



GUÍA DE EVALUABILIDAD DEL GOBIERNO DE NAVARRA

Departamento de Presidencia e Igualdad





Tema: Evaluabilidad de Políticas Públicas

Primera versión: Año 2008

Segunda versión: Año 2013

Tercera versión: Año 2024

Datos de contacto:

Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de las Políticas Públicas del Departamento de Presidencia e Igualdad del Gobierno de Navarra.

Correo electrónico:

evaluacionpoliticaspUBLICAS@navarra.es

Ponemos a su disposición el buzón evaluacionpoliticaspUBLICAS@navarra.es donde podrá remitir cualquier duda, sugerencia, solicitud de información y/o petición de documentación complementaria en materia de planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas.

Índice

Presentación	4
1. Evaluabilidad y planificación pública	7
2. Dimensiones que definen la Evaluabilidad de una intervención	10
2.1. Diseño de la intervención: Diagnóstico y Planificación	10
2.2. Sistema de información y Seguimiento	15
2.3. Contexto institucional: Propósitos de la evaluación y Recursos asignados	17
3. Aplicación de la Guía de Evaluabilidad	20
3.1. Análisis del diagnóstico	22
3.2. Análisis de la planificación	23
3.3. Análisis del sistema de información y seguimiento	24
3.4. Análisis del contexto institucional	25
4. Modelo de informe de Evaluabilidad	26
5. Conclusiones y recomendaciones	27
Referencias	28

Presentación

El **Plan Director de Evaluación del Gobierno de Navarra**, recientemente presentado en el Parlamento de Navarra, viene a guiar las actuaciones en esta materia durante los años 2024-2027. El Plan Director de Evaluación tiene como objetivo institucionalizar la evaluación dentro de la Administración de la Comunidad Foral, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas a la ciudadanía, así como la eficacia y eficiencia de todos sus planes, actuaciones y normativas.

Con este fin, el Plan Director de Evaluación promoverá la actualización de la Ley Foral 25/2005, de 29 de diciembre, de evaluación y calidad de los servicios públicos, y habilitará nuevas herramientas de seguimiento y análisis, cuyos resultados se podrán consultar en un espacio web. Asimismo, impulsará acciones de formación del personal y de difusión de metodologías de evaluación.

Para ello, la Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de las Políticas públicas del Departamento de Presidencia e Igualdad, asesorará a los diferentes Departamentos en materia de evaluación, elaborará recomendaciones y documentación específica en materia de diseño, seguimiento y evaluación de políticas públicas y realizará acciones formativas y de difusión en la materia, enfocado tanto a personal del Ejecutivo foral como a otros grupos de interés.

La actualización del Protocolo de Evaluabilidad (versión 2013) forma parte de las actuaciones marcadas en el Plan Director de Evaluación. En esta nueva versión, denominada Guía de Evaluabilidad del Gobierno de Navarra, se busca contar con un documento actualizado que todas las unidades del Gobierno de Navarra puedan utilizar de forma ágil para conocer si la política pública, plan o intervención que han diseñado es evaluable, utilizando para ello un formato más accesible y sencillo. Al mismo tiempo, se ha procedido a revisar y actualizar las dimensiones y puntuaciones otorgadas a los ítems, tomando en consideración las metodologías propuestas en las guías y protocolos sobre evaluabilidad difundidas por organismos públicos que son referencia en materia de evaluación a nivel nacional e internacional.

Todo ello teniendo siempre presente que no se debe considerar la realización de evaluaciones como un fin en sí mismo, sino como un medio para introducir las mejoras necesarias en el proceso de elaboración, gestión y ejecución de políticas públicas.

Hay que mencionar que, hasta el momento, un elemento común a la mayoría de las evaluaciones que se realizan en la Comunidad Foral es su carácter voluntario. En esos casos, la evaluación no se impone, sino que aparece como el reflejo de una cultura que se adquiere por cada Administración o unidad competente y que se desarrolla conforme a sus propias previsiones temporales.

En ese contexto, cada entidad u organismo público tiene que decidir si la evaluación debe llevarse a cabo, cuándo es el mejor momento para hacerlo, sobre qué área concreta y con qué metodología y

técnicas. De hecho, serán las preguntas de evaluación definidas previamente y los objetivos que se pretenden alcanzar con su desarrollo, los elementos que determinen cuál es la metodología que mejor se adapta al objeto de evaluación.

Atendiendo a todo lo anterior, **el propósito de esta Guía de Evaluabilidad es ayudar a las personas que promuevan, gestionen o realicen evaluaciones de políticas públicas, a enfocar la toma de decisiones**, ofreciendo las pautas a seguir para determinar la evaluabilidad de las intervenciones públicas, es decir, valorar la conveniencia de evaluarla bajo determinadas circunstancias, considerando la necesidad de introducir mejoras en la intervención y prepararla así para ser evaluada de forma adecuada.

Mediante la publicación de esta Guía, se lleva a cabo la actualización del Protocolo existente, haciéndolo más práctico y accesible. Para la elaboración de esta actualización, se ha tomado como referencias metodológicas los Protocolos de Evaluabilidad del Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Iválua), del Instituto para la Evaluación de las Políticas Públicas (IEPP) integrado en el Ministerio de Política Territorial y Función Pública del Gobierno de España y del Instituto Andaluz de Administración Pública (IAPP).

Esta Guía es una herramienta de carácter práctico y operativo, pensada a modo de cuaderno de trabajo, que tiene como objetivo favorecer la adopción de medidas que mejoren las intervenciones públicas. La Guía **permitirá reducir incertidumbres en la toma de decisiones** para la asignación de recursos cuando se desea encargar o realizar la evaluación de una intervención pública.

A pesar de que, en rigor, el análisis de evaluabilidad debe llevarse a cabo antes de poner en marcha un proceso evaluativo de mayor envergadura, con la aplicación de esta Guía se pretende, además, incorporar la evaluación desde el diseño de las intervenciones, de ahí que se proponga su inclusión desde el inicio del ciclo de vida de las intervenciones públicas. Se parte, por tanto, de una concepción de la evaluación como herramienta al servicio de la planificación y gestión de las intervenciones públicas y no como un instrumento de control a posteriori. **Se evalúa para mejorar el proceso de toma de decisiones y aprender de la experiencia para programar futuras actuaciones.**

Esta Guía se ha diseñado para ser utilizada, fundamentalmente, de manera interna por el personal implicado en la elaboración del diseño, gestión y ejecución de las intervenciones públicas y, especialmente, por las personas encargadas de gestionar y coordinar su seguimiento y evaluación. Sin embargo, debe considerarse que, dependiendo de la intervención que se vaya a evaluar, el análisis de evaluabilidad puede ser más o menos complejo, por lo que una primera valoración de los factores que pueden catalizar o entorpecer el desarrollo de la evaluación ayudará a decidir si se puede llevar a cabo de manera interna o si podría requerir la contratación de un dictamen experto.

