



ivàlua ✓

Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques

Fase 3. Encargo o realización de la evaluación

Herramienta práctica 3.2. ¿Cómo puedo construir indicadores para una evaluación?

Un indicador es una medida referida a un aspecto o una dimensión de la realidad, que constituye un marcador para orientar la comprensión sobre esta.

«No todo lo que puede ser contado cuenta y no todo lo que cuenta puede ser contado».

Albert Einstein

¿Qué es?

Los indicadores pueden describir diferentes aspectos de la política pública, desde la problemática y las necesidades a las que la política da respuesta hasta los aspectos en los que esta pretende generar cambios, pasando por cuestiones relativas al funcionamiento de la política, como son la participación de los beneficiarios, la cobertura de la población diana, la ejecución de las actividades o los resultados de estas en términos de bienes y

servicios provistos, así como cuestiones relativas al contexto en el que la política se desarrolla.

Una política tiene que contar con indicadores que informen sobre aquellos aspectos más críticos para su funcionamiento. La elaboración de una Teoría del Cambio (véase Herramienta 1.1.) o marco lógico es un buen recurso para identificar aquellos aspectos para los que habría que desarrollar indicadores.

Toolkit

Ficha de situación



Quién

Equipo de planificación de la política y otras personas o actores implicados



Cuándo

Preferentemente en la fase de diseño de la política



Cómo

Taller participativo y reflexivo con una persona facilitadora

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

¿Qué es?

Cuanto más detallada sea la Teoría del Cambio de una política, más rico y detallado podrá ser su sistema de indicadores, que podrá llegar a incluir todas aquellas condiciones y pasos intermedios que se consideren clave para el funcionamiento de

la política (p. ej. motivación de los participantes, competencias y conocimientos con los que cuentan, autoconocimiento y autoeficacia, valoraciones sobre la calidad de las actividades provistas...).

Ejemplo: Sistema de indicadores de un programa de orientación y búsqueda de trabajo para la juventud en riesgo de exclusión social

Percepciones y experiencias

Problema

Aumento del número de personas jóvenes en condiciones de vulnerabilidad y con problemas de integración social que se enfrentan a dificultades para acceder a un trabajo remunerado sin contar con recursos específicos para superarlas.

Ej.:
¿Qué factores se viven como dificultades al acceso de la juventud a un trabajo remunerado?
¿De qué forma afectan estos factores a hombres y mujeres de forma diferenciada?

Valoraciones

Recursos

De qué manera el número de personas mentoras contratadas ha influido en el despliegue de los encuentros de mentoría con los jóvenes?

¿Qué ha condicionado la coordinación interna del equipo?

Valoraciones

Actividades

¿Qué ha dificultado el despliegue de las acciones?

¿Qué factores han influido en la capacidad del equipo y para garantizar el despliegue de las acciones?

Valoraciones

Resultados (Outputs)

¿Cómo perciben las personas beneficiarias los servicios y actividades recibidas? ¿Están satisfechas? ¿Por qué?

¿Qué factores lo explican?

¿Qué aspectos han dificultado o favorecido la participación (igual o desigual) de las personas beneficiarias?

Percepciones y experiencias

Impactos (Outcomes)

Ejemplos:
¿Qué ha aportado el programa a las personas participantes?
¿Qué necesidades ha cubierto y en qué medida?
¿Cómo ha cambiado su actitud a la hora de buscar y encontrar un trabajo?
¿Qué nuevos factores pueden estar incidiendo en la búsqueda de trabajo?



¿Para qué sirve?

Disponer de un buen sistema de indicadores permite hacer un seguimiento y evaluar una política en diferentes momentos y desde las perspectivas necesarias para tomar decisiones, contando con información actualizada y precisa.

Utilidad de elaborar un sistema de indicadores

- Orientar el diseño del programa para que cubra las necesidades específicas de los colectivos diana.
- Conocer información actualizada sobre el funcionamiento de la política.
- Conocer cómo evoluciona la problemática social a la que responde la política, así como aquellos aspectos sobre los que la política quiere incidir.
- Disponer de datos útiles para la gestión y la evaluación de la política pública.

