



Herramienta práctica 2.3. ¿Cómo puedo elaborar un plan de evaluaciones?

Un plan de evaluaciones es un instrumento que permite, a partir de la identificación de necesidades de conocimiento, planificar en qué momento es preciso realizar o encargar evaluaciones, para tener así en el momento adecuado la información necesaria para tomar decisiones más informadas en la evidencia.

«Planificar es llevar el futuro al presente para poder hacer alguna cosa al respecto».

Alan Lakein

¿Qué es?

Un plan de evaluaciones describe brevemente las evaluaciones que una organización prevé llevar a cabo durante un periodo concreto. Se trata de un documento sintético y esquemático, que se actualiza regularmente, y que suele contener la siguiente información:

- El propósito que se persigue con la elaboración del plan.
- Los criterios utilizados para hacer la priorización de las actuaciones que se evaluarán.
- El listado de evaluaciones previstas para el periodo cubierto por el plan, con una explicación breve sobre su propósito de uso.

- El presupuesto (agregado) disponible para financiar las evaluaciones incluidas en el plan.
- Un cronograma donde se especifica cuándo se encargarán las evaluaciones y cuándo se espera tener disponibles los resultados.

El documento también puede entrar en otras cuestiones:

- La planificación de actividades orientadas a la diseminación y gestión del conocimiento generado por las evaluaciones.
- El esquema de gobernanza y los espacios de seguimiento y rendimiento de cuentas del plan.

Toolkit

Ficha de situación



Quién
Equipo de planificación y evaluación



Cuándo
Periódicamente



Cómo
Revisión documental y sesiones de trabajo en equipo

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas

¿Para qué sirve?

Elaborar un plan de evaluaciones sirve para identificar, ordenar y priorizar las necesidades de información y conocimiento de una organización, a fin de poder así prever el encargo o la realización de evaluaciones que contribuyan a la generación de evidencias relevantes para la toma de decisiones de la política pública.

Utilidad de elaborar un plan de evaluaciones

Para poder realizar un uso eficiente de los recursos, es necesario que las decisiones, a menudo complejas, se tomen con la máxima información disponible y, en la medida de lo posible, fundamentándolas en evidencias y en información rigurosa.

Una manera de obtener estas evidencias es mediante la realización de evaluaciones que den respuesta a preguntas que se formulan en el momento de tomar decisiones sobre la política pública en cuestión.

Sin embargo, para que esta información esté disponible en el momento adecuado, es imprescindible haber detectado las necesidades de información con suficiente antelación y haber realizado o encargado a tiempo las evaluaciones para darle respuesta.

Así, la elaboración de un plan de evaluaciones tiene que ayudar a encajar la realización de evaluaciones en el ciclo de toma de decisiones de la política pública.

- Identificar vacíos de conocimiento, a partir de herramientas específicas y espacios de reflexión (véase Herramienta 2.1).
- Priorizar aquellas evaluaciones que se consideren más estratégicas por parte de la organización.
- Disponer de espacios en los que identificar sinergias y complementariedades entre diferentes evaluaciones.
- Facilitar que solo se dediquen recursos a evaluaciones que nacen con un propósito de uso, es decir, aquellas que se plantean para dar respuesta a necesidades de conocimiento justificadas por las decisiones que es preciso tomar sobre la política pública.
- Facilitar que las evidencias estén disponibles en el momento en que tienen que ser utilizadas, permitiendo que sean incorporadas en los procesos de toma de decisiones (véase Herramienta 4.1).
- Implicar, ya desde el principio, a buena parte de la organización en las evaluaciones que se lleven a cabo, para contribuir a la generación de una cultura de la evaluación dentro de la organización.
- Permitir a todas las personas de la organización conocer las evaluaciones que se llevan a cabo y hacer seguimiento de aquellas que pueden proporcionar información de interés sobre cuestiones de las que son responsables (véase Herramienta 4.2).

¿Cuáles son los pasos a seguir?

Para elaborar un plan de evaluaciones, es preciso identificar cuáles son las necesidades de conocimiento de la organización, priorizarlas, convertirlas en preguntas de evaluación y plasmarlas en un documento de planificación sintético.



