

# La función evaluadora. Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y programas

 GUIAS



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA

 agencia  
de evaluación  
y calidad



**La función evaluadora:**

**Principios orientadores y  
directrices de actuación en la  
evaluación de políticas y programas**

Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios  
Ministerio de la Presidencia

Madrid 2009

LA FUNCIÓN EVALUADORA:  
PRINCIPIOS ORIENTADORES Y DIRECTRICES DE ACTUACIÓN  
EN LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS Y PROGRAMAS

Edición 2009

Edita:  
Agencia Estatal de Evaluación de  
las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)  
Ministerio de la Presidencia

NIPO: 012-09-009-9

## **Enfoque de la evaluación y objetivo del documento**

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante la Agencia/AEVAL) tiene por objeto la promoción y realización de evaluaciones de las políticas y programas públicos cuya gestión corresponde a la Administración General del Estado, favoreciendo el uso racional de los recursos públicos y el impulso de la gestión de la calidad de los servicios; tal y como se recoge en el artículo 1 de su Estatuto<sup>[1]</sup>.

En consonancia con lo anterior, y en línea con prácticas evaluativas contrastadas, desde la Agencia, se considera que la evaluación de las políticas públicas constituye un proceso de generación de conocimiento sistemático y razonado, apoyado en evidencias, que incluye un juicio de valor sobre la base de unos criterios explícitos y presenta una finalidad de utilidad práctica: contribuir a la mejora de la eficacia de las intervenciones públicas, e impulsar la transparencia, el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Para la realización de sus evaluaciones, AEVAL establece en el presente documento los principios con los que se compromete para garantizar un proceso evaluativo de calidad, que resulte en evaluaciones relevantes, pertinentes, claras y útiles.

La Agencia pretende un enfoque pragmático, riguroso y adaptado al objeto y objetivos de cada evaluación. Las evaluaciones deben construirse sobre la base de evidencias, a través de técnicas rigurosas, y recoger las opiniones de los principales actores interesados, ejecutarse de forma eficiente, aplicando estándares de calidad reconocidos y llevarse a cabo y comunicarse de manera que se promueva su utilización por los decisores públicos, el aprendizaje organizativo y el desarrollo de una cultura de evaluación.

Los presentes principios constituyen los referentes esenciales que deben servir de guía en la función evaluadora de la Agencia, la realización de evaluaciones y su uso. Se aplican a todas las evaluaciones de políticas y programas públicos realizadas por la Agencia, que quedan recogidas en los sucesivos planes de acción anual aprobados por el Consejo Rector de la Agencia, tanto para los trabajos por mandato de Consejo de Ministros, como los que sean resultado de acuerdos con distintos organismos públicos. En la realización de los mismos se aplicarán de forma complementaria los principios de actuación profesional y de buen gobierno de la Agencia.

La Agencia lleva a cabo evaluaciones no sólo de políticas y programas públicos, sino también de la calidad de los servicios públicos. Estas últimas se centran

---

<sup>[1]</sup> Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

en las organizaciones, su gestión y su relación con los ciudadanos, usuarios y grupos de interés. Ambos tipos de evaluación están relacionadas: La evaluación de la calidad de los servicios resulta especialmente útil para evaluar la vertiente organizativa de la implementación de los programas y políticas. Asimismo, los datos acerca de la percepción de los usuarios de los servicios servirán para conocer el impacto social de una política. Por su parte, la evaluación de las políticas públicas aporta una dimensión superior, relacionada con la toma de decisiones estratégicas, la legitimación social de la acción pública y la gobernanza. La Agencia mantiene una concepción integral de la evaluación, en la que ambos tipos de evaluaciones son complementarias, constituyen diferentes dimensiones de abordaje pero comparten la misma filosofía y parte de las herramientas. No obstante, la novedad del planteamiento evaluador de programas y políticas públicas, así como la aplicación de metodologías específicas para la evaluación de la calidad de los servicios y su gestión operativa diferenciada dentro de la Agencia han llevado a la misma a publicar el presente documento referido esencialmente a la evaluación de políticas y programas públicos, al tiempo que, de forma diferenciada, se publica una guía referida en particular a las evaluaciones de la calidad de los servicios<sup>[2]</sup>.

