento de adjudicación del contrato.

Esquema 2. Ejemplo de fórmula de valoración del precio

$$P_v = \left[1 - \left(\frac{O_v - O_m}{IL} \right) \times \left(\frac{1}{M} \right) \right] \times P$$

P_v = Puntuación de la oferta por Valorar

P = Puntos criterio económico

O_m = Oferta Mejor

O_v = Oferta por Valorar

IL = Importe de Licitación

M = Factor de Modulación

Fuente: Modelo de pliegos del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (2019)

El modelo de pliegos del AAE (2019) propone otorgar 51 puntos a la calidad y 49 al precio, y presenta la fórmula¹³ del esquema 2 para distribuir los puntos de precio.

Por otro lado, también se pueden incluir condiciones basadas en el precio en la adjudicación de un contrato. Por ejemplo, el modelo de PCA para el seguimiento y la evaluación de políticas públicas de Navarra (2008) propone considerar la posibilidad de excluir las ofertas que presentan un precio inferior al 25% del precio medio del resto de ofertas. Esta es una manera de excluir lo que se llaman “bajas temerarias o desproporcionadas”.

Seguimiento de la evaluación

Los PCA tendrían que incluir información relativa a cómo se llevará a cabo el seguimiento de la evaluación. El modelo de pliegos del AAE (2019)¹⁴ prevé la designación tanto de la persona responsable del contrato (figura obligatoria en el caso del sector público) como de la unidad encargada del seguimiento y la

ejecución ordinaria del contrato (cláusula 22.1).

Además, si se considera adecuado, se puede explicitar el número mínimo de reuniones presenciales que se espera celebrar en el marco del seguimiento de la evaluación (este aspecto puede ser importante sobre todo cuando el equipo evaluador se tiene que desplazar desde lugares lejanos, ya que tendrán que presupuestar los gastos de viaje para atender las reuniones).

El método de pago

En este apartado se concretará la manera en la que se llevará a cabo el pago por el servicio de evaluación. Existen diversos métodos de pago. Cuando el importe del servicio es pequeño, a veces se paga todo al final del contrato o en el momento de entrega del informe final de la evaluación, mientras que cuando los importes son más elevados es habitual pagar a plazos. Si el encargo prevé diferentes objetivos y entregas intermedias, se pueden prever pagos parciales.

13. Se puede consultar el informe sobre el análisis de fórmulas de valoración y puntuación proporcionales para las propuestas económicas y las propuestas técnicas de la Dirección General de Contratación Pública en el enlace siguiente: <https://contractacio.gencat.cat/ca/gestionar-contractacio/informes-recomanacions-directrius-acords/informes-juridics/>.

14. http://economia.gencat.cat/web/contenut/70_analisi_finances_publiciques_avaluacio_politiques_publiciques/proava/pcap-avaluacio.docx

Solvencia técnica o profesional

Los PCA tienen que especificar qué características debe tener el equipo de evaluadores, que normalmente se referirán a:

- Conocimientos y experiencia acreditables en cuanto a las técnicas de evaluación de políticas públicas objeto del contrato
- Habilidad y experiencia en la utilización de las técnicas para la recogida y el análisis de datos propuestos para la evaluación objeto del contrato
- Experiencia en evaluaciones similares o análogas a aquel objeto del contrato
- Conocimiento del contexto geográfico e institucional en el que se desarrolla la intervención pública para evaluar

También puede ser interesante incluir en los PCA el requerimiento de que el equipo de evaluadores sea multidisciplinar. Ello quiere decir, por ejemplo, que, además de expertos en evaluación, el equipo debe incluir expertos en el sector específico de la intervención que se quiere evaluar. Si se considera adecuado, en este apartado también se puede explicitar algún criterio de exclusión de evaluadores en función de su vinculación al proyecto (es decir, en función de posibles conflictos de interés). Por ejemplo, se puede especificar que no pueden licitar los expertos que hayan participado en el diseño del programa, ni aquellos que hayan redactado los PPT (si procede).

Para valorar estos criterios, los PCA pueden solicitar la presentación de la relación de trabajos, informes, estudios u otros servicios de características similares al objeto del contrato, realizados en los últimos tres años.

