

METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS

APLICABLE A LOS PROGRAMAS
PRESUPUESTARIOS ORIENTADOS
A RESULTADOS

SUMARIO

Tabla de contenido

ABREVIATURAS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
1. INTRODUCCIÓN	7
2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS	8
3. ENFOQUE	9
4. MOMENTOS DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	9
5. EL PROCESO DE EVALUACIÓN	11
5.1. USO DE CRITERIOS DE EVALUACIÓN	11
5.1.1. Aspectos específicos y preguntas de evaluación asociadas	14
5.2. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA	17
5.3. MATRIZ DE DISEÑO: GUÍA DE LA EVALUACIÓN	19
5.3.1. Análisis inicial de información y contexto programático	19
5.3.2. Determinación de Instrumentos y procedimientos de levantamiento de información	20
5.4. DISEÑO DE INSTRUMENTOS DE LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	26
5.4.1. Encuestas	26
5.4.2. Entrevistas y Grupos de referencia	27
5.4.3. Grupos focales	28
5.4.4. Observación directa	28
5.5. CONSOLIDACIÓN PROGRESIVA DE LA MATRIZ DE DISEÑO	29
5.6. INFORME METODOLÓGICO Y PLAN DE TRABAJO	31
5.7. LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN	31
5.8. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN Y ESTIMACIÓN DEL DESEMPEÑO	32
5.8.1. Métodos cuantitativos	32
5.8.2. Métodos cualitativos	35
5.8.3. Triangulación y estimación del desempeño	37
5.8.4. Conclusiones, hallazgos y recomendaciones	38
5.9. REPORTE Y DIFUSIÓN	39
5.10. USO DE LA EVALUACIÓN	39
6. NIVELES DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA LOS PPOR	40
6.1. NIVEL 1: EVALUACIÓN DE RESULTADOS ESTÁNDAR	40
6.2. NIVEL 2: EVALUACIÓN EJECUTIVA DE RESULTADOS	40

7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN	42
7.1. IDENTIFICACIÓN Y PRIORIZACIÓN DE PROGRAMAS A SER EVALUADOS	42
7.1.1. Procedimiento de ranqueo de programas.....	44
7.2. VERIFICACIÓN DE EVALUABILIDAD	45
7.3. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN	46
7.3.1. Activación del Comité de Evaluación	47
7.3.2. Elaboración de los términos de referencia.....	48
7.3.3. Selección competitiva	53
7.4. CONTRATACIÓN Y REUNIÓN INICIAL.....	54
7.4.1. Protección y uso de datos.....	54
7.4.2. Compromiso de conducta ética del evaluador	54
7.4.3. Reunión inicial.....	54
7.5. INFORME METODOLÓGICO Y PLAN DE TRABAJO	55
7.6. REALIZACIÓN DE PRUEBAS PILOTO	56
7.7. OPERATIVO DE CAMPO: LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN.....	60
7.8. ANÁLISIS Y MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO.....	61
7.9. REPORTE Y DIFUSIÓN.....	64
7.10. USO DE LA EVALUACIÓN	65
REFERENCIAS.....	68
ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA TIPO.....	70
ANEXO 2: CONSENTIMIENTO SOBRE LA PROTECCIÓN Y USO DE DATOS	75
ANEXO 3: COMPROMISO DE CONDUCTA ÉTICA EN LA EVALUACIÓN	77

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Análisis de lógica vertical programática.....	11
Ilustración 2: Población potencial y objetivo del programa	12
Ilustración 3: Paradigmas de la aproximación mixta en las evaluaciones de resultados	17
Ilustración 4: Ejemplo análisis de frecuencia cuantitativo.....	32
Ilustración 5: Ejemplo de análisis empleando un histograma	33
Ilustración 6: Triangulación y estimación del desempeño.....	38
Ilustración 7: Las 10 etapas de implementación de la evaluación de resultados.....	42

Índice de Tablas

Tabla 1: Momentos en los que se recomienda realizar la evaluación de resultados y su utilidad.....	10
Tabla 2: Aspectos específicos y preguntas de evaluación	14
Tabla 3: Complementariedad de métodos cuantitativos y cualitativos	18
Tabla 4: Campos de la Matriz de Diseño.....	19
Tabla 5: Instrumentos de recolección de información	22
Tabla 6: Ejemplo de Matriz de Diseño	30
Tabla 7: Estructura básica de una tabla de análisis descriptivo.....	34
Tabla 8: Ejemplo de análisis descriptivo	34

Tabla 9: Algunos métodos de investigación cualitativa	36
Tabla 10: Características de los dos niveles de evaluación de resultados.....	40
Tabla 11: Criterios para apoyar la priorización de programas a ser evaluados.....	43
Tabla 12: Ejemplo de criterios y pesos relativos para el ranqueo de PPOr a ser evaluados	44
Tabla 13: Duración y entregables esperados por nivel de evaluación	51
Tabla 14: Equipos de trabajo para los dos niveles de evaluación de resultados.....	52
Tabla 15: Ejemplo de tabla de validación operativa y logística de una prueba piloto	58
Tabla 16: Ejemplo de tabla de hallazgos técnicos de una prueba piloto.....	59
Tabla 17: Síntesis del desempeño programático	62
Tabla 18: Estructura de la matriz CHR	63
Tabla 19: Tabla de ASM.....	66

ABREVIATURAS

ASM	Aspectos Susceptibles de Mejora
CHR	Conclusiones, Hallazgos y Recomendaciones
DIGEPRES	Dirección General de Presupuesto
END	Estrategia Nacional de Desarrollo
GIZ	Agencia de Cooperación Internacional de Alemania
MEPyD	Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo
M&E	Monitoreo y Evaluación
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PNPSP	Plan Nacional Plurianual del Sector Público
PPoR	Programa Presupuestario orientado a Resultados
SICA	Sistema de Integración Centro Americana
TdR	Términos de Referencia
UE	Unidad Ejecutora

RESUMEN EJECUTIVO

Desde el año de 2022, GIZ inició la Fase II del Programa Buena Gobernanza Financiera, denominada Buena Gobernanza Financiera para una recuperación económica, verde e inclusiva en los países del Sistema de Integración Centroamericana (SICA). Esta fase se enfoca en cuatro ejes de acción: (i) movilización de recursos; (ii) eficacia del gasto público; (iii) capacidad para la gestión de riesgos fiscales, y; (iv) prevención de la corrupción y fomento de la transparencia. A su vez incorpora los pilares transversales de equidad de género, políticas para la población vulnerable, recuperación verde y cooperación con la sociedad civil. El programa apoya, en el nivel regional, a COSEFIN, SE-COSEFIN y sus grupos de trabajo y, a nivel nacional, a los Ministerios de Hacienda y las administraciones tributarias de los países de la región interesadas en emprender acciones de mejora en sus procesos e instituciones. En años anteriores, la GIZ viene acompañando la implementación del presupuesto por resultados en diferentes países de la región SICA, lo que permite la transferencia de buenas prácticas y fomentar el intercambio regional.

En el caso de República Dominicana, las políticas públicas han experimentado avances notorios en los últimos años. Las entidades gubernamentales, particularmente las que ejecutan políticas sectoriales, han mejorado sus capacidades en las áreas de planificación estratégica y en la vinculación de sus planes operativos anuales con los recursos asignados en el Presupuesto General del Estado. En este sentido, la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) ha desarrollado un conjunto de programas presupuestarios orientados a resultados (PPoR), aplicando la Metodología de Presupuesto Orientado a Resultados. El diseño de los PPoR se fundamenta en el desarrollo de modelos lógicos contruidos a partir de evidencia fáctica, en los cuales se identifican las causas y posibles soluciones a un problema que afecta a la población directamente. Los PPoR gozan de asignación priorizada de recursos y ofrecen bienes y servicios que se vinculan causalmente al logro de resultados.

Como parte de esta senda, el presente documento desarrolla la metodología de evaluación de resultados para los PPoR. Su aplicación busca contribuir a mejorar el bienestar social al fortalecer la efectividad del gasto. Este propósito se logrará a través del uso de los resultados de las evaluaciones para apoyar la toma de decisiones tendientes a fortalecer el desempeño programático y de esta forma el logro de resultados esperados de los PPoR.

La evaluación de resultados examina el desempeño de un programa presupuestario orientado a resultados (PPoR) en términos del logro de los cambios esperados en el bienestar, comportamiento o conocimiento de la población objetivo, como consecuencia de la provisión de productos programáticos.

La evaluación de resultados analiza igualmente aspectos del PPoR como: (i) la eficiencia, o asignación óptima para la obtención de productos; (ii) la eficacia, o grado de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos programáticos; y la focalización y cobertura de la población objetivo; (iii) el grado de alineación programática con las prioridades de política sectorial y de país; (iv) su contribución a la equidad, con atención al enfoque de género; (v) su sostenibilidad y continuidad; (vi) la estrategia y capacidad institucionales de gerencia programática, monitoreo y evaluación (M&E) y coordinación interinstitucional, requeridas para el logro de resultados; y (vii) la satisfacción de los beneficiarios, la calidad, oportunidad y accesibilidad de los productos.

La presente metodología está dirigida a la DIGEPRES, como autoridad del gasto y líder en la realización de evaluaciones de los PPoR, así como a las instituciones ejecutoras de los programas presupuestarios comprometidas con el bienestar social. Gracias a ello, las instituciones del gasto cuentan con una herramienta aplicada, sencilla y con un carácter orientador no limitativo en la conducción de las evaluaciones de resultados. La

metodología ilustra el proceso evaluativo y sus etapas de implementación, incidiendo positivamente en la realización de evaluaciones de alta calidad, bajo estándares probados internacionalmente.

Desde el Programa de Buena Gobernanza Financiera, lo anterior se alinea con los objetivos de promover la buena gobernanza desde distintas áreas, como el gasto público, con el fin de evaluar presupuestos sectoriales con especial atención a sus efectos sobre la población vulnerable, incluyendo el enfoque de género.

1. INTRODUCCIÓN

El presente documento desarrolla la metodología de evaluación de resultados aplicable a los programas presupuestarios orientados a resultados (PPoR). El documento consta de siete secciones, incluyendo la presente.

En la sección 2 se presentan los objetivos de la evaluación de resultados, su foco de estudio y utilidad. La sección 3 presenta su enfoque y la 4 los momentos oportunos para su realización.

La sección 5 describe el proceso evaluativo de una manera técnica, si bien sencilla. El proceso parte de explicar el uso de los criterios de evaluación, pasando (entre otros) por el diseño de los instrumentos de levantamiento de información y culminando con el uso de la evaluación.

La sección 6 presenta los niveles de evaluación de resultados contemplados en la metodología con su alcance diferenciado, acorde a las necesidades y posibilidades de desarrollo de las evaluaciones a los PPoR.

Finalmente, en la sección 7 se presentan las etapas de implementación de la evaluación, desde la identificación y priorización del programa objeto de evaluación hasta el uso de la evaluación. Las etapas corresponden a la descripción del proceso de evaluación, en este caso desde la perspectiva de su aplicación práctica en cabeza de DIGEPRES y demás instituciones que participan en su desarrollo.

El documento incluye las referencias consultadas para el desarrollo de la metodología y un conjunto de anexos con los términos de referencia tipo, el consentimiento sobre la protección y uso de datos y el compromiso de conducta ética del evaluador.

2. OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN DE RESULTADOS

La evaluación de resultados examina el desempeño de un programa presupuestario orientado a resultados (PPoR) en términos del logro de los cambios esperados en el bienestar, comportamiento o conocimiento de la población objetivo, como consecuencia de la provisión de productos programáticos (Banco Mundial, 2019; DNP, s.f.; DNP, 2012).

Su foco de estudio es la determinación de la solidez de la secuencia lógica en la cadena de resultados del PPoR, indagando qué tanto el modelo lógico y la teoría del cambio del programa han reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática tendiente al logro de resultados inmediatos e intermedios, así como su grado de contribución al resultado final.

En otras palabras, analiza el grado de influencia del uso y consumo de los productos del programa por parte de la población objetivo sobre el logro de los resultados esperados. Cabe aclarar que este tipo de evaluación no hace análisis de causalidad en la atribución, a diferencia de la evaluación de impacto (PNUD, 2002). Es decir, no pretende determinar los efectos directos de una intervención diferenciándolos de otros aspectos contextuales o por fuera de su ámbito de influencia, ya que no genera un escenario contrafactual o de control que así lo permita. En las evaluaciones de impacto las observaciones cubren a los beneficiarios directos de la intervención, denominados *grupo de tratamiento*, y a no beneficiarios de la intervención *grupo control*, buscando la mayor homogeneidad posible en sus características salvo el carácter de beneficiarios. De esta forma el objetivo es determinar mediante análisis econométricos robustos los efectos atribuibles específicamente a la intervención.

Además de la efectividad, la evaluación de resultados analiza igualmente aspectos del PPoR como: (i) la eficiencia, o asignación óptima para la obtención de productos; (ii) la eficacia, o grado de cumplimiento de metas físicas y financieras de productos programáticos; y la focalización y cobertura de la población objetivo; (iii) el grado de alineación programática con las prioridades de política sectorial y de país; (iv) su contribución a la equidad, con atención al enfoque de género; (v) su sostenibilidad y continuidad; (vi) la estrategia y capacidad institucionales de gerencia programática, monitoreo y evaluación (M&E) y coordinación interinstitucional, requeridas para el logro de resultados; y (vii) la satisfacción de los beneficiarios, la calidad, oportunidad y accesibilidad de los productos.

Por lo tanto, el uso de la evaluación de resultados en el país contribuye con evidencia y un análisis comprehensivo del desempeño programático a la toma de decisiones relativas a la priorización y asignación del gasto programático. Ayuda igualmente a sustentar las necesidades de modificación, revisión o fortalecimiento de un PPoR y a la retroalimentación de la planificación estratégica.

3. ENFOQUE

La evaluación de resultados tiene un enfoque **formativo** sobre el progreso, para informar sobre el desempeño del PPOr a nivel de resultados, e identificar áreas y mecanismos de mejora en la implementación. De esta forma, promueve el aprendizaje y permite identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas, de utilidad para la toma de decisiones y orientación gerencial del PPOr.

A su vez, tiene un enfoque **sumativo**, al determinar el grado de cumplimiento en el logro de resultados, su relevancia, efectividad y sostenibilidad, identificando igualmente lecciones y buenas prácticas de utilidad para un eventual escalamiento o réplica de un programa (Morra y Rist, 2009).

De acuerdo con el principio de utilización, este tipo de evaluación es **participativa**. Las Unidades Ejecutoras (UE), así como los grupos de interés y beneficiarios de los PPOr son consultados en las diferentes etapas de la evaluación y sus contribuciones y retroalimentación incluidas en el proceso analítico. Con ello se busca que las habilidades, el conocimiento, la confianza y el sentido de propiedad entre la audiencia de la evaluación contribuyan a un mejor desempeño programático, con sus consiguientes implicaciones positivas sobre el bienestar.

4. MOMENTOS DE REALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Las evaluaciones de resultados se realizan durante la ejecución del programa (*ex dure*) o una vez finalizado (*ex post*).

Evaluación de resultados durante la ejecución del programa presupuestario. Se realiza para determinar si el programa está teniendo un desempeño acorde a lo esperado en la provisión de productos y el logro de resultados y los factores que lo explican. Sirve a su vez para validar la teoría del cambio y modelo lógico del programa en la ejecución, así como la estrategia de implementación en la práctica. En conjunto, el análisis evaluativo es ante todo formativo, ya que identifica aspectos susceptibles de mejora (ASM) y demás medidas tendientes a fortalecer el diseño y el desempeño programático en los diferentes criterios evaluativos. No obstante, en casos en los cuales la valoración en estos criterios determine un nivel de desempeño bajo o insuficiente, la evaluación puede recomendar la revisión exhaustiva o incluso el cierre del programa.

Es recomendable esperar por lo menos dos ciclos presupuestales después del inicio de un PPOr antes de realizar una evaluación de resultados. Esto permitirá tener una visión del programa operando en pleno, con los arreglos institucionales y operativos y la función de producción programática desarrollados. Así mismo se recomienda esperar dos o más ciclos presupuestales tras la implementación completa de los diferentes ASM, antes de considerar el volver a realizar una evaluación de resultados de un programa que haya sido evaluado previamente.

Tabla 1: Momentos en los que se recomienda realizar la evaluación de resultados y su utilidad

	Durante la ejecución (<i>ex dure</i>)	Al finalizar la ejecución
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> • Dos o más ciclos presupuestales después del inicio del PPOr. • Dos o más ciclos presupuestales tras implementar los ASM de la anterior evaluación de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Semestre de finalización definida del programa. • Primer bimestre transcurrido tras la finalización de la ejecución del programa.
Foco de atención	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de ASM y demás medidas para fortalecer el diseño y desempeño programático. • Énfasis formativo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Lecciones, aprendizajes, buenas prácticas y sostenibilidad de los logros programáticos. • Énfasis sumativo.
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Información oportuna y comprehensiva para mejorar el desempeño con énfasis en el logro de resultados inmediatos e intermedios y contribución al resultado final del programa. • En casos de desempeño bajo, recomendaciones de revisión exhaustiva o, incluso, cierre del programa. • Recomendaciones de política y orientación del gasto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Información oportuna y comprehensiva para la formulación de nuevos programas, posibles réplicas o escalamiento del programa finalizado. • Recomendaciones de política y orientación del gasto.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de resultados al finalizar el programa presupuestario. La evaluación de resultados de carácter *ex post* se concentra en la valoración comprehensiva de la efectividad del programa, incluyendo el análisis de los factores determinantes el desempeño observado, confiriéndole un énfasis sumativo. En ella se identifican lecciones, aprendizajes y buenas prácticas asociadas a los diferentes criterios evaluativos. A su vez, se examina la sostenibilidad de los resultados con el fin de identificar retos persistentes y el conjunto de recomendaciones y medidas requeridas para fortalecer la sostenibilidad de los logros programáticos alcanzados en el marco de la institucionalidad permanente.

Este proceso tiene especial relevancia como base para la formulación de nuevos programas, el diseño de una posible réplica o escalamiento del programa finalizado.

El momento oportuno para realizar la evaluación de resultados es aproximadamente un semestre antes de la finalización definida del programa o, el primer bimestre tras su finalización. No es recomendable postergar su definición más allá de este marco temporal por las dificultades propias de la disolución de las instancias específicas de ejecución y la posible dispersión de beneficiarios y demás grupos de interés.

Por último, es importante señalar que en los dos momentos de realización (*ex dure* o *ex post*) las evaluaciones de resultados contribuyen a generar recomendaciones de política y estratégicas en la orientación del gasto y la gestión institucional.

5. EL PROCESO DE EVALUACIÓN

5.1. Uso de criterios de evaluación

En la evaluación de resultados el eje de análisis es el **desempeño programático** a nivel de productos y resultados. Este se examina contra un conjunto de criterios y aspectos centrales para cubrir el objetivo de este tipo de evaluación. Los criterios y aspectos evaluativos se desagregan a su vez subconjuntos de aspectos específicos y un listado detallado de preguntas guía para cubrir cada aspecto.

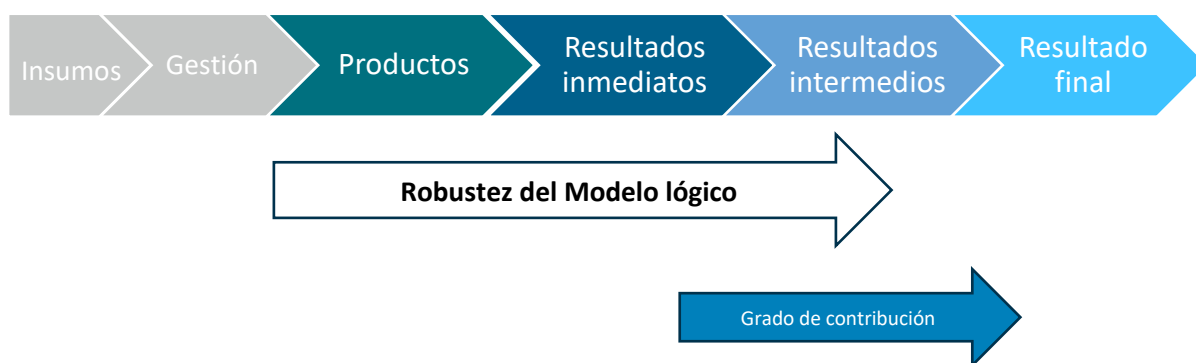
El conjunto de criterios y aspectos es comprensivo y referencial. De esta forma, al evaluar un PPO se seleccionan los criterios, aspectos y preguntas de mayor relevancia a ser cubiertas por cada criterio en cumplimiento de los objetivos de la evaluación. A su vez, los aspectos y las preguntas se pueden adaptar o complementar según se considere pertinente para la evaluación programática en cuestión.