Estructura del documento

- Tras este epígrafe inicial, que sirve de presentación e introducción a la estructura del documento, en el primer capítulo se incluyen los elementos previos necesarios para interpretar el concepto de evaluabilidad.
- Dentro del segundo capítulo se describen los factores que pueden condicionar el alcance de una evaluación y su adecuado desarrollo. De forma concreta, se presentan las dimensiones que afectan a la evaluabilidad de una intervención pública y los criterios que deben cumplirse para garantizar su posterior evaluación. Las dimensiones objeto de análisis son el Diseño de la intervención, su Sistema de información y Seguimiento y, por último, el Contexto institucional en el que se inserta.
- En el capítulo tercero se recoge la información necesaria para la aplicación práctica de esta Guía de evaluabilidad. El objetivo de este apartado es el de orientar y facilitar la interpretación de su aplicación, para lo que se incluye una nueva propuesta, tanto de preguntas como de especificación y ponderación para cada una de las dimensiones analizadas. La información presentada supone una novedad respecto de la versión del Protocolo de evaluabilidad del año 2013. Si bien no se trata de un cambio drástico de carácter estructural, sí que se ha efectuado una nueva clasificación de los apartados que componen el listado de preguntas y una ponderación del mismo que se ajusta más a los procesos de planificación actuales. Este cambio nace de la experiencia adquirida por el equipo técnico de la Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de Políticas Públicas, a través de la realización de diferentes informes de evaluabilidad durante la pasada legislatura.
- El capítulo cuatro recoge una propuesta de modelo de índice y contenidos mínimos que debiera tener un informe de análisis de evaluabilidad de cualquier intervención pública.
- En el quinto capítulo se exponen, a modo de corolario, las principales recomendaciones extraídas durante el proceso de elaboración de esta Guía.
- Para cerrar el documento se incluyen una serie de referencias bibliográficas que pueden ayudar a entender aún mejor el concepto de evaluabilidad y la aplicación de esta Guía. En todos los casos la referencia mencionada se encuentra accesible en Internet y se incluye también el enlace para su descarga.

1. Evaluabilidad y planificación pública

La evaluabilidad es definida en términos generales como las posibilidades que tiene una intervención pública de ser evaluada. No obstante, en esta Guía se parte deliberadamente de la hipótesis, al igual que en algunos de los manuales usados como referencia, de que cualquier política, programa o plan es evaluable. Sin embargo, el alcance y costes de esta evaluación vendrán condicionados, como se verá con mayor detalle en el capítulo siguiente, por determinados elementos relacionados con el diseño de la intervención, los sistemas de información, los recursos disponibles, las expectativas y beneficios esperados y la actitud ante la evaluación de las personas implicadas en el desarrollo de la intervención pública.

Las características de estos elementos determinarán la conveniencia o no de poner en marcha una evaluación posterior de la intervención. Esta decisión dependerá, en algunos casos, del tipo de evaluación y enfoque metodológico que tengamos como referentes. En otros, en los que no se parte de ninguna tipología ni metodología preconcebida, el análisis de evaluabilidad ofrecerá información que facilitará la determinación de la tipología y enfoque más adecuados a las circunstancias de cada intervención, en caso de que se valore oportuno llevar a cabo la evaluación.

Por tanto, **definiremos evaluabilidad como el análisis previo de la conveniencia de realizar la evaluación posterior de una intervención pública**, valorando la existencia de las condiciones óptimas para llevarla a cabo y proponiendo las mejoras necesarias que preparen dicha intervención para ser evaluada. Se estaría entonces en condiciones de poder determinar, en una fase posterior, el tipo de evaluación a realizar y la metodología aplicada. Por tanto, antes de poner en marcha una evaluación, es oportuno describir cuál es la situación de los factores que pueden condicionar su alcance y prescribir la alternativa más adecuada para llevarla a cabo.

El objetivo principal que persigue el análisis de evaluabilidad es reducir incertidumbres sobre la decisión de poner en marcha la evaluación, siendo aconsejable, principalmente, cuando se piensa que la evaluación a realizar requerirá una inversión significativa de recursos. También sienta las bases para que las evaluaciones a realizar tengan más probabilidades de cumplir las expectativas de las personas promotoras, usuarias y/o destinatarias finales, pues acota el alcance de lo que puede llegar a ofrecerse con la evaluación, mejorando, por tanto, la utilización y utilidad de los resultados evaluativos.

Ahora bien, la valoración de la evaluabilidad no debe concluir, exclusivamente, con la respuesta positiva o negativa sobre la conveniencia de evaluar la intervención, puesto que las recomendaciones del análisis de evaluabilidad deben permitir preparar la intervención para ser evaluada, en caso de que se considere necesaria o sea obligatorio realizar la evaluación. De hecho, aunque se establece un nivel de puntuación mínimo a partir del cual una intervención se considera evaluable, el hecho de superar ese umbral exigido no garantiza que la intervención esté diseñada de la manera más adecuada posible para lograr una evaluación rigurosa tras la implementación de esa política pública. Es decir, una intervención puede ser evaluable, pero, al mismo tiempo, ser susceptible de incorporar cambios que mejoren tanto su implementación como su posterior evaluación.

Entre las preguntas que la evaluabilidad permite responder se encuentran las siguientes:

- ¿Qué puede aportar la evaluación a esta intervención pública?
- ¿Es viable llevar a cabo la evaluación?
- ¿Existen recursos suficientes para realizar el tipo de evaluación que se ha definido?
- ¿Qué elementos de la intervención pública deberían considerarse en la evaluación?
- ¿Qué elementos de la intervención pública necesitan mejorarse para que ésta sea evaluable?

Dadas las ventajas que presenta la realización del análisis de evaluabilidad, como resultado de la aplicación de esta Guía se espera:

- Mejorar las intervenciones públicas.
- Perfeccionar los sistemas de información vinculados al seguimiento de las intervenciones.
- Aumentar la eficacia y utilidad de la evaluación.
- Crear un clima favorable de cooperación e interacción entre personas y entidades evaluadas y evaluadoras.
- Mejorar la eficiencia en la gestión de los recursos públicos.

En definitiva, el análisis de evaluabilidad, como cualquier tipo de ejercicio evaluativo, tiene entre sus cometidos **servir de herramienta al proceso de toma de decisiones públicas y a la mejora, al menos técnica, de las intervenciones**. Antes de continuar con el desarrollo de la guía, veamos su contenido de manera gráfica:

Utilización de la Guía de Evaluabilidad

3 dimensiones que definen la Evaluabilidad:

1. Diseño de la intervención.
2. Sistema de información y seguimiento.
3. Contexto institucional: Propósitos de la evaluación y Recursos asignados.



4 Bloques de preguntas que debe analizar.

La primera dimensión se divide en dos, creándose 4 bloques de preguntas:

1. Diagnóstico.
2. Planificación.
3. Sistema de Información y seguimiento.
4. Contexto institucional.



Questionario Conteste al cuestionario y otorgue puntuaciones.