Puede ser interesante incluir en los PCA el requerimiento de que el equipo de evaluadores sea multidisciplinario

4.3. La selección de la mejor propuesta de evaluación

En el apartado anterior hemos visto que los PCA tienen que explicitar los criterios de valoración de la calidad de las propuestas de evaluación recibidas, así como el peso relativo de cada criterio en la puntuación final. Una vez publicados los pliegos y recibidas las propuestas de evaluación, habrá que aplicar estos criterios para seleccionar la mejor oferta. Para hacerlo, es necesario decidir qué personas realizarán las valoraciones y disponer de una parrilla que concrete los criterios y permita puntuar las propuestas.

El grupo de valoración de las propuestas

El proceso de selección tiene que ser transparente. En este sentido, es preciso un grupo de personas con la misión de valorar las propuestas recibidas y hacer la propuesta de adjudicación. En el caso del sector público esta tarea la realiza la

mesa de contratación. Es importante que este grupo esté formado por personas capaces de llegar a sus propias conclusiones respecto a la valoración de las propuestas de evaluación recibidas. Una vez todos los miembros del grupo hayan llegado a sus conclusiones sobre el valor de cada propuesta, todas las valoraciones se combinarán para llegar a la valoración final de la calidad.

La parrilla de puntuaciones

La disponibilidad de una parrilla de puntuaciones es la forma más práctica de abordar la valoración de la calidad de las propuestas. La tabla 2 presenta una parrilla que puede resultar útil. Fijaos que solo son elementos indicativos y que habrá que adaptarlos a las particularidades de cada contratación y distribuir los puntos que corresponden a cada aspecto, de acuerdo con lo que se recoge en el PCA.

Tabla 2. Parrilla para valorar la calidad de una propuesta de evaluación

¿Explicita cuáles de los elementos del programario (software) serán necesarios para realizar el análisis cualitativo y cuantitativo?	No	Sí, nivel medio	Sí, nivel alto
Coherencia y ventajas de la metodología de evaluación elegida			
¿Demuestra que se han entendido claramente los objetivos, los usuarios, el horizonte temporal?			
¿Expone (con claridad) por qué se ha elegido el método propuesto para dar respuesta a cada una de las preguntas de evaluación?			
¿Expone por qué no se han propuesto otros métodos que podrían ser más adecuados?			
¿Hace referencia a la intención de dar recomendaciones para corregir posibles problemas y prevé cómo se hará?			

Especificación de las técnicas de recogida de datos			
¿Identifica las fuentes de información?			
¿Determina los métodos para la recogida de datos?			
¿Especifica el procedimiento propuesto para definir las muestras para cada técnica de recogida de datos?			
¿Especifica quién será responsable de la recogida de los datos?			
Adecuación de las técnicas de análisis de información			
Si se quieren utilizar técnicas de análisis cuantitativo, ¿las explica con claridad?			
Si se quieren utilizar técnicas de análisis cualitativo, ¿las explica con claridad?			
¿Explicita qué paquetes de programario (software) serán necesarios para llevar a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo?			
Propuesta de calendario de trabajos y coordinación			
¿Incluye un cronograma con las diferentes fases de la evaluación, actividades, tareas y recursos asignados?			
¿Justifica el tiempo empleado para cada tarea?			
¿Presenta mecanismos de coordinación entre los evaluadores y las personas que proporcionarán información para la evaluación?			
Calidad del equipo evaluador			
Experiencia del equipo en el enfoque propuesto para la recogida de información			
Experiencia y conocimientos en el ámbito de la evaluación			
Experiencia y conocimientos en el ámbito de la política pública			
Combinación de evaluadores con diferentes grados de experiencia y de diversas disciplinas			

Fuente: Elaboración propia a partir de diferentes checklists de The Evaluation Center (<https://wmich.edu/evaluation/checklists>) [Fecha de consulta: junio de 2019]; Program Evaluation, de Fitzpatrick, Sanders y Worthen (2004) y el modelo de pliegos del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (2019)