Los siguientes siete criterios se consideran esenciales para el análisis evaluativo:

1. Efectividad

- Grado en el cual se han alcanzado los resultados esperados y cuáles han sido los factores determinantes en su logro (OECD,2024).
- Análisis de la lógica vertical, teoría del cambio, modelo lógico y estrategia del programa. En este se determina qué tanto el modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados; así como el grado de contribución de los resultados inmediatos e intermedios hacia el resultado final.

Ilustración 1: Análisis de lógica vertical programática



Fuente: Elaboración propia

- Manejo gerencial de incentivos a la efectividad programática

2. Sostenibilidad

- Perdurabilidad potencial en el tiempo de los resultados alcanzados y medidas adoptadas o requeridas para fortalecerla (OECD,2024).
- Marco institucional y gobernanza adecuados para respaldar la continuación de los resultados programáticos.

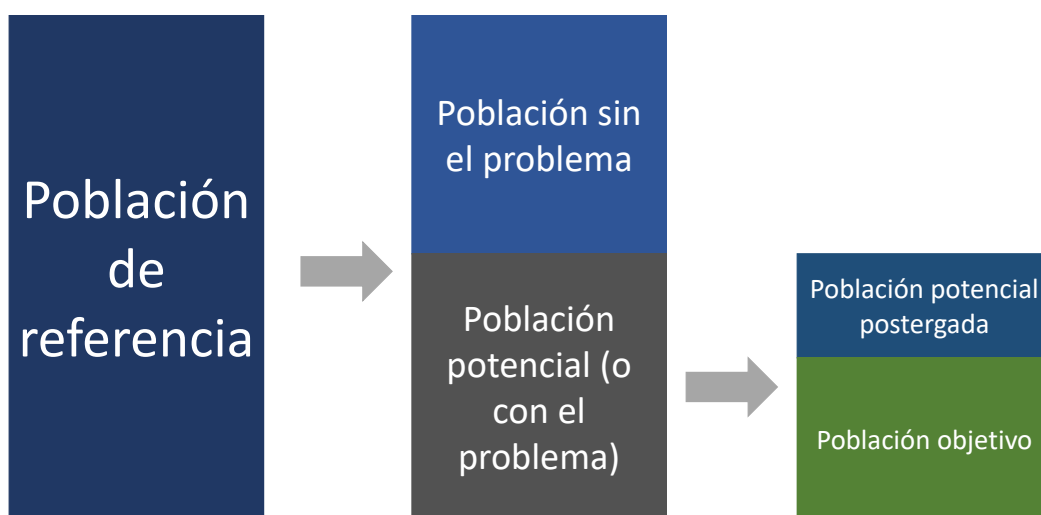
3. Eficiencia

- Asignación óptima de recursos para la obtención de productos. Mide la productividad de los recursos utilizados en la generación de un bien o servicio (OECD,2024).
- Aplicación de procedimientos y reglas de gestión gerencial para la toma de decisiones informada y orientada al logro de resultados.
- Realización de mediciones de costeo unitario, análisis costo-efectividad y de eficiencia para apoyar la gestión programática (UNEP,2024).
- Análisis de oportunidad y redundancia en la producción programática.

4. Eficacia

- Grado de cumplimiento de metas físicas y financieras de bienes y servicios (productos) programáticos (UNEP,2021).
- Definición clara de la población potencial, y focalización y cobertura adecuadas de la población objetivo (CEPAL, 2010).

Ilustración 2: Población potencial y objetivo del programa



Fuente: CEPAL (2010).

- Grado de correspondencia y consistencia de la ejecución presupuestal con la estructura programática.
- Manejo gerencial de incentivos a la eficacia programática.

5. Calidad

- Acceso, percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios y equipos de campo sobre la oportunidad y calidad de los bienes y servicios del programa.
- Cumplimiento de estándares, buenas prácticas y medidas en la provisión de los bienes y servicios.
- Gestión de calidad y servicio al cliente.

6. Equidad

- Grado de adopción y transversalización del enfoque de género en el programa (OECD,2021).
- Focalización adecuada de grupos vulnerables (ibid.).
- Contribución del programa al mejoramiento de las condiciones de vida de la población objetivo, la equidad ambiental y social.
- Consistencia y contribución del programa a la promoción y protección de los Derechos Humanos (DDHH)

7. Alineación

- Contribución y alineación del programa a las prioridades institucionales, sectoriales y nacionales de política (OECD,2024).
- Contribución y consistencia del programa con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y demás prioridades de política en materia de adaptación y mitigación del cambio climático y sostenibilidad ambiental.

El análisis de los siete criterios anteriores se complementa con el del siguiente conjunto de aspectos centrales del diseño y la implementación del programa, considerados determinantes en el logro de resultados.

A nivel de **diseño** se incluye el análisis de:

- Las lecciones y evidencia científica incorporadas en el diseño del programa, en concordancia con lo estipulado en la *Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios orientados a Resultados* (DIGEPRES, 2021).
- El marco de desempeño del programa a nivel de resultados y productos (ibid.), así como los arreglos y mecanismos de monitoreo y evaluación (M&E) (UNEP,2024).
- Los arreglos institucionales y gobernanza del programa.

A nivel de la **implementación** del programa se incluye el análisis de:

- Gestión adaptativa, entendida como las medidas gerenciales tomadas para hacer frente de manera resiliente a retos y eventos imprevistos (UNEG,2021).
- Gestión del riesgo del programa (ibid.).
- Arreglos institucionales, gobernanza y capacidad operativa de las Unidades Ejecutoras (UE) del PPor.
- Coordinación sectorial e intersectorial. Específicamente, analizando los mecanismos y prácticas de coordinación al interior del sector del PPor, así como con otros sectores relevantes, tendientes a mejorar la efectividad del programa (UNEG,2021).
- M&E durante la implementación en la UE y la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) (UNEP,2024).

5.1.1. Aspectos específicos y preguntas de evaluación asociadas

Tal y como se ha mencionado previamente, los criterios evaluativos se desagregan en subconjuntos de aspectos específicos y un listado detallado de preguntas guía diseñadas para cubrirlos (ver [Tabla 2](#) a continuación). Este listado es igualmente referencial, pudiéndose omitir los aspectos o preguntas que no sean relevantes. Alternativamente, se puede complementar o adaptar según se requiera para la evaluación del programa en cuestión.

Tabla 2: Aspectos específicos y preguntas de evaluación

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
Efectividad	<i>Grado en el cual se han alcanzado los resultados esperados y factores determinantes en su logro; análisis de lógica vertical (Teoría del Cambio e hipótesis de atribución).</i>		
	Avance en el logro de resultados	1	¿El programa está logrando cumplir las metas de resultados esperados? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?
	Lógica vertical	2	¿El modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados? ¿El grado de contribución de los resultados inmediatos e intermedios hacia el resultado final es significativo? ¿La Teoría del Cambio del programa es robusta (diseño e implementación)?
	Incentivos a la efectividad	3	¿Se cuenta con responsables de metas y mecanismos gerenciales de contractualización del desempeño que incentiven la efectividad?
	Resultados inesperados	4	¿Se evidencian resultados positivos o negativos inesperados como consecuencia de las intervenciones del programa? (incluyendo efectos secundarios o de derrame tipo spill-over)
Sostenibilidad	<i>Perdurabilidad potencial en el tiempo de los resultados alcanzados y medidas adoptadas o requeridas para fortalecerla</i>		
	Financiera	5	¿Cuál es la probabilidad de que los recursos financieros estén disponibles cuando finalice el PPOr para respaldar la continuación de las intervenciones y sus beneficios?
	Marco institucional y gobernanza	6	¿El programa es propiedad de instituciones gubernamentales? ¿Hay disposición de las partes interesadas para continuar con las actividades y los resultados del programa?
		7	¿Los marcos legales, las políticas, las estructuras de gobierno y los procesos respaldan la continuación de los resultados del programa?
Eficiencia	<i>Asignación óptima de recursos para la obtención de productos.</i>		
	Costeo unitario	8	¿El programa ha identificado y cuantificado costos unitarios de los bienes y servicios generados?
	Medición costo-eficiencia y costo-efectividad	9	¿El programa cuenta con procedimientos para mediciones tipo costo-eficiencia o costo-efectividad en su ejecución? ¿Ha realizado este tipo de mediciones y utilizado sus resultados para mejorar el desempeño programático?

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
	Oportunidad	10	¿Se identifica alguna actividad que no se esté ejecutando o cuyo fortalecimiento mejoraría la eficiencia?
	Redundancia	11	¿Se identifican productos y procesos que se llevan a cabo en la actualidad y podrían ser prescindibles o ser sustituidos por otros más eficientes?
	Medición de eficiencia	12	¿Hay indicadores de eficiencia en la operación del programa?
	Gestión gerencial	13	¿Se cuenta con controles o reglas gerenciales sólidas para la toma de decisiones informada con respecto a la ejecución físico-financiera oportuna? ¿Se evidencia un progreso en la eficiencia operativa a lo largo de la ejecución?
Eficacia	<i>Cumplimiento de metas programáticas; focalización y cobertura adecuada de población objetivo; eficacia presupuestal</i>		
	Avance en el cumplimiento de metas de producción	14	¿El programa ha provisto los productos oportunamente, en la cantidad y especificaciones esperadas? ¿Qué factores han contribuido o dificultado su logro?
	Focalización	15	¿Los criterios y mecanismos utilizados para seleccionar los beneficiarios son adecuados y técnicamente sustentados?
	Cobertura	16	¿La población objetivo está siendo cubierta adecuadamente?
	Oportunidad	17	¿Se identifica alguna actividad que no se esté adelantando o cuyo fortalecimiento mejoraría la eficacia en la provisión de productos?
	Eficacia presupuestal	18	Grado de ejecución del presupuesto asignado; correspondencia y consistencia con la estructura programática
	Incentivos a la eficacia	19	¿Se cuenta con responsables de meta y mecanismos gerenciales de contractualización del desempeño para mejorar la eficacia?
Calidad	<i>Percepción y grado de satisfacción de los beneficiarios y equipos de campo sobre los bienes y servicios del programa; cumplimiento de estándares y medidas para mejorar los servicios.</i>		
	Buenas prácticas	20	¿Qué tanto se han adoptado buenas prácticas reconocidas nacional o internacionalmente en la provisión de productos del programa?
	Satisfacción	21	¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?
	Acceso	22	¿Los beneficiarios cuenta con canales de atención y fácil acceso a los servicios del programa?
	Gestión de calidad	23	¿Los equipos de campo cuentan con las condiciones técnicas, dotaciones y capacidades logísticas requeridas para la provisión de productos de calidad? ¿El programa cuenta con certificaciones acreditadas de su operación?
	Servicio al cliente	24	¿El programa cuenta con mecanismos de peticiones, quejas, reclamos y reconocimiento al servicio accesibles a los beneficiarios?

Criterio/ Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
Equidad	<i>Grado de adopción y transversalización del enfoque de género en el programa; promoción y protección de los derechos humanos; focalización adecuada de grupos vulnerables.</i>		
	Equidad de género y derechos humanos	25	¿En qué medida está contribuyendo el programa a la equidad de género, el empoderamiento de las mujeres y un enfoque basado en los derechos humanos? ¿Aplica protocolos o guías para identificar y superar posibles barreras y brechas de género en su ejecución?
	Focalización de grupos vulnerables	26	¿La focalización del programa está incluyendo a la población más vulnerable? ¿y a la población de alto riesgo?
	Mejoramiento de condiciones de vida, equidad ambiental y social	27	¿El diseño del programa incluye entre sus propósitos la mejora o mitigación de las condiciones de pobreza de la población objetivo? ¿Es consistente y contribuye con los objetivos de lograr una mayor equidad ambiental y social?
Alineación	Alineación con prioridades de política, desarrollo sostenible y cambio climático	28	¿Es consistente con y está alineado el programa a los planes estratégicos del sector (sectores) al cual (a los cuales) pertenece? ¿A la Estrategia Nacional de Desarrollo (END) y al Plan Nacional Plurianual del Sector Público (PNPSP)? ¿A los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y demás prioridades de política en materia de adaptación y mitigación del cambio climático y sostenibilidad ambiental? ¿La alineación incluye indicadores y metas específicas?
M&E	M&E diseño	29	¿Se contemplaron en el diseño fichas técnicas y esquemas de validación de indicadores; estimación técnica de metas; sistemas de análisis de datos; reportes; uso de información de desempeño para apoyar toma de decisiones; roles y responsabilidades de M&E?
	M&E implementación	30	¿Cómo han operado los anteriores elementos durante la implementación? ¿Qué avances ha habido en M&E y cuáles retos persisten? ¿Se han realizado evaluaciones del programa y sus resultados utilizado para apoyar la toma de decisiones y el mejor desempeño?
Gestión adaptativa y del riesgo	Implementación de la gestión adaptativa	31	¿Cómo fue la respuesta y el manejo adaptativo del programa frente al COVID-19? (u otros eventos no esperados o contingentes relevantes)
	Gestión del riesgo	32	¿Se hizo un análisis de riesgos en el diseño? ¿Se ha gestionado el riesgo en la ejecución?
Coordinación	Coordinación sectorial e intersectorial	33	¿El programa maneja mecanismos de coordinación sectorial e intersectorial para mejorar su efectividad y lograr una mayor contribución a las prioridades de política del país?
Arreglos institucionales	Arreglos institucionales	34	¿Cuenta el programa con arreglos institucionales, mecanismos de gobernanza, y capacidad operativa adecuados para el cumplimiento de su propósito?

Fuentes: Elaboración propia con base en OECD (2024); OECD (2021); UNEG (2021); UNEP (2024); CEPAL (2010).

5.2. Aproximación metodológica

El análisis de los criterios evaluativos se realiza a través de una aproximación metodológica mixta, cuantitativa y cualitativa. La aproximación mixta combina las ventajas de los paradigmas del pospositivismo, utilizado por los métodos cuantitativos y del constructivismo y la teoría crítica, en los métodos cualitativos (Nateras, 2005).

Ilustración 3: Paradigmas de la aproximación mixta en las evaluaciones de resultados



Fuente: Aguilar (2017) en GIZ-GOPA (2021).

La siguiente tabla presenta los aspectos diferenciales y complementariedad entre los métodos. En términos sencillos, el rigor de los métodos cuantitativos contribuye a determinar si el programa ha logrado los resultados esperados y en qué medida lo ha hecho; así como la robustez del modelo lógico, al examinar la solidez de la secuencia lógica en la cadena de resultados del PPO. A su vez, los métodos cualitativos permiten profundizar en el entendimiento de los factores explicativos del desempeño observado, en cómo se ha logrado y en aspectos operacionales, del comportamiento y percepción de los grupos de interés, incluyendo a los beneficiarios.

Tabla 3: Complementariedad de métodos cuantitativos y cualitativos

Diferencia	Métodos cuantitativos	Métodos cualitativos
Objetivo	Evaluar si se llega al resultado esperado y si las conclusiones pueden generalizarse.	Entender los procesos, las conductas y las condiciones tal como los perciben las personas o grupos objeto de estudio.
Uso	Medir numéricamente quién, qué, cuándo, cuántos y con qué frecuencia.	Analizar el cómo y por qué.
Instrumentos para recolectar información	Cuestionarios, encuestas, entre otros.	Entrevistas, encuestas, observación y documentos escritos (registros, diarios, fotos, etc.), entre otros.
Análisis de la información	Predominan los análisis estadísticos y econométricos.	Análisis de percepciones, perspectivas, conocimiento; validación de la información.

Fuente: (GIZ-GOPA, 2021).

5.3. Matriz de Diseño: guía de la evaluación

La Matriz de Diseño es una herramienta metodológica útil para orientar la aproximación a los criterios y preguntas de evaluación. Se emplea a lo largo de la evaluación para apoyar su desarrollo y permite llevar un registro sistemático del cubrimiento de las preguntas de evaluación. Tiene, por ende, un carácter dinámico y progresivo, ya que se va complementando y afinando a medida que se desarrolla la evaluación.

Para el efecto, la Matriz de Diseño incluye los siguientes campos:

1. **Criterios de evaluación:** Cada criterio de evaluación se lista como referente en la primera columna.
2. **Preguntas de evaluación:** Cada una de las preguntas asociadas al criterio en cuestión y que han sido seleccionadas para la evaluación.
3. **Subpreguntas de evaluación:** Estas aplican si se requiere desagregar alguna pregunta para indagar en temáticas derivadas de la pregunta.
4. **Medidas o indicadores:** Se incluyen las medidas que se van a emplear para corroborar cada pregunta y reflejar en el análisis evaluativo. Estas pueden ser indicadores correspondientes al marco de desempeño del programa o complementarios para efectos evaluativos.
5. **Instrumentos o procedimientos:** Se lista el instrumento o el procedimiento con sus especificaciones respectivas, a emplearse para el levantamiento de información (ver descripción en la sección 5.3.2).
6. **Método:** Se especifica si es cuantitativo o cualitativo.
7. **Tipo de Fuente:** Se especifica si cada fuente de información a emplearse para responder la pregunta es primaria (recolectada por la evaluación) o secundaria (no recolectada por la evaluación).
8. **Instituciones o grupos de interés:** Se especifica la(s) institución(es) o grupo(s) de interés a ser consultado(s) o que generan la información para responder a la pregunta y subpreguntas respectivas.

Tabla 4: Campos de la Matriz de Diseño

Criterio	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Medidas o indicadores	Instrumentos o procedimientos	Método	Tipo de Fuente	Instituciones o grupos de interés
1	2	3	4	5	6	7	8

Fuente: Elaboración propia a partir de Morra y Rist (2009)

5.3.1. Análisis inicial de información y contexto programático

El primer paso en su llenado se apoya en el análisis inicial de la documentación principal del programa, en esencia información secundaria del PPor y del contexto programático. Esta primera aproximación permite entender una lectura integral del diseño y ejecución

del programa y del contexto socio-económico, institucional y de política en el que se desarrolla.

El proceso, constituye una primera aproximación a las preguntas de evaluación que permite precisar su alcance y derivar subpreguntas asociadas. Igualmente, sirve para identificar necesidades de información para responder a las preguntas, las cuales serán suplidas a través de la evaluación.

5.3.2. Determinación de Instrumentos y procedimientos de levantamiento de información

En este paso se determinan los instrumentos y procedimientos a emplearse en la recolección y procesamiento de la información requerida para responder las preguntas de evaluación e ir así llenando la Matriz de Diseño.

La literatura de evaluación es amplia y variada al respecto, abarcando instrumentos y procedimientos de carácter estructurado, en donde toda la data se recolecta de la misma manera, y semiestructurados, en donde la data se recolecta de diferentes maneras. Entre los instrumentos y procedimientos se encuentran: (i) las encuestas; (ii) las entrevistas; (iii) los grupos focales; (iv) juicios de expertos, a través de grupos de referencia; (v) la observación directa; (vi) los procedimientos de revisión de información secundaria, como la información documental del programa, sistemas de información, bases de datos y registros administrativos; (vii) los métodos Delphi multicriterio, y (viii) los instrumentos de recolección participativa, como el mapeo social y las reuniones con la comunidad

A continuación, se describen algunos de los más utilizados en las evaluaciones de resultados¹.

5.3.2.1. Encuestas

Las encuestas se basan en la aplicación de un cuestionario que mide diferentes aspectos del entorno, los beneficiarios y grupos de interés, incluidas sus características y condiciones socioeconómicas, opiniones o percepciones.

Pueden ser estructuradas o semiestructuradas. En el primer caso, la persona encuestada escoge una o más opciones previamente especificadas de respuesta. En las semiestructuradas se incluyen preguntas abiertas, las cuales permiten captar el entendimiento y criterio individual de la persona encuestada, sobre la pregunta en cuestión. A su vez, en el primer caso son cuantitativas y las semiestructuradas son cualitativas.

Su realización puede ser presencial o virtual. En la primera forma a través de la interacción con un encuestador que aplica el formulario de encuesta directamente a la persona entrevistada observando un protocolo para el efecto. En la forma virtual, a través de formularios enviados a la persona encuestada para su respuesta o de llamadas telefónicas.

El diseño muestral de una encuesta debe ser aleatorio y representativo de la población objetivo para garantizar su validez externa y generalización e inferencia de los hallazgos evaluativos.

Las encuestas son especialmente útiles si se busca:

- Validar la teoría del cambio y modelo lógico del programa, comprobar hipótesis relativas a la influencia de factores determinados sobre el logro de resultados.