Dispone de una batería de preguntas por cada uno de los bloques a la que otorgar una puntuación en función de estos criterios:

- 0:** No existe cumplimiento.
- 25:** Grado de cumplimiento insuficiente
- 50:** Grado de cumplimiento insuficiente con margen de mejora
- 75:** Grado de cumplimiento notable, pero no excelente.
- 100:** Grado de cumplimiento excelente.



Resultados Pondere cada bloque y obtenga los resultados.

Para obtener la puntuación final debe otorgar un peso porcentual a cada bloque:

Diagnóstico:	20%
Planificación:	25%
Sistema de información y seguimiento:	40%
Contexto institucional	15%

Se considera que para que una intervención pública pueda ser evaluada, su análisis de evaluabilidad debe alcanzar: **Al menos los 50 puntos en total** y un mínimo de 50 en cada uno de los 4 bloques analizados.



Informe Redacte el informe

Dispone de una tabla esquemática con los contenidos mínimos con los que debe contar el informe:

1. Introducción.
2. Objetivos y alcance.
3. Metodología.
4. Análisis realizado.
5. Conclusiones y recomendaciones.

2. Dimensiones que definen la Evaluabilidad de una intervención

En este capítulo se presentan las tres dimensiones que pueden condicionar el alcance de una evaluación, desarrollando los criterios que deben cumplirse para garantizar la evaluabilidad de una intervención pública.

2.1 Diseño de la intervención: Diagnóstico y Planificación

El conocimiento en profundidad de una intervención pública es condición indispensable para determinar hasta qué punto es evaluable. En este apartado se analizarán las cuestiones relacionadas con la intervención atendiendo a cómo se ha diseñado.

Uno de los factores que determinan la evaluabilidad de una intervención es la calidad de su diseño. Cuanto más imperfectos sean el diagnóstico y la planificación (problemas no identificados, objetivos deficientemente definidos y relaciones de causalidad entre actuaciones y objetivos mal establecidas), más dificultades habrá para realizar la evaluación. Para evitar esta situación, debe realizarse un esfuerzo por garantizar la racionalidad y coherencia de la intervención, velando porque no existan incoherencias en la cadena de planificación.

De forma concreta, los elementos a considerar en la valoración del diseño de la intervención son los siguientes:

- Calidad del diagnóstico.
- Definición de objetivos
- Existencia de coherencia interna.

A continuación, se desarrollan cada uno de los tres elementos que condicionan el diseño.

Calidad del diagnóstico

Un buen diagnóstico debe centrar la atención especialmente en la **definición y articulación de los problemas y necesidades** sobre los que se pretende actuar y en el establecimiento de la **cobertura de la intervención** (dimensiones de la intervención y acotación de la población objetivo). Durante el análisis de evaluabilidad se debe comprobar:

- Que los problemas se hayan determinado de manera explícita, clara, rigurosa y medible. Los problemas deben estar claramente identificados, caracterizando la realidad objeto de intervención, de

forma que sea posible una comparación posterior de la situación, tras la finalización de la intervención.

- Que la imagen “en negativo” reflejada en el diagnóstico se corresponda con la realidad sobre la que se pretende intervenir, es decir, que el diagnóstico sea fiable.
- Que las relaciones entre los problemas y sus causas sean lógicas.
- Que la población objetivo esté determinada, localizada y cuantificada, en términos absolutos y/o relativos.
- Que se haya acotado el alcance de la intervención, es decir, se han definido las dimensiones institucionales temporales, sectoriales y geográficas.

Definición de objetivos

En esta parte del análisis de evaluabilidad se debe valorar especialmente la **claridad, viabilidad y carácter realista de los objetivos de la intervención**, así como la **relación existente entre ellos y los problemas identificados** en el diagnóstico.

La correcta definición de los objetivos perseguidos con la intervención es fundamental para determinar la eficacia de dicha actuación pública, pues se trata de valorar, a medio camino o una vez finalizada la intervención, hasta qué punto se están logrando o se han conseguido las metas previstas.

Esto es especialmente relevante en el caso de las evaluaciones de resultados e impactos, puesto que se realizan sobre la base de los objetivos definidos, si es que éstos aparecen explícitamente en el documento programático. Si, por el contrario, los objetivos son ambiguos o no están explícitamente detallados, la evaluación debe tomar como referencia valores o parámetros establecidos ad hoc que permitan determinar el grado de eficacia de la intervención.

Existen algunas reglas prácticas útiles a la hora de verificar la calidad de los objetivos:

- Que las expresiones y verbos utilizados indiquen claramente los compromisos asumidos por la Administración Pública sobre la base de una conducta, en principio, medible y observable.
- Que sean claros y concisos y no dejen dudas sobre su significado.
- Que se haya establecido el período temporal previsto para su consecución.

Además, la clarificación de los objetivos no es sólo un condicionante de la evaluación, sino que limita el ejercicio de una adecuada gestión orientada a resultados, de ahí la importancia de establecer

objetivos claros e hipótesis adecuadas y demostrables sobre los resultados perseguidos. En resumen, no debe haber dudas sobre el significado de los objetivos. Por ello, **es necesario constatar que se hayan definido explícitamente, de forma clara y mensurable.**

El análisis de evaluabilidad debe contemplar, además, la valoración de la correspondencia entre los problemas y los objetivos, con el fin de comprobar que estos responden a las necesidades y problemas detectados. Para ello, **resulta de gran utilidad el desarrollo de una Teoría del Cambio**, tal y como se explica a continuación.