La elaboración de estos principios ha sido el resultado de la consideración de las prácticas habituales de organismos de referencia<sup>[3]</sup> en materia de evaluación así como de la experiencia y conocimiento acumulados por la Agencia en sus primeros años de funcionamiento y su interrelación con la comunidad evaluadora nacional e internacional.

Cabe agrupar los principios en tres categorías:

- A) Marco institucional y organizativo de las actividades de evaluación
- B) Planificación de las actividades de evaluación
- C) Proceso de evaluación, incluyendo la fase de comunicación y seguimiento

---

<sup>[2]</sup> Este documento, relativo a políticas y programas públicos se complementará progresivamente con una colección de guías metodológicas que abordarán distintos aspectos relacionados con las actividades de evaluación (evaluación de políticas sectoriales, herramientas de evaluación, glosario de términos de evaluación, etc)

<sup>[3]</sup> ONU, Comisión Europea, OCDE, sociedades de evaluación...

## **A) Marco institucional y organizativo de las actividades de evaluación**

1. En el desarrollo de las evaluaciones, la Agencia y el personal evaluador atenderá al cumplimiento de los principios de actuación profesional y de buen gobierno establecidos, que será igualmente común a todas las partes interesadas en el proceso de evaluación.

2. La propiedad de las evaluaciones y de todos los trabajos realizados para las mismas corresponde exclusivamente a la Agencia. Los equipos de evaluación, así como los colaboradores externos, se comprometen a tratar de forma confidencial y reservada la información recibida y los resultados obtenidos durante todo el proceso de realización de las evaluaciones. No podrán utilizar para sí ni proporcionar a terceros datos confidenciales de los trabajos realizados ni publicar, total o parcialmente, el contenido de dichos trabajos sin autorización escrita de la Presidencia de la Agencia, a menos que los mismos ya hayan sido publicados por la Agencia.

3. El Departamento de Evaluación es el responsable de la función evaluadora de la Agencia, y corresponde a su Dirección la designación de las personas que asuman la dirección de las evaluaciones, así como de los equipos evaluadores propuestos por los mismos y la asignación de recursos financieros para cada evaluación. Quienes dirijan las evaluaciones son responsables del desarrollo de la evaluación asignada y deben velar sistemáticamente por la calidad de la misma sobre la base de los criterios establecidos.

4. En aquellas evaluaciones que así lo precisen, la Dirección del Departamento de Evaluación decidirá sobre la constitución de un equipo o grupo asesor complementario al equipo de evaluación, que sirva de contraste e impulso al desarrollo del trabajo. Dicho grupo podrá incorporar expertos externos. Las funciones del grupo serán principalmente:

- Orientar el trabajo de evaluación, especialmente desde un punto de vista de información, desarrollo metodológico y calidad.
- Asesorar en el desarrollo de líneas de trabajo, obtención de evidencias y el análisis de riesgos.

5. La Comisión Científica y Profesional de la Agencia supervisará la promoción y actualización permanente de las normas de actuación en evaluación, estándares y guías de trabajo necesarios. Asimismo, elaborará los informes sobre la calidad de los trabajos de evaluación que sean sometidos a su consideración por el Consejo Rector<sup>[4]</sup>.

<sup>[4]</sup> Art. 15 del Estatuto de la Agencia.

## B) Planificación de las actividades de evaluación

1. El Pleno del Consejo Rector es responsable de aprobar la propuesta al Consejo de Ministros de los programas y políticas cuya evaluación incluirá la Agencia en su Plan de Trabajo<sup>[5]</sup>. Asimismo, corresponde al Consejo Rector aprobar el Plan de Acción Anual de la Agencia, en el que se recoge el Plan de Trabajo de la Agencia aprobado por el Consejo de Ministros, así como aquellas otras actividades de informe, estudio, análisis y evaluación que sean acordadas por el Consejo Rector.<sup>[6]</sup>

Una vez finalizadas, la Presidencia de la Agencia elevará al Consejo de Ministros, por conducto de quien ostente la titularidad del Ministerio de Administraciones Públicas, las evaluaciones realizadas en el marco del Plan de Trabajo de la Agencia.<sup>[7,8]</sup>

2. Al planificar las actividades de evaluación se atenderá a los criterios de propuestas en políticas y programas objeto de evaluación establecidos al respecto en el Contrato de Gestión de la Agencia,<sup>[9]</sup> así como a los compromisos adquiridos en relación con la evaluación del Programa Nacional de Reformas de España y la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible.