¹ Para una exposición detallada de los diferentes métodos ver Hatry (2006), Morra y Rist (2009), UNEG (2021)

- Se requiere levantar información para medir o validar los resultados o productos programáticos, a través de inferencias de las respuestas obtenidas (criterios de efectividad y eficacia).
- Se busca la validez externa de hallazgos evaluativos, es decir su generalización a la población objetivo del programa.
- Se requiere profundizar en aspectos de percepción, satisfacción (criterio de calidad) o conceptos de los diferentes grupos de interés de un programa y así cotejar sus puntos de vista y encontrar divergencias o niveles de concordancia.

5.3.2.2. *Entrevistas y grupos de referencia*

Las entrevistas son herramientas cualitativas empleadas para intercambiar información mediante una conversación basada en preguntas predefinidas. Se desarrollan entre el evaluador y el entrevistado, denominado “informante clave”. Pueden ser estructuradas, si se aplica el mismo guion y contenido a los diferentes informantes, o semiestructuradas, si estos varían. Igualmente, puede ser grupales o individuales.

Las entrevistas permiten explorar y entender las perspectivas de los informantes sobre temáticas del desempeño del programa cubiertas en los criterios y aspectos objeto de evaluación. Se perfilan con base en el conocimiento y experiencia de la persona informante, induciendo a la generación de reflexiones sobre la operación del programa, sus resultados, lecciones, aprendizajes y recomendaciones de mejora para la ejecución en progreso. Se destacan los lineamientos desarrollados por Boyce y Neale (2006) para su realización.

Por su parte, los grupos de referencia se conforman con personas expertas en temáticas del programa abordadas por los criterios de evaluación. Preferiblemente los integran personas con reconocida reputación y respeto en el sector, valoradas por su conocimiento e independencia con respecto al programa. En los grupos de referencia se aplican cuestionarios cortos guía para enfocarse en sus áreas de experticia y generar discusiones para llevar a recomendaciones y valoraciones que pueden o no ser consensuadas. Se consideran semiestructurados, dado que no todos los participantes tienen que responder todas las preguntas y la discusión puede apartarse del guion, según lo estime adecuado el evaluador.

Los dos instrumentos pueden aplicarse de forma presencial o virtual; esta última, través de video conferencias que permitan la interacción y discusión.

Las entrevistas y grupos de referencia son útiles para:

- Profundizar en cómo el entrevistado entiende el tema en cuestión.
- Conocer puntos de vista y experiencias individuales o grupales; diferentes visiones de un tema abarcando los diversos grupos de interés clave con incidencia en el programa, donde los individuos tienen una perspectiva particular y pueden estar esparcidos geográficamente
- Obtener la visión de expertos independientes, cuyo criterio y prestigio en la temática de evaluación gozan de amplio reconocimiento (grupos de referencia).

Tabla 5: Instrumentos de recolección de información

Instrumentos de recolección de información	Descripción	Utilidad
Encuesta	Herramientas basadas en la aplicación de un cuestionario que mide diferentes aspectos del entorno, los beneficiarios y grupos de interés, incluidas sus características y condiciones socioeconómicas, opiniones o percepciones.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca validar la teoría del cambio y modelo lógico del programa, comprobar hipótesis relativas a la influencia de factores determinados sobre el logro de resultados. 2. Se requiere levantar información para medir los resultados. 3. Se busca la validez externa de hallazgos evaluativos. 4. Se requiere profundizar en aspectos de percepción, satisfacción o conceptos.
Entrevistas y grupos de referencia	Herramientas para intercambiar información mediante una conversación basada en preguntas predefinidas, entre el entrevistador y el entrevistado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere profundizar en cómo el entrevistado entiende el tema. 2. Se busca conocer puntos de vista y experiencias individuales o grupales; diferentes visiones de un tema abarcando los diversos grupos de interés clave con incidencia en el programa, donde los individuos tienen una perspectiva particular y pueden estar esparcidos geográficamente 3. Se busca la visión de expertos independientes (grupos de referencia)
Grupo focal	Discusión informal de un tema concreto con un pequeño grupo de participantes (máximo 10 personas) bajo la dirección de un moderador.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se requiere profundizar en un tema (foco) específico. 2. Se busca investigar entendimientos, perspectivas, comportamientos, normas e ideas sociales a través de la interacción grupal. 3. Permiten lograr una mejor comprensión de aspectos contextuales y obtener visiones de temáticas sensibles.
Observación directa	Herramienta de levantamiento de información basada en técnicas de inspección visual empleadas para el registro de data de referencia y descriptiva del programa.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se busca contabilizar, validar o contrastar información sobre aspectos como: <ul style="list-style-type: none"> • lugares donde opera el programa • bienes y servicios generados y su calidad • comportamiento de grupos de interés, beneficiarios, o equipos de trabajo • situaciones y condiciones asociadas al programa.

Fuente: Elaboración propia a partir de GIZ-GOPA (2021)

5.3.2.3. Grupos focales

Los grupos focales son instrumentos semiestructurados de tipo cualitativo desarrollados a través de reuniones de grupos pequeños de participantes (entre 6 y 12) para discutir temáticas específicas. Son conducidos bajo la dirección de un moderador, apoyado por un asistente en el registro de la discusión. La persona que modera el grupo focal emplea un guion con un conjunto pequeño de preguntas abiertas, las cuales buscan promover el diálogo y la expresión de diferentes puntos de vista de todos los participantes, sin

condicionar o sesgar las respuestas. En la selección de los participantes es deseable la homogeneidad para lograr discusiones más horizontales y simétricas.

Los grupos focales constan de cuatro fases, con una duración total que puede variar entre 60 y 120 minutos. En la primera fase el moderador presenta el propósito del grupo y reglas de la reunión, buscando “romper el hielo” y asegurando el respeto a la confidencialidad de todos los participantes. La segunda emplea preguntas globales sobre la materia. La tercera desarrolla la discusión principal a través de las preguntas centrales de especificidad y profundidad progresiva. En la última fase, el moderador hace una síntesis sobre lo tratado, abriendo así una ronda final en la que invita a los participantes a comentar la síntesis y expresar sus conclusiones, lecciones o aspectos a destacar, de acuerdo con su perspectiva individual (Krueger y Casey, 2015).

Los grupos pueden ser presenciales o virtuales, a través de videoconferencias.

Los grupos focales permiten:

- Profundizar en un tema (foco) específico.
- Investigar entendimientos, comportamientos, normas e ideas sociales a través de la interacción grupal.
- Lograr una mejor comprensión de aspectos contextuales.
- Obtener visiones de temáticas sensibles.

5.3.2.4. Observación directa

La observación directa es una herramienta de levantamiento de información cualitativa basada en técnicas de inspección visual. Facilita la recolección de data de referencia y descriptiva, entre otros aspectos, de:

- Lugares donde opera el programa.
- Bienes y servicios que genera, y su calidad
- Comportamiento de grupos de interés, beneficiarios, o equipos de trabajo
- Situaciones y condiciones relacionadas con la ejecución del programa.

Los aspectos para observar se asocian a preguntas de la evaluación, las cuales definen el objetivo de la actividad. De esta manera se complementan o validan hallazgos de otros instrumentos de levantamiento de información.

La observación puede ser estructurada o semiestructurada. En el primer caso, se define previamente qué será observado durante un tiempo específico, y se emplean listas de chequeo codificadas para el registro de los eventos o situaciones de interés. La observación semiestructurada no maneja un plan específico y formatos de registro codificados y en general su formato es más libre y abierto a ajustes en el marco de las preguntas de evaluación que la orientan. El evaluador toma notas sobre aspectos que determina de interés a medida que transcurre la actividad (Morra y Rist, 2009).

A su vez, la observación puede ser “participante” o “no participante”, si implica interacción del evaluador y el público del lugar o no implica interacción.

5.3.2.5. *Revisión de información documental*

La revisión documental es un procedimiento de identificación, registro y análisis sistemático de documentos con información secundaria del programa o de relevancia para el programa.

Es transversal al proceso evaluativo, y una actividad necesaria para conocer y comprender de manera integral el programa y su desempeño. Permite obtener información, cuantitativa y cualitativa, de utilidad para abordar las preguntas de evaluación, el diseño de los demás instrumentos de recolección de información y la validación y contraste de hallazgos de estos últimos.

Los pasos genéricos del procedimiento son los siguientes:

1. Identificación de la documentación principal.

El procedimiento parte con la identificación de la documentación principal, la cual constituye el conjunto mínimo a ser cubierto por la evaluación. Esta incluye documentos de:

- Diseño del programa, con su respectivo modelo lógico, marco de resultados y estructura programática.
- Estudios relacionados con el diseño del programa
- Documentos de arreglos institucionales y operación del programa.
- Políticas y planes nacionales y sectoriales, de relevancia para el programa
- Evaluaciones previas y estudios en temáticas relacionadas con el programa y sus resultados.
- Informes periódicos de ejecución del programa
- Reportes de M&E de desempeño físico y financiero
- Fichas técnicas de indicadores de resultado y producto

2. Registro en la Matriz de Diseño.

La documentación principal identificada se examina para asociar los diferentes documentos a las preguntas de evaluación consignadas en la Matriz de Diseño.

3. Análisis de información.

El análisis documental se realiza para responder a las preguntas y subpreguntas de evaluación con referencia directa a la medida o indicador empleado para corroborar la pregunta específica en la Matriz de Diseño.

El análisis se incluye de manera progresiva en un reporte síntesis de resultados por cada criterio, con referencias directas y explícitas a cada documento revisado. Este registro es sistemático y conforma el sustento documental de la evaluación.

El análisis documental aporta igualmente al diseño de los diferentes instrumentos de levantamiento de información al ir identificando temáticas objeto de investigación o validación en el proceso evaluativo.

4. Identificación y análisis de documentación complementaria

El ejercicio va identificando información documental adicional que se incorpora al registro y análisis y a su vez se nutre de hallazgos en la aplicación de los demás instrumentos en los que se identifican otros documentos relevantes a medida que se aplican.

5.3.2.6. *Revisión de sistemas de información, bases de datos y registros administrativos*

La revisión de data disponible en sistemas de información, bases de datos y registros administrativos del programa es un procedimiento importante para el análisis cuantitativo. Su alcance y utilidad depende directamente de la calidad y confiabilidad de la información sistematizada, así como de su relevancia para la evaluación.

Por ende, para usar este tipo de data secundaria se debe verificar:

- La relevancia de la data.
En principio, sirve para responder las preguntas de la evaluación. Es útil para explicar o medir los productos y resultados del programa, así como factores incidentes en su logro.
- La confiabilidad de la data.
Su registro y medición se apoyan en métodos probados y sistemáticos que la hacen estable y consistente en el tiempo; es amena a validación independiente y no tiene riesgos de manipulación.
- La precisión y el grado de disponibilidad de la data.
La data disponible no es ambigua o susceptible de interpretaciones sobre su definición. Los errores de registro y los niveles de valores faltantes (*missing*) son relativamente bajos. Además, cubre los períodos de tiempo que se requieren para el análisis.
- La oportunidad de la data garantiza contar con información actualizada y en la periodicidad requerida para el análisis evaluativo.
- La solidez del sistema de información, base o registro administrativo que la contiene.
El instrumento de gestión de información cuenta con mecanismos de control de calidad, auditoría, validación, seguridad, así como métodos de limpieza y depuración de data. A su vez, está establecido y seguirá operando y generando información de utilidad para la institución que lo opera.

Los pasos genéricos del procedimiento son los siguientes:

1. Identificación de los sistemas de información, registros administrativos y bases de datos de la(s) UE(s) empleados por el programa

Un primer paso es identificar y conocer el funcionamiento general y características de los sistemas, bases o registros empleados por el programa. Igualmente, conocer la información que contienen y alcance, para así determinar su relevancia potencial en la evaluación.

2. Análisis de confiabilidad y calidad de la data

Se analiza la confiabilidad, precisión, grado de disponibilidad y oportunidad de la data para determinar si se puede emplear en la evaluación para hacer análisis cuantitativos. Para ello es necesario acceder a los sistemas o a reportes planos que permitan al evaluador hacer las verificaciones y validaciones del caso.

3. Análisis de la solidez del sistema de información, base de datos y registros administrativos.

De manera simultánea al paso anterior, se verifica si estos instrumentos cuentan con mecanismos de control de calidad, auditoría, validación, seguridad, así como métodos de limpieza y depuración de data.

4. Registro en la Matriz de Diseño.

Una vez validada la data en los pasos anteriores se determina analíticamente a cuáles preguntas de la evaluación, contenidas en la Matriz de Diseño, puede responder.

5. Análisis cuantitativo de la data secundaria.

El análisis de la data secundaria se realiza para responder a las preguntas y subpreguntas de evaluación con referencia directa a la medida o indicador empleado para corroborar la pregunta específica en la Matriz de Diseño.

Este puede incluir desde cálculos específicos de determinadas variables o indicadores, hasta análisis de estadística descriptiva, inferencial, o especificación de modelos econométricos para examinar el modelo lógico y teoría de cambio del programa.

El análisis se incluye en el reporte síntesis de resultados por cada criterio, según aplique.

El análisis cuantitativo aporta igualmente al diseño o complemento de los diferentes instrumentos de levantamiento de información al ir identificando temáticas objeto de profundización o validación en el proceso evaluativo.

5.3.2.7. *Revisión de información estadística*

La información estadística social, económica, demográfica, ambiental y las geoestadísticas producidas por la Oficina Nacional de Estadística constituyen un acervo de información de utilidad para el análisis evaluativo, complementando los instrumentos y procedimientos descritos.

Corresponde a información de calidad y confiable, por lo que el foco de análisis está en determinar su relevancia y oportunidad para efectos de responder las preguntas de la evaluación y así incluir en los análisis cuantitativos o cualitativos.

5.4. Diseño de instrumentos de levantamiento de información

El diseño de los instrumentos de levantamiento de información es un paso previo obligatorio antes de iniciar el operativo de campo. En sentido estricto no es lineal, ya que durante el levantamiento de información pueden ser objeto de ajuste y mejoramiento. La excepción la constituyen los instrumentos estructurados, en especial las encuestas, ya que al iniciar su aplicación no son modificables.

A continuación, se presentan los pasos básicos a cumplirse en el diseño de los instrumentos de levantamiento de información.

5.4.1. Encuestas

En el caso de las encuestas los pasos básicos de diseño son:

1. Establecer el objetivo de la encuesta e identificar los criterios/aspectos de evaluación que va a cubrir.

2. Definir las necesidades de información y los grupos de interés que potencialmente la pueden brindar (encuestados).
3. Definir si la encuesta va a ser estructurada (cuantitativa) o semiestructurada (cualitativa).
4. Diseñar la muestra y la técnica de recolección. En este punto se determina el tipo y tamaño de la muestra. Entre otros aspectos si puede ser aleatoria y su grado de representatividad, de acuerdo a los objetivos planteados y a las posibilidades determinadas por las características de los encuestados potenciales y el tipo de encuesta contemplada (eg. virtual o presencial).
5. Definir las secciones, temáticas específicas y preguntas de la encuesta validando su correspondencia con las preguntas de evaluación consignadas en la Matriz de Diseño. Este paso puede llevar a identificar subpreguntas para incluir en la Matriz. Así mismo, en este punto se definen las medidas o indicadores correspondientes a la encuesta a ser incluidas en la Matriz para corroborar las preguntas/subpreguntas de evaluación.
6. Diseñar el operativo de campo para su aplicación.
7. Realizar una prueba piloto del instrumento para validarlo y ajustarlo según sea el caso en sus aspectos técnicos, operativos y logísticos.
8. Entrenar al equipo de encuestadores y validadores para su realización.

Los pasos 1-4 se cumplen generalmente para la consolidación de la primera versión de la Matriz de Diseño en el Informe Metodológico y el paso 5 de manera parcial y preliminar.

Una vez cumplidos los anteriores pasos se procede a iniciar el operativo de campo para el levantamiento de la información de la evaluación a través de la encuesta.

5.4.2. Entrevistas y Grupos de referencia

El diseño de las entrevistas y grupos de referencia sigue los siguientes pasos:

1. En primer lugar, establecer el objetivo de cada entrevista o grupo de referencia, su alcance y uso esperado para cubrir las necesidades de información identificadas.
2. Identificar los grupos de interés (y expertos) a ser entrevistados.
3. Identificar los criterios/aspectos de evaluación a ser cubiertos, al igual que las preguntas evaluativas a las cuales apuntarán.
4. Desarrollar los cuestionarios con base en la formulación de preguntas claras (adecuadas para los participantes y el contexto), singulares (contienen solo 1 idea) y neutrales (no tienen un juicio de valor), de acuerdo con cada perfil de entrevistado.
5. Identificar medidas o indicadores correspondientes a las entrevistas o grupos de interés a ser empleados para corroborar las preguntas de evaluación.
6. Preparar el material de apoyo para el registro de la entrevista (fichas resumen; registro audiovisual y formatos de sistematización).
7. Validar el diseño de las entrevistas y grupos de referencia.
8. Programar la agenda de realización, convocando a los diferentes informantes y asegurando espacios adecuados.

Los pasos 1-3 se cumplen generalmente para la consolidación de la primera versión de la Matriz de Diseño en el Informe Metodológico y el paso 4 de manera parcial y preliminar, alcanzando a incluir conjuntos básicos de preguntas.

Una vez cumplidos los anteriores pasos se procede a iniciar el operativo de campo para el levantamiento de la información de la evaluación a través de la encuesta.

5.4.3. Grupos focales

El diseño de los grupos focales sigue los siguientes pasos:

1. Establecer el objetivo del grupo focal e identificar los criterios/aspectos de evaluación que va a cubrir.
2. Establecer el tema que debe ser tratado y el grupo de personas que potencialmente pueden brindar la información.
3. Definir las preguntas, abiertas, neutrales, singulares y claras, que guiarán el grupo focal. Debe ser un conjunto discreto, debido a la dificultad de discutir muchos aspectos. Su diseño se realiza de acuerdo con la dinámica del grupo en sus cuatro fases:
 - Preguntas introductorias.
 - Preguntas globales, generadoras de un ambiente de reflexión y discusión.
 - Preguntas principales, de mayor especificidad y directamente asociadas al objetivo del grupo y a preguntas (o subpreguntas) de la evaluación. Generalmente enfocadas en las fortalezas, áreas de mejora y recomendaciones derivadas para el desempeño del programa.
 - Preguntas de cierre para registrar los mensajes principales de los participantes y validar la síntesis realizada por el moderador; igualmente asociadas al objetivo del grupo y a preguntas (subpreguntas) de la evaluación.
4. Desarrollar el guion a seguir para la moderación y las técnicas de moderación respectivas para generar confianza, evitar emitir juicios, reducir sesgos y promover la interacción de todos los participantes.
5. Determinar el tipo de registro (audio, audiovisual, notas) y de análisis de contenido a desarrollar con respecto al objetivo y preguntas de evaluación asociadas (codificación, foco en frecuencias o relaciones).
6. Contactar e invitar a los participantes y, en lo posible, seleccionar un espacio “neutral” de reunión que les brinde confianza para expresar sus ideas abiertamente.
7. Dependiendo del alcance de los grupos focales es recomendable validar y ajustar el instrumento a través de una prueba piloto. Por ejemplo, una prueba piloto es conveniente si se quiere adelantar varios grupos focales con diferentes moderadores, o diversos grupos de interés en diferentes locaciones. Alternativamente, se puede validar el instrumento en un ejercicio técnico de escritorio.

5.4.4. Observación directa

El diseño requerido para la aplicación de esta herramienta incluye:

1. Definir el objetivo de la actividad a partir de la identificación de preguntas de evaluación que se quiere cubrir, para efectos de complemento o validación de hallazgos de otros instrumentos.

2. Establecer el lugar y la población a observar (emplazamiento) y el enfoque (participante o no). En cualquier situación se necesita acceder a la comunidad.
3. Identificar si se requiere un acercamiento inicial o preparativos de coordinación previos para acceder al lugar.
4. Definir si se va a adelantar una observación estructurada o semiestructurada, de acuerdo al objetivo y características identificadas en el objeto de observación.
5. Preparar los materiales donde se consignarán las anotaciones o las observaciones (lista de chequeo, formatos de registro específicos, guías de notas de campo).
6. Definir los procedimientos y bitácoras de información y entrenar en su aplicación al observador u observadores que van a adelantar la actividad.
7. Dependiendo del alcance de la actividad es recomendable validar y ajustar el instrumento a través de una prueba piloto. Por ejemplo, una prueba piloto es conveniente si la actividad se debe adelantar con varios observadores para asegurar un entendimiento común y verificar la claridad de los procedimientos. Alternativamente, se puede validar el instrumento en un ejercicio técnico de escritorio.