Paso 1

Identificar oportunidades de evaluación

El primer paso consiste en identificar un listado largo de actuaciones o problemáticas que la organización tiene interés en evaluar, a partir del cual poder priorizar aquellas oportunidades de evaluación que son más estratégicas.

El listado inicial de actuaciones que se quiera evaluar puede ser tan generoso como se desee y, en la medida de lo posible, debe incorporar las propuestas de las diferentes unidades o áreas de la organización. Una vez obtenido este listado inicial, es preciso priorizar aquellas actuaciones que se consideran más estratégicas para evaluar, es decir, hay que reflexionar sobre por qué es importante para la organización contar con evidencias rigurosas sobre cada actuación que aparece en la lista. Este ejercicio dependerá mucho de las prioridades de cada organización, pero algunos criterios que a menudo se tienen en cuenta son:

- El presupuesto de la actuación
- El número de personas que se benefician de ella
- Los agentes clave que participan
- Si se trata de una actuación insignia de la organización
- El interés de la ciudadanía en la actuación
- El encaje con las prioridades políticas
- La capacidad de escalar la actuación a otros contextos
- Las oportunidades para introducir cambios y mejoras en la actuación



Paso 2

Identificar necesidades de información y preguntas de evaluación

Una vez priorizadas las actuaciones o problemáticas potenciales que hay que evaluar, es preciso establecer cuáles son las necesidades de conocimiento sobre estas y ver a cuáles se puede dar respuesta a partir de la evaluación.

Una evaluación siempre debería surgir de una necesidad de información o conocimiento y, por lo tanto, lo que hay que hacer es identificarla. Para identificar las necesidades de información sobre las diferentes actuaciones o problemáticas que una organización quiera evaluar, una buena práctica es hacerlo a partir de lo que ya se sabe sobre la actuación.

Este paso consiste en identificar la información cuantitativa y cualitativa que ya está disponible sobre la actuación (informes de seguimiento, diagnósticos previos, informes de incidencias, fichas valorativas, documentos descriptivos/narrativos sobre la actuación, etc.) y las principales conclusiones que se derivan de ella. Partir de este conocimiento previo sobre la actuación o problemática, tiene las siguientes ventajas:

- Evitar dedicar tiempo y recursos a analizar aspectos de los que ya se dispone de suficiente información (tanto en cantidad como en calidad)
- Orientar la evaluación hacia aspectos en los que, de acuerdo con la información ya disponible, existe margen de mejora
- Identificar vacíos de conocimiento

Una vez valorado el conocimiento disponible, a continuación hay que preguntarse qué conocimiento se desea que aporte la evaluación que se está planificando. Es decir, listar la información que se quiere generar con la evaluación, que tendría que ser complementaria a la información relevante que ya se tiene, entendiendo por «relevante» que pueda resul-

tar útil para entender mejor la actuación y tomar decisiones más informadas.

A partir del listado de actuaciones y necesidades de información, hay que identificar aquellas para las que una evaluación es el instrumento adecuado para darles respuesta, y convertirlas en preguntas de evaluación (véase Herramienta 2.1).

Ejemplo: Conocimientos, necesidades y preguntas de una política de activación laboral

Conocimiento disponible ¿Qué se sabe ya sobre la actuación?	Necesidades de nuevo conocimiento ¿Qué se quiere saber sobre la actuación?	Preguntas de evaluación ¿Qué podrían responder las evaluaciones?
<ul style="list-style-type: none"> • Se han detectado problemas de coordinación entre los agentes (Fuente: comunicaciones informales) • Las tasas de participación en las actividades han sido muy diferentes entre municipios (Fuente: informe de seguimiento) • La satisfacción de los participantes ha sido muy elevada en los municipios de una determinada comarca (Fuente: encuesta de satisfacción) • Uno de los ejes del proyecto no se ha empezado a ejecutar (Fuente: informe de seguimiento) 	Entender cómo ha funcionado la gobernanza en la práctica y por qué ha habido carencias en la coordinación territorial	<ul style="list-style-type: none"> • ¿El esquema teórico de gobernanza está bien definido y se adapta a las necesidades del proyecto? • ¿Los canales de comunicación formales e informales han funcionado durante la implementación del proyecto?
	Conocer cuál de los modelos alternativos ha tenido mejores resultados, y qué ha hecho que sea así	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué explica las diferencias en la tasa de participación entre municipios? • ¿Y en la tasa de satisfacción de los participantes?
	Conocer si los participantes del programa han mejorado en las dimensiones que trabaja el proyecto, y si hay diferencias en función del colectivo	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la tasa de activación laboral de los participantes? • ¿Se puede establecer algún tipo de relación entre perfiles de los participantes y tasas de activación?
	Saber qué ha pasado con el presupuesto asignado al eje que no se ha implementado	La evaluación no da respuesta