3. En particular, al planificar sus evaluaciones, la Agencia tendrá presente el ciclo de vida de las intervenciones, las necesidades operativas y estratégicas de la toma de decisiones, la oportunidad temporal de las evaluaciones y la transversalidad (sectorial, territorial y de gestión) de sus objetivos.

4. AEVAL desarrollará un proceso de consultas con los organismos cuyos programas o políticas sean posible objeto de evaluación, con el fin de fomentar la mayor eficacia de las evaluaciones. Desde la propuesta inicial se promoverá la precisión del objeto y objetivos de la evaluación y la consideración de la evaluación como herramienta de aprendizaje y mejora.

---

<sup>[5]</sup> Art. 13 Estatuto

<sup>[6]</sup> Art. 22 y 23 del Estatuto de la Agencia.

<sup>[7]</sup> Art. 11 del Estatuto de la Agencia

<sup>[8]</sup> Respondiendo asimismo ante la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos de aquellas evaluaciones que forman parte de los compromisos de evaluación del Programa Nacional de Reformas de España (Epígrafe V: "Evaluación y Seguimiento. Rendición de Cuentas" del Programa Nacional de Reformas de España. Ministerio de Presidencia 2005).y de la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible (Capítulo 6: "Rendición de Cuentas" de la Estrategia Española de Desarrollo Sostenible).

<sup>[9]</sup> En el primer Contrato de Gestión queda recogido en el Anexo III de la Orden PRE/2650/2008, de 4 de septiembre, por la que se aprueba el Contrato de Gestión de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

## C) Proceso de evaluación

Al igual que en otras intervenciones, el proceso de evaluación responde a las fases típicas de planificación, ejecución y resultados, añadiéndose al esquema tradicional una fase previa de análisis del encargo y una posterior de impactos o efectos.

Cada una de las fases está marcada por lógicas que se interrelacionan y a veces se superponen: profundización en el conocimiento de la intervención, estrategia negociadora y comunicativa, metodológica y organizativa.

### Fases del proceso de evaluación

**Fase 1. Análisis del encargo.** Se concreta en el estudio preliminar y la designación del equipo de evaluación.

**Fase 2. Diseño y planificación de la evaluación.** Desarrolla la lógica de la evaluación, concretándose en los términos de referencia (documento que acota el objeto, presentación del enfoque de la evaluación y recoge el acuerdo entre las partes interesadas) y en su caso en el plan de evaluación (elemento fundamental para la gestión) si éste figura como documento independiente del anterior.

**Fase 3. Ejecución.** Desarrolla el trabajo de campo, aplicando las técnicas seleccionadas, recopilando la información y analizando e interpretando los datos.

**Fase 4. Resultados: El Informe.** Describe los principales elementos de la intervención y el proceso de evaluación, presentando las evidencias y hallazgos, y aportando las conclusiones y recomendaciones.

**Fase 5. Comunicación y utilización de las evaluaciones.** Comunica los resultados de la evaluación, dándoles publicidad y desarrollando actuaciones para la promoción de la utilización del informe. Asimismo, se lleva a cabo un seguimiento del informe y se extraen lecciones aprendidas del proceso.

Los productos o documentos resultantes de las distintas fases del proceso de evaluación se recogen en el Anexo I.