5.5. Consolidación progresiva de la Matriz de Diseño

Tras el análisis inicial de información, la determinación de instrumentos y procedimientos de levantamiento de información y su diseño preliminar, se consolida una primera versión de la Matriz de Diseño. Esta versión contiene los instrumentos o procedimientos a aplicarse en la evaluación (campo 5 de la Matriz), los métodos (6), tipos de fuentes (7), e instituciones y grupos de interés a ser cubiertos para cada criterio (1) y pregunta de evaluación asociada (2). Los campos correspondientes a las subpreguntas y medidas e indicadores (3 y 4), se incluyen con un carácter preliminar ya que es probable que varíen a medida que se complete el diseño de los instrumentos.

La primera versión de la Matriz de Diseño se constituye en referente de la aproximación metodológica de la evaluación y orientación de su desarrollo. Se debe resaltar el carácter dinámico de la Matriz, ya que se irá afinando (por ejemplo, a través de la inclusión progresiva de subpreguntas o ajuste de las preguntas existentes) de acuerdo al diseño detallado de los instrumentos y al surgimiento de hallazgos propios del curso evaluativo. En la tabla a continuación se presenta un ejemplo parcial de la Matriz de Diseño y el tipo de información que registra para el mapeo metodológico de la evaluación.

Tabla 6: Ejemplo de Matriz de Diseño

Criterio	Preguntas de evaluación	Subpreguntas	Medidas o indicadores	Instrumentos o procedimientos	Método	Tipo de Fuente	Instituciones o grupos de interés
Efectividad	1. ¿El programa está logrando cumplir las metas de resultados esperados?	1.1. ¿Cuál es el nivel de cumplimiento del resultado inmediato (RI)?	Indicador RI	Reporte de seguimiento anual de M&E	Cuantitativo	Secundaria	UE ₁
Efectividad	2. ¿El modelo lógico del programa ha reunido las condiciones necesarias y suficientes para la producción programática conducente al logro de resultados?	2.1. ¿La provisión de productos programáticos incide en la probabilidad del logro de resultados?	Probabilidad de ocurrencia del evento seleccionado	Modelo econométrico-Sistema de información del programa.	Cuantitativo	Secundaria	UE ₂
...	3. ...	3.1.
Calidad	4. ¿Los beneficiarios del programa están satisfechos con la oportunidad y calidad de los bienes y servicios recibidos?	4.1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los beneficiarios con respecto al servicio S ₁	Nivel de satisfacción sobre oportunidad y sobre calidad (escala 1-5 Likert)	Encuesta de percepción a beneficiarios	Cuantitativo	Primaria	Beneficiarios del programa
Calidad		4.2. ¿Qué factores consideran los equipos operativos han sido determinantes en el grado de satisfacción de los beneficiarios?	Factores determinantes en el grado de satisfacción	Grupo focal de equipos operativos	Cualitativo	Primaria	Equipos operativos de la UE ₁
...	5. ...	5.1.				

Fuente: Elaboración propia.

5.6. Informe metodológico y plan de trabajo

La primera versión de la Matriz se incluye en el informe metodológico de la evaluación para su discusión y validación.

El informe desarrolla el diseño metodológico y describe el enfoque conceptual y estrategia de la evaluación para cumplir con sus objetivos. A su vez, para ilustrar el contenido de la Matriz, describe:

1. Los instrumentos y procedimientos que se van a implementar para levantar la información; su diseño, alcance y supuestos (preliminar en el caso de encuestas y grupos focales).
2. La estrategia de validación de instrumentos a adelantarse, en especial a través de pruebas piloto.
3. El operativo de campo planeado, con sus estimativos generales de duración, costos, equipos y aplicación de instrumentos.
4. El tipo de análisis de la información que se va a realizar y el proceso de triangulación para estimar el desempeño
5. Los mecanismos que se van a emplear para sistematizar la información recabada.
6. Los grupos de interés a ser cubiertos y fuentes a consultar.

El informe metodológico expone también la aproximación que va a tener la evaluación a la **equidad de género y el respeto a los derechos humanos**, así como a otros aspectos de enfoque diferencial que deban incluirse en el análisis evaluativo.

Por su parte, el plan de trabajo presenta las actividades de cada etapa, el presupuesto, cronograma e informes que generará la evaluación. Describe los roles y responsabilidades de los equipos de evaluación y las instituciones participantes. A su vez, expone cómo se va a adelantar la gestión de riesgos durante la evaluación y las medidas adoptadas para el cumplimiento de estándares éticos.

5.7. Levantamiento de información

Una vez se han validado los instrumentos a través de las pruebas piloto, y se ha aprobado el informe metodológico, se inicia el levantamiento de información. Esta parte del proceso evaluativo se apoya en el plan detallado del operativo de campo. El plan detallado del operativo de campo incluye:

1. Un cronograma de actividades a adelantarse, precisando los tiempos y lugares en donde se van a aplicar los diferentes instrumentos.
2. Una lista de chequeo con las personas, grupos de interés e instituciones a ser entrevistadas y consultadas.
3. Una lista de chequeo específica para la realización de la encuesta de acuerdo con su despliegue geográfico.
4. La definición de requerimientos logísticos y administrativos, con los responsables respectivos, para la realización del operativo.
5. Los procedimientos y formatos de registro y sistematización de la información; así como la estructura de las bases de datos y aplicativos a emplearse para el efecto.
6. Los formatos de control del cumplimiento de actividades del operativo.

El equipo evaluador adelanta el operativo y una vez culminado presenta un informe del operativo de campo. El informe de campo presenta los hallazgos preliminares, junto con un reporte de cumplimiento del cronograma de actividades y los formatos de registro y sistematización de información llenados.

De esta forma se procede a analizar la información como base para la estimación del desempeño y generación de recomendaciones de la evaluación.

5.8. Análisis de la información y estimación del desempeño²

Luego de terminar el levantamiento de información, el equipo evaluador, a través del enfoque y la metodología escogida, analiza los datos recolectados para así estimar el desempeño. En este marco desarrolla las siguientes actividades:

1. Consolidar y procesar los datos recolectados para su análisis. Los datos cualitativos son transcritos y procesados en softwares acordados previamente. Los datos cuantitativos se compilan de tal manera que se muestre el dato original y el procesado con las instrucciones necesarias para su comprensión.
2. Analizar la información recolectada de acuerdo con el diseño metodológico planteado. En este punto se debe considerar el tipo de análisis viable y aplicable para la información cuantitativa y para la información cualitativa obtenidas.
3. Triangular la información cuantitativa y cualitativa registrada a través de los diferentes instrumentos para efectos de contraste, síntesis y validación.
4. Adelantar el análisis de desempeño por cada (sub)pregunta de evaluación a partir de la triangulación.
5. Consolidar los resultados anteriores en un conjunto de conclusiones a nivel de cada criterio de evaluación, acompañadas (donde aplique) de hallazgos en aspectos que requieren atención junto a recomendaciones para que se supere la situación observada.

Las actividades 1 y 2 implican la aplicación de métodos cuantitativos y cualitativos, los cuales se exponen a continuación.

5.8.1. Métodos cuantitativos

Una de las estrategias metodológicas cuantitativas más utilizadas es el análisis descriptivo o relaciones simples que se basa en el uso de tablas de frecuencias cruzadas y tablas de promedios cruzadas, permitiendo una lectura sencilla de los datos y sus relaciones incondicionadas. Para su desarrollo, primero se requiere conocer el número de observaciones de la muestra y su distribución entre las categorías que se vayan a analizar. En este punto es útil hacer una descripción del conjunto de datos a través de tablas o gráficos de frecuencia, tal como se ilustra con el siguiente ejemplo.

Suponga una evaluación de resultados sobre un programa de seguros que recolecta información sobre los días de baja por enfermedad. Agrupando los datos recolectados se construye:

Conceptos clave

Muestra: Subconjunto de la población analizada por la evaluación.

Media: Promedio de los datos analizados.

Desviación estándar: Diferencia entre los valores de los datos y la media.

Ilustración 4: Ejemplo análisis de frecuencia cuantitativo

² Sección tomada principalmente de GIZ-GOPA (2021).

Valor	Frecuencia
0	12
1	8
2	5
3	4
4	5
5	8
6	0
7	5
8	2
9	1



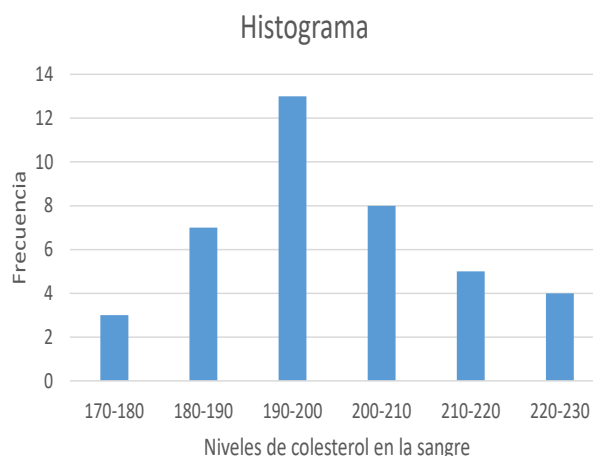
Fuente: Sheldon (2018) en GIZ-GOPA (2021).

En los casos en los que el número de valores distintos es muy grande se utilizan histogramas. Para su construcción se siguen los siguientes pasos: (i) ordenar los datos en forma creciente, (ii) elegir los intervalos de clase o intervalos para dividir los datos de manera que todos aparezcan en algunos de ellos; (iii) construir una tabla de frecuencias y; (iv) realizar el gráfico con las barras adyacentes con alturas iguales a las frecuencias (Sheldon, 2018).

Para ilustrar, suponga una evaluación de resultados de un programa en salud que buscaba disminuir los niveles de colesterol en la sangre de sus beneficiarios. Debido a la naturaleza de los datos, es decir, dado que el nivel de colesterol puede tomar valores en un rango amplio de números, es mejor utilizar un histograma, como se muestra a continuación.

Ilustración 5: Ejemplo de análisis empleando un histograma

Intervalos	Frecuencia
170-180	3
180-190	7
190-200	13
200-210	8
210-220	5
220-230	4



Fuente: ibid

Luego, es necesario saber el promedio dentro de las categorías de interés, planteándose así los primeros momentos estadísticos, es decir, la media y la desviación estándar para

describir y caracterizar la información. Con esta información, se procede a realizar el análisis descriptivo e incluir en una tabla con la estructura descrita a continuación. Es importante indicar que, para un análisis más completo, se sugiere relacionar estos hallazgos con variables sociodemográficas, según su pertinencia.

Tabla 7: Estructura básica de una tabla de análisis descriptivo

Variable	Número de observaciones	Media	Desviación estándar
Listar las variables cuantitativas utilizadas en el análisis	Indicar el número de observaciones	Indicar el promedio de la variable	Indicar la diferencia entre los datos y la media

Fuente: ibid

El análisis descriptivo tiene diferentes posibilidades para ilustrar y evidenciar hallazgos evaluativos, a través de síntesis numéricas sobre variables bajo observación. Un ejemplo de ello se presenta en la tabla a continuación, correspondiente a la evaluación de resultados del Programa de Prevención y Atención de la Tuberculosis.

Tabla 8: Ejemplo de análisis descriptivo

Matriz de casos TB-DR por fecha de inicio de tratamiento y año de egreso en condición de curados o tratamiento terminado (2019 – 2023)

		Fecha de egreso: curado o terminado						
		2019	2020	2021	2022	2023	DCT	Total
Inicio de tratamiento	2019		25,2%	41,5%	1,9%		31,4%	159
	2020			31,5%	42,3%		26,2%	168
	2021			0,5%	39,6%	27,6%	32,3%	192
	2022				6,4%	54,4%	37,7%	204
	2023					20,8%	70,5%	173
	Total	0	40	120	163	200	373	

Nota: Para 2022 y 2023 la suma porcentual de los datos horizontales es menor a 100% ya que no incluye los casos con condición de egreso "curado" y "terminado" de 2024.

DCT= Condición diferente a "curado" o "terminado"

Fuente: Elaboración propia a partir de MISPAS (2024)

La tabla del ejemplo ilustra la duración del tratamiento de los pacientes de Tuberculosis drogoresistentes, evidenciando una reducción en el período presentado. Básicamente, demuestra que el porcentaje de pacientes con condición "curado" o "terminado" en el mismo año calendario de la cohorte supera valores nulos o cuasi-nulos a partir del año 2022 (6,4%) y en el 2023 llega al 20,8%. Este comportamiento sustenta los hallazgos complementarios sobre las bondades en cuanto a mayor efectividad de los tratamientos de última generación introducidos recientemente (OMS, 2024).

La principal ventaja del análisis descriptivo es que expone los resultados de manera sencilla de modo tal que los lectores entienden la información y las relaciones entre las variables con las estadísticas descriptivas que les presentan. Sin embargo, como desventaja, se tiene que este análisis puede ser largo y no tener poder estadístico, por lo que se recomienda complementar con otros tipos de análisis, destacándose el de relaciones condicionadas.

El análisis de relaciones condicionadas o regresiones lineales múltiples condiciona de manera conjunta las relaciones de interés (i.e. la relación que se quiere estudiar) por diferentes variables (Popham, 2001). De esta manera, aísla la contribución de factores observables (e.g. edad, peso, talla, etc.) y no observables (e.g. interés en participar), dando indicio de los resultados, aunque sin hablar de la causalidad entre variables (Amemiya, 1985; Angrist et al, 2002).

Cabe indicar que, para la ejecución de este análisis, el primer paso es plantear un modelo matemático que relacione las variables, así como una hipótesis sobre la relación que se espera. Todo esto se construye a partir del conocimiento de la teoría de cambio, la cadena de valor y la revisión documental. Por ejemplo, suponga una evaluación de resultados que busca examinar la relación entre educación y salarios, una ecuación posible que represente esta relación puede estar dada por (Wooldridge, 2015):

$$\text{salario} = \beta_0 + \beta_1 \text{educación} + \beta_2 \text{experiencia} + \beta_3 \text{antigüedad} + u$$

Donde el salario está expresado como el salario recibido por hora y se determina por la educación, la experiencia y la antigüedad donde labora la persona, además de otros factores no observados recogidos en el término u . Entonces, la evaluación examina la relación entre el salario y la educación con la siguiente hipótesis:

$$\beta_1 = 0$$

Si el análisis determina que la hipótesis anterior es cierta, la educación no influye sobre el salario. De lo contrario, la educación tendría una relación positiva (si $\beta_1 > 0$) o negativa (si $\beta_1 < 0$) con el salario.

Luego del planteamiento del modelo, se pasa a su estimación mediante un software estadístico o econométrico lo cual permitirá comprobar la hipótesis hecha sobre la relación entre las variables³. En este punto también se verifica que la estimación cumpla con los supuestos que requiere el modelo y se hacen diferentes estimaciones que muestren la estabilidad de los resultados encontrados (hipótesis a probar).

Continuando con el ejemplo anterior, suponga que la estimación de los datos con una muestra de 526 individuos da lo siguiente, por lo que se rechaza la hipótesis $\beta_1 = 0$ y se concluye que hay una relación positiva entre la educación y el salario (Wooldridge, 2015):

$$\text{salario} = 0.284 + 0.92 \text{educación} + 0.0041 \text{experiencia} + 0.22 \text{antigüedad} + u$$

Es importante aclarar que, aunque no se pretende hallar un impacto, las relaciones aisladas si ayudan a explicar la información que dan los datos, indicando la importancia y el sentido de las relaciones entre las variables. De esta forma, el análisis da lugar a conclusiones que pueden ser diferentes a las del análisis descriptivo de relaciones simples (ibid).

5.8.2. Métodos cualitativos

Los métodos cualitativos construyen su muestra para comprender el fenómeno de interés, por lo que se seleccionan los participantes de manera intencional (Mayan, 2001). Profundizan en factores explicativos contextuales, experienciales y del comportamiento registrados a través de data no numérica para ampliar el entendimiento sobre el desempeño observado. Para ello se pueden llevar desde registros codificados en notas hasta emplear programas como Atlas, Ti o NVivo, entre otros. Estos últimos facilitan el

³ Existen diferentes softwares ampliamente utilizados. Entre los más recomendados se encuentran Stata, R, EViews y Gretl, este último gratuito y de código abierto.

registro, clasificación y análisis de la data identificando patrones y relaciones y haciendo validaciones cruzadas.

Una de las técnicas más comunes para analizar datos cualitativos se encuentra la codificación, la cual establece vínculos entre los datos (Simmons, 2018). De esta forma, la codificación puede iniciar antes de obtener la información con la construcción de un libro de códigos preliminar que contenga algunos códigos basados en la revisión de la cadena de valor, la teoría de cambio y la literatura.

Luego de construir este libro y con la información cualitativa ordenada en el software acordado, se prosigue a codificar. Cabe resaltar que la codificación es flexible, así que en este proceso se pueden encontrar más o eliminar o modificar los códigos establecidos en el primer libro. Además, a lo largo de todo el proceso, se debe hacer uso de memos para:

1. Documentar el procedimiento de codificación, esto es, las decisiones que se tomaron para seleccionar los códigos.
2. Monitorear cómo está transcurriendo el análisis
3. Establecer patrones, categorías y subcategorías emergentes; reflexionar sobre los temas y conceptos de los datos (Saldaña, 2009).

Con estas consideraciones, los pasos para realizar la codificación son:

1. Leer y analizar el texto, asociando las palabras a los códigos.
2. Relacionar los códigos con temas más abstractos, conceptuales y complejos (códigos de segundo nivel) asociados a su vez a las preguntas (subpreguntas) de evaluación y a las medidas de corroboración respectivas en la Matriz de Diseño.
3. Sintetizar los hallazgos para ser posteriormente triangulados con las demás fuentes.

Entre los métodos de investigación más empleados para el análisis cualitativo se encuentran el análisis discursivo, la etnografía y el análisis temático; los cuales se describen en la tabla a continuación.

Tabla 9: Algunos métodos de investigación cualitativa

Tipo de análisis	Definición	¿Cuándo utilizar este análisis?	Pasos
Análisis temático	Se enfoca en qué se dice, centrándose en la identificación de patrones comunes y relaciones mediante códigos, temas y temas globales.	Utilizado con cualquier tipo de datos cualitativos para preguntas enfocadas en entender qué se está diciendo y cómo la narrativa de los participantes se organiza en temas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pasar de palabras a códigos (temas básicos) 2. Pasar de códigos a temas, haciendo énfasis en cómo se agrupan los códigos (temas intermedios) 3. Pasar de los temas al tema global que responde a las preguntas orientadoras
Análisis discursivo	Se orienta a entender el rol social de lo que está implícito y sus efectos, considerando las relaciones de poder, la posición social, el contexto institucional y lo que tiene sentido para cada parte.	Utilizado con cualquier tipo de datos cualitativos (todo puede analizarse como discurso), con el fin de analizar el cómo y a quién.	<p>Analizar el texto a la luz de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las decisiones implícitas: qué se está diciendo y que no, cómo se dice y la naturaleza de las relaciones validadas por el discurso 2. El contenido de lo implícito: cuáles normas sociales, identidades y relaciones de poder se contemplan 3. La actitud de los participantes: aceptan, rechazan o negocian con el discurso

Tipo de análisis	Definición	¿Cuándo utilizar este análisis?	Pasos
Análisis etnográfico	Se orienta en conocer profundamente el contexto y el problema, visibilizando puntos que otras mediciones pueden no contemplar.	Utilizado para analizar etnografías, profundizando en los que la gente hace, dice y dice que hace.	El análisis es así (el proceso puede no ser lineal y no todos los pasos son obligatorios): 1. Leer las notas de campo 2. Describir las notas y clasificarlas en categorías y temas. 3. Reconocer un patrón o comportamiento que comparten los miembros del grupo 4. Estudiar los patrones a la luz de la literatura existente 5. Demostrar que los hallazgos se relacionan con las interpretaciones de otros

Fuente: GIZ-GOPA (2021).

5.8.3. Triangulación y estimación del desempeño

La información cuantitativa y cualitativa registrada a través de los diferentes instrumentos se triangula para efectos de contraste, síntesis y validación. La triangulación articula e integra los hallazgos de los diferentes instrumentos y procedimientos de recolección de datos, necesarios para el análisis de cada pregunta de evaluación en la Matriz de Diseño. Su realización sustenta por lo tanto la estimación del desempeño para cada pregunta de evaluación y permite hacer una síntesis del desempeño.

El procedimiento de triangulación tiene tres pasos principales descritos a continuación.

1. Planificación de la triangulación.

La triangulación tiene como principal referente la Matriz de Diseño. En esta se registran los diferentes instrumentos y procedimientos, cuantitativos y cualitativos a emplearse para responder a las preguntas de evaluación en cada criterio. El ejercicio es dinámico y progresivo, afinándose a medida que se avanza en la aplicación de los instrumentos y en la obtención de información. En su desarrollo se van determinando aspectos a contrastar o corroborar por diferentes fuentes.