Fuente: Elaboración propia

Paso 3

Priorizar las preguntas de evaluación en base al potencial de uso

Una vez explicitadas las preguntas de evaluación, es preciso pensar a qué agentes les puede interesar la respuesta y qué decisiones y/o debates informarán.

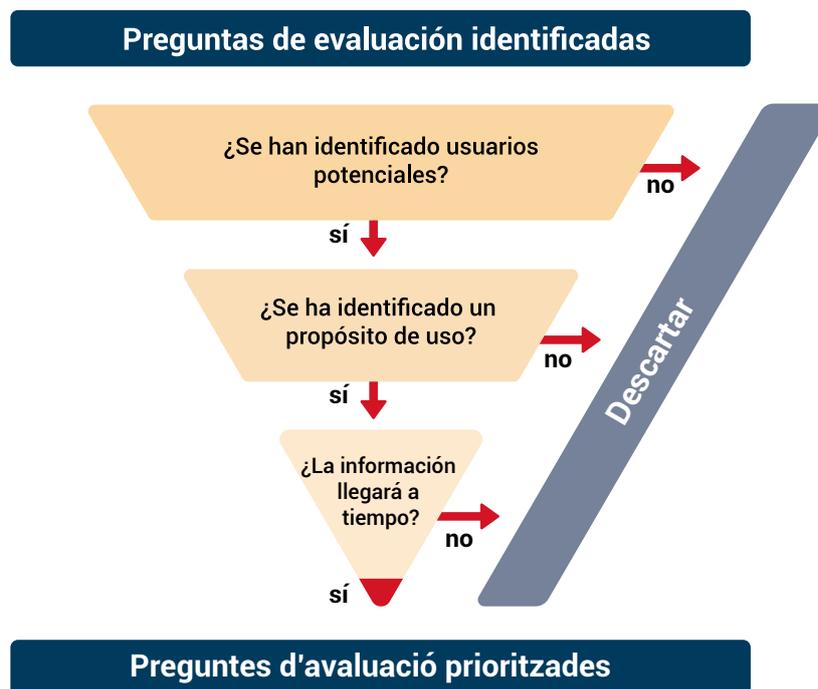
La finalidad de una evaluación tiene que ser proveer evidencias que ayuden a los diferentes agentes implicados en una política pública a tomar decisiones más informadas (véase Herramienta 4.1.).

Por lo tanto, una vez establecidas las preguntas de evaluación, el siguiente paso es preguntarse:

- ¿Qué agentes pueden estar interesados en la respuesta?
- ¿En qué debate es relevante la respuesta a esta pregunta de evaluación?
- ¿Qué decisiones puede informar?

- ¿En qué momento hay que tener disponible la respuesta?

Al hacer estas reflexiones, se pueden identificar preguntas que habíamos planteado inicialmente que no tienen un propósito de uso claro o preguntas de evaluación para las que existe la probabilidad de que la respuesta no llegue a tiempo para ser tenida en cuenta en la toma de decisiones. En estos casos, es preciso considerar la opción de excluir estas preguntas de la evaluación, ya que, al no tener propósito de uso claro, no se espera que puedan revertir en la mejora de la política pública.



Fuente: Elaboración propia

Una vez pasados estos filtros, las preguntas de evaluación deberían tener:

- Un propósito de uso explícito y situado en el tiempo: en qué momento, potencialmente, se utilizará la respuesta y con qué objetivo.

- Los usuarios potenciales identificados: qué agentes, potencialmente, utilizarán la respuesta.