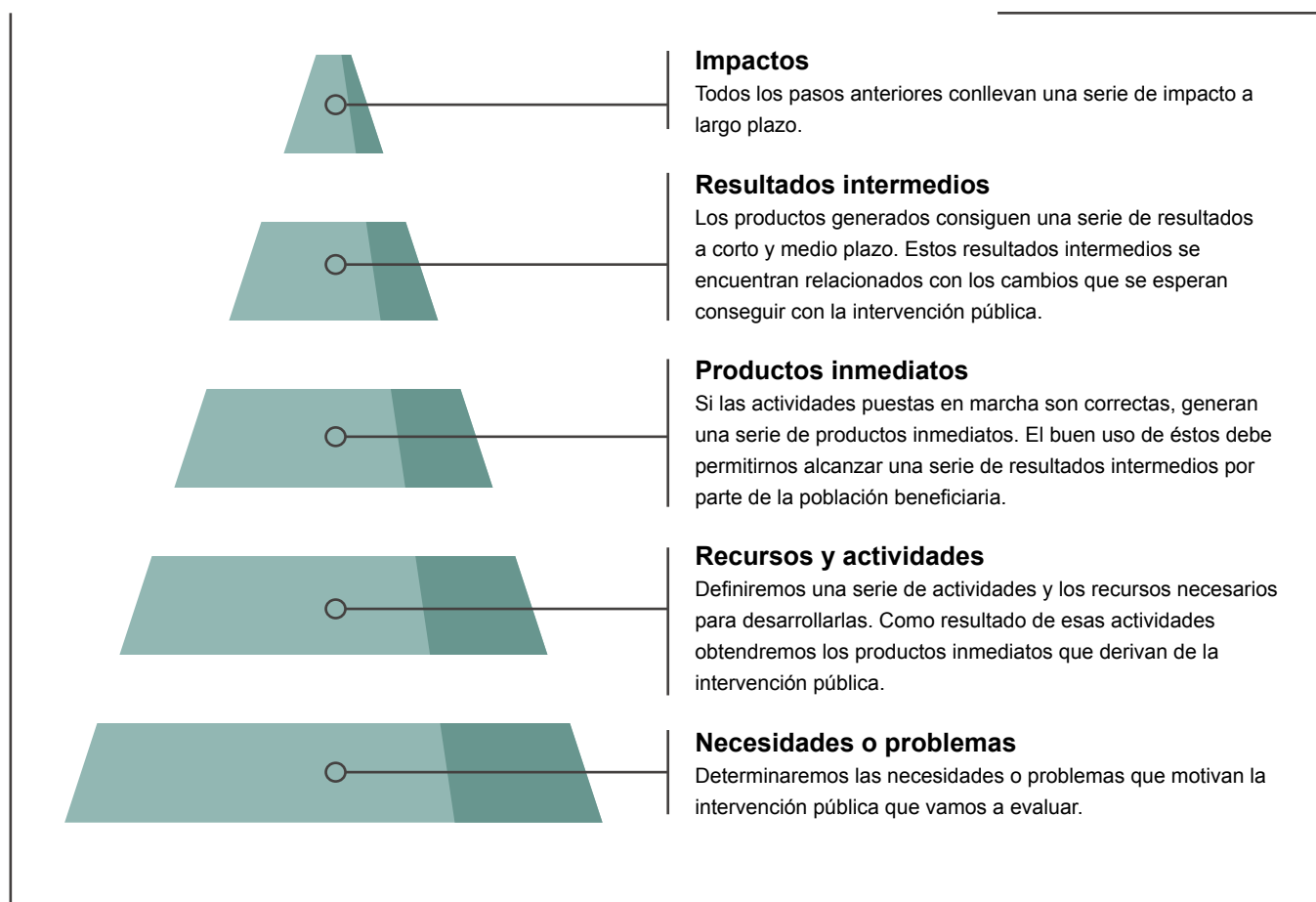
Existencia de coherencia interna.

El análisis de la coherencia interna de la estrategia programática asociada a la intervención se basa en el estudio de la **congruencia de las relaciones fines-medios que sustentan la propuesta de actuaciones concretas**. Con ese objetivo, puede ser necesario reconstruir la lógica del modelo de intervención diseñado que justifica el logro de los efectos esperados de la actuación pública.

No sólo es necesario que se hayan establecido los objetivos de manera clara, sino que deben haberse especificado las relaciones causales entre los fines y los medios que subyacen en la propuesta de actuaciones, puesto que esta relación marcará el camino crítico a seguir en la evaluación posterior. Lo contrario dificultaría la evaluación de la atribución y contribución de una medida o actuación concreta a los efectos provocados.

Para dar respuesta a lo anterior, se recomienda el uso de una metodología denominada **Teoría del Cambio**, que permite presentar gráficamente, con una lógica causal, los objetivos que busca alcanzar una intervención y la manera concreta con la que se propone conseguirlos.

Los elementos principales de la Teoría del Cambio son los siguientes:



La Teoría del Cambio es una metodología que permite planificar, participar y evaluar un cambio vinculado a intervención pública. **Con la aplicación de esta metodología se describen los pasos necesarios para lograr un cambio específico y cómo se espera que esos cambios ocurran.** De forma concreta, los pasos que se deben seguir para el desarrollo de una Teoría del Cambio son los siguientes:

1. Definición del Objetivo Final: Se comienza por definir claramente el objetivo final o el impacto que se quiere alcanzar. Esto podría ser una mejora en la salud pública, la reducción de la pobreza, el aumento de la educación, entre otros.
2. Identificación de Resultados Intermedios: Para llegar al objetivo final, se identifican los resultados intermedios que deben lograrse. Estos resultados son cambios específicos que se deben producir para avanzar hacia el objetivo final.
3. Suposiciones y Condiciones: Se detallan las suposiciones sobre por qué y cómo los cambios ocurrirán. Esto incluye entender las condiciones que deben estar presentes para que los resultados intermedios se logren y cómo se relacionan entre sí.
4. Actividades y Estrategias: Se determinan las actividades y estrategias que se implementarán para lograr los resultados intermedios. Esto podría incluir programas específicos, políticas, intervenciones

comunitarias, etc.

5. Indicadores de Progreso: Se establecen indicadores claros y medibles para monitorear y evaluar el progreso hacia los resultados intermedios y el objetivo final.
6. Participación y Colaboración: A menudo se involucra a las partes interesadas en el proceso para asegurar que la teoría del cambio esté bien informada y sea relevante para el contexto en el que se aplicará.

Una Teoría del Cambio proporciona una hoja de ruta clara para la implementación de proyectos y programas al tiempo que permite su evaluación continua y la adaptación en función de lo que se aprende durante el proceso. Es una herramienta valiosa en el ámbito social, la educación, la salud, y cualquier otro campo que busque producir cambios significativos y sostenibles.

En conclusión, el análisis de la coherencia interna a partir del desarrollo de una Teoría del Cambio debe facilitar lo siguiente:

- Determinar si existe una lógica causal clara.
- Analizar si existen saltos o rupturas en las cadenas causales.
- Valorar el grado de coherencia entre los distintos niveles de planificación: actuaciones, objetivos intermedios y objetivos finales.

Para cerrar este apartado sobre el estudio del diseño de la intervención, hay que indicar que la realización de un análisis de evaluabilidad ofrece la posibilidad de repensar la lógica de la intervención. Ahora bien, ¿qué se debe hacer cuando con la evaluabilidad se detectan mejoras en la intervención relacionadas con el diseño y calidad de la planificación? Las posturas ante esta pregunta oscilan entre dos posicionamientos:

- El análisis de evaluabilidad debe tratar de reconstruir la lógica programática de la intervención, reformulando el proceso de planificación analizado.
- Las conclusiones del análisis de evaluabilidad deben limitarse a afirmar que la intervención, tal y como ha sido diseñada, no es totalmente evaluable, sin reformular su planificación.

La postura del equipo redactor de esta Guía es que se hace necesario definir acciones para llevar a cabo las mejoras detectadas. En última instancia se trata de mejorar la intervención, por lo que el análisis de evaluabilidad no sólo debe indicar sus debilidades, sino plantear alternativas en su diseño que faciliten su implementación y posterior evaluación.