Características de los indicadores que aseguren su validez

- **Relevantes:** Deben referirse a aspectos relevantes de la política. Por ello resulta muy recomendable desarrollar una Teoría del Cambio.
- **Válidos:** El indicador debe medir aquello que realmente se quiere medir. Preferentemente, tienen que disponer de algún grado de validación metodológica. Esto es especialmente importante cuando se quieren medir aspectos complejos como la salud de las personas, su autoestima o su ocupabilidad.
- **Específicos:** Deben medir aspectos concretos y no excesivamente ambiguos. La definición del indicador debe evitar utilizar conceptos que puedan dar pie a diferentes interpretaciones (P. ej.: en lugar de hablar de «jóvenes» es preciso decir «personas de entre 16 y 24 años»).
- **Fiables:** Deben reproducir los mismos valores si se miden en las mismas condiciones, de forma que se puedan comparar las medidas recogidas en diferentes momentos o por parte de diferentes personas u organizaciones.
- **Disponibilidad temporal:** La información necesaria para obtener o calcular el indicador debe estar disponible en el momento en el que se requiera.
- **Sensibles:** Deben ser susceptibles de capturar diferencias y variaciones reales. Es importante definir categorías y/o unidades de medida que ofrezcan variabilidad asociada a las acciones del programa.
- **Evitar incentivos perversos:** Hay que preguntarse cuál es el comportamiento que incentiva el indicador seleccionado. Se debe evitar que los indicadores incentiven comportamientos no deseados (P.ej.: un indicador que mide la productividad de los policías encargados de las multas de tráfico podría ofrecer incentivos para multar incluso cuando no se ha producido ninguna infracción).

«Con el afán de medir, a menudo medimos aquello que podemos medir en lugar de aquello que queremos medir... y olvidamos que hay una diferencia».

George Udny Yule

¿Cuáles son los pasos a seguir?

El diseño de un sistema de indicadores para una política se inicia con la concreción sobre el uso que se hará de ella y la elección del tipo de indicadores según el propósito. Pueden ser indicadores de necesidades, de recursos, de actividades, de resultados de las actividades (*outputs*) o bien de cambios generados (*outcomes*).



Paso 1

Determinar qué se quiere medir

Lo primero que hay que hacer es decidir qué aspectos o dimensiones de la política se quieren medir a través de indicadores.

Disponer de una Teoría del Cambio y haber identificado preguntas de evaluación (véase Herramientas 1.1. y 2.1.) es un buen punto de partida, ya que estas herramientas identifican aquellos aspectos que se consideran más relevantes de la política y de su contexto. Si no se han realizado estas dos tareas, se recomienda comenzar por la definición de la Teoría del Cambio a través de sesiones de trabajo en

las que las diferentes personas implicadas en la política pública puedan aportar su punto de vista y debatir sobre qué funcionamiento se espera de esta. La identificación del funcionamiento esperado de la política determinará qué es relevante medir. En este momento es preciso reflexionar sobre cómo se interpretará la información que aporten los indicadores y para qué serán útiles.



Paso 2

Asegurar el acceso a la información

Una vez se sabe qué se quiere medir, y antes de definir los indicadores, es importante repasar de qué fuentes de información se dispondrá.

Para cada uno de los aspectos que se quiere medir mediante un indicador, es preciso identificar por lo menos una fuente de información y una persona o grupo de personas responsables de esta. Es posible que para algunas de las

cuestiones no se disponga de ninguna fuente de información en el momento de hacer este ejercicio, pero sin embargo ser conscientes de ello es el primer paso para pensar qué fuentes e instrumentos de recogida de información serán necesarios.

Categoría	¿Qué queremos medir?	Fuentes de información	Responsable/s
 Impactos (Outcomes)	<ul style="list-style-type: none">• Inserción laboral• Autoeficacia en la búsqueda de trabajo	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionario dirigido a los participantes	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador/a del programa
 Productos	<ul style="list-style-type: none">• Número de personas participantes• Perfil de las personas participantes• Satisfacción de las personas participantes	<ul style="list-style-type: none">• Registros del programa• Cuestionarios dirigidos a los participantes	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de cada actividad
 Actividades	<ul style="list-style-type: none">• Número de actividades realizadas por tipología	<ul style="list-style-type: none">• Registros del programa• Checklists	<ul style="list-style-type: none">• Responsable de cada actividad
 Recursos	<ul style="list-style-type: none">• Número de profesionales implicados• Número de horas destinadas	<ul style="list-style-type: none">• Registros y documentación	<ul style="list-style-type: none">• Coordinador/a del plan

Formular los indicadores

Se deben formular los indicadores de forma clara y precisa para que aporten información fiable y útil para el análisis.