## Fase 1. Análisis del encargo

1. El encargo de la evaluación deberá definir con claridad el objeto a evaluar. Un análisis preliminar del mismo debe identificar la justificación, alcance y contenido de la evaluación, las principales fuentes de información y preguntas a responder. Asimismo, detallará las partes interesadas en la evaluación y realizará un primer análisis de sus principales intereses y posibilidades de participación en el proceso de evaluación. Los resultados de los análisis desarrollados se plasmarán en un informe preliminar que servirá de orientación para la evaluación y constituye un avance del documento de Términos de Referencia.<sup>[10]</sup>
2. Los miembros del equipo evaluador serán seleccionados por la Dirección del Departamento de Evaluación de acuerdo a los conocimientos, aptitudes, capacidades y experiencia exigidos para las tareas que se proponen. Los miembros de los equipos de evaluación se comprometerán a identificar y revelar los posibles conflictos de interés que pudieran generarse de su participación en dicha evaluación.<sup>[11]</sup>
3. Las partes intervinientes en el encargo asumen el compromiso de avisar a la otra parte sobre modificaciones sustanciales de las circunstancias en que se produjo el encargo, así como de la detección de problemas significativos y relevantes para el desarrollo de la evaluación.

## Fase 2. Diseño de las evaluaciones

1. A partir del informe preliminar y las reflexiones iniciales sobre usuarios, expectativas, usos y condicionantes (plazos, información disponible...) se establecen las estrategias<sup>[12]</sup> de profundización en el conocimiento de la intervención, de negociación y comunicación, metodológica y organizativa.

---

<sup>[10]</sup> Las características de las evaluaciones que lleva a cabo la Agencia, principalmente por mandato de Consejo de Ministros y desarrolladas por equipos internos, dotan de un carácter particular a los “términos de referencia”. Ello puede hacer necesario demorar la redacción concreta de los mismos a una fase más avanzada del proceso.

<sup>[11]</sup> De acuerdo con los Principios de ética profesional de la Agencia

<sup>[12]</sup> Se consideran “estrategias” la suma de decisiones y actividades que se requieren en el proceso evaluativo con el fin de garantizar la calidad y utilidad de las evaluaciones, en los términos fijados en este documento.

## **Estrategias para el diseño de la evaluación**

### **Estrategia de profundización en el conocimiento de la intervención:**

Identificación de las fuentes de información y posibles déficits de la misma, y recopilación de la información básica sobre la intervención, las necesidades que cubre y su contexto.

Reconstrucción de la lógica de la intervención: objetivos, medidas, resultados e indicadores.

Verificación del grado de implementación de la intervención, de los estudios o análisis existentes en ámbitos comparables y de la existencia de mecanismos de seguimiento, control y evaluación.

### **Estrategia negociadora y de comunicación:**

Identificación de los actores e informantes clave y establecimiento de los procedimientos de comunicación y relación con los mismos.

Detección de las necesidades de información de los distintos actores

### **Estrategia metodológica:**

Delimitación del alcance de la evaluación sobre la base de las prioridades puestas de manifiesto.

Elaboración de la matriz de evaluación preliminar, con el repertorio de posibles preguntas, criterios de evaluación, indicadores, fuentes y tipología de la evaluación a desarrollar.

Selección de las herramientas y técnicas a aplicar.

### **Estrategia organizativa:**

Configuración del equipo definitivo y en su caso, contratación de colaboradores o expertos para el desarrollo de análisis o para el trabajo de campo.

Establecimiento del plan de trabajo

Elaboración de los términos de referencia

2. Como resultado de la fase de diseño, se elaborarán los Términos de Referencia (TdR) a consensuar entre las partes. Estos TdR sólo tendrán un carácter contractual en el caso de aquellas evaluaciones que no se encarguen por el Consejo de Ministros. En las que formen parte de dicho encargo o mandato, sin llegar a redactar unos términos de referencia en sentido estricto, se acordará a alto nivel con el departamento gestor de la política o programa un documento a

modo de términos de referencia que recoja los compromisos alcanzados sobre la evaluación a desarrollar.

En general, dicho documento deberá ser conciso, aunque podrá ampliarse según la demanda y complejidad de la evaluación. Habrá que tener en cuenta a la hora de concretar los “términos de referencia” en sentido amplio y sus acentos, las distintas relaciones que la Agencia puede tener con los solicitantes de las evaluaciones o con otros colaboradores externos. Se recogerá como mínimo el objeto, el alcance y los propósitos de la evaluación, el contexto institucional y socioeconómico de la intervención, los actores implicados e interlocutores de referencia, un avance sobre las preguntas principales, criterios y tipo de evaluación que se solicita, y sobre la metodología y técnicas de recopilación y análisis de la información previstas, el plazo para la realización de la evaluación, los medios previstos para su comunicación y difusión así como el Plan de Evaluación o una síntesis del mismo, si éste se desarrolla como documentación independiente. (Ver en el Anexo II un cuadro más amplio sobre los elementos a considerar para la elaboración de los Términos de Referencia).