Es decir, preguntas que proporcionen información que pueda contribuir a la implementación de cambios orientados a la mejora de la actuación.



Paso 4

Explorar la viabilidad técnica de la evaluación

Antes de hacer la selección final de las evaluaciones que se van a incluir en el plan, un último paso es hacer una exploración preliminar de la factibilidad técnica de responder a las preguntas de evaluación que se han seleccionado hasta el momento.

No es posible responder todas las preguntas que se querría responder sobre una actuación.

En general, ello se debe a que cada pregunta de evaluación tiene unos requisitos técnicos y de información que se tienen que cumplir para poderla responder (acceso a informantes clave, documentación, datos, grupos de comparación válidos, etc.). El protocolo de evaluación de Ivàlua detalla cuáles son, para cada tipo de evaluación, los elementos que es preciso tener en cuenta. Sin embargo, para identificar estos requisitos y ver si se cumplen es importante contar con el acompañamiento de personas con pericia y experiencia en evaluación.

Entre otras cosas, este paso consiste en identificar las fuentes de información disponibles para la evaluación y valorar si son suficientes para responder a las preguntas planteadas. Además, es preciso tener en cuenta que cada tipo de evaluación requiere que la política haya superado ciertas fases antes de poder dar una respuesta fiable. Es decir, aunque el momento de ejecución de la actuación no condiciona las preguntas que nos podemos hacer, sí que condiciona el momento en que estas podrán ser respondidas.

Esquema de requerimientos de los diferentes tipos de evaluaciones según el momento en el que se encuentra la política pública

Aplica a las casillas marcadas en rojo

Tipo de evaluación/ estado de la política	La política está diseñada	La política ha empezado a implementarse	Ha pasado suficiente tiempo para poder observar cambios
Necesidades			
Diseño			
Implementación			
Impacto			
Económica			

Fuente: Elaboración propia



Paso 5

Seleccionar las evaluaciones que se van a incluir en el plan

Una vez valoradas las diversas oportunidades de evaluación, es preciso decidir a qué actuaciones se dedicarán los recursos disponibles y en qué momento se encargará o se realizará cada evaluación.

A la hora de hacer esta selección final, habrá que priorizar aquellas evaluaciones que se consideren más estratégicas, tengan mayor potencial de uso y sean técnicamente más viables.

Además, habrá que planificar cuándo se encargará cada evaluación para tener los resultados en el momento idóneo y prever los recursos necesarios para llevarla a cabo (véase Herramienta 3.1).



Paso 6

Redactar el plan de evaluaciones

El último paso es plasmar en un documento breve y sintético la planificación de evaluaciones resultante de los pasos anteriores, cuándo se ejecutarán y cómo se realizará el seguimiento.

El plan de evaluaciones tiene que ser un documento vivo que se actualice regularmente, por ejemplo, una vez al año, para reflejar los

avances en las evaluaciones planificadas con anterioridad, e incorporar las nuevas oportunidades de evaluación que hayan salido desde la última actualización.

Propuesta de estructura de un plan de evaluaciones

Introducción	<ul style="list-style-type: none"> • Propósito del plan de evaluaciones • Encaje con otras herramientas de planificación • Agentes y partes interesadas en el impulso y el uso de las evaluaciones
Descripción del proceso de elaboración del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Actividades realizadas para la elaboración del plan • Agentes que han participado en el proceso de elaboración del plan • Criterios utilizados para hacer la selección y priorización de las evaluaciones incluidas
Evaluaciones incluidas en el plan	<ul style="list-style-type: none"> • Nombre de la actuación objeto de evaluación • Descripción de la actuación objeto de evaluación • Tipo de evaluación • Período de análisis • Estado de la evaluación • Momento en que se tiene previsto encargar/se ha encargado la evaluación • Momento en que se espera tener/se han tenido disponibles los resultados • Usos esperados/realizados de los resultados de la evaluación
Esquema de gobernanza y seguimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Quién se encarga de hacer el seguimiento del plan • Con qué frecuencia se actualiza el plan



¿Qué hay que tener en cuenta para aplicarlo?

Recomendaciones



Implicar al máximo número de agentes clave

Generalmente, el conocimiento sobre las diferentes intervenciones impulsadas por una misma organización se encuentra fragmentado en diferentes personas o unidades organizativas. Asimismo, resulta razonable pensar que desde las diferentes prácticas profesionales y niveles de responsabilidad es más fácil valorar las implicaciones de una evaluación y su contribución potencial a la mejora de la política pública. Es por ello que se recomienda contar con la visión de diferentes personas capaces de identificar y valorar oportunidades de evaluación a partir de los criterios descritos en los apartados anteriores.



Contar con experiencia en evaluación

A lo largo del proceso de elaboración de un plan de evaluación, es preciso conjugar criterios de oportunidad y relevancia política y estratégica con conocimientos propios del campo de la evaluación de políticas públicas. Contar con el apoyo de una persona experta en evaluación puede ser útil para establecer qué necesidades de información pueden ser abordadas desde la evaluación y en qué casos es preciso recurrir a otras herramientas, así como asegurar la viabilidad de las evaluaciones planteadas.



Actualizar regularmente el plan de evaluaciones

Un plan de evaluaciones debe reflejar las prioridades estratégicas y políticas, por lo que se recomienda revisar el plan de evaluaciones periódicamente con el objetivo de recoger los cambios que se puedan dar en la agenda política y anticipar las necesidades de información futuras. Se trata de prever qué necesitaremos saber en el futuro y planificar cómo la evaluación nos ayudará a hacer mejores políticas públicas. Es preciso dar a conocer los principales resultados, una vez estén disponibles, para que puedan ser incorporados en la toma de decisiones.



Más recursos

Guías y manuales

[Protocol d'avaluabilitat d'Ivàlua](#)

[Guide to Developing a Departmental Evaluation Plan](#). Treasury Board of Canada Secretariat.

[Developing an effective evaluation Plan](#). National Center for Chronic Disease Prevention and Health Promotion. 2011

Casos de aplicación

[Pla d'avaluacions Departamental del govern de Canadà 2019-2024](#)

Junio 2020

© Institut Català d'Avaluació de Polítiques
Públiques (Ivàlua), 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 forma no comercial, y su distribución se tiene que realizar con una licencia igual a la que regula la obra original.

Coordinación de contenido

Marçal Farré

Coordinación de la edición y dirección de arte

Jordi Miras Llopart

Redacción

Marçal Farré, Neus Martí, Jordi Miras Llopart y Jordi Sanz

Revisión de estilo

Mireia Climent

Diseño gráfico, identidad visual corporativa

fmil.es

Maquetación

CoolStudio

Ivàlua

Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas

C/ Pau Claris, 108, 4t 1a

08009 Barcelona

Tel. +34 935 545 300

info@ivalua.cat

Más recursos en evaluación

ivalua.cat

Toolkit

Fase 1. Diseño de la política pública

Herramienta práctica 1.1.

¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?

Herramienta práctica 1.2.

¿Cómo puedo diseñar políticas basadas en evidencias?

Fase 2. Planteamiento de la evaluación

Herramienta práctica 2.1.

¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

Herramienta práctica 2.2.

¿Cómo puedo incorporar la perspectiva de género en la evaluación?

Herramienta práctica 2.3.

¿Cómo puedo elaborar un plan de evaluaciones?

Fase 3. Encargo o realización de la evaluación

Herramienta práctica 3.1.

¿Cómo puedo encargar una evaluación?

Herramienta práctica 3.2.

¿Cómo puedo construir indicadores para una evaluación?

Herramienta práctica 3.3.

¿Cómo puedo recoger percepciones y experiencias para una evaluación?

Herramienta práctica 3.4.

¿Cómo puedo evaluar utilizando métodos participativos?

Fase 4. Incorporación del conocimiento y la evidencia

Herramienta práctica 4.1.

¿Cómo puedo incorporar los resultados de una evaluación en la toma de decisiones?

Herramienta práctica 4.2.

¿Cómo puedo comunicar eficazmente una evaluación?

Herramientas prácticas para iniciarse paso a paso en el diseño, la planificación y la evaluación de políticas públicas



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 miembros de Ivàlua