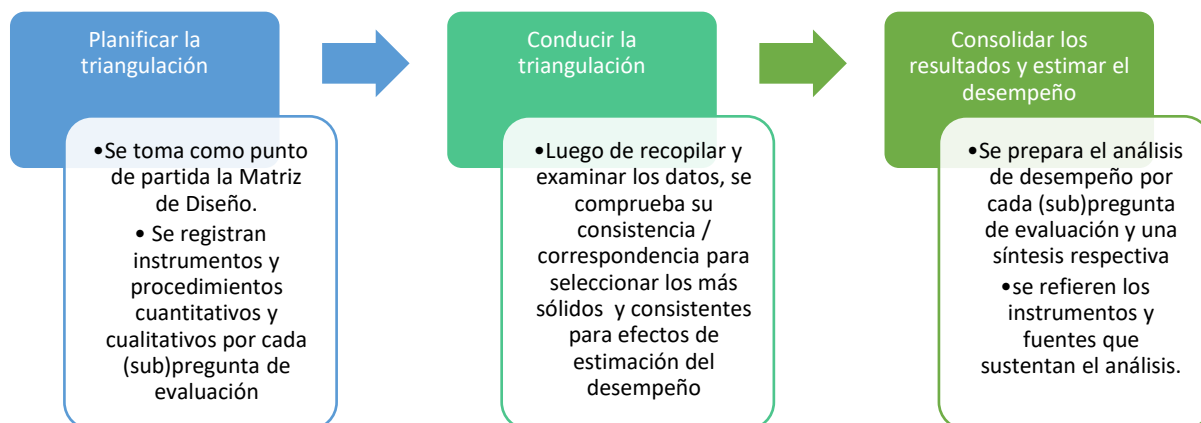
2. Conducción de la triangulación.

Una vez se avanza en la recopilación de datos, se empiezan a examinar con el fin de identificar patrones y tendencias en las diferentes fuentes y métodos empleados. El examen se adelanta para cada (sub)pregunta de evaluación y en su aplicación se comprueba la consistencia y correspondencia de la información. Al respecto, en este ejercicio se pueden presentar tres tipos de casos:

- *La información de las diferentes fuentes y métodos es consistente.* En este caso la evidencia se considera robusta y se procesa para estimar el aspecto del desempeño bajo análisis. Este tipo de caso se prioriza para sustentar las conclusiones e identificación de hallazgos.
- *La información cualitativa difiere de la cuantitativa.* En este caso se amplía el análisis para encontrar las posibles razones de las diferencias, determinando a su vez si se aplican instrumentos y procedimientos adicionales para tal fin. Dependiendo de este análisis y de la validez y confiabilidad de la información y las fuentes bajo contraste, se procede a la estimación del desempeño privilegiando las más robustas.

- La información cualitativa (o cuantitativa) difiere entre sí. En este caso se hace una revisión detallada de fuentes y métodos para descartar posibles fallas o limitantes de levantamiento de información y así optar por las más robustas, descartando las deficientes.

Ilustración 6: Triangulación y estimación del desempeño



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, debido a deficiencias o carencias en la información disponible para responder a alguna (sub)pregunta de evaluación, se pueden presentar casos en las que no es posible estimar el desempeño en el aspecto específico bajo análisis. En esta situación se registra dicha imposibilidad de manera explícita y se omite la triangulación.

3. Consolidación de resultados

La triangulación realizada por cada (sub)pregunta de evaluación sirve para adelantar el análisis de desempeño respectivo e ir extrayendo los principales hallazgos y recomendaciones de la evaluación. El análisis se traduce en una síntesis por cada pregunta de evaluación en la que se refieren además los diferentes instrumentos y fuentes que lo sustentan.

5.8.4. Conclusiones, hallazgos y recomendaciones

El paso final traduce la consolidación de resultados de la triangulación y su síntesis respectiva en un conjunto de conclusiones a nivel de cada criterio de evaluación. Las conclusiones, además de exponer el mensaje principal de valoración del desempeño del programa bajo el criterio respectivo, destacan buenas prácticas, lecciones, retos y aprendizajes evidenciados.

Para cada criterio, y de acuerdo al análisis realizado se exponen igualmente los hallazgos de la evaluación en elementos que requieren atención para mejorar el desempeño observado, revertir algún área deficiente o incluso para consolidar una buena práctica. Junto a cada hallazgo el evaluador plantea recomendaciones para que se supere la situación observada. Las recomendaciones deben ser sustentadas, directas y referidas a aspectos técnicos, administrativos, institucionales o presupuestales objeto de mejora. Su carácter preferiblemente es práctico y gerencial, buscando su aplicabilidad e incidencia en el logro de resultados programáticos.

En los casos en los cuales los hallazgos evidencien deficiencias que ameritan cambios sustantivos o ajustes de fondo del programa, estas se deben exponer en primer lugar, de manera clara y directa. Las recomendaciones del caso se deben plantear como condición necesaria y prioritaria para la adecuada operación del programa.

5.9. Reporte y difusión

La evaluación se articula en un informe final que es validado y ajustado antes de ser difundido. El informe final de evaluación se acompaña de un resumen ejecutivo, y en su cuerpo principal se presentan: (i) una descripción breve del programa evaluado; (ii) una descripción de la metodología aplicada; (iii) la síntesis de resultados de análisis por cada pregunta de evaluación, y; (iv) las conclusiones, hallazgos y recomendaciones de la evaluación. Adicionalmente se incluyen anexos con las especificaciones y resultados específicos de los instrumentos empleados (eg encuestas, modelos, estadística descriptiva), las fuentes y registros de información y la Matriz de Diseño final.

El informe se acompaña de una presentación ejecutiva de la evaluación, la cual se realiza convocando idealmente a los diferentes grupos de interés.

A su vez, a partir del informe y sus anexos, se generan diferentes infografías, cápsulas, artículos y comunicados de prensa para la difusión en medios, redes sociales y diferentes canales. El material audiovisual registrado durante la evaluación se puede emplear también, cumpliendo con los protocolos éticos y de protección y uso de datos, para la producción de videos de difusión.

De otra parte, y de acuerdo con la legislación y competencias, los resultados de la evaluación se incluyen en los eventos y publicaciones de rendición de cuentas a la ciudadanía y al poder legislativo, así como en los ejercicios de control fiscal.

5.10. Uso de la evaluación

Si una evaluación no se emplea para apoyar la toma de decisiones tendientes a mejorar la efectividad del gasto y, en general, el desempeño de un programa, entonces el tiempo y los recursos empleados en su realización se pueden considerar como un esfuerzo costoso y de relativo bajo valor estratégico.

Tras la conclusión de la evaluación, la institución ejecutora del programa evaluado y la autoridad presupuestal que comisionó la evaluación se reúnen y analizan los hallazgos y recomendaciones, con el fin de identificar cuáles recomendaciones van a acoger. Las recomendaciones que validan son entonces traducidas en acciones concretas de fortalecimiento del diseño y desempeño programático. Estas acciones, denominadas aspectos susceptibles de mejora (ASM), son acordadas y priorizadas por las partes, estableciendo un plan operativo para su cumplimiento.

El procedimiento clasifica y prioriza los ASM. La clasificación tiene en cuenta si el ASM es de carácter técnico, administrativo, institucional o presupuestal o una combinación de estos. Igualmente, si se puede cumplir en el corto (0-90 días), mediano (90-120 días) o largo plazo (más de 120 días).

Por su parte, la priorización se hace al estimar la urgencia por corregir la situación del ASM y sus implicaciones potenciales sobre el desempeño programático, así como la viabilidad y facilidad de atender el ASM en el corto plazo.

Para cada ASM se definen actividades específicas y responsables de su cumplimiento, junto con un cronograma detallado asociado, el cual se monitorea y examina periódicamente por las partes. El conjunto conforma un Plan de Mejora, constituyendo así la herramienta para traducir las recomendaciones en acciones de mejoramiento del desempeño programático como consecuencia de la evaluación de resultados realizada.

6. NIVELES DE EVALUACIÓN DE RESULTADOS PARA LOS PPOr

La presente metodología contempla dos niveles de evaluación de resultados con alcances diferenciados. Gracias a ello se cuenta con un mecanismo flexible para optimizar los recursos disponibles para su realización, garantizando la utilidad y beneficios de este tipo de evaluación. En el Nivel 1 se definen las evaluaciones de resultados estándar y en el Nivel 2 las evaluaciones ejecutivas de resultados.

6.1. Nivel 1: evaluación de resultados estándar

El Nivel 1 busca garantizar la validez externa de los resultados a través de la implementación comprehensiva de instrumentos y procedimientos de levantamiento y análisis de la información.

En consecuencia, conlleva la realización de operativos de campo exhaustivos para el levantamiento de información primaria con sus respectivas pruebas piloto y aplicación de técnicas de muestreo aleatorio en el análisis cuantitativo.

Es también especialmente útil para suplir carencias sensibles en la base de información de desempeño programático a nivel de resultados o identificar medidas complementarias a los resultados del programa para su evaluación.

Dado su mayor alcance y requerimientos, las evaluaciones de Nivel 1 las ejecuta una firma evaluadora externa, conformando un equipo para el efecto que incluye un líder, especialistas y personal de campo (ver Sección 7.3.2).

Tabla 10: Características de los dos niveles de evaluación de resultados

	Nivel 1: Evaluación de resultados	Nivel 2: Evaluación ejecutiva de resultados
Alcance	<ul style="list-style-type: none">• Garantiza validez externa.• Incluye la realización de pruebas piloto para validar los instrumentos de levantamiento de información.• Abarca operativos de campo exhaustivos para la aplicación de instrumentos validados.• Supera debilidades de información de desempeño programático.	<ul style="list-style-type: none">• Puede o no garantizar validez externa.• Incluye trabajo de campo (sin operativos y pruebas piloto).• Se apoya en encuestas virtuales• Puede suplir en parte debilidades de información de desempeño programático.
Evaluador externo	<ul style="list-style-type: none">• Firma (empresa legalmente constituida)	<ul style="list-style-type: none">• Equipo de dos especialistas.

Fuente: Elaboración propia.

6.2. Nivel 2: evaluación ejecutiva de resultados

El Nivel 2 configura una opción de menor alcance, costo y duración, de mayor utilidad relativa en casos en los cuales prima la oportunidad en la disponibilidad de hallazgos

evaluativos y no se requiere necesariamente lograr la validez externa de los resultados evaluativos.

En aquellos PPoR que cuentan con información de desempeño programático suficiente a nivel de resultados tampoco es necesario el levantamiento de información primaria con el alcance del Nivel 1.

A diferencia del Nivel 1, en el Nivel 2 no se realiza un operativo de campo exhaustivo para el levantamiento de información. Por lo tanto, no se adelantan pruebas piloto de grupos focales o de encuestas, ni los despliegues logísticos en el territorio focalizado por el programa para alcanzar la cobertura y validación in-situ del primer nivel.

El trabajo de campo abarca el desarrollo de entrevistas, consultas, grupos focales, visitas a sitios seleccionados de proyecto, observación directa y aplicación de listas de chequeo, entre otros métodos de recolección de información. En lugar de encuestas presenciales, el Nivel 2 se basa en el diseño y aplicación de encuestas en línea. Esta opción puede comprometer la representatividad de las muestras, si bien reduce considerablemente el costo y tiempo de su realización.

Dada su menor complejidad relativa, las evaluaciones de Nivel 2 son adelantadas por un equipo de dos especialistas, en calidad de evaluadores externos; sin requerirse una firma.

En la Sección 7.3.2, donde se describen los términos de referencia, se detallan los requerimientos diferenciados para las evaluaciones de Nivel 1 y 2.

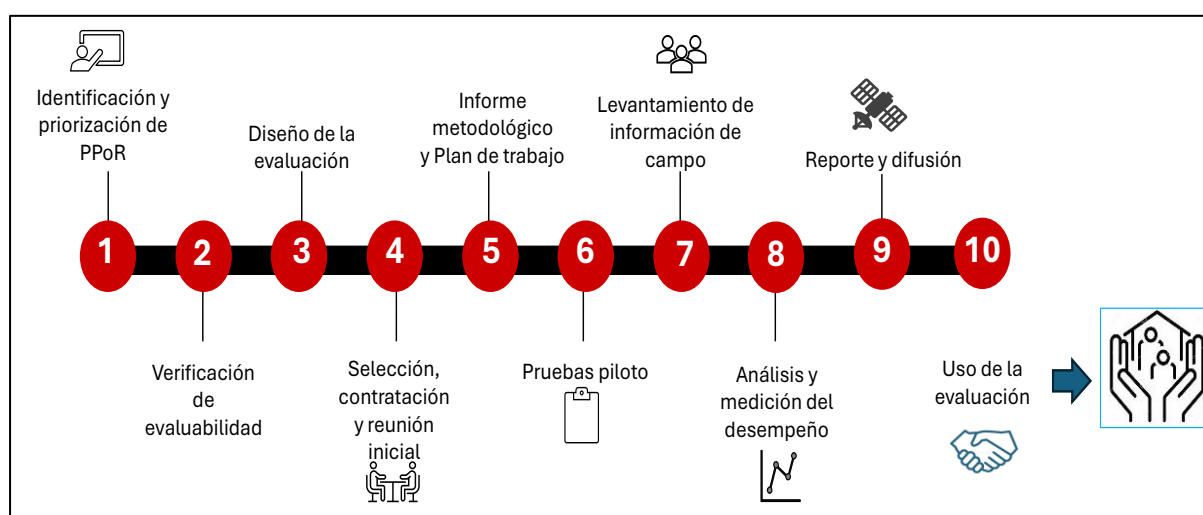
7. ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En la presente sección se exponen las etapas de implementación de una evaluación de resultados de un PPOr, desde la identificación y priorización del programa objeto de evaluación hasta el uso de la evaluación, una vez finalizada y bajo difusión. Las etapas corresponden a la descripción del proceso de evaluación, en este caso desde la perspectiva de su aplicación práctica en cabeza de DIGEPRES y demás instituciones que participan en su desarrollo.

Cada etapa se describe de manera detallada y secuencial para guiar la conducción de la evaluación y así maximizar la utilidad de esta herramienta de efectividad del gasto.

La ilustración a continuación presenta las diez etapas con su punto culminante en el incremento de bienestar, gracias al mejor desempeño programático alcanzado tras la implementación de los ASM.

Ilustración 7: Las 10 etapas de implementación de la evaluación de resultados



Fuente: Elaboración propia.

7.1. Identificación y priorización de programas a ser evaluados

La identificación de los PPOr que potencialmente serán evaluados empieza con determinar si la evaluación de resultados es el tipo de evaluación que mejor responde a la justificación y racionalidad que motiva esta decisión. Este primer examen implica cotejar el objetivo, enfoque y alcance de la evaluación de resultados (expuestos en las secciones previas) contra dicha motivación (Gobierno del Reino Unido, 2018).

Si lo que se requiere es conocer, exclusivamente, factores como la solidez del diseño de un PPOr, su funcionamiento, manejo y la administración de recursos; o cómo es el proceso de transformación de insumos a productos, hay otros tipos de evaluaciones que darán respuesta a estas preguntas. Del mismo modo, si lo que se quiere determinar es el grado de atribución de los efectos generados por el programa a través de un análisis causal robusto, se recomienda realizar una evaluación de impacto (Banco Mundial, 2019).

Una vez se ha confirmado que la evaluación de resultados es el tipo de evaluación requerida para un conjunto de PPOr, se recomienda priorizarlos y seleccionar aquellos de

mayor importancia estratégica para conformar un portafolio objeto potencial de evaluación. Es preciso considerar que este tipo de evaluación demanda un esfuerzo y recursos apreciables, especialmente dependiendo de la información disponible y de la necesidad de realizar operativos de campo para la recolección de información primaria. Por ello, debe determinarse en qué casos se justifica su realización a través de la priorización.

Al respecto, los siguientes criterios, adaptados de GIZ-GOPA (2021), son útiles para apoyar la priorización y selección de PPOr a ser evaluados.

Tabla 11: Criterios para apoyar la priorización de programas a ser evaluados

Criterio	Descripción
Presupuesto	Monto de recursos asignados al programa, costo de oportunidad, o relevancia de las fuentes presupuestales.
Alcance	Dimensión de la intervención o programa en términos de cobertura geográfica o poblacional, multisectorialidad, así como de las características de la población objetivo (WHO, 2000).
Relevancia	Importancia o valor estratégico del programa para la política del gobierno de corto/mediano plazo (ej. reactivación post Covid- 19) o largo plazo (ej. reducción de la pobreza, incremento en la competitividad etc.). También contempla el valor del programa para la opinión pública.
Innovación	El programa corresponde a un modelo alternativo o novedoso que está siendo probado y presenta un potencial de interés para la política pública, incluyendo el análisis de su validez externa (Gobierno del Reino Unido, 2018).
Replicabilidad	El programa puede ser replicado en otro contexto, por lo tanto, presenta un potencial de validez externa a analizar a través de la evaluación.
Problemas en el desempeño	El monitoreo viene identificando dificultades o problemas en el desempeño programático a nivel de productos o resultados.
Cambios en el programa	La intervención ha sufrido cambios significativos en la asignación de recursos, en su diseño, alcance o escala de operación.

Fuente: Elaboración propia, adaptado de GIZ-GOPA (2021).

Los anteriores criterios constituyen un conjunto de referencia para apoyar la conformación de portafolios de programas a ser evaluados a través de esta metodología. Puede ser por tanto complementado o ajustado de acuerdo a otros factores y prioridades de política que se consideren su momento. Por ejemplo, este tipo de evaluación también se utiliza en casos en los que un PPOr va a someterse a una decisión de cambio o ajuste, de tal manera que valorar su efectividad es útil para informar dicho proceso (DNP, 2012).

7.1.1. Procedimiento de ranqueo de programas

La priorización de programas la adelanta DIGEPRES en consulta y coordinación con las UE de los programas objeto potencial de evaluación. Esta actividad se apoya en el procedimiento de ranqueo descrito a continuación.

1. En primer lugar, se definen los criterios a emplearse en el ranqueo, a partir del conjunto de referencia o incluyendo otros criterios según se considere adecuado.

En el ejemplo de la tabla se seleccionaron los criterios de presupuesto, alcance, importancia e innovación.

2. Se asignan pesos porcentuales a cada criterio para un agregado de 100% con su puntaje correspondiente.

En el ejemplo se asignó un peso relativo de 25% al criterio de presupuesto, con un puntaje correspondiente de 25 sobre 100.

3. Se califica cada programa en cada uno de los criterios.

Para el caso del criterio de “presupuesto” se toma el monto presupuestal de cada programa en pesos dominicanos (RD\$) como referente y se normaliza empleando el monto del PPor con mayor presupuesto (RD\$ PPor_{max}). El valor resultante se multiplica por el peso relativo del criterio (25%) resultando en un puntaje de “25” para el PPor_{max}. La fórmula de cálculo es:

$$(RD\$ PPor_i / RD\$ PPor_{max}) * 100 * 25\% = \text{puntaje de } PPor_i$$

Donde

$RD\$ PPor_i$ es el monto del programa bajo calificación

$RD\$ PPor_{max}$ es el monto del programa de mayor presupuesto.

Para calificar los demás criterios se realiza una valoración de cada PPor en un rango de 1 a 10, siendo 10 el mayor puntaje posible. De manera análoga se normalizan los puntajes para evitar pesos implícitos y cada valor resultante se multiplica por el peso relativo del criterio en cuestión.

Para ilustrar la fórmula se toma como ejemplo el criterio de “alcance” aplicado al programa PPor_i.

$$(nPPor_i / mPPor_{max}) * 100 * 20\% = \text{puntaje de } PPor_i$$

Donde

$nPPor_i$ es el puntaje entre 1 y 10 asignado al PPor_i

$mPPor_{max}$ es el puntaje máximo del conjunto de programas asignado al PPor_{max}

4. Se ranquean los programas de acuerdo a su calificación global.

Tabla 12: Ejemplo de criterios y pesos relativos para el ranqueo de PPor a ser evaluados

Criterio	Peso Relativo	Puntaje Máximo
Presupuesto	25%	25
Alcance	20%	20
Importancia	25%	25

Innovación	15%	15
Replicabilidad	15%	15
TOTAL	100%	100

Fuente: Elaboración propia.

7.2. Verificación de evaluabilidad

El portafolio, o conjunto de programas priorizados debe surtir otro filtro técnico antes de proceder con la evaluación. Este consiste en verificar, a través de un procedimiento de chequeo rápido de escritorio, la evaluabilidad del programa priorizado.