3. El Plan de Evaluación, como instrumento operativo clave para la gestión, recogerá detalles relativos al reparto de tareas, cumplimiento de plazos y responsabilidades del equipo evaluador. Podrá posponerse la precisión de determinados aspectos a una fase posterior al inicio de la ejecución de la evaluación cuando no se disponga de información suficiente para concretarlo más certeramente.

4. Una vez definida la matriz de evaluación preliminar e identificados los recursos necesarios para el desarrollo de la evaluación, se iniciará el trabajo de campo, procediéndose en su caso a la contratación de colaboradores externos.

### **Fase 3. Ejecución de las evaluaciones**

1. A partir del análisis previo del encargo, se avanzará, en su caso, en la posible reconstrucción y descripción de la lógica de la intervención que constituye el objeto de la evaluación, procediendo a identificar las necesidades a las que responde dicha intervención, su contexto, los objetivos estratégicos, operativos, medidas, productos, resultados e impactos, esperados y observados, así como a comprobar si existen mecanismos de seguimiento, control y evaluación de la intervención.

La intervención evaluada debe ser descrita y documentada de forma apropiada y clara para la identificación y comprensión de los principales elementos de dicha intervención.

El contexto en el cual se desarrolla la intervención debe examinarse con suficiente detalle con el fin de determinar sus posibles influencias sobre la intervención evaluada.

2. Profundización en los análisis y estudios existentes sobre la intervención a evaluar y realización de análisis comparativos con otras intervenciones similares, llevándose a cabo estudios específicos para cubrir aquella parte de la evaluación

sobre la que no sean suficientes o adecuadas las publicaciones existentes.

La información que se recoja debe seleccionarse para atender a las necesidades e intereses de los actores principales y otros agentes implicados y contestar preguntas pertinentes sobre la intervención.

Las fuentes de información utilizadas deben ser descritas con suficiente precisión, de forma que se pueda valorar la adecuación, validez y fiabilidad de la información.

Los procedimientos de recopilación de la información se dirigirán y desarrollarán de manera que se asegure que la información obtenida es suficientemente fiable para el uso que se pretende dar.

La información recopilada, procesada y transmitida en una evaluación debe ser revisada sistemáticamente y cualquier error detectado debe ser corregido.

3. La información cuantitativa y cualitativa de la evaluación se analizará apropiada y sistemáticamente, de manera que se asegure que la interpretación a la que se ha llegado da una respuesta efectiva a las preguntas de la evaluación y es válida para el uso que se le pretende dar. Los resultados deben estar apoyados por un análisis riguroso y por las evidencias obtenidas.

Los procedimientos de la evaluación deben ser prácticos y eficientes, basándose en un principio de proporcionalidad entre los objetivos, plazos y medios disponibles.

4. Las perspectivas, los procedimientos y la fundamentación que se utilicen al interpretar los resultados deben describirse de manera adecuada para que las evidencias y los fundamentos de los juicios emitidos sean claros.

5. A lo largo del proceso de evaluación deberá fomentarse la implicación y la “apropiación” de la evaluación por parte de quienes sean responsables de la intervención evaluada, utilizando en la medida de lo posible métodos participativos.

6. Para garantizar la adecuación de la evaluación a las condiciones efectivas del trabajo y a la vista de los hallazgos que vaya realizando, el equipo evaluador podrá, durante la fase de ejecución, valorar la necesidad y oportunidad de modificar el diseño inicial y el plan de evaluación. En la medida en que la adaptación del diseño suponga una modificación relevante, deberá ser objeto de consulta con quienes gestionen la política o el programa objeto de evaluación.