2.2 Sistema de información y Seguimiento

Entre los principales elementos que condicionan la viabilidad y el alcance de una evaluación está la disponibilidad de información sobre la intervención a evaluar. La cuestión radica fundamentalmente en la disponibilidad de datos de calidad, organizados y estructurados adecuadamente. En el caso de que exista ausencia de información o mala calidad de los datos, se hace complejo conocer quién hace qué, además de cómo y cuándo se hace. Pero, sobre todo, las carencias del sistema de información y seguimiento limitan el conocimiento de los elementos clave en el desarrollo de la intervención que pueden motivar sus resultados y efectos.

Para evitar que esto ocurra **se debe definir, desde el momento de planificar la intervención, un buen sistema de información que posibilite realizar el seguimiento periódico y sistemático de toda aquella información necesaria que facilite la posterior o posteriores evaluaciones.** Además, la información que se recaba con este sistema de información o sistema de seguimiento orientado a la evaluación, supone un buen insumo para los responsables de las intervenciones, puesto que ofrece datos objetivos para tomar decisiones sobre las acciones correctoras a emprender en caso de que se detecten problemas en el desarrollo de la intervención.

Asimismo, la generación de información también permite informar a otros actores sobre lo que se está haciendo, cómo y con qué resultados, lo que abre espacios de participación, legitima y da transparencia a la intervención pública.

En ocasiones suele confundirse seguimiento con evaluación. Sin embargo, frente a la evaluación, cuya finalidad es emitir un juicio crítico acerca de la validez de la intervención, el seguimiento se limita a informar de manera aislada de cada uno de sus elementos, mostrando el ritmo de aplicación respecto a lo previsto. Además, mientras que la evaluación puede realizarse interna o externamente, el seguimiento es aconsejable que se lleve a cabo desde dentro de la organización u organizaciones responsables de la intervención, puesto que es el equipo técnico quien conoce con mayor detalle la evolución de las actuaciones. A modo de corolario se puede decir que el seguimiento informa y la evaluación concluye.

Atendiendo a lo planteado, con la puesta en marcha de un sistema de seguimiento se persigue recopilar información que mejore la gestión y evaluación de las intervenciones. Es decir, el seguimiento está al servicio de las personas que gestionan y evalúan la intervención, pues toda la información relevante sobre la intervención que no se vaya recabando y sistematizando durante su aplicación dificultará, por una parte, la toma de decisiones y, por otra, encarecerá (en término de recursos materiales, económicos, humanos y temporales) la evaluación, puesto que deberá recopilarse a posteriori a través de otros procedimientos. De hecho, en el peor de los casos, puede ocurrir que la información necesaria no esté disponible en el momento de la evaluación al no haberse incluido inicialmente dentro del sistema de seguimiento.

Por ello, es fundamental valorar la funcionalidad de los mecanismos de seguimiento diseñados para determinar la evaluabilidad de una intervención. Especialmente se hace referencia a la calidad y

cuantificación de los indicadores existentes, así como a la valoración de las posibilidades de efectuar el seguimiento por parte de las personas gestoras de las intervenciones públicas.

De este modo, en el estudio de evaluabilidad, el análisis de los indicadores que conforman el sistema de seguimiento tiene carácter estratégico. **Los indicadores son variables descriptivas que permiten seguir la evolución de una actividad o sus resultados**, que deberían establecerse de forma previa a la implementación de la intervención para garantizar su evaluabilidad. Aunque hay que tener en cuenta que esto no supone que durante el período de ejecución de una actuación se puedan eliminar aquellos que no sean relevantes y formular otros adicionales que aparezcan de forma sobrevenida.

Los datos a recopilar por el sistema de seguimiento dependen en buena medida de lo que quieran conocer las personas que han diseñado y planificado la intervención, aquellas que la gestionan, así como cualquier otra parte interesada en la misma y en su proceso evaluativo. **En definitiva, la información recopilada debe dar respuesta de forma adecuada a las preguntas de evaluación planteadas.**

Ahora bien, la información asociada a la intervención que el equipo evaluador necesita y debe utilizar, dependerá de la disposición y capacidad de los centros gestores para facilitarla, así como de los conocimientos, habilidades y creatividad del equipo evaluador para analizar los datos.

Si bien dentro del [epígrafe 3.3](#) se incluye el listado de preguntas que hay que responder para valorar la calidad del Sistema de información y Seguimiento, se presenta a continuación una tabla que sirve de forma complementaria para efectuar el análisis de la manera más adecuada. Se trata de una tabla que incluye un listado de las características que debe contener una batería de indicadores y el significado de cada una de esas características.

Para ampliar más información sobre el sistema de información y sobre la batería de indicadores, se recomienda consultar la [Guía para el Diseño y Planificación de una Intervención Pública](#) (apartado 6.3.1.5. Definición del sistema de seguimiento y evaluación) y la [Guía de Evaluación de Políticas Sociales](#) (epígrafe 6. Indicadores y fuentes de verificación).

CARACTERÍSTICA	SIGNIFICADO Los indicadores deben:
Pertinentes	Guardar relación con los objetivos definidos y estar ajustados a las necesidades de información expresadas por las diferentes partes implicadas en la intervención
Relevantes	Medir lo que se necesita conocer, es decir, deben servir de forma efectiva para la toma de decisiones.
Válidos	Reflejar y medir los efectos y resultados de la intervención y los factores externos a éstos.
Precisos	Especificar tiempo (cuánto), personas beneficiarias (para quién), cantidad, calidad (cómo) y lugar (dónde).
Oportunos	Permitir la obtención de información en tiempo real, de forma adecuada y oportuna y medir con un grado aceptable de precisión los resultados alcanzados y los desfases con respecto a los objetivos propuestos. Esto debe permitir la toma de decisiones para corregir y reorientar la gestión antes de que las consecuencias afecten significativamente a los resultados o estos sean irreversibles.
Fiabiles	Ser confiables, garantizando que la información que sirve de base para su elaboración, tiene la fiabilidad necesaria en el sentido de que las mediciones que se realicen, aunque sean ejecutadas por diferentes personas, deben arrojar los mismos resultados.
Fáciles de obtener	Ser sencillos de generar y recolectar.
Fáciles de interpretar	Ser comprensibles tanto para quienes los desarrollen como para quienes los estudien o los tomen como referencia, de manera que sean sencillos a la hora de procesar su información de cara a obtener conclusiones que aporten valor para la toma de decisiones.

2.3 Contexto institucional: Propósitos de la evaluación y Recursos asignados

A modo de cierre del capítulo 2, se incluye como elemento del análisis de evaluabilidad el estudio del contexto institucional en el que se insertará la evaluación de la intervención pública. La valoración del contexto institucional se efectúa desde una doble perspectiva. Por un lado, analizando la claridad en los propósitos de la evaluación y, por otro, revisando los recursos destinados al proceso evaluativo.