Valoración del equipo evaluador

Respecto a la valoración del equipo evaluador, la fuente de información principal serán los currículums de los miembros del equipo. Además, también cabe tener en cuenta el equipo de trabajo en su conjunto (número de profesionales, perfiles, funciones, dedicación de cada uno, multidisciplinariedad del equipo, etc.). En este sentido, un factor importante es la participación de evalu-

adores de nivel sénior. Es crucial observar no solo si forman parte del equipo o no, sino, sobre todo, cuánto tiempo podrán dedicar a la evaluación. Se puede esperar que los evaluadores séniores no dediquen tiempo a algunas tareas, como, por ejemplo, el trabajo de campo, pero sí que deberían poder estar implicados en la evaluación, como mínimo, para desarrollar tareas de supervisión de los evaluadores menos experimentados.



Más recursos

European Commission. 2013. EVALSED: The resource for the evaluation of socio-economic development.

Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques. 2019. Plec de clàusules administratives particulars dels contractes de serveis d'avaluació

de polítiques públiques. Barcelona: Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicues_avaluacio_politiques_publicues/proava/pcap-avaluacio.docx

5. Gestión de la evaluación

Anteriormente se ha hecho referencia al responsable de la evaluación y a la necesaria implicación de cargos directivos y perfiles técnicos. Este capítulo aborda sus tareas principales y, además, presenta una serie de actividades que se pueden llevar a cabo para valorar y mejorar la calidad de la evaluación encargada.

En concreto, estas tareas son revisar y aclarar la propuesta de evaluación, proporcionar y/o facilitar el acceso de los evaluadores a la información, asegurar la buena marcha de la evaluación dando apoyo y monitoreando la labor de los evaluadores y valorar la calidad del informe final de la evaluación.

5.1. Revisar y aclarar la propuesta de evaluación

Es importante que tanto los gestores de la evaluación (el contratante) como el equipo evaluador (el contratista) se aseguren de que ambos han entendido de la misma manera las características del servicio objeto del contrato. En este sentido, una vez hecha la selección de quién será el equipo evaluador contratado, es habitual que ambas partes se reúnan y examinen punto por punto la propuesta de evaluación para comprobar que las posibles contingencias están previstas y son claras. Daniel Stufflebeam, un analista norteamericano con una amplia experiencia en el mundo de la evaluación, desarrolló una lista de los principales aspectos que se deberían tener en cuenta en un contrato de evaluación. La versión original de esta lista

la podéis encontrar en Evaluation contracts checklist (Stufflebeam, 2001). En la tabla 3 presentamos una adaptación.

Además, en este momento es cuando los evaluadores tendrán la oportunidad de profundizar en las particularidades de la evaluación y hacer una comprobación final sobre la idoneidad de su propuesta, siempre en el marco de las características de la prestación definidas en los PCA y PPT. Si se considera oportuno, el equipo evaluador puede recoger las consideraciones que pueda haber hecho como consecuencia de esta profundización en un informe de iniciación, con el objetivo de aclarar las tareas y el calendario de la evaluación que se llevará a cabo.

Tabla 3. Checklist del contrato de evaluación

Marcar cada elemento como ya tenido en cuenta (x) o como no aplicable (no apl.).	
Consideraciones básicas <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Objetivo de la evaluación <input type="checkbox"/> Contratista y contratante <input type="checkbox"/> Evaluadores autorizados 	Precauciones de difusión <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Anonimato/confidencialidad <input type="checkbox"/> Revisión de precomunicados de informes <input type="checkbox"/> Rechazo por parte de los evaluados <input type="checkbox"/> Autorización previa
Información <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Información/datos requeridos <input type="checkbox"/> Instrumentos y protocolos de la recogida de datos <input type="checkbox"/> Selección de participantes <input type="checkbox"/> Provisiones para asegurar la calidad de los datos <input type="checkbox"/> Provisiones para guardar los datos recogidos 	Protocolo <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Personas de contacto <input type="checkbox"/> Reglas y canales para contactar con el personal del programa Gestión de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cronograma fases/trabajos de evaluación de los evaluadores y de los gestores <input type="checkbox"/> Asignación de responsabilidades de la evaluación
Análisis <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Procedimientos para analizar la información cualitativa y/o cuantitativa Presupuesto de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Cantidades y fechas de pago <input type="checkbox"/> Condiciones para el pago <input type="checkbox"/> Límites/restricciones presupuestarias <input type="checkbox"/> Acuerdos sobre costos indirectos/generales 	Responsabilidades del contratante/gestor de evaluación <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Acceso a la información/datos <input type="checkbox"/> Servicios <input type="checkbox"/> Instalaciones y equipamiento <input type="checkbox"/> Material <input type="checkbox"/> Asistencia de transporte <input type="checkbox"/> Espacio de trabajo
Informes <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Productos y fechas de entrega <input type="checkbox"/> Formatos, contenidos, número de páginas, audiencia, medio de entrega de los productos <input type="checkbox"/> Restricciones/permisos para difundir los resultados 	Revisión y control de la evaluación <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Modificaciones del contrato y provisiones de cancelación <input type="checkbox"/> Provisiones para revisiones periódicas y renegociación del diseño de la evaluación <input type="checkbox"/> Valoración de la evaluación tomando como base estándares profesionales

Fuente: Adaptación de Evaluation contracts checklist (Stufflebeam, 2001), <https://wmich.edu/sites/default/files/attachments/u350/2018/eval-contracts-stufflebeam.pdf>

5.2. Facilitar el acceso de los evaluadores a la información

Un vez iniciada la evaluación, su responsable y las personas implicadas en su seguimiento tendrán que velar por facilitar el acceso a la información. Es preciso que lleven a cabo tareas de apoyo en la identificación de los actores clave (personas encargadas de la implementación, profesionales, beneficiarios, etc.) y que realicen el primer contacto con estos informantes para asegurar que la recogida de datos es viable.

Estaríamos hablando, por ejemplo, de responsables de la política pública que el equipo evaluador necesita entrevistar, de beneficiarios que tendrían que responder un cuestionario o bien de bases de datos y documentación ya existente a las que el equipo evaluador debería tener acceso.

En caso de que las bases de datos contengan datos de carácter personal y que el equipo evaluador haya sido contratado externamente, se tendrá que respetar el acuerdo o encargo de tratamiento firmado entre quien contrata la evaluación y el equipo evaluador (véase el apartado 3.4), en el que es preciso que se haya establecido cómo tiene que ser el acceso a los datos, su tratamiento y qué medidas de seguridad se deben tener en cuenta para preservar lo previsto en la normativa aplicable respecto a la protección de datos personales.

5.3. Asegurar la buena marcha y la calidad de la evaluación

Es preciso que los PPT y el contrato hayan establecido los productos que el equipo evaluador tendrá que entregar (informe de iniciación, informe a medio plazo, resultados de posibles encuestas, etc.). Corresponde al responsable de la evaluación (en caso de que se haya optado por un proceso de contratación, nos referimos al responsable del contrato) y a las personas implicadas en su seguimiento leer estos informes de seguimiento, reunirse con el equipo evaluador para valorar su contenido y solicitar ajustes o cambios si se considera que se están produciendo desviaciones en relación con lo acordado, e informar a las diferentes partes interesadas de los avances de la evaluación.

Se considera especialmente relevante el informe intermedio. A partir de los datos recogidos, los evaluadores tratan de dar respuesta a las preguntas de evaluación fijadas en los PPT. Es antes de que se acabe este proceso cuando los evaluadores pueden presentar el llamado informe intermedio, que incluye los resultados del proceso de recogida de datos y, si es posible, algunas respuestas preliminares a las preguntas de evaluación. Este informe proporciona la oportunidad de comprobar si la evaluación sigue el calendario establecido y si se está centrando en responder las preguntas relevantes.

5.4. Valorar la calidad

del informe final

Una vez concluida la recogida y el análisis de los datos, el equipo evaluador dispondrá de toda la información necesaria para valorar el funcionamiento de la política o el programa y para identificar y recomendar mejoras para el futuro. En definitiva, se trata de contestar las preguntas de evaluación y, a partir de aquí, realizar propuestas concretas. El producto resultante de esta tarea es el informe final de la evaluación. Este informe es muy importante, ya que su aprobación da por acabada de manera satisfactoria la misión de los evaluadores y, por lo tanto, llega la hora de hacer el pago final por los servicios prestados.