#### **Fase 4: El informe de evaluación**

1. La redacción del informe de evaluación acompañará todo el proceso evaluador y se concretará en tres documentos:

- a. Un informe preliminar sobre el encargo, con los contenidos recogidos en el punto 1 de la fase 1.
- b. Un informe intermedio interno de progreso, que incorporará el primer in-

forme y desarrollará la lógica de la intervención, el contexto y la estrategia evaluadora. Además, describirá las actuaciones realizadas y previstas, los principales resultados obtenidos hasta el momento.

c. Un informe final, que constituye el principal resultado de la evaluación.

2. Dichos documentos se contrastarán dentro del Departamento de Evaluación, y en función de cada evaluación, incluyendo expertos o miembros del equipo asesor establecido, verificando si la línea de trabajo seguida es acorde con los criterios aplicables para garantizar la calidad de las evaluaciones. Para valorar la calidad de las evaluaciones y de los informes resultantes se atenderá como mínimo a los siguientes aspectos:

- Precisión en el objeto, alcance y propósito de la evaluación.
- Coherencia en los objetivos, preguntas, procedimientos, resultados y conclusiones.
- Relevancia y claridad de los contenidos.
- Explicitación clara de la metodología utilizada y de las herramientas de recopilación de información.
- Consistencia de la selección y recogida de los datos con la metodología y herramientas seleccionadas, garantizando su fiabilidad y validez, y con un detalle suficiente respecto de las fuentes de información.
- Análisis riguroso, mediante un razonamiento lógico consistente.
- Adecuación de las conclusiones a las preguntas y/o criterios contemplados en la matriz de evaluación y a los resultados alcanzados.
- Recomendaciones comprensibles, útiles, factibles y suficientemente claras como para poder considerar su inclusión en un plan de acción

(En el anexo III figura un cuadro de referencia más detallado sobre los criterios de calidad)

3. La estructura y el contenido del informe final deben adaptarse a las exigencias de sus destinatarios, para facilitar la comunicación efectiva de los resultados de la evaluación. En consecuencia, el informe final estará redactado de manera que gestores y decisores públicos dispongan de argumentos, evidencias y orientaciones que les sean útiles para la toma de decisiones, la planificación y la gestión de los recursos públicos. Asimismo, respondiendo al objetivo de rendición de cuentas, los informes deben elaborarse de modo que puedan hacerse públicos y su lectura sea comprensible por la ciudadanía. Se recoge en el anexo IV unas pautas para la elaboración del informe final, que se aplicarán en todos los casos, si bien realizando una utilización flexible del modelo en función del tipo de encargo.

## **Fase 5: Comunicación y utilización de las evaluaciones**

1. Los resultados de la evaluación deben ser comunicados mediante procedimientos que promuevan su uso por los decisores públicos, el aprendizaje organizativo y el desarrollo de una cultura de evaluación. Se tendrá presente la capacidad de contribuir con las evaluaciones y sus resultados a un proceso complejo y gradual de debate general sobre un problema y al compromiso público con la rendición de cuentas ante los ciudadanos.
2. La estrategia de comunicación se iniciará desde el comienzo de la evaluación, con la identificación de los potenciales usuarios y sus características, de manera que los resultados de la evaluación y sus formatos de presentación respondan a las necesidades e intereses de los decisores públicos y otros usuarios.
3. Los resultados de la evaluación estarán disponibles al público en general e incluirán resúmenes mediante los cuales se tratará de facilitar la comunicación con los distintos grupos de interesados.
4. El uso de los resultados de las evaluaciones realizadas será objeto de seguimiento periódico. En esta línea se remitirá a quienes gestionen las intervenciones objeto de evaluación un breve cuestionario sobre su valoración del proceso y resultados de la evaluación, así como de su percepción de la utilidad de la misma.
5. Internamente el equipo de evaluación elaborará un breve informe recogiendo los aspectos positivos y negativos más destacables de las evaluaciones realizadas, así como las lecciones aprendidas de cara al futuro. Igualmente incorporará la posible explotación de los resultados de la evaluación en forma de estudios complementarios, investigaciones, publicaciones y áreas de posibles impactos. Siempre que sea posible, las evaluaciones serán objeto con posterioridad a su realización, de un análisis independiente como herramienta de mejora continua.