En este sentido, es importante resaltar que los PPOr han sido diseñados con base en la *Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios orientados a Resultados (PPOr)* desarrollada por DIGEPRES (2021). La Guía conduce el diseño detallado de un modelo lógico programático basado en evidencia, con su respectivo marco de resultados y estructura programática para cada PPOr, lo cual, en principio, es garantía de evaluabilidad. No obstante, este paso permite en la práctica corroborar que el PPOr esté observando, durante la ejecución, el modelo diseñado; e identificar posibles limitantes a subsanar antes de diseñar la evaluación. A su vez, la verificación de evaluabilidad aporta elementos analíticos para la determinación del Nivel (1 o 2) de evaluación que mejor se ajusta al programa.

La labor la adelanta el equipo técnico de DIGEPRES, en coordinación con la(s) UE del programa objeto potencial de evaluación. Los aspectos principales para validar se listan a continuación.

Específicamente, si el PPOr:

1. *Cuenta con un modelo lógico establecido y un diseño basado en evidencia plasmados en su estructura programática, los cuales se han aplicado durante la implementación.*

Si el programa se ha modificado durante la ejecución y no refleja el modelo lógico (y la teoría del cambio respectiva) de su diseño, se debe revisar con la UE si los cambios realizados implican un distanciamiento significativo del modelo lógico original. Si es así, es necesario hacer los ajustes del caso para que el programa sea consistente con el modelo lógico original o revisar dicho modelo y los ajustes derivados en el marco de resultados y estructura programática, antes de proceder con el diseño de la evaluación (USAID, 2021).

2. *Aplica la focalización poblacional definida en su diseño, con beneficiarios directos claramente identificados como población objetivo, y los ha incluido adecuadamente en el marco de resultados programático. A su vez, el programa hace lo correspondiente si tiene una focalización geográfica definida.*

Si el programa no está aplicando en su ejecución la focalización poblacional definida en su diseño (o modificada y formalizada en acuerdo con DIGEPRES); o esta no se ha incluido integralmente en el marco de resultados programático, deben hacerse los ajustes respectivos e implementarlos en la función de producción programática antes de diseñar la evaluación. El principio análogo aplica para programas con focalización geográfica establecida.

3. *Cuenta con un marco de resultados completo, indicadores especificados y validados con sus fichas técnicas respectivas y metas periódicas con la desagregación requerida para verificar el desempeño.*

Si se encuentran limitantes considerables en el marco de resultados que impidan valorar y verificar el desempeño esperado, es recomendable hacer los correctivos del caso; sea a nivel de resultados, productos y sus indicadores y fichas técnicas, al igual que en la definición de metas. El diseño de la evaluación procederá una vez se rectifiquen e implementen estos aspectos (ibid.).

Cabe aclarar que en estos casos las evaluaciones del Nivel 1, al incluir operativos de campo exhaustivos permiten subsanar limitantes que persistan en el marco de resultados, una vez realizadas las anteriores rectificaciones.

4. *Desarrolla acciones de monitoreo periódico y confiable de productos y resultados, con información sistematizada, oportuna y verificable, así como reportes generados y validados por DIGEPRES.*

La función de monitoreo programático físico-financiero debe estar plenamente establecida y operante, con reportes periódicos validados por DIGEPRES. Idealmente, se debe contar con información sistematizada, oportuna y verificable, si bien puede haber restricciones parciales al respecto que no implican postergar el diseño de la evaluación. Incluso, las limitantes pueden ser subsanadas a través de evaluaciones del Nivel 1 en sus estrategias de levantamiento de información. En todo caso, si las restricciones respectivas son significativas, se recomienda abordarlas antes de continuar con el diseño evaluativo.

5. *Ha entregado los bienes y servicios definidos en su función de producción a los beneficiarios durante al menos un ciclo presupuestal.*

Esta condición es determinante para proceder con el diseño, en consistencia con los momentos recomendados para realizar una evaluación de resultados (ver Sección 6).

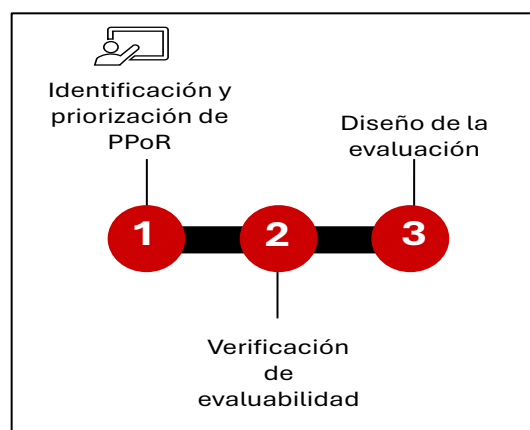
6. *Existen sistemas y fuentes de información complementarios relevantes para el análisis de los resultados del programa.*

La existencia de sistemas y fuentes de información complementaria a nivel de resultados y variables asociadas es deseable para el alcance y profundidad de la evaluación y contribuye a la evaluabilidad del PPor. Además, es un factor para considerar optar por una evaluación del Nivel 2 al aportar una base de información adecuada para el análisis cuantitativo.

El no contar con este tipo de sistemas y fuentes puede restringir el alcance del análisis cuantitativo, aunque no es un factor que impida en sentido estricto seguir adelante con el diseño.

7.3. Diseño de la evaluación

Una vez un PPor ha sido validado como objeto de evaluación de resultados, el paso siguiente es el diseño de la evaluación. En esta etapa se activa el Comité de Evaluación y definen los términos de referencia que guiarán su desarrollo.



7.3.1. Activación del Comité de Evaluación

Tras determinarse la evaluabilidad del PPOr el siguiente paso es la activación del Comité de Evaluación, instancia para la conducción, apoyo y validación de la evaluación (UNEG,2021). El Comité es liderado por la DIGEPRES y en él participan la(s) UE del programa a ser evaluado y el Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo (MEPyD).

7.3.1.1. Duración

El Comité de Evaluación tiene un carácter ad-hoc y opera desde el diseño de la evaluación hasta finalizar la implementación de los compromisos establecidos en el Plan de Mejora con el cumplimiento de los ASM acordados.

7.3.1.2. Funciones de los miembros del Comité de Evaluación

1. Participan en la reunión inicial de evaluación, confirmando al evaluador independiente contratado los principales aspectos esperados relativos a: (i) los objetivos y alcance de la evaluación de acuerdo a los términos de referencia; (ii) el enfoque y métodos contemplados; (iii) el contexto estratégico de la evaluación, y (iv) los pasos a seguir, cronograma de entregables y mecanismos de coordinación a ser aplicados en su desarrollo.
2. Designan puntos focales técnicos y administrativos, quienes serán los enlaces del evaluador durante el desarrollo de la tarea, bajo la coordinación del punto focal de DIGEPRES.
3. Hacen aportes técnicos y de retroalimentación analítica a los siguientes documentos generados por el evaluador:
 - a. Plan de trabajo
 - b. Informe de metodología
 - c. Informe de prueba piloto (*para evaluaciones de Nivel 1*)⁴
 - d. Informe del operativo de campo (*para evaluaciones de Nivel 1*)
 - e. Presentación del operativo de campo
 - f. Informe de evaluación
 - g. Presentación final
 - h. Material de difusión (*para evaluaciones de Nivel 1*)
4. Se reúnen, por convocatoria de DIGEPRES, a discutir los comentarios a los informes de la evaluación y acuerdan las recomendaciones de ajuste derivadas para el evaluador.

7.3.1.3. Funciones específicas de los miembros del Comité

DIGEPRES

1. Define los términos de referencia de la evaluación.
2. Realiza la selección del evaluador a partir de la calificación de las propuestas presentadas.
3. Suscribe el documento de *Consentimiento sobre la Protección y Uso de Datos* para la evaluación y observa su aplicación.
4. Preside el Comité de Evaluación y realiza su secretaría técnica.

⁴ En las evaluaciones de Nivel 2 realizan una validación rápida de escritorio de los instrumentos de levantamiento de información.

5. Convoca a las reuniones del Comité de Evaluación con el fin de coordinar las presentaciones de avance del evaluador, discutir los aportes técnicos de sus miembros y acordar las recomendaciones derivadas para el evaluador.
6. Adelanta la contratación e interventoría de la evaluación, aprobando los diferentes entregables y haciendo los requerimientos del caso al evaluador.
7. Actúa como enlace y coordinador oficial a través de su punto focal, entre las demás entidades del Comité y el evaluador para efectos del desarrollo de actividades, acceso a fuentes y comunicación de acuerdos del Comité.
8. Acuerda con la(s) UE del programa evaluado los ASM a ser objeto de implementación, como parte del Plan de Mejora.
9. Monitorea el cumplimiento del Plan de Mejora y, a su vez, cumple con los compromisos que le competen en su implementación.

Unidad(es) Ejecutora(s)

1. Facilita(n) al evaluador el acceso oportuno a la información relevante, así como a las diferentes dependencias y unidades operativas del programa y a los grupos de interés para su desarrollo, observando el protocolo de acceso y uso de la información.
2. Suscribe(n) el documento de *Consentimiento sobre la Protección y Uso de Datos* para la evaluación y observa(n) su aplicación
3. Acuerda(n) con DIGEPRES los ASM a ser objeto de implementación, como parte del Plan de Mejora.
4. Reporta(n) periódicamente el cumplimiento del Plan de Mejora a DIGEPRES, de acuerdo con el cronograma de actividades y responsables establecido en dicho Plan.

MEPyD

1. En su condición de rector de la planificación y responsable de la conducción de evaluaciones de impacto hace aportes técnicos a los diferentes documentos presentados en el marco de la evaluación de resultados.
2. Emplea las principales conclusiones, hallazgos y recomendaciones de la evaluación, así como los reportes de implementación del Plan de Mejora para retroalimentar el *Plan Nacional Plurianual del Sector Público* y demás instrumentos de planeación estratégica relevantes.

7.3.2. Elaboración de los términos de referencia

Una vez conformado el Comité de Evaluación, su primera labor es la de acordar los términos de referencia de la evaluación de resultados, bajo la orientación y conducción de DIGEPRES. Para facilitar el proceso, DIGEPRES prepara una propuesta borrador de términos de referencia con el apoyo técnico de la UE. La propuesta se lleva al Comité para discusión y validación.

Los términos de referencia incluyen las siguientes secciones, con base en [UNEG \(2010\)](#). Igualmente, en el Anexo 1 se presenta un formato genérico de términos.

1. Título.

El encabezamiento o título de los términos específica, además del tipo de evaluación (resultados) a adelantarse al PPOr (nombre del programa), su Nivel. Si se ha optado por el Nivel 2, el título incluye el término **evaluación ejecutiva** de resultados.

El análisis previo de priorización del programa objeto de evaluación y la verificación de evaluabilidad han aportado los elementos analíticos suficientes para determinar el Nivel más adecuado de la evaluación.

2. Tabla resumen con los datos básicos del PPOr a ser evaluado.

La tabla incluye: (i) el nombre y código del PPOr; (ii) sus resultados; (iii) UE(s) y sus códigos respectivos; (iv) año de creación del programa y período a ser cubierto por la evaluación; (v) información sobre la focalización geográfica del programa (según aplique) y de la focalización poblacional, incluyendo aspectos de enfoque diferencial del programa (según aplique); (vi) el presupuesto anual ejecutado para el período de evaluación, desde la creación del programa; (vii) vínculos de documentos del programa disponibles en línea, útiles para la preparación de propuestas técnicas y financieras.

3. Justificación.

Contiene una explicación sucinta sobre la importancia estratégica de realizar la evaluación, el propósito que se espera cumplir con su realización y el mandato institucional que la faculta, en cabeza de DIGEPRES como autoridad presupuestal.

El ejercicio previo de priorización y la verificación de evaluabilidad aportan elementos analíticos para definir dicha justificación.

4. Contexto de la evaluación

Complementa la justificación con una descripción breve del entorno programático, socio-económico, de política y gobernanza en el cual se realizará la evaluación, señalando la importancia de ser considerados en el abordaje de los términos de referencia.

5. Objetivos de la evaluación

Los objetivos de la evaluación del programa, en primer lugar, son consistentes con el objetivo de toda evaluación de resultados (ver Sección 2 pg.8). Es decir, parten del entendimiento de que se plantea realizar un *examen del desempeño de un programa presupuestario orientado a resultados (PPOr) en términos del logro de los cambios esperados en el bienestar, comportamiento o conocimiento de la población objetivo como consecuencia de la provisión de productos programáticos*.

La definición de objetivos se apoya igualmente en: (i) la verificación de evaluabilidad del programa; (ii) el propósito definido en la justificación, y; (iii) el enfoque de la evaluación.

El análisis de evaluabilidad ayuda a acotar los objetivos para que sean cumplibles y realistas, al considerar la solidez del modelo lógico y el marco de resultados, así como las restricciones y posibilidades de levantamiento de información, entre otros aspectos analizados en dicha verificación.

El propósito, definido en la justificación, brinda el marco estratégico al que contribuyen los objetivos.

El enfoque que se quiere dar a la evaluación también influye en la definición de objetivos. Si este es formativo, los objetivos podrán dirigirse más hacia la identificación de áreas y mecanismos de mejora en el desempeño, incluyendo lecciones y buenas prácticas. Si es

sumativo, el énfasis de los objetivos podrá estar en determinar el grado de cumplimiento del programa en el logro de resultados, su relevancia, efectividad y sostenibilidad.

Es recomendable considerar entre 2 y 3 objetivos para guiar una evaluación y así garantizar un cubrimiento significativo, sin riesgo de dispersión del análisis evaluativo.

6. Alcance

El alcance de la evaluación se delimita definiendo: (i) el período del PPor a ser evaluado; (ii) la cobertura geográfica o escala esperada del análisis; (iii) la cobertura poblacional desagregada objeto de análisis; (iii) los grupos de interés y usuarios a ser cubiertos por la evaluación, y; (iv) la especificación de temáticas a ser incluidas o excluidas.

En esta sección se hace explícita la aproximación de la evaluación a aspectos de **equidad de género y derechos humanos** en el programa, así como a otros aspectos de enfoque diferencial que deban incluirse en el alcance, con atención especial en las propuestas técnicas a presentarse.

7. Criterios, aspectos y preguntas de la evaluación

En esta sección se presentan los criterios, aspectos y preguntas que van a garantizar el cubrimiento de los objetivos de la evaluación. Por lo tanto, deben ser contemplados por las propuestas técnicas.

Los criterios, aspectos y preguntas se toman del conjunto definido en la Sección 5.1.1 (pg.14 ss) buscando una cobertura comprehensiva, acorde a los objetivos de la evaluación y al mismo tiempo realista, considerando el tiempo y recursos disponibles para la tarea.

Es recomendable incluir como mínimo los siguientes criterios: (i) efectividad; (ii) sostenibilidad; (iii) eficiencia; (iv) eficacia; (v) calidad; (vi) equidad, y; (vii) alineación.

Igualmente, se seleccionan los aspectos, aspectos específicos y preguntas relevantes para ser incluidos en los términos de referencia, adaptándolos al PPor y su contexto. En este punto puede incluirse aspectos específicos y preguntas nuevas, según se considere pertinente, para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

8. Metodología de la evaluación

En esta sección de los términos de referencia se describe el enfoque y la aproximación metodológica que se espera tenga la evaluación, de acuerdo con su nivel. Es decir, debe tener en cuenta que el Nivel 2 de evaluaciones ejecutivas no contempla la realización de pruebas piloto, operativos de campo exhaustivos, ni encuestas presenciales. La sección puede incluir especificaciones directas sobre el tipo de instrumentos y análisis que se deberán aplicar o pedir que las propuestas técnicas los propongan, con base en orientaciones generales.

En todos los casos expone los requerimientos que deberán cumplir las propuestas técnicas, presentados a continuación.

- Su interpretación del enfoque y diseño metodológico esperado.
- La estrategia general de evaluación para cumplir con los objetivos esperados.
- Los instrumentos y procedimientos sugeridos para el levantamiento de la información.
- El tipo de validación que se espera de estos y del alcance del operativo de campo
- El alcance general del análisis esperado, incluyendo la triangulación para estimar el desempeño.

- Los grupos de interés a ser cubiertos y fuentes mínimas a consultar.
- La aproximación que va a tener la evaluación a la equidad de género y el respeto a los derechos humanos, así como a otros aspectos de enfoque diferencial que se consideren relevantes.

9. Plan de Trabajo, duración y entregables de la evaluación

El plan de trabajo presenta el cronograma general de la evaluación, su tiempo estimado de realización y entregables esperados. Con base en esta orientación solicita su elaboración detallada a nivel de actividades, entregables y tiempos en las propuestas técnicas.

El plan de trabajo describe igualmente los roles que cumplirán DIGEPRES y la(s) UE en desarrollo de la evaluación y solicita a las propuestas especificar las responsabilidades y roles que van a cumplir los miembros de los equipos de trabajo en desarrollo de las actividades.

A su vez, en esta sección se pide que en las propuestas técnicas se especifique cómo se va a adelantar la gestión de riesgos durante la evaluación y las medidas a ser adoptadas para el cumplimiento de estándares éticos y de protección y uso de datos.

La especificación de la duración y los entregables esperados en los términos de referencia varía de acuerdo al nivel de evaluación. En la tabla a continuación se exponen las diferencias específicas.

Tabla 13: Duración y entregables esperados por nivel de evaluación

	Nivel 1 Evaluación de resultados	Nivel 2 Evaluación ejecutiva de resultados
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • 6-7 meses. 	<ul style="list-style-type: none"> • 4-5 meses.
Entregables	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo • Informe metodológico • Informe de prueba piloto • Informe del operativo de campo (incluyendo registros sistemáticos de información, transcripciones y bases de datos) • Presentación del operativo de campo • Informe final de evaluación • Presentación final • Material de difusión (videos, reportes sintéticos, boletines) 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Trabajo • Informe metodológico • Presentación de hallazgos preliminares del operativo de campo • Informe final de evaluación (incluyendo registros sistemáticos de información) • Presentación final

Fuente: Elaboración propia

10. Equipo de Trabajo

Los términos especifican la composición del equipo de trabajo que deberán incluir las propuestas técnicas para adelantar la evaluación.

En el caso de evaluaciones de Nivel 1, el equipo es conformado por la firma que presenta la propuesta técnica. El equipo central incluye: (i) al líder de la evaluación, persona experta en el desarrollo de evaluaciones y sistemas de M&E; (ii) un experto temático en el área del programa evaluado y en análisis cuantitativo o cualitativo; (iii) un investigador responsable de la aplicación de los instrumentos en campo, y; (iv) un analista junior de

datos. El equipo central se complementa con encuestadores y transcriutores de apoyo para el operativo de campo.

Los términos especifican los requisitos mínimos de formación titulada y experiencia específica deseada de cada miembro del equipo central, con énfasis en el desarrollo de evaluaciones y el conocimiento del sector al cual pertenece el PPO.

Tabla 14: Equipos de trabajo para los dos niveles de evaluación de resultados

	Nivel 1 Evaluación de resultados	Nivel 2 Evaluación ejecutiva de resultados
Composición del equipo	<ul style="list-style-type: none"> • Líder experto en desarrollo de evaluaciones y sistemas de M&E. • Experto temático; cuantitativo/cualitativo • Investigador de campo. • Analista. • Equipo de campo: encuestadores, transcriutores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder experto en desarrollo de evaluaciones y sistemas de M&E. • Experto temático; cuantitativo/cualitativo

Fuente: Elaboración propia.

En el caso de las evaluaciones de Nivel 2 no se requiere una firma. El equipo lo conforman dos personas: (i) un líder de la evaluación, persona experta en el desarrollo de evaluaciones y sistemas de M&E, y; (ii) un experto temático en el área del programa evaluado y en análisis cuantitativo o cualitativo. El equipo central puede complementarse por un analista, dependiendo del alcance de la evaluación.

11. Presupuesto y forma de pago

En los términos de referencia se puede especificar un presupuesto estimado para la evaluación, o no hacerlo, quedando a la espera de los montos presentados en las propuestas financieras.

Si se especifica, se incluyen su monto y distribución porcentual en la forma de pago. De lo contrario solo la distribución porcentual por entregable. La distribución se hace por entregables con las siguientes especificaciones, de acuerdo con el nivel de evaluación.

Para el Nivel 1:

- Entregable 1: Plan de Trabajo e Informe Metodológico, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 2: Informe de Prueba Piloto, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 3. Informe y presentación del operativo de campo, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 4. Informe final de evaluación, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 5. Presentación final de la evaluación y material de difusión, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.

Para el Nivel 2:

- Entregable 1: Plan de Trabajo e Informe Metodológico, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.

- Entregable 2. Presentación del operativo de campo, X% del contrato. A ser realizada [Y] días después de la firma.
- Entregable 3. Informe final de evaluación, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 4. Presentación final de la evaluación, X% del contrato. A ser realizada [Y] días después de la firma.