Claridad en los propósitos de la evaluación

La conveniencia de realizar una evaluación viene condicionada por la utilidad de sus resultados para la toma de decisiones y por su capacidad para influir en la intervención. En ese sentido, se hace muy necesario plantear desde el principio los objetivos que se pretenden alcanzar con la evaluación, dejando clara la utilidad de los resultados derivados del proceso.

A pesar de que el interés por la evaluación se ha extendido dentro de la Administración Pública, en algunos ámbitos de gestión se sigue teniendo la idea de evaluación como “auditoría” o mecanismo de control y fiscalización, más que como una herramienta útil para la gestión, la rendición de cuentas y el aprendizaje continuo.

Para asegurar a priori el cumplimiento de las expectativas evaluativas **es necesario establecer previamente, de forma clara y explícita, los propósitos de la evaluación**, determinando por qué y para qué se evalúa, considerando las necesidades informativas y los intereses de los principales grupos de interés implicados en el desarrollo de la intervención y en la puesta en marcha del proceso evaluativo. Esto se traduce en la necesidad de prestar especial atención a la definición de aquellos aspectos que se consideran esenciales para las personas o entidades usuarias de la evaluación.

De este modo, se considera esencial antes de poner en marcha una evaluación, determinar cuáles son las motivaciones que originan la necesidad u oportunidad de realizarla, explicitar los propósitos perseguidos y establecer las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta, aspectos estrechamente relacionados con los usos y utilidad esperada de la evaluación y que condicionan su diseño, realización y comunicación. Con el establecimiento de las preguntas de evaluación se trata de aclarar qué se quiere saber con la evaluación. Cada persona o grupo de personas implicado en la intervención puede tener sus propias demandas, por lo que es aconsejable fomentar su participación en el proceso de formulación de preguntas.

Las preguntas de evaluación están relacionadas con las dimensiones de la intervención que van a ser objeto de la evaluación. Estas dimensiones se refieren a la institución o instituciones que se ocupan de su gestión y aplicación, al ámbito sectorial, área geográfica y periodo de tiempo que quieren que sean evaluados y a los grupos de beneficiarios que se quieren considerar en la evaluación. Para formular las preguntas de evaluación es importante delimitar claramente estas dimensiones de la evaluación y establecer prioridades, puesto que con ello se contribuirá a concentrar los recursos y esfuerzos en los aspectos de interés prioritario.

Con la idea de sistematizar el proceso descrito, desde el equipo redactor de esta Guía se recomienda trasladar estos elementos a un documento que sirva de referencia para la evaluación: Pliego de Condiciones Técnicas o Términos de Referencia, si se opta por contratar la evaluación a un equipo externo, o Plan de trabajo interno si se decide realizarla por el personal implicado en la intervención.

La iniciativa para poner en marcha un proceso evaluativo puede venir impuesta o ser voluntaria, oscilando la motivación para evaluar entre dos extremos no incompatibles: la rendición de cuentas y el aprendizaje. Ambas motivaciones permiten lograr los siguientes objetivos: apoyar la toma de decisiones, orientar la planificación, mejorar la gestión, incrementar la transparencia en la gestión pública, legitimar la intervención y facilitar la transferencia de buenas prácticas.

Cuando la iniciativa para evaluar tiene su origen en un mandato reglamentario, los factores que la motivan suelen estar especificados en la propia normativa. Puesto que en este caso la realización de la evaluación es obligatoria, el análisis de evaluabilidad tiene por objeto determinar qué tipo de evaluación sería más recomendable en función del resto de condicionantes analizados en esta Guía. Sin embargo, incluso en el caso de evaluaciones que atienden a una exigencia reglamentaria, su realización debería satisfacer las necesidades de información de los diferentes grupos de interés que se vinculan al diseño, ejecución y resultados de la intervención pública.

Recursos asignados

El segundo elemento estratégico dentro del análisis del contexto institucional es la valoración de los recursos asignados a la evaluación. Se trata de un aspecto de relevancia que condiciona el alcance de la evaluación, determinando la conveniencia de llevarla a cabo. De forma concreta, esta parte del estudio de la evaluabilidad de una intervención pública, se centra en **valorar la adecuación de los recursos económicos, materiales y humanos que se asignan a la evaluación respecto de las necesidades reales que exige la adecuada realización del proceso evaluativo.**

La valoración de la disponibilidad de recursos está estrechamente relacionada con la determinación de los propósitos y preguntas de evaluación, con el tipo de evaluación que se quiere llevar a cabo y con las dimensiones de la intervención pública evaluada. Se trata de saber si con los recursos disponibles se podrá dar respuesta a las preguntas de evaluación formuladas, cumpliendo las expectativas esperadas con la realización del proceso evaluativo.

Además, es muy conveniente valorar la implicación del personal relacionado con el seguimiento y evaluación de la intervención, así como la existencia de elementos del contexto político e institucional que pueden favorecer o entorpecer la evaluación y/o la utilización de sus resultados.

En el caso de los recursos humanos vinculados a la evaluación, cuenta con especial relevancia identificar quién promueve la evaluación y quién la lidera y gestiona. Esas dos figuras no tienen por qué recaer en la misma persona, equipo o unidad técnica, ya que sus perfiles pueden ser diferentes. Así, quien promueve la evaluación suele ser habitualmente quien financia la intervención pública o es su responsable político, no siendo necesario que la persona o equipo técnico cuente con conocimientos específicos en materia de evaluación. Sin embargo, en el caso del liderazgo y la gestión, deben ser personas que dispongan de los conocimientos necesarios en el desarrollo del proceso evaluativo, ya que una de sus funciones será encargar la evaluación y revisar el trabajo del equipo evaluador.

Para finalizar, hay que resaltar que, si la asignación de recursos no se ha hecho explícita en el momento de realizar el análisis de evaluabilidad, la respuesta a las preguntas formuladas servirá para que se comience a pensar en este aspecto de la evaluación, así como en la valoración de otras alternativas más adecuadas a los fines perseguidos y a los recursos disponibles.

3. Aplicación de la Guía de Evaluabilidad

Este tercer epígrafe incluye una batería de preguntas que deben ser contestadas para caracterizar y analizar las tres dimensiones vinculadas a la evaluabilidad vistas en el segundo capítulo.

Si bien la evaluabilidad se presenta en esta Guía como un proceso condicionado por tres dimensiones que afectan a la intervención pública evaluada, el listado de preguntas se agrupa en cuatro bloques. Esto es así en tanto que la primera dimensión relativa al Diseño de la intervención, se divide en dos bloques diferenciados, presentando por un lado el Diagnóstico y por otro la Planificación. Los otros dos bloques coinciden directamente con las dimensiones, siendo éstos el análisis del Sistema de información y seguimiento y el Contexto institucional.