## **ANEXOS**

ANEXO I

<b>Fases del proceso de evaluación y productos resultantes</b>	
<b>Fase del proceso</b>	<b>Producto</b>
Análisis del encargo.	Informe preliminar
Diseño y planificación de la evaluación.	Matriz de Evaluación Términos de Referencia (incluido el Plan de Trabajo)
Ejecución.	Informe intermedio
Resultados	Informe final

ANEXO II

<b>Elementos a considerar para la elaboración de los Términos de Referencia</b>
<p><b>1. Descripción de la intervención a evaluar, su contexto y requerimientos de información.</b></p> <p><b>2. Objeto, ámbito y alcance de la evaluación. Propósito. Usuarios y usos de la evaluación.</b></p> <p><b>3. Enfoque Metodológico.</b> Se presenta una primera aproximación a las siguientes cuestiones y se establece cuándo se debatirá al respecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Matriz de preguntas relevantes a las que debe responder la evaluación, criterios de referencia y fuentes de información.</li> <li>• Herramientas a utilizar y metodología de recopilación de datos y análisis</li> </ul> <p><b>4. Equipo Evaluador.</b> Roles, cualificación y experiencia</p> <p><b>5. Comisión de seguimiento.</b> Responsabilidad y funciones</p> <p><b>6. Líneas de comunicación.</b></p> <p><b>7. Plan de evaluación. Cronograma de tareas.</b></p> <p><b>8. Presupuesto.</b></p> <p><b>9. Estructura y presentación de los informes de evaluación.</b></p> <p>Los requisitos de los informes, incorporando detalles sobre el formato y contenido de los mismos, así como los procedimientos de revisión, garantizando la calidad de la evaluación. Se podrán establecer acuerdos específicos para negociar conflictos.</p> <p><b>11. Difusión de los informes. Confidencialidad y publicidad.</b></p> <p><b>12. Seguimiento ex post y retroalimentación sobre las recomendaciones de la evaluación.</b></p> <p><b>13. Aspectos éticos y posibles conflictos de interés.</b></p>

ANEXO III

**Cuadro de referencia sobre criterios de calidad** <sup>[13]</sup>

- 1. Orientación a las necesidades:** ¿Enfoca la evaluación adecuadamente el encargo realizado, de acuerdo con las especificaciones planteadas?
- 2. Alcance adecuado:** ¿Se ha estudiado en profundidad la racionalidad del programa, su contexto, productos, resultados, impactos, interacciones con otras políticas y sus efectos no previstos?
- 3. Metodología apropiada:** ¿Es el diseño de la evaluación adecuado y apropiado para la obtención de los resultados requeridos (en el tiempo previsto) con el fin de responder a las principales preguntas de la evaluación?
- 4. Selección y recogida de datos fiables:** ¿Son suficientemente fiables los datos primarios y secundarios recogidos, teniendo en cuenta su uso esperado?
- 5. Análisis fiable:** ¿Cumple el análisis de los datos primarios y secundarios recogidos las reglas establecidas y es completo y adecuado para responder correctamente las preguntas de la evaluación?
- 6. Resultados creíbles:** ¿Son los resultados lógicos y están justificados por el análisis de los datos y por las interpretaciones basadas en las hipótesis aplicadas y explicadas en detalle?
- 7. Conclusiones apropiadas:** ¿Son las conclusiones ajustadas a los hallazgos de la evaluación y no están influidas por consideraciones ajenas al proceso?
- 8. Recomendaciones útiles:** ¿Son las recomendaciones comprensibles, útiles, viables y lo suficientemente claras como para ser puestas en práctica?
- 9. Claridad:** ¿Describe el informe el contexto y objetivo de la intervención evaluada, así como del proceso y resultados de la evaluación de tal forma que la información sea fácilmente comprensible?

<sup>[13]</sup> Inspirado en el cuadro sobre criterios de calidad contenido en la Comunicación de la Comisión Europea sobre Estándares de Evaluación y Buenas Prácticas, adaptado a su vez de la Guía MEANS.

ANEXO IV

**Modelo para la elaboración del Informe final de Evaluación**

**Portada.** Título, fecha, logotipos.

**Contraportada.** Título, fecha, logotipos, autores, institución(es), lugar de publicación, advertencias sobre responsabilidad, ISBN, siglas y abreviaturas.