12. Propuesta financiera

Los términos de referencia especifican el contenido mínimo que deberán tener las propuestas financieras, complementarias a las propuestas técnicas. Aclaran además los impuestos y demás deducibles que haya lugar.

Las propuestas financieras deberán incluir un presupuesto detallado en correspondencia con el plan de trabajo, especificando además los costos desagregados del equipo de trabajo, logísticos, operativos, de impuestos y demás deducibles que apliquen.

Si se ha especificado un monto presupuestal para la evaluación en la sección de presupuesto, se aclara que ese monto es el máximo para la propuesta técnica.

13. Criterios de selección

En esta sección se presentan los criterios y puntajes a emplearse para calificar las propuestas, especificando el peso porcentual de la propuesta técnica y de la propuesta financiera. Al respecto, generalmente la propuesta técnica recibe un peso que varía entre 60% y 70% y la propuesta financiera entre 30% y 40% del total.

Para las propuestas técnicas se incluyen los siguientes criterios:

- Metodología de evaluación (40 puntos); en donde se califica cada uno de los siete aspectos solicitados en la metodología.
- Formación y experiencia del equipo central (40 puntos); en donde se califica el nivel de formación y la experiencia específica en el desarrollo de evaluaciones y conocimiento del sector objeto de evaluación de cada miembro. Para ser calificable, cada perfil debe cumplir los requisitos mínimos requeridos (años de experiencia y nivel titulado de formación)
- Experiencia de la firma (20 puntos); en donde se califica la experiencia de la firma en realización previa de evaluaciones a partir de un nivel mínimo de años requerido.

En el caso del Nivel 2, se asigna el mismo puntaje en los dos primeros criterios. Es decir, 50 puntos para la metodología de evaluación y 50 puntos para la formación y experiencia del equipo central.

Para las propuestas financieras se selecciona la de menor costo, siempre y cuando cumpla con las especificaciones requeridas y sea superior a un umbral mínimo aceptable, previamente establecido por DIGEPRES.

7.3.3. Selección competitiva

La selección se realiza a través de una convocatoria o pedido de propuestas a firmas o equipos candidatos. La convocatoria incluye los términos de referencia y material de referencia y especifica los plazos, requisitos mínimos y características de presentación de las propuestas técnicas y financieras a DIGEPRES.

Una vez cumplidos los plazos de presentación y tras validar el cumplimiento de requisitos mínimos, DIGEPRES envía las propuestas técnicas a los miembros del Comité de Evaluación para que las estudien y convoca a una sesión para su discusión y calificación.

Tras su calificación, DIGEPRES consolida los puntajes de las propuestas técnicas con las propuestas financieras y procede a la contratación de la firma (Nivel 1) o equipo seleccionado (Nivel 2).

7.4. Contratación y reunión inicial

El candidato seleccionado es notificado por DIGEPRES, quien procede a realizar los procedimientos de contratación de conformidad con el contenido de la propuesta presentada.

Como parte de la formalización se suscribe un documento sobre protección y uso de datos, un compromiso de conducta ética del evaluador y se da a conocer la Política Antisoborno Institucional que deberá observar el evaluador.

Una vez cumplida, se realiza una reunión inicial del evaluador y el Comité de Evaluación, para darle la orientación, aclaraciones y contexto requeridos como preámbulo a su labor.

7.4.1. Protección y uso de datos

Como se ha mencionado, el proceso de contratación se concluye con la suscripción, por parte de los miembros del Comité de Evaluación y del evaluador, del documento de *Consentimiento sobre la Protección y Uso de Datos* para la evaluación (ver Anexo 2).

La firma de este documento cumple con el objetivo de establecer el tratamiento sobre el uso y protección integral de los datos personales en el marco de la evaluación, de conformidad con lo dispuesto en la Ley Núm. 172-13, del 15 de diciembre de 2013.

Cabe aclarar que, si la evaluación es de Nivel 1, el documento es suscrito por el representante legal de la firma contratada. Si la evaluación es de Nivel 2, el documento es suscrito por el evaluador líder.

El evaluador debe igualmente conocer la [Política Antisoborno Institucional y la Política de Conflicto de Interés](#) de DIGEPRES y manifestar su conformidad para el cumplimiento del contrato de evaluación. Esta política establece el compromiso de la DIGEPRES, sus colaboradores y socios de negocio con la ética, integridad, prohibición de actos de soborno y corrupción y promoción de un ambiente de confianza y transparencia.

7.4.2. Compromiso de conducta ética del evaluador

A su vez, cada uno de los miembros del equipo de evaluación suscribe un *Compromiso de conducta ética del evaluador* (Ver Anexo 3). Este documento cumple con el objetivo de observar un conjunto de requisitos éticos durante el desarrollo de la evaluación, incluyendo: (i) la integridad; (ii) la responsabilidad; (iii) el respeto, y: (iv) la beneficencia.

7.4.3. Reunión inicial

La reunión inicial es convocada por DIGEPRES y en ella participan los miembros del Comité de Evaluación y el evaluador contratado. La reunión tiene un carácter de orientación y encuadre del evaluador.

En ella se confirman los principales aspectos esperados relativos a: (i) los objetivos y alcance de la evaluación; (ii) el enfoque y métodos contemplados; (iii) el contexto estratégico de la evaluación; (iv) los pasos a seguir, cronograma de entregables y

mecanismos de coordinación a ser aplicados en su desarrollo; (v) los roles del Comité de Evaluación y la coordinación de puntos focales desde DIGEPRES así como la coordinación técnica a cargo de DIGEPRES; (vi) el procedimiento de validación de los entregables, y; (vii) la gestión de la comunicación y de los riesgos de la evaluación.

7.5. Informe metodológico y plan de trabajo

Con base en las orientaciones recibidas en la reunión inicial y en el contenido de la propuesta técnica, el evaluador procede a realizar el análisis de información y del contexto programático. A su vez, precisa la selección y diseña los instrumentos de levantamiento de información, e inicia la implementación de los procedimientos complementarios de levantamiento de información. De esta forma va consolidando la primera versión de la Matriz de Diseño y afinando la metodología de evaluación.

El resultado de esta dinámica se presenta en el informe metodológico y el plan de trabajo de la evaluación. Estos documentos constituyen el primer entregable de la evaluación, cuya aprobación por parte de DIGEPRES es condición necesaria para iniciar el operativo de campo.

El informe desarrolla el diseño metodológico y describe el enfoque conceptual y la estrategia de la evaluación para cumplir con sus objetivos.

Su contenido incluye:

1. Una sección de introducción, con la descripción del programa a evaluar (beneficiarios, cobertura geográfica, marco de resultados, progreso general en la implementación, entre otros); los objetivos y alcance de la evaluación y una breve descripción del contenido del informe.
2. Los instrumentos y procedimientos que se van a implementar para levantar la información; su justificación, diseño y estrategia de muestreo, alcance y supuestos (preliminar en el caso de encuestas y grupos focales).
3. La Matriz de Diseño en su primera versión (ver Sección 5.5).
4. La estrategia de validación de instrumentos a adelantarse.
 - En el caso de las evaluaciones de Nivel 1, a través de pruebas piloto, especificando cuáles instrumentos van a ser objeto de este tipo de validación, además de la encuesta⁵.
 - En el caso de las evaluaciones de Nivel 2, a través de validaciones rápidas de escritorio por parte del Comité de Evaluación.
5. El operativo de campo planeado, con sus estimativos generales de duración, costos, equipos y aplicación de instrumentos.
6. Los métodos y el tipo de análisis de la información que se va a realizar y el proceso de triangulación para estimar el desempeño.
7. Los mecanismos que se van a emplear para sistematizar la información recabada.

⁵ Tal y como se ha expuesto en la Sección 5.4, dependiendo del alcance y dimensión de los demás instrumentos (eg. realización simultánea con diferentes moderadores o entrevistadores) se recomienda su validación a través de pruebas piloto.

8. Los grupos de interés a ser cubiertos y fuentes a consultar.
9. La aproximación que va a tener la evaluación a la equidad de género y el respeto a los derechos humanos, así como a otros aspectos de enfoque diferencial que deban incluirse en el análisis evaluativo.

Por su parte, el plan de trabajo actualiza y ajusta el presentado en la propuesta técnica, incluyendo:

1. El cronograma detallado de actividades por cada etapa de la evaluación y los entregables respectivos, en consistencia con los contenidos del Informe Metodológico.
2. El presupuesto agregado por etapas, y detallado para la realización de pruebas piloto y demás actividades del operativo de campo.
3. Los roles y responsabilidades del líder y demás miembros del equipo de evaluación y las instituciones participantes.
4. Los roles y responsabilidades acordadas de la(s) UE(s) y sus puntos focales al igual que de DIGEPRES.
5. Las medidas a aplicarse para adelantar la gestión de riesgos durante cada etapa de la evaluación y las medidas adoptadas para el cumplimiento de estándares éticos.

El entregable es presentado a DIGEPRES y por este conducto se envía a los demás miembros del Comité de Evaluación para su revisión y comentarios. Sobre esta base, DIGEPRES solicita al evaluador los ajustes que se consideren necesarios antes de aprobar el entregable.

El proceso de revisión y validación del informe metodológico y el plan de trabajo es crítico para asegurar la calidad de la evaluación, al permitir realizar correctivos necesarios oportunamente antes de iniciar el operativo de campo.

7.6. Realización de pruebas piloto



En la sexta etapa de la evaluación se realiza la validación de los instrumentos de levantamiento de información a través de pruebas piloto, las cuales aplican para las evaluaciones de Nivel 1. Cabe anotar que las encuestas de evaluación de Nivel 1 siempre

deben realizar este tipo de validación. Los demás instrumentos del Nivel 1 podrán ser objeto de pruebas piloto dependiendo de su alcance y dimensión, tal y como se haya determinado previamente en el Informe Metodológico.

En este sentido, los instrumentos del Nivel 1 que no requieran pruebas piloto podrán ser objeto de validaciones rápidas de escritorio por parte del Comité de Evaluación, tras de las cuales podrá iniciarse su implementación. Este procedimiento de validación rápida aplica para todos los instrumentos de las evaluaciones de Nivel 2, ya que no requieren pruebas piloto.

Las pruebas piloto permiten poner a prueba los instrumentos para recolectar información y hacer los ajustes necesarios antes de iniciar su aplicación. Son un mecanismo costo-efectivo para identificar los posibles problemas técnicos, operativos o logísticos a los que se podría enfrentar el operativo de campo y de esta forma determinar oportunamente las acciones correctivas requeridas.

Para su desarrollo el evaluador se basa en la estrategia de validación presentada como parte del Informe Metodológico para concretar un operativo de las pruebas de carácter ejecutivo. En el operativo indica su alcance, lugar, participantes, tablas de validación a emplearse y demás aspectos logísticos y técnicos necesarios para la conducción de la prueba. Estos aspectos, junto con los de coordinación en la operación, se acuerdan con DIGEPRES y la(s) UE del programa para garantizar su éxito.

Durante el desarrollo de las pruebas, los diferentes hallazgos técnicos, operativos y logísticos se consignan en tablas de validación.

A continuación, se presenta un ejemplo de la tabla de validación operativa y logística aplicada a un grupo focal.

Tabla 15: Ejemplo de tabla de validación operativa y logística de una prueba piloto

Instrumento	Elemento	Observaciones	Soluciones
Grupo focal	Espacio utilizado	Los espacios utilizados fueron estrechos.	Para el trabajo de campo, utilizar salones amplios.
	Agendamiento	El grupo excedió el número requerido	Se flexibiliza el número máximo de participantes a 12.
	Duración	El taller tuvo una duración mayor a la esperada.	Se unifican los formatos de lista de asistencia y consentimiento para reducir el tiempo
	Desplazamiento al lugar de reunión	Dos participantes de la zona “z” manifestaron dificultades en llegar al lugar de reunión por la congestión de tráfico	Convocar al grupo focal en una franja horaria que no sea pico. (eg. 10-12m)
	Accesibilidad	El lugar de reunión cuenta con rampas y facilidades de acceso para personas con discapacidad	n.a.
	... (otros elementos listados)

Fuente: elaboración propia

En la Tabla anterior se registra el tipo de instrumento al que se aplica la prueba. En la segunda columna el listado de elementos operativos y logísticos a validarse, junto con las observaciones sobre su cumplimiento y medidas de solución necesarias; en caso de encontrarse algún tipo de deficiencia.

Para los hallazgos técnicos la tabla de validación incluye un contenido análogo. La primera columna registra el instrumento al cual se aplica. La segunda columna contiene el listado de aspectos técnicos a validarse junto con las observaciones sobre su cumplimiento y medidas de ajuste necesarias. Adicionalmente, incluye una quinta columna con observaciones a los ajustes que deberán ser tenidas en cuenta durante la aplicación del instrumento validado. A continuación, se presenta un ejemplo de tabla de validación de hallazgos técnicos aplicada a un grupo focal.

Tabla 16: Ejemplo de tabla de hallazgos técnicos de una prueba piloto

Instrumento	Aspecto	Observaciones	Ajustes	Observaciones a los ajustes
Grupo Focal	Receptividad	La temática fue bien recibida	NA.	NA.
	Técnica de moderación	Adecuada	NA.	NA.
	Claridad de preguntas centrales	La pregunta 2 se interpretó de manera diferenciada por algunos participantes.	Se rephraseó y precisó.	Intervenir oportunamente para aclarar el mensaje, si se evidencian diferentes entendimientos.
	Neutralidad de preguntas centrales	La pregunta 3 posiblemente generó reservas y posiciones defensivas en un participante	Se redactó nuevamente para evitar sesgos calificativos	Estar atentos a indicios de reservas, evitando juicios o posiciones calificativas durante la discusión.
	Síntesis	Tomó más tiempo del planeado	Reducir la ilustración	Ensayar mensajes centrales
	Mensajes de cierre	Enfatizar mensajes relativos a lecciones y buenas prácticas por nivel de conocimiento evidenciado	Enfocar etapa 4 en lecciones y buenas prácticas	En todo caso, si surgen mensajes sobre recomendaciones estar atento
	... (otros aspectos listados)

Fuente: elaboración propia

Las tablas de validación hacen parte del Informe de Prueba Piloto, segundo entregable de la evaluación.

El Informe de Prueba Piloto por lo tanto contiene:

1. La caracterización de los instrumentos validados en las pruebas piloto.
2. La descripción de cada prueba (lugar, fecha, participación, moderación, cumplimiento).
3. Los principales resultados de validación y las soluciones o ajustes realizados a los instrumentos.
4. Los instrumentos ajustados tras la validación, a ser empleados en el operativo de campo.
5. Recomendaciones adicionales a tener en cuenta en la conducción del operativo de campo.
6. Las tablas de validación empleadas por cada instrumento como anexos de soporte.
7. Por último, el informe contiene el plan del operativo de campo detallado y ajustado tras las pruebas piloto, incluyendo:
 - Su alcance y cobertura.
 - La composición y roles de los equipos de campo que van a desarrollarlo y la programación de jornadas de entrenamiento previas al inicio del operativo.

- Un cronograma de actividades a adelantarse, precisando los tiempos y lugares en donde se van a aplicar los diferentes instrumentos y procedimientos.
- Una lista de chequeo con las personas, grupos de interés e instituciones a ser entrevistadas y consultadas.
- Una lista de chequeo específica para la realización de la encuesta de acuerdo con su despliegue geográfico.
- Los procedimientos y formatos de registro y sistematización de la información; así como la estructura de las bases de datos y aplicativos a emplearse para el efecto.
- El monto presupuestado para la realización del operativo a nivel de actividades.
- Los requerimientos logísticos y operativos prioritarios para su realización.
- Las responsabilidades en su conducción por parte del evaluador, y roles de apoyo de la(s) UE y DIGEPRES.

El Informe de Prueba Piloto es presentado a DIGEPRES y de ahí es enviado a los demás miembros del Comité de Evaluación para su revisión y comentarios. Sobre esta base, DIGEPRES solicita al evaluador los ajustes que se consideren necesarios antes de su aprobación. Como se ha mencionado, una vez aprobado se pueden implementar los instrumentos como parte del operativo de campo.

7.7. Operativo de campo: levantamiento de información

El operativo de campo se centra en la aplicación de los instrumentos y procedimientos de levantamiento de información de acuerdo con lo estipulado en el plan respectivo.

En su desarrollo el evaluador reporta semanalmente a DIGEPRES sobre su progreso. Si surge algún problema técnico, logístico u operativo, el evaluador informa oportunamente a DIGEPRES para hacer los correctivos posibles, con el apoyo de la(s) UE.

Una vez culminado, el evaluador prepara un Informe del Operativo de Campo, acompañado de una presentación al Comité de Evaluación, en el caso de las evaluaciones de Nivel 1. En las evaluaciones de Nivel 2, el evaluador prepara una presentación del operativo para el Comité de Evaluación, sin requerirse un informe.

El Informe del Operativo de Campo (Nivel 1) incluye:

1. Introducción con la descripción general del trabajo de campo realizado, las herramientas de recolección aplicadas, y un balance de su realización.
2. El grado de cumplimiento del cronograma de actividades y aplicación de listas de chequeo de la encuesta, entrevistas, consultas y grupos focales (estas listas presentadas como anexos).
3. La descripción de los resultados de la recolección de información primaria, los instrumentos, los actores, las fechas y la población y área(s) geográfica(s) a la que se aplicaron los instrumentos. En el caso de los instrumentos grupales, se debe especificar el número de participantes y una breve descripción de su perfil.
4. Descripción de los problemas técnicos, operativos y logísticos, con las respectivas acciones correctivas implementadas.

5. Un segundo anexo con los formatos de registro y sistematización de la información implementados; así como las transcripciones y bases de datos gestionadas.

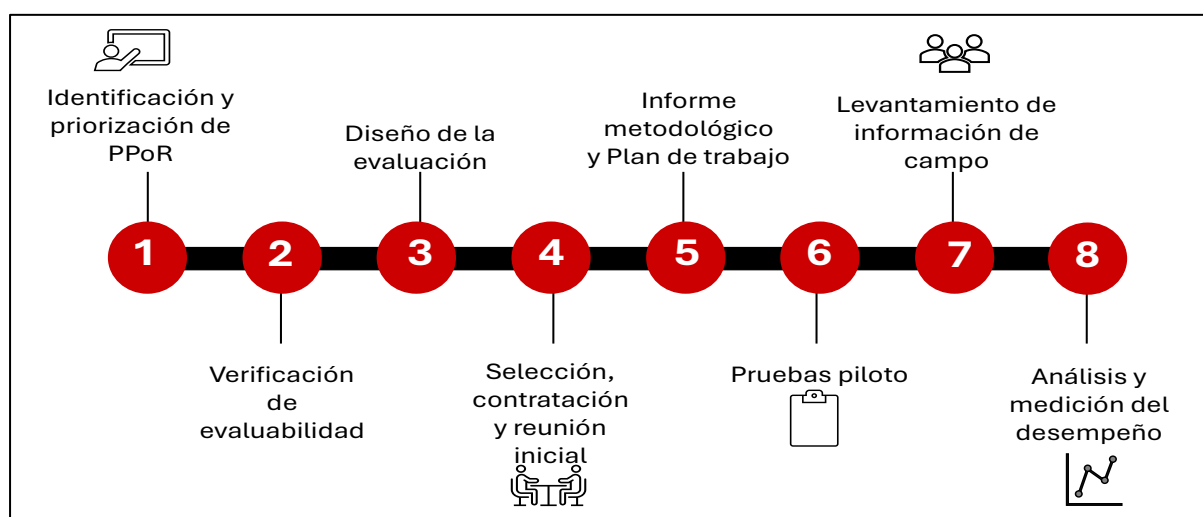
El Informe del Operativo de Campo es presentado a DIGEPRES y por esta conducto es enviado a los demás miembros del Comité de Evaluación para su revisión y comentarios.

Entre tanto, el evaluador prepara una presentación del operativo a partir del informe para ser hecha al Comité de Evaluación una semana después de que reciban el informe.

En la presentación el Comité hace comentarios y recomendaciones al evaluador, y estos, junto a los comentarios al informe, son consolidados por DIGEPRES. Sobre esta base, DIGEPRES solicita al evaluador los ajustes que se consideren necesarios antes de su aprobación.

Para el caso de las evaluaciones de Nivel 2, el evaluador prepara y realiza la presentación del operativo de campo al Comité de Evaluación, donde recibe comentarios y recomendaciones que son consolidados por DIGEPRES y remitidos al evaluador para su ajuste antes de la aprobación del entregable.

7.8. Análisis y medición del desempeño



En esta etapa el evaluador, a través de la metodología definida, analiza los datos recolectados para así estimar el desempeño.

El procedimiento, descrito detalladamente en la Sección 5.8, cubre: (i) la consolidación y procesamiento de los datos recolectados a través de los instrumentos y procedimientos; (ii) el análisis de la información de acuerdo con el diseño metodológico y la Matriz de Diseño de la evaluación, para responder a las preguntas de evaluación en cada criterio; (iii) la triangulación de la información cuantitativa y cualitativa para efectos de contraste, síntesis y validación; (iv) el análisis de desempeño por cada (sub)pregunta de evaluación a partir de la triangulación, complementado con una síntesis y calificación del desempeño por criterio; (v) la consolidación de los resultados anteriores en un conjunto de conclusiones a nivel de cada criterio y aspecto central de evaluación, acompañadas (donde aplique) de hallazgos en aspectos que requieren atención junto a recomendaciones para que se supere la situación observada.

Como consecuencia de este procedimiento se obtienen los componentes centrales del Informe Final de Evaluación, correspondientes a los pasos iv y v anteriores, junto con la Matriz de Diseño final ajustada tras la triangulación.

A continuación, se presenta la tabla síntesis del desempeño a nivel de criterios y aspectos centrales (paso iv), la cual complementa el análisis descrito por cada pregunta de evaluación.

Tabla 17: Síntesis del desempeño programático

Criterio / Aspecto	Buen Desempeño	Desempeño Suficiente	Desempeño Insuficiente	No demostrado
Efectividad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Sostenibilidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Eficiencia	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Eficacia	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Calidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Equidad	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
M&E	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Gestión Adaptativa y del Riesgo	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Alineación	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente
Coordinación	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades	Resultados insuficientes o	Programa con información insuficiente

Criterio / Aspecto	Buen Desempeño	Desempeño Suficiente	Desempeño Insuficiente	No demostrado
		(puntuación entre 60% y 90%).	debilidades (puntuación<60%).	
Arreglos Institucionales	Resultados positivos y significativos (puntuación>90%).	Resultados positivos con algunas debilidades (puntuación entre 60% y 90%).	Resultados insuficientes o debilidades (puntuación<60%).	Programa con información insuficiente

Fuente: elaboración propia

Con base en la triangulación y análisis de desempeño realizado a nivel de las preguntas de evaluación consignadas en la Matriz de Diseño el evaluador califica cada criterio y aspecto central. Los rangos establecidos van desde el “Buen Desempeño” para puntajes superiores al 90% hasta “Desempeño Insuficiente” para puntajes inferiores al 60%. Así mismo, incluye la opción “No Demostrado” si el criterio no puede ser evaluado por deficiencias de información que impiden generar una valoración. Este último caso es raro, ya que la verificación de evaluabilidad apunta, entre otras cosas, a evitar que se evalúe un programa con deficiencias de información.

Las calificaciones por cada criterio se promedian para obtener una calificación global, pudiendo ser un promedio simple o con pesos predeterminados por criterio según se acuerde.

De otra parte, el paso v se presenta en una matriz de conclusiones, hallazgos y recomendaciones (CHR) a nivel de cada criterio y aspecto central de evaluación. La matriz CHR es el principal referente para la determinación de ASM, en la etapa de uso de la evaluación.

Tabla 18: Estructura de la matriz CHR

Criterio “n”		
<p>Conclusión:</p> <p>Presenta el mensaje principal de valoración del desempeño del programa bajo el criterio “n”, destacando buenas prácticas, lecciones, retos y aprendizajes evidenciados en la evaluación.</p>		
Aspecto Específico	Hallazgos	Recomendaciones
Correspondiente al criterio “n”	Elementos que requieren atención para mejorar el desempeño observado, revertir algún área deficiente o incluso para consolidar una buena práctica.	<p>Sugerencias sustentadas para que se supere la situación observada.</p> <p>Directas y referidas a aspectos técnicos, administrativos, institucionales o presupuestales objeto de mejora.</p> <p>De carácter práctico y gerencial, buscando su aplicabilidad e incidencia en el logro de resultados programáticos.</p>

Fuente: elaboración propia

7.9. Reporte y difusión

El análisis realizado en la etapa previa se articula en un informe final de evaluación, que incluye las siguientes secciones:

1. Resumen ejecutivo que compendia el proceso de evaluación. Contiene gráficos y cuadros que permiten una ágil lectura e interpretación de la información, conclusiones y recomendaciones presentadas.
2. Tablas de contenido, ilustraciones, gráficos, tablas y ecuaciones; acrónimos empleados.
3. Introducción, presentando las secciones del informe.
4. Descripción breve del programa evaluado, su importancia en el contexto de política, datos básicos, descripción del modelo lógico, marco de resultados y focalización.
5. Descripción breve de la metodología aplicada, incluyendo la matriz de diseño consolidada, instrumentos y procedimientos de levantamiento de información y métodos de análisis y estimación del desempeño aplicados.
6. Resultados de análisis y triangulación por cada pregunta de evaluación, asociada a aspectos específicos y criterios o aspectos de evaluación.
7. Tabla de síntesis de desempeño programático por criterio y calificación global.
8. Matriz CHR.
9. Adicionalmente se incluyen anexos con las especificaciones y resultados específicos de los instrumentos empleados (eg encuestas, modelos, estadística descriptiva).
10. Fuentes y registros de información.

El informe es presentado a DIGEPRES y por esta conducto es enviado a los demás miembros del Comité de Evaluación para su revisión y comentarios. Sobre esta base, DIGEPRES solicita al evaluador los ajustes que se consideren necesarios antes de su aprobación.

Una vez aprobado el Informe Final, el evaluador prepara una presentación final de carácter ejecutivo para ser hecha al Comité de Evaluación y demás grupos de interés, según se convenga. La presentación se centra en presentar brevemente los objetivos de la evaluación, la metodología empleada para concentrarse en las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

El Informe Final y la presentación constituyen el tercer y cuarto entregables de las evaluaciones de Nivel 2, completando así los entregables requeridos.

En el caso de evaluaciones del Nivel 1, el Informe Final corresponde al cuarto entregable y la presentación al quinto entregable de manera parcial. Este último entregable se completa con material de difusión generado por el evaluador.

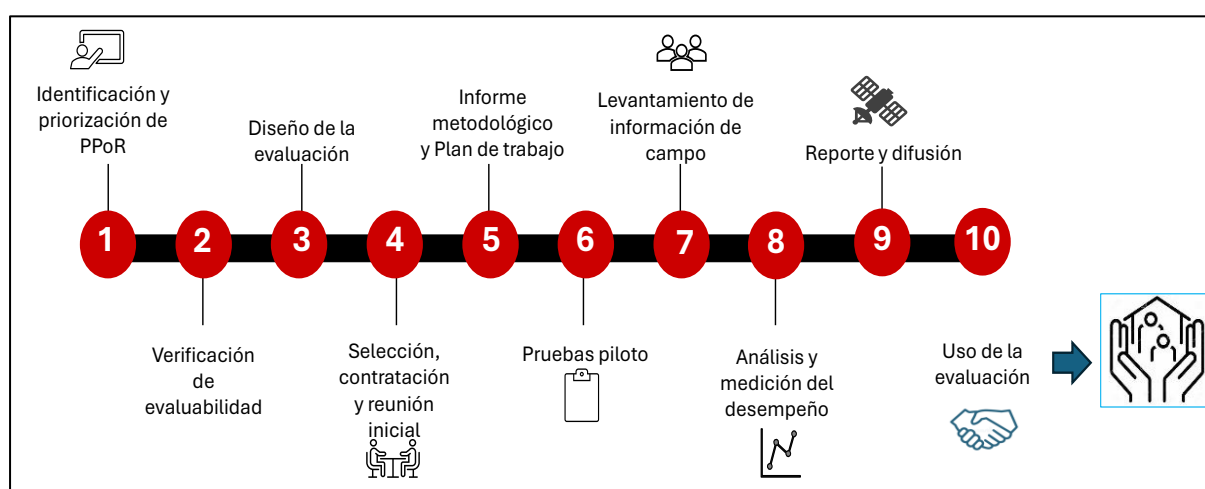
El material de difusión que entregan las evaluaciones de Nivel 1 es el siguiente:

1. Cuatro (4) infografías, una que describa la política y la estrategia de evaluación; la segunda y la tercera que muestren los resultados de la evaluación; y la cuarta que muestre las recomendaciones. Las infografías deben ser didácticas, ordenadas y claras.

2. Un video de 2-4 minutos con material registrado durante la evaluación, cumpliendo con los protocolos éticos y de protección y uso de datos.
3. Una carpeta de fotografías (50-100) hechas durante la evaluación, cumpliendo con los protocolos éticos y de protección y uso de datos (formato JPG y PNG, con una resolución mínima de 8 megapíxeles).

DIGEPRES y la(s) UE complementan este material con la preparación de cápsulas, artículos y comunicados de prensa para la difusión en medios, redes sociales y diferentes canales. Por último, pueden publicar el Informe Final, Resumen Ejecutivo y Presentación Final en la página institucional.

7.10. Uso de la evaluación



Una vez se ha concluido la evaluación, el Comité de Evaluación se reúne y analiza los hallazgos y recomendaciones con el fin de identificar cuáles recomendaciones se van a acoger. Las recomendaciones seleccionadas son traducidas en acciones concretas de fortalecimiento del diseño y desempeño programático. Estas acciones, denominadas aspectos susceptibles de mejora (ASM), son **priorizadas y acordadas** por las partes, estableciendo un Plan Operativo de Mejora para su cumplimiento.

El procedimiento parte de clasificar los ASM en técnicos, administrativos, institucionales o presupuestales o una combinación de estos. Igualmente, en determinar si se pueden cumplir en el corto (0-90 días), mediano (90-120 días) o largo plazo (más de 120 días).

El paso siguiente es priorizarlos dependiendo de la urgencia por atender el ASM dadas sus implicaciones sobre el desempeño programático, así como la viabilidad y facilidad de atender el ASM en el corto plazo.


















En términos generales un ASM asociado a un nivel desempeño insuficiente en un aspecto específico evaluado, se considera de alta prioridad. Alternativamente, un ASM asociado a un buen nivel de desempeño en un aspecto específico evaluado, se considera de baja prioridad. A partir de este orden tentativo se considera la viabilidad y celeridad para atender el ASM, tras de lo cual, uno de baja prioridad, pero fácilmente corregible en el corto plazo, puede ser reconsiderado. La priorización se realiza para apoyar el logro de

acuerdos entre la UE y DIGEPRES sobre los ASM en los que se van a comprometer a su solución.

Los ASM finalmente acordados son incluidos en el Plan de Mejora y registrados en la Tabla ASM empleada para su especificación y seguimiento. La Tabla ASM es una herramienta sencilla y dinámica que busca apoyar el gerenciamiento para el cumplimiento de los acuerdos alcanzados (ver [Tabla 19](#) a continuación).

La Tabla ASM consta de tres secciones. En la primera, de Datos Generales, se registra la información básica de la evaluación realizada al PPor, la fecha del acuerdo y versión del Plan de Mejora, entre otros campos.

Tabla 19: Tabla de ASM

Nombre de la evaluación								
Código de evaluación	(código)	Estado de implementación de las recomendaciones	 (en proceso  / con retraso  / finalizada )					
I. Datos generales								
UE	(código)	(nombre)						
UE	(código)	(nombre)						
PPoR	(código)	(nombre)						
Tipo de evaluación	Resultados			Nivel	1 o 2			
Fecha de finalización de evaluación	(dd/mm/aaaa)	Evaluador	(Líder N2 o Firma-Representante Legal N1)					
Fecha de acuerdo Plan de Mejora	(dd/mm/aaaa)	Versión Plan de Mejora	(1, 2...se actualiza a medida que el Plan de Mejora se complemente)					
II. Plan de Mejora								
Recomendaciones evaluación	ASM	Actividades	Responsable (Nombre; Cargo)	Institución	Fechas estimadas			
					Inicio	Entrega		
1		1.1						
		1.2						
		1.n						
2		2.1						
		2.2						
n		n.n						
III. Monitoreo del Plan de Mejora								
Actividades	Entregable (probatorio de la realización de la acción)	Fecha efectiva de entrega	Documentos de soporte	Semáforo (vs fecha programada)	Validación DIGEPRES			Observaciones DIGEPRES
					Entregada	Revisión	Cumplida	
1.1				 En proceso				
1.2				 En proceso				
2.1				 Con retraso				
2.2				 Finalizada				(revisión)
n.n				 Finalizada				

En la segunda sección, Plan de Mejora, se registran los ASM acordados, las recomendaciones de evaluación que los generaron y las actividades específicas a adelantarse para su abordaje. Cada actividad tiene un responsable e institución respectiva asignada y las fechas estimadas de inicio y entrega o cumplimiento.

La tercera sección, Monitoreo del Plan de Mejora, retoma las actividades de cada ASM para facilitar el seguimiento a su cumplimiento. Para cada actividad se registran los entregables probatorios de cumplimiento, la fecha de entrega y documentos de soporte. El monitoreo incluye una semaforización para identificar las actividades en proceso, con retraso o cumplidas. Así mismo, otra semaforización para controlar las acciones de validación a cargo de DIGEPRES. En esta se diferencian las actividades que todavía están en proceso de entrega de las entregadas o con retraso. En las entregadas se diferencian

las que ya han sido revisadas de las que no. En las entregadas y revisadas se determina cuáles se han cumplido totalmente o están en ajuste final de cumplimiento a conformidad. Por último, se incluye una columna de observaciones de DIGEPRES.

El cumplimiento del Plan de Mejora es una condición necesaria para el mejoramiento del desempeño programático con el fin de mejorar la efectividad del gasto y contribuir al incremento del bienestar. Con ello se cierra el ciclo de evaluación del PPor.

REFERENCIAS

- (Aguilar, 2017). *Evaluación de políticas públicas, una aproximación*. Aguilar, C. R. Universidad Autónoma Metropolitana. México. Disponible en [Evaluación de políticas](#)
- (Amemiya, 1985) *Advanced Econometrics*. Amemiya, T. Cambridge: Harvard University Press.
- (Angrist et.al., 2002) Angrist, J., Bettinger, E., Bloom, E., King, E., & Michael, K. *Vouchers for private schooling in Colombia: Evidence from a randomized natural experiment*. The American economic review, 92(5), 1535 – 1558. <https://economics.mit.edu/files/24>
- (Banco Mundial, 2019). *Sri Lanka National Evaluation Policy Framework* (draft document). The World Bank.
- (Boyce, C. y Neale, P., 2006) *Conducting in-depth interviews: A Guide for Designing and Conducting In-Depth Interviews for Evaluation Input* Carolyn Boyce, MA, Evaluation Associate. Pathfinder International Tool Series. Disponible en: In-depth Interviews
- (CEPAL, 2010). *Evaluación de Programas: Eficacia – Eficiencia*. Comisión Económica Para América Latina y El Caribe. Santiago de Chile.
- (DIGEPRES, 2024) *Política Antisoborno Institucional*. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana. Disponible en: <https://www.digepres.gob.do/sobre-nosotros/sistema-de-gestion-de-calidad-y-antisoborno/>
- (DIGEPRES, 2021) *Guía Metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios orientados a Resultados (PPoR)*. Dirección General de Presupuesto. Gobierno de la República Dominicana.
- (DNP, 2012) *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia.
- (DNP, s.f.) *Evaluación de resultados*. Departamento Nacional de Planeación. República de Colombia.
- (GIZ - GOPA, 2021) *Definición de las Metodologías de Evaluación del Desempeño Gubernamental y Capacitación en su Aplicación a la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de El Salvador. Evaluación de Resultados*. GIZ y GOPA Worldwide Consultants.
- (Gobierno del Reino Unido, 2018) *Guidance outcome evaluation*. <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-in-health-and-well-being-overview/outcome-evaluation#reliability-and-validity-of-outcome-measures>.
- (Hatry, 2006) *Performance Measurement. Getting Results. 2nd Edition*. Harry Hatry. The Urban Institute
- (Huertas, 2023) *VCO Staff Training on Evaluation. 20 September 2023, Hanoi, Vietnam*. Oscar Huertas. UNICEF.
- (Krueger, R. y Casey, M., 2015) *Focus Group Interviewing Research Methods*. University of Minnesota. Disponible en: Focus Groups.
- (Morra y Rist, 2009) *The Road to Results. Designing and Conducting Effective Development Evaluations*. Linda Morra Imas and Ray Rist. The World Bank.
- (Nateras, 2005) *La importancia del método en la investigación*. Nateras, M. A., Espacios públicos, 8(15), 277-285.

(OECD, 2024) *Evaluation Criteria*. Organization for the Economic Co-operation and Development. Disponible en: [OCED Criteria for evaluating development assistance](#).

(OECD, 2021) *Applying Evaluation Criteria Thoughtfully*. Organization for the Economic Co-operation and Development Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/543e84ed-en>.

(OMS, 2024) Global Tuberculosis Report 2023. Consulta en línea: [Global-tuberculosis-report-2023](#) y App del informe descargada de [google app](#). Organización Mundial de la Salud.

(PNUD, 2002) Lineamientos para evaluadores de resultados. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

(Popham, 2001). *Uses and Misuses of Standardized Test*. Popham, J. NASSP Bulletin, 85(24), 24-31. Disponible en [Sage Journals](#).

(Saldaña, 2009). *First cycle coding methods. The coding manual for qualitative researchers*, 45-145. Saldaña, J.

(Sheldom, 2018) *Introducción a la estadística*. Sheldom M. Ross. (2018). Ed. Reverte.

(Simmons, 2018) *Axial coding*, Simmons, N. in Allen, M. (ed) The SAGE encyclopedia of communication research methods Thousand Oaks: SAGE Publications pp. 80-82.

(UNEG,2021) *Guidelines for the Evaluation of the United Nations Sustainable Development Cooperation Framework*. Guidance Document. United Nations Evaluation Group. Documento descargable en <https://www.unevaluation.org/document/detail/2972>.

(UNEG,2010) *UNEG Quality Checklist for Evaluation Terms of Reference and Inception Reports*. United Nations Evaluation Group. Documento descargable en <https://uneval.org/document/detail/608>.

(UNEP, 2024) *Evaluation Criteria and Ratings*. United Nations Environment Programme. Disponible en; [UNEP Evaluation-criteria-and-ratings](#)

(USAID, 2021) *Conducting an Evaluability Assessment for USAID Evaluations*. Evaluation Toolkit. Version3. USAID.

(WHO, 2000) *Outcome evaluations*. Workbook 7. World Health Organization. https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/66584/WHO_MSD_MSB_00.2h.pdf

(Wooldridge, 2015) *Introductory econometrics: A modern approach*. Wooldridge, J. M. Cengage learning.

Anexo 1: Términos de referencia tipo

1. Términos de referencia de la Evaluación (Ejecutiva) de Resultados del PPOr (Nombre del Programa)

2. Datos básicos del Programa

Nombre del PPOr		Código:
Resultado final		
Resultado intermedio		
Resultado inmediato		
Unidad(es) Ejecutora(s) (UE)		
Nombre de la UE		Código:
Nombre de la UE		Código:
Año de creación y período de ejecución a ser evaluado		
Focalización geográfica y poblacional del programa		
Información sobre la focalización geográfica del programa (según aplique) y de la focalización poblacional, incluyendo aspectos de enfoque diferencial del programa (según aplique).		
Presupuesto (RD\$) ⁶		
Año	Monto Ejecutado	
TOTAL		
Información disponible del PPOr para consulta		
(vínculos de documentos del PPOr disponibles en línea, útiles para la preparación de propuestas)		

3. Justificación

Explicación sucinta sobre la importancia estratégica de realizar la evaluación, el propósito que se espera cumplir con su realización y el mandato institucional que la faculta, en cabeza de DIGEPRES como autoridad presupuestal.

⁶ Presupuesto anual ejecutado para el período de evaluación, desde la creación del programa.

4. Contexto

Complementa la justificación con una descripción breve del entorno programático, socio-económico, de política y gobernanza en el cual se realizará la evaluación, señalando la importancia de ser considerado en el abordaje de los términos de referencia.

5. Objetivos

- Observar la consistencia de los objetivos de la evaluación con el objetivo que orienta a todas las evaluaciones de resultados (ver Sección 2).
- Incluir objetivos acotados, cumplibles y realistas, en consistencia con la verificación de evaluabilidad.
- Observar la correspondencia de los objetivos con el propósito de la evaluación, al cual deben contribuir.
- Reflejar el enfoque que se quiere dar a la evaluación, sumativo o formativo, en los objetivos.

1. Objetivo 1

2. Objetivo 2

3. Objetivo 3

6. Alcance

En esta sección se especifica:

- El período del PPor a ser evaluado.