La aprobación de este informe normal-

mente se hace en diversas fases. En una primera fase el responsable de la evaluación o del contrato y las personas o la unidad encargada del seguimiento y la ejecución se reúnen y determinan si hay aspectos que se tengan que mejorar en el informe. Si se decide pedir mejoras al informe, estas se presentan a los evaluadores, que deberán considerar estas peticiones y, en un plazo prefijado, tendrán que entregar la versión final para su revisión y eventual aprobación.

Para facilitar la valoración de la calidad de la evaluación, a continuación se indican las principales cuestiones a las que vale la pena prestar atención:

Elementos de valoración de la calidad del informe final

- 1. Relevancia:** grado en que la evaluación da respuesta a las necesidades de información y preguntas de evaluación expresadas en los PPT.
- 2. Diseño apropiado:** grado de idoneidad del diseño de la evaluación para obtener los resultados necesarios para responder a las preguntas de evaluación.
- 3. Fiabilidad de los datos:** grado en que los datos (primarios y secundarios) recogidos y/o utilizados son apropiados y fiables para el uso que se les da.
- 4. Robustez del análisis:** grado en que los datos cualitativos y cuantitativos han sido analizados apropiadamente, siguiendo la convención y de manera que se pueda dar respuesta a las preguntas de evaluación.
- 5. Credibilidad de los resultados:** grado en que los resultados han sido lógicamente justificados por el análisis de los datos y por hipótesis e interpretaciones adecuadas.
- 6. Validez de las conclusiones:** grado en que las conclusiones son no sesgadas y basadas en los resultados.
- 7. Utilidad de las recomendaciones:** grado en que el informe proporciona recomendaciones suficientemente detalladas para ser implementadas.
- 8. Claridad:** grado en que el informe está bien estructurado, equilibrado y escrito de una manera comprensible.

Fuente: Adaptación de la checklist de la Comisión Europea, Quality assessment form

5.5. Difundir los resultados y usarlos en la toma de decisiones

Aunque queda fuera del alcance de la presente guía, es importante no perder de vista que el objetivo final de la evaluación es que sus resultados y recomendaciones tengan algún efecto en la política pública. Es por ello que una vez aprobado el informe final de la evaluación, es fundamental su difusión entre las personas y grupos que pueden tener una influencia en la política pública, tanto si son internas como externas a la organización que la implementa.

En este sentido, es preciso que antes del inicio de la evaluación se haya previsto a quién y cómo se difundirán los resultados del informe final. La manera más común de difundir los resultados de una evaluación es mediante la publicación del informe final y su resumen ejecutivo. Este último documento es muy importante, dado que será lo único que mucha gente leerá sobre la evaluación. Por este motivo, debemos asegurar que su estructura y argumentación sean lo más inteligibles posible.

Además, es muy probable que diferentes tipos de audiencia estén interesados en diversos aspectos o apartados del informe de evaluación, por lo que a veces

puede ser recomendable hacer resúmenes dirigidos a diferentes públicos (por ejemplo: periodistas, técnicos, parlamentarios, etc.), y explorar diferentes canales y formatos (por ejemplo: notas de prensa, notas breves, publicaciones en blogs en línea, etc.). Un formato que puede resultar interesante es el policy brief, un documento de entre dos y seis páginas que resume de forma breve el propósito, los resultados y las recomendaciones derivadas de la evaluación. Se recomienda que este documento incluya los mensajes clave y utilice elementos gráficos y recursos que faciliten su lectura.

En cualquier caso, la publicación del informe de evaluación no acostumbra a ser una condición suficiente para garantizar cambios en la política pública. En este sentido, se recomienda que la difusión de los resultados y las recomendaciones vaya acompañada de su discusión por diferentes grupos y partes interesadas, todo ello con el objetivo de generar debates en los que la evidencia aportada por la evaluación sea un elemento reconocido y tenido en cuenta por los actores que participan en el proceso de la política pública.