**Índice.** Refleja la estructura y los aspectos clave de la evaluación, tratando de promover la lectura del informe.

**Resumen Ejecutivo.** Planteamiento del “problema”, breve referencia a la justificación, utilidad y enfoque de la evaluación y principales conclusiones y recomendaciones.

**Cuerpo del Informe:**

- Introducción. Planteamiento del problema a evaluar, antecedentes esenciales (quién la encarga, justificación y utilidad de la evaluación, delimitación del objeto de la evaluación, alcance, actores implicados...) y otra información destacable variable en función de cada evaluación. El párrafo final de la introducción debe explicar la estructura del resto del informe: qué contiene cada uno de los capítulos.

- Descripción de la actividad sometida a evaluación y de las características esenciales de su contexto. Se deben presentar de manera comprensible las dimensiones del problema al que hace frente la intervención y su contexto, reconstruir la lógica de la intervención: principales objetivos, medidas, indicadores, sistemas de seguimiento y control, así como referenciar estudios específicos en caso de existir. (Los detalles no esenciales de la intervención y su contexto se remitirán a un anexo).

- Enfoque de la evaluación. Este capítulo puede ser muy variable según los casos. Es esencial especificar las preguntas clave que se pretende responder con la evaluación y en qué herramientas se basa el evaluador para aportar respuestas (fuentes de información y elementos de interpretación). Además, puede incluir brevemente aspectos que pueden ser más o menos relevantes según los casos: evaluabilidad, limitaciones y cautelas en la interpretación de los datos, etc. (Un desarrollo más detallado sobre la metodología y las técnicas aplicadas se completará en el anexo correspondiente).

- Análisis, interpretación y síntesis de los datos. En esta parte se presenta información relevante, elaborada y ordenada (principalmente en forma de tablas, gráficos o esquemas) que permita dar respuesta a las preguntas planteadas. El texto debe explicar e interpretar los datos. Cabe remitir a otra información secundaria (si es relevante) que se incluye en los anexos o a otros trabajos o autores incluidos en la bibliografía.

- Conclusiones y recomendaciones. Este capítulo debe incluir las conclusiones que se derivan de los resultados de la evaluación así como propuestas que aporten soluciones concretas (qué hacer, quién debe hacerlo, cómo hacerlo). Deben resaltarse las conclusiones y propuestas más importantes. Es oportuno recoger también las buenas prácticas detectadas.

**Anexos:**

Su composición puede ser muy variable. No deben confundirse con la información que se va recopilando como “cuaderno del evaluador”. Debe tratarse siempre de información con un cierto grado de elaboración, debe cuestionarse si cumple una función para decidir sobre su inclusión y debe presentarse la información en un formato adecuado para cumplir su función. Cuando el informe contenga anexos, se debe incluir un listado de los títulos de los anexos en el índice del documento. Uno de los anexos debe incluir los nombres y cargos de las personas entrevistadas, ya sea como representantes de una organización afectada o como expertos independientes en la materia o informantes claves. Posibles anexos pueden ser los siguientes:

- Antecedentes y análisis de situación. Los antecedentes y el contexto en el momento de decidir la política o programa público si son relevantes.
- Descripción detallada de la intervención. Si resulta conveniente complementar la información aportada en el cuerpo del informe con otros datos de detalle relevantes para conocer y comprender la intervención.
- Cuestiones metodológicas. El rigor del informe exige normalmente incluir una serie de consideraciones sobre las fuentes de datos, las limitaciones, las herramientas utilizadas, las dificultades encontradas y otras cuestiones de tipo metodológico importantes para dar al informe credibilidad y calidad técnica.
- Datos adicionales. Otra información relevante que pueda servir de apoyo para interpretar correctamente los resultados que se presentan en el texto.
- Referencias bibliográficas y normativas. Debe incluir las referencias y normativas citadas en el texto del informe. Se deben reflejar también otras fuentes consultadas aunque no hayan sido citadas en el texto, si bien es conveniente recogerlas de forma separada.







GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE LA PRESIDENCIA