La cuantificación de cada una de las preguntas debe estar basada en la recogida de evidencias. En ese sentido, la persona o equipo responsable de asignar las valoraciones, deberá poder argumentar la puntuación otorgada en base a la información recogida en la documentación de la intervención pública analizada. Es decir, **no se podrán valorar positivamente aspectos que, aun sabiendo de su existencia, no se encuentren recogidos de forma explícita en la documentación analizada.**

Los cuatro bloques de preguntas se presentan en una serie de tablas que incluyen celdas para asignar una puntuación a cada una de ellas. La valoración atiende a la siguiente escala de puntuación, vinculada al grado de cumplimiento:

Puntuación	Criterio de puntuación
0	No existe cumplimiento alguno.
25	El grado de cumplimiento es insuficiente.
50	El grado de cumplimiento es suficiente, pero existe margen para la mejora.
75	El grado de cumplimiento es notable, pero no excelente.
100	El grado de cumplimiento es excelente.

Una vez que se conozca la suma total de puntos de cada bloque de preguntas, se dividirá entre el número de preguntas que lo componen, asignando una puntuación media de ese bloque.

Por otra parte, además de la valoración de cada una de las preguntas de forma independiente y de la media de cada bloque, esta Guía plantea la ponderación de cada uno de los bloques de cuestiones analizadas. Se trata de asignar una importancia relativa a cada dimensión que define la evaluabilidad de una intervención, asignando un mayor peso porcentual a aquellos aspectos que se consideran más importantes. No se trata de minorar la importancia de aquellos bloques con un menor peso porcentual, sino de primar aquellos que se consideran más relevantes de cara al desarrollo posterior de la evaluación de la intervención.

Para una mejor comprensión, se ha definido el peso porcentual de cada uno de los cuatro bloques de preguntas, planteando que la suma total sea igual al 100%. La tabla siguiente recoge el peso porcentual asignado a cada bloque.

Dimensión	Bloque	Porcentaje
Diseño de la intervención	Diagnóstico	20%
	Planificación	25%
Sistema de información y seguimiento	Sistema de información y seguimiento	40%
Contexto institucional	Contexto institucional	15%

Para que una intervención pública se considere apta para ser evaluada, se estima que su análisis de evaluabilidad **debe alcanzar al menos los 60 puntos en total y un mínimo de 50 en cada uno de los cuatro bloques analizados.**

Aunque las puntuaciones para el análisis de evaluabilidad se pueden realizar de forma manual utilizando las tablas que se incluyen a continuación y la tabla de ponderación presentada previamente, **en el siguiente enlace [[Aplicativo evaluabilidad](#)] se encuentra disponible una aplicación en formato Excel con la que realizar el análisis de forma informatizada.**

En ese sentido, basta con introducir la puntuación de cada una de las preguntas y el aplicativo ofrecerá de forma automática la puntuación obtenida en cada bloque y la registrada y ponderada para la intervención en su conjunto.

A continuación, se presenta el listado de preguntas de cada uno de los 4 bloques asociados a las tres dimensiones que definen la evaluabilidad de una intervención pública.

3.1 Análisis del diagnóstico

Las preguntas a responder para determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la calidad del diagnóstico son las siguientes:

Dimensión	Diseño de la intervención					
Bloque	Diagnóstico					
	Puntuación					
Preguntas	0	25	50	75	100	Observaciones
¿Existe un diagnóstico de los problemas que se pretenden resolver con la intervención?						
¿Se ha recogido el diagnóstico en el documento programático de la intervención?						
¿Se identifican claramente en el diagnóstico los problemas, sus causas y las necesidades ?						
¿Se han identificado las causas de los problemas?						
¿Se han analizado los elementos más relevantes del contexto que quedan fuera del control de la intervención? (a nivel económico, legal, político, social)						
¿Se ha definido de manera adecuada la población beneficiaria de la intervención a la que le afectan los problemas detectados?						

3.2 Análisis de la planificación

En relación con la calidad de la planificación, las cuestiones a responder para determinar la evaluabilidad de la intervención son las siguientes:

Dimensión	Diseño de la intervención					
Bloque	Planificación					
Preguntas	Puntuación					Observaciones
	0	25	50	75	100	
¿Se han definido explícitamente los objetivos perseguidos con la intervención?						
¿Son claros? ¿Podría alguien que lee el objetivo, con o sin conocimiento de la intervención pública que se trate, saber cuál es el fin o propósito del mismo?						
¿Los objetivos de la intervención responden a las necesidades y problemas detectados?						
¿Se ha establecido un cronograma de actividades para la consecución de objetivos?						
¿Se han establecido distintos niveles de objetivos (por ejemplo, objetivos estratégicos, generales, específicos,...)?						
¿Se ha elaborado la teoría del cambio, que incluye vínculos causa-efecto entre las actividades, productos y cambios esperados?						
¿Los objetivos se han concretado en propuestas de actuación (actividades, acciones)?						
¿Las actuaciones están definidas y delimitadas?						
¿Existe coherencia entre las actuaciones propuestas y los objetivos? Es decir, ¿la puesta en marcha de las actividades implica o puede implicar con bastante probabilidad el logro de los objetivos planteados?						
¿Se han asignado responsabilidades y presupuesto en relación con la aplicación de las actuaciones?						

3.3 Análisis del sistema de información y seguimiento

Para determinar la evaluabilidad de la intervención en relación al sistema de información y seguimiento, se ha de responder a las siguientes cuestiones:

Dimensión	Sistema de información y seguimiento					
Bloque	Sistema de información y seguimiento					
Preguntas	Puntuación					Observaciones
	0	25	50	75	100	
¿Existe información suficiente sobre los aspectos de la intervención a evaluar que pueda suministrarse para la evaluación?						
¿Se ha definido un procedimiento para la recogida de información sobre la intervención?						
¿Se ha definido en qué momento se recogerá la información?						
¿Se ha definido quién será la persona responsable de la recogida de información?						
¿Se han definido indicadores para recopilar sistemáticamente la información sobre la evolución de la intervención y sus actividades?						
¿Son relevantes los indicadores para responder a las preguntas de evaluación que se han pensado?						
¿Se ha definido cuándo se debe recoger la información de cada indicador?						
¿Se han asignado recursos suficientes (financieros, materiales y humanos) para llevar a cabo el seguimiento?						

3.4 Análisis del contexto institucional

Por último, las preguntas a responder para determinar la evaluabilidad de la intervención en relación con la calidad del contexto institucional son las siguientes:

Dimensión	Contexto institucional					
Bloque	Contexto institucional					
Preguntas	Puntuación					Observaciones
	0	25	50	75	100	
¿Se han definido las preguntas a las que la evaluación debe dar respuesta?						
¿Se ha identificado a las personas implicadas en la intervención más allá de la población beneficiaria? (Quién diseña la intervención, quién la gestiona, entidades implicadas, otras...)						
¿Se han acotado las dimensiones (temporales, geográficas, institucionales, etc.) de la intervención que van a ser consideradas en la evaluación?						
¿El tiempo asignado para realizar la evaluación es suficiente para llevarla a cabo?						
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento a la incorporación de las recomendaciones de la evaluación?						
¿Se puede identificar quién lidera y gestiona la evaluación?						
¿Se va a establecer algún tipo de procedimiento para dar seguimiento al desarrollo de la evaluación?						
¿Se puede identificar quién promueve la evaluación y con qué objetivos?						