6. Bibliografia

Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques. 2019. Plec de clàusules administratives particulars dels contractes de serveis d'avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Departament de la Vicepresidència i d'Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya. http://economia.gencat.cat/web/.content/70_analisi_finances_publicues_avaluacio_politiques_publicues/proava/pcap-avaluacio.docx

Blasco, Jaume. 2009. Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació. Barcelona: Ivàlua, 2009.

Blasco, Jaume. 2009. Avaluació del disseny. Barcelona: Ivàlua, 2009.

Canadian Evaluation Society. 2018. Competencies for canadian evaluation practice.

European Commission. 2013. EVALSED: The resource for the evaluation of socio-economic development.

European Commission. 2004. Evaluating EU activities: a practical guide for the Commission services. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Farré, Marçal. 2017. Protocol d'avaluabilitat. Barcelona: Ivàlua.

Fitzpatrick, Jody L., Sanders, James R., Worthen, Blaine R. Program evaluation: alternatives approaches and practical guidelines. Boston: Pearson, 2004.

Gobierno de Navarra. 2008. Modelo de pliego de condiciones técnicas o plan de trabajo para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas en Navarra. Pamplona: Instituto Navarro de Administración Pública.

Ivàlua. 2019. Document de suport per a la formulació de preguntes d'avaluació en el marc del Fons de promoció per a l'avaluació de polítiques públiques (PROAVA). Barcelona: Ivàlua.

Nzaid. 2009. Guideline on developing terms of reference for reviews and evaluations. Wellington: New Zealand's International Aid & Development Agency.

Parera, Maria Antònia. 2011. Avaluació ex ante. Barcelona: Ivàlua.

Sanz, Jordi. 2011. La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques. Barcelona: Ivàlua.

Stufflebeam, Daniel L. 2001. Evaluation contracts checklist. The Evaluation Center.

United Nations Evaluation Group. 2005. Standards for evaluation in the UN system.

W. K. Kellogg Foundation. 2017. The step-by-step guide to evaluation. How to become savvy evaluation consumers. Battle Creek: W. K. Kellogg Foundation.



Fotografía: Marta Becerra

Marçal Farré

Analista de Ivàlua

Autor de la guía práctica

Licenciado en Ciencias Políticas por la Universitat Pompeu Fabra (2008) y Master en Políticas Públicas por la Universitat Pompeu Fabra (UPF) y la Johns Hopkins University (2011). Es analista de Ivàlua desde octubre de 2016, donde coordina la evaluación del Pla de Barris de Barcelona, participa en la evaluación de varios programas del ámbito social y realiza asesoramientos de evaluabilidad a entidades públicas y del tercer sector. Es profesor asociado al Departamento de Ciencias Políticas

y Sociales de la UPF, donde imparte una asignatura sobre evaluación de políticas públicas. Ha sido asistente de investigación en IESE Business School en materia de innovación y organización de servicios sanitarios (2011-2013). Ha trabajado en la Fundació Pere Tarrés (2013-16), como consultor y evaluador de proyectos del tercer sector social, i ha colaborado en el diseño de sistemas de seguimiento de políticas públicas con Bring On S.L (2015-16).



Maria Antònia Parera-Nicolau

Autora de la guía práctica

Licenciada en Economía por la Universitat Pompeu Fabra y Doctora en Economía por la University of York (2003). Es funcionaria de la Comisión Europea y ha trabajado como economista en las Direcciones Generales de Competencia, Trabajo y Políticas Sociales y Cooperación Internacional y Desarrollo.

Actualmente es gerente de evaluaciones de estrategias de cooperación internacional y desarrollo. Fue analista de Ivàlua (2009-2011) y profesora de Econometría y Estadística en la Universitat de les Illes Balears (1999-2002). Como investigadora tiene varias publicaciones en revistas de prestigio internacional.

Diseño gráfico y maquetación:

Fran Chávez / [coolStudio](#)

Alexis Cumberbatch / [fmi.es](#)

Fotografía autor:

Marta Becerra / [colorincoloradofoto.com](#)

Corrección:

Anna Fernández / Translacions

ivàlua ✓