



## Fase 3. Encargo o realización de la evaluación

# Herramienta práctica 3.1. ¿Cómo puedo encargar una evaluación?

El momento del encargo es importante en el proceso de evaluación de una política pública, tanto si se trata de una evaluación externa como interna. Este tiene que definir los principios y propósitos que guiarán la evaluación, así como los recursos con los que se contará para llevarla a cabo.

«Si quieres ir rápido, ve solo. Si quieres llegar lejos, ve acompañado».

Proverbio africano

## ¿Qué es?

«Encargar» es la acción de confiar a alguien la ejecución o el cuidado de alguna cosa. Cuando la evaluación de políticas públicas no es algo que se lleve a cabo de forma sistemática, esta se tiene que encargar de forma expresa, ya sea a alguien interno o bien externo a la propia organización responsable de la política que tiene que ser evaluada.

Contar con un encargo bien definido e integrado en el ciclo de la política es imprescindible para que de la evaluación se deriven conocimientos útiles para la toma de decisiones.

- **Fase anterior: Planteamiento de la evaluación**

La fase de planteamiento de la evaluación tiene por objetivo sentar las bases sobre las que esta se llevará a cabo. Incluye decidir qué se quiere evaluar y para qué. Por eso se recomienda formular explícitamente las preguntas de evaluación (véase Herramienta 2.1) e insertar el encargo en un plan de evaluaciones (véase Herramienta 2.3). Asimismo, habrá que decidir a quién se responsabiliza de hacer la contratación, la gestión y el seguimiento.

### Ficha de situación



#### Quién

Equipo responsable de la política



#### Cuándo

Fase de diseño y planteamiento de la evaluación



#### Cómo

Trabajo colaborativo entre las personas responsables de la política y el equipo evaluador

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

# Toolkit

# Què és?

- **Fase posterior:  
Gestió de la evaluació y difusió de  
los resultados**

Una vez realizado el encargo a un equipo de evaluadores, el gestor de la evaluación deberá velar por su correcto desarrollo. Concretamente, tendrá que facilitar el acceso de los evaluadores a la información necesaria y dar apoyo en aquellas tareas que se hayan estipulado, y monitorizará su actividad, proporcionando valoraciones de los productos intermedios, así como de la calidad del informe final. Todo esto lo hará con el apoyo de las partes implicadas o el grupo de seguimiento.

Así pues, antes de realizar el encargo es importante tener claro qué política se quiere evaluar y qué se quiere saber exactamente sobre esta (véase Herramienta 2.1. sobre preguntas de evaluación). Al mismo tiempo, hacer un encargo requiere hacerse una idea del tiempo necesario para llevar a cabo la evaluación y del momento en que se necesitarán los resultados (véase Herramienta 4.1 sobre la incorporación de los resultados de la evaluación en la toma de decisiones) para ser tenidos en consideración e informar decisiones o rendir cuentas ante terceros.

La evaluación se puede llevar a cabo internamente o se puede contratar a un equipo de personas externo. Si bien, en el caso de una evaluación externa, es imprescindible formular un encargo, en el caso de las evaluaciones internas es también muy recomendable.

## Criterios para decidir entre hacer un encargo interno o externo para la evaluación

### Evaluación externa

- Disponer de evaluadores con mayor experiencia, 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 la 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.
- Proporcionar una mirada fresca sobre la política, sin aceptar ni rechazar *a priori* ningún tipo de supuesto que quizá los evaluadores internos darían por hecho.
- Posibilitar la obtención de información más detallada. En ocasiones, 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.

### Evaluación interna

- Disponer de evaluadores bien informados sobre el día a día de la política o programa que se evalúa y conocedores del contexto en que 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.
- 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.

Así pues, tanto la alternativa de la evaluación interna como de la externa presentan ventajas e inconvenientes. Sin embargo, se puede optar por combinar ambos modelos. Esto puede implicar que, por ejemplo, la mayor parte de la evaluación sea realizada

internamente pero que se contrate a una persona experta o una empresa para que realice algunas tareas de la evaluación, ya sea el análisis de datos cuantitativos, la organización de grupos de discusión o una revisión y síntesis de literatura.

# ¿Para qué sirve?

Realizar un encargo de evaluación tiene que permitir asegurar que la evaluación tenga un propósito y una viabilidad claros y que cuente con el tiempo, los recursos y los apoyos adecuados para generar re-sultados con-

## Utilidad de realizar un encargo de evaluación

- Insertar la evaluación en una planificación que tenga en cuenta todo el ciclo de la política pública, facilitando la incorporación de los resultados en la toma de decisiones.
- Formular claramente el propósito de la evaluación, tratando así de evitar que esta se acabe desviando respecto al propósito inicial.
- Poner a disposición del equipo evaluador toda la información necesaria para que este plantee su propuesta metodológica.
- Prever y asegurar los recursos necesarios para llevar a cabo la evaluación.

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. Por eso, una vez aprobado el informe final de la evaluación, es fundamental su difusión entre las personas y los grupos que pueden tener una influencia en la política pública, ya sean internos o externos a la organización que la implementa.

Es muy probable que diferentes tipos de audiencia estén interesados en diferentes aspectos o apartados del informe de evaluación, por lo que puede ser recomendable realizar resúmenes dirigidos a diferentes públicos (p. ej.: periodistas, técnicos, parlamentarios etc.), y explorar diferentes canales y formatos (p. ej.: notas de prensa, notas breves, publicaciones en blogs en línea, etc.). Véase Herramienta 4.2. sobre comunicación.

«Se sabe positivamente que se consiguen más y mejores resultados trabajando con otros que contra otros».

**Allan Fromme**

# ¿Cuáles son los pasos a seguir?

Para realizar el encargo de una evaluación es importante definir y delimitar claramente qué política se quiere evaluar y con qué propósitos, así como contar con unos criterios para valorar las diferentes propuestas.



Paso 1

## Elaborar la hoja de ruta de la evaluación

La hoja de ruta es un documento donde se trata de concretar y aclarar los objetivos de la evaluación y las herramientas y fuentes de información con las que podrán contar los evaluadores.

La elaboración de este documento es un primer ejercicio para clarificar algunas cuestiones básicas que deben permitir orientar el encargo de la evaluación, asegurando así que las diferentes partes interesadas entienden el encargo de

la evaluación de la misma manera y están comprometidas con él.

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 de la política que se tiene que evaluar**
- **Descripción y antecedentes del programa o política que se tiene que evaluar**
- ¿Cuáles son los objetivos del programa o política, qué departamento/servicio es 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.
- **P. ej.:** ¿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 quizá serán los grupos de ciudadanos que la cuestionaban?, etc.
- **Preguntas de evaluación**  
¿Se tiene ya alguna idea sobre cuáles son las preguntas a las que tendrá que responder la evaluación? En caso positivo, indicar cuáles son.
- **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 hay 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 tendrán que proporcionar información/experiencia?, ¿cada cuánto se reunirán?
- ¿Qué tipo de actividades se prevén para la diseminación de los resultados y quién será su responsable?
- **Análisis de riesgos**  
¿Cuáles son los principales factores que pueden influir de forma negativa en el desarrollo de la evaluación?
- **P. ej.:** 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?
- **P. ej.:** ¿Cuáles son los plazos de la licitación para contratar a los evaluadores externos?, ¿cuándo tienen que estar disponibles los primeros resultados?, etc.



## Paso 2

### Implicar a las partes interesadas

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 tanto a nivel directivo y técnico como implicando a otros actores en tanto que personas afectadas por la intervención que se evalúa.

La evaluación se puede dividir en cuatro fases: la planificación, el diseño metodológico, la ejecución y, finalmente, la toma de decisiones o incorporación de los resultados. Probablemente, para cada una de estas fases los actores tendrán diferentes intereses y cuestiones a aportar. Antes de concretar cómo se llevará a cabo la participación, hay que pensar qué grado de participación se quiere propiciar por

parte de cada uno de los actores, en cada fase de la evaluación. Este hecho determinará en buena medida las decisiones abiertas a la opinión de los actores implicados, así como los espacios e instrumentos para dinamizar esta participación. Para acabar de concretar la estrategia y hacer el seguimiento, puede resultar útil crear una comisión representativa de los diferentes actores a los que se tratará de implicar (véase Herramienta 3.4. sobre participación).



## Paso 3

### Redactar los pliegos de prescripciones técnicas (PPT)

Para proceder a la contratación de una evaluación es preciso empezar por 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 demás ámbitos de las políticas públicas en nuestro contexto es más habitual el término de pliegos de prescripciones técnicas (PPT). En todo caso, este documento permite a los evaluadores tener conocimiento de la evaluación. Además, sirve como base para la relación entre aquellos que contratan la evaluación y el

equipo evaluador que la lleve a cabo, y proporciona una orientación sobre los roles, los recursos y las responsabilidades de los evaluadores.

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) contiene en su anexo 5 una propuesta de PPT que puede ser de gran utilidad.

#### Contenidos de los PPT para la contratación de evaluaciones

- Objeto del contrato
- Finalidad y usos de la evaluación
- Alcance y preguntas de la evaluación
- Datos y fuentes de información disponibles para la evaluación
- Metodología de evaluación
- Productos principales de la evaluación
- Tareas y calendario indicativo
- Condiciones de carácter social y ambiental



## Paso 4

# Redactar los pliegos de cláusulas administrativas (PCA)

Además de los PPT, hay una serie de cuestiones que rigen 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, estas cuestiones quedan reflejadas en los pliegos de cláusulas administrativas.

Un modelo que puede ser de gran utilidad a la hora de elaborar los PCA es el que ofrece el Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (AAE). Este incluye cuestiones como la propiedad y difusión de los productos entregados, los criterios de valoración de las

propuestas, el presupuesto, la valoración del precio, el seguimiento de la evaluación y el método de pago.

Cuando se trate de un procedimiento de contratación pública es preciso especificar, por un lado, los criterios en función de los cuales las propuestas serán valoradas y, por otro, su peso relativo para determinar la puntuación final de calidad.

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

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 \(2019\)](#) del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de la Vicepresidencia y de Economía y Hacienda de la Generalitat de Cataluña (2019)



## Paso 5

# Seleccionar la mejor propuesta de evaluación

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 con la ponderación correspondiente.

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

La disponibilidad de una parrilla de puntuaciones es la forma más práctica de abordar la valoración de la calidad de las propuestas.

A continuación se presenta una propuesta de matriz que puede resultar útil a la hora de valorar, pero es preciso tener en cuenta que solo son elementos indicativos y 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.

### Matriz de valoración de las propuestas de evaluación

Elementos de valoración	No	Sí, nivel medio	Sí, nivel alto
<b>Coherencia y ventajas de la metodología de evaluación escogida</b>			
¿Demuestra que se han entendido claramente los objetivos, los usuarios y el horizonte temporal?			
¿Expone (con claridad) por qué se ha seleccionado 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 hacer recomendaciones para corregir posibles problemas y prevé cómo se hará?			
<b>Especificación de las técnicas de recogida de datos</b>			
¿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?			
<b>Adecuación de las técnicas de análisis de información</b>			
Si se quiere utilizar técnicas de análisis cuantitativo, ¿las explica con claridad?			
Si se quiere utilizar técnicas de análisis cualitativo, ¿las explica con claridad?			
¿Explicita qué paquetes de software serán necesarios para llevar a cabo el análisis cuantitativo y cualitativo?			
<b>Propuesta de calendario de trabajos y coordinación</b>			
¿Incluye un cronograma con las diferentes fases de la evaluación, actividades, tareas y recursos asignados?			
¿Justifica el tiempo empleado en cada tarea?			
¿Presenta mecanismos de coordinación entre los evaluadores y las personas que proporcionarán información para la evaluación?			
<b>Calidad del equipo evaluador</b>			
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			



# ¿Qué hay que tener cuenta para aplicarlo?

## Recomendaciones



### Facilitar el acceso de los evaluadores a la información

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



### Asegurar la buena marcha de la evaluación

Hay que establecer, de buen principio, los productos que el equipo evaluador tendrá que entregar antes de finalizar el encargo (informe de iniciación, informe a medio plazo, resultados de posibles encuestas, etc.). Corresponde al responsable de la evaluación 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, así como informar a las diferentes partes interesadas de los avances de la evaluación.



### Valorar la calidad del informe final y difundirlo

Antes de cerrar un proceso de evaluación es preciso valorar la calidad del informe final y, si se considera pertinente, solicitar mejoras. En este caso, los evaluadores tendrán que considerar estas peticiones y, en un plazo prefijado, entregar la versión final para su revisión y aprobación.

Teniendo en cuenta que el objetivo final de la evaluación es que sus resultados y recomendaciones tengan algún efecto en la política pública, una vez aprobado el informe final de la evaluación, es preciso difundirlo públicamente entre los agentes implicados, tanto si son internos como externos a la organización que la implementa.



## Más recursos

### Webs de recursos

[Checklists d'avaluació](#). The Evaluation Center

### Guías y manuales

Cómo se encarga y se gestiona una evaluación. Guía práctica 17. Ivàlua, 2020.

[Model de plecs de l'Àrea d'Avaluació Econòmica de Polítiques Públiques](#) del Departament de la Vicepresidència i de Economia y Hacienda de la Generalitat de Catalunya, 2019.

[Com iniciar una avaluació: oportunitat, viabilitat i preguntes d'avaluació](#). Guía práctica 1. Ivàlua, 2009.



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

[fml.es](http://fml.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](mailto:info@ivalua.cat)

#### Más recursos en evaluación

[ivalua.cat](http://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

**ivàlua** ✓  
Institut Català d'Avaluació  
de Polítiques Públiques

## 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