4. Modelo de informe de Evaluabilidad

Una vez realizado el análisis de evaluabilidad es conveniente elaborar un informe que sintetice las conclusiones obtenidas en el estudio realizado y enumere las recomendaciones necesarias a abordar en los dos ámbitos siguientes:

- Respecto de la intervención pública objeto de examen para paliar los condicionantes detectados para su efectiva evaluación.
- Sobre el diseño de evaluación más conveniente a llevar a cabo.

Se incluye a continuación una tabla esquemática de los contenidos mínimos de un informe de evaluabilidad, siendo su extensión recomendada de no más de una página. Hay que tener siempre presente que debe ser un informe ágil, útil y, en definitiva, orientado a la toma de decisiones por parte de las personas responsables de la intervención pública y de quienes gestionen su proceso de evaluación.

Epígrafe	Información contenida
Introducción	Información básica sobre quién y por qué realiza el análisis de evaluabilidad y sobre la intervención analizada.
Objetivos y alcance del análisis de evaluabilidad	Por qué se decide hacer el análisis de evaluabilidad y qué se pretende con el análisis.
Metodología	En general se hará referencia a esta Guía de evaluabilidad y se describirá cómo se ha llevado a cabo.
Análisis realizado	En primer lugar, se detallará la documentación analizada. A continuación, se incluirá la valoración de cada bloque de preguntas, así como los aspectos a mejorar en cada dimensión. Por último, se indicará si la intervención es evaluable o no.
Conclusiones y Recomendaciones	A modo de cierre, se resaltarán los aspectos de mejora si los hubiere, vinculados tanto a la intervención como a su evaluación. En cuanto a las recomendaciones sobre el diseño de la evaluación, puede ser de ayuda usar como referencia el documento sobre el protocolo de encargos de evaluación disponible en el siguiente enlace [Protocolo encargos evaluación]

5. Conclusiones y recomendaciones

La presente Guía es el resultado de la actualización del Protocolo de Evaluabilidad de las Políticas Públicas en la Comunidad Foral de Navarra. Esta tercera versión se publica en 2024, tras su primera publicación en 2008 y la segunda versión de 2013, con el objetivo de facilitar el desarrollo de evaluaciones de la evaluabilidad de intervenciones públicas. En ese sentido, los cambios y mejoras efectuados en el documento han tenido siempre presente el propósito de ofrecer un conjunto de pautas que ayuden a las personas responsables de una intervención pública en la toma de decisiones relacionadas con la conveniencia de llevar a cabo su posterior evaluación. Atendiendo a esa premisa, el **objetivo es que esta Guía posibilite el desarrollo de un análisis de la intervención que permita identificar necesidades y mejoras, con la intención de preparar la intervención y que se evalúe de forma adecuada.**

El análisis de evaluabilidad recogido en esta Guía debe ponerse en marcha antes de una evaluación de mayor envergadura, puesto que su objetivo es reducir incertidumbres sobre la decisión de realizarla o no, siendo aconsejable el uso de la Guía, sobre todo, cuando se piensa que la evaluación posterior a llevar a cabo requerirá una inversión significativa de recursos. **Se establece, por tanto, como un proceso de mejora previo dentro de la planificación, diseño, implantación y evaluación de intervenciones públicas.**

Con la idea de elaborar una Guía de carácter práctico y fácil aplicación, se ha utilizado deliberadamente el término análisis de evaluabilidad frente al concepto más estricto de “evaluación de evaluabilidad” para hacer referencia a un examen más rápido y sencillo de la intervención que no implique un trabajo de mucho calado ni consuma muchos recursos.

A pesar del riesgo de protocolizar una práctica tan compleja y diversa como es la evaluabilidad, se ha realizado un esfuerzo por conformar una herramienta práctica y operativa destinada al personal encargado del diseño, gestión y ejecución de las intervenciones públicas y, especialmente, a las personas encargadas de gestionar y coordinar su seguimiento y evaluación. Sin embargo, dependiendo de la intervención, el análisis de evaluabilidad puede ser más o menos complejo, por lo que, en ocasiones, será recomendable contar con asesoramiento externo especializado para llevarlo a cabo.

Como resultado de la aplicación de esta guía se espera una mejora de las intervenciones públicas y de los sistemas de información articulados para realizar su seguimiento, así como un aumento de la eficacia y utilidad de las evaluaciones. Asimismo, otro de sus grandes propósitos es el de cumplir con el objetivo de continuar generando conocimiento y fortaleciendo la institucionalización de la evaluación en la Administración Foral de Navarra, establecido desde la Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de Políticas Públicas del Departamento de Presidencia e Igualdad del Gobierno de Navarra.

Referencias

- **Guía para el Análisis de la Evaluabilidad Previa de los Planes de Carácter Estratégico.** *Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)*. Disponible en: [Guía para el Análisis de la Evaluabilidad](#) o a través de [Instituto Andaluz de Administración Pública \(IAAP\)](#).
- **Guía de Evaluabilidad de Intervenciones Públicas.** *Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas*. Disponible en: [Guía de Evaluabilidad de Intervenciones Públicas](#) o a través de [Secretaría de Estado de Función Pública](#).
- **Protocol d'avaluabilitat.** *Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Iválua)*. Disponible en: [Protocol d'avaluabilitat ivalua](#) o a través de [Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas \(Ivalua\)](#).
- **Cuestionario de Evaluabilidad de la Cooperación Española.** *Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación*. Disponible en: [Cuestionario Evaluabilidad Cooperación](#) o a través de [División de Evaluación de la Cooperación Española](#).
- **Guía para realizar un Diagnóstico para una Política Pública.** *Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)*. Disponible en: [Guía para realizar un Diagnóstico](#) o a través de [Instituto Andaluz de Administración Pública \(IAAP\)](#).
- **Manual de Elaboración de Planes Estratégicos de Políticas Públicas de la Junta de Andalucía.** *Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)*. Disponible en: [Manual Planes Estratégicos](#) o a través de [Instituto Andaluz de Administración Pública \(IAAP\)](#).
- **Guía de Evaluación de Diseño de Políticas Públicas.** *Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas*. Disponible en: [Guía Evaluación de Diseño](#) o a través de [Secretaría de Estado de Función Pública](#).
- **Guía práctica para la Evaluación del diseño.** *Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Iválua)*. Disponible en: [Guía práctica para la Evaluación del diseño](#) o a través de [Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas \(Ivalua\)](#).
- **¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?** *Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Iválua)*. Disponible en: [Herramienta práctica. ¿Cómo puedo elaborar una Teoría del Cambio?](#) o a través de [Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas \(Ivalua\)](#).