Para formular los indicadores es preciso disponer de unas pautas o un modelo que aseguren que su uso será sistemático y su definición no dé pie a interpretaciones contradictorias. Una vez formulado el indicador, es importante repasar y valorar si cumple los requerimientos expuestos anteriormente. Asimismo, cuando se produzcan cambios en la forma de recoger la información y calcular los indicadores, habrá que documentarlos para

evitar comparar valores que han sido calculados de forma diferente.

Para formular los indicadores vale la pena revisar la literatura académica para ver si alguien ha medido antes aquello que se quiere medir. En este sentido, es ideal que el indicador cuente con una validación metodológica previa, sobre todo cuando se quieren medir aspectos complejos como la salud de las personas, su autoestima o su grado de ocupabilidad.

Elementos de la formulación de un indicador a partir del ejemplo de un programa de orientación y búsqueda de trabajo para la juventud en riesgo de exclusión social

- **Aspecto que se mide:** Autoeficacia en la búsqueda de trabajo.
- **Categoría:** Habilidades no cognitivas.
- **Definición:** Los participantes deben responder si tienen confianza en su habilidad de realizar ocho comportamientos de búsqueda de trabajo. Para cada comportamiento los participantes deben decir si tienen confianza en poderlo realizar (sí o no) e indicar el grado de confianza (escala de 1 a 10). La eficacia de cada participante equivale a la suma de todas sus puntuaciones.
- **Fórmula de cálculo:** Media aritmética de la autoeficacia de los participantes.
- **Instrumento de recogida de datos:** Cuestionario.
- **Tiempo de administración:** 10 minutos.
- **Frecuencia:** Dos observaciones, una antes y otra después de la formación.
- **Responsable:** Técnico/a del programa.



¿Qué hay que tener en cuenta para aplicarlo?

Recomendaciones



Formular indicadores asociados a los objetivos de la política

La formulación de indicadores de *outcomes* debe ir ligada al establecimiento de objetivos de la política, así como a la planificación de recursos, actividades y productos previstos. Es conveniente reflexionar sobre qué valores sería plausible observar en el indicador en diferentes horizontes de tiempo, y en algunos casos incluso se puede establecer un valor de referencia de qué se pretende alcanzar (p.ej., reducción de 10 puntos del porcentaje de personas que fuman al cabo de 6 meses de completar su participación en el programa). Este ejercicio facilitará su interpretación posterior.



Utilizar los indicadores como herramienta

Los indicadores aportan información muy relevante, pero su interpretación es clave. Es preciso preguntarse si los valores de los indicadores recogidos son coherentes con la Teoría del Cambio de la política, y si no lo son qué podría explicar los valores observados. Por ello, se recomienda contar con información y conocimientos sobre el contexto en el que se desarrolla la política, lo que debe permitir entender e interpretar mejor los indicadores.



Interconectar las fuentes de registro de datos

Se recomienda facilitar la conexión entre las diferentes fuentes de registro de datos a partir de identificadores únicos. Las fuentes de información para la estimación de los indicadores pueden ser muy variadas si los diferentes instrumentos de registro tienen un campo en común (P.ej., código unívoco para beneficiario), el análisis posterior de los datos puede ser mucho más rico, y permitirá desagregar el cálculo del indicador según diferentes perfiles o poner en relación datos de necesidades, recursos, actividades, *outputs* y *outcomes*.

Más recursos

Webs de recursos

[Better Evaluation](#)

Guías y manuales

[Manual para el diseño y la construcción de indicadores](#). Coneval. 2013.

Casos de aplicación

Referidos a cambios (*outcomes*):
[Using data to understand your program](#)

Referidos a la implementación:
[Performance Monitoring & Evaluation TIPS Constructing an Evaluation Report](#). USAID

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

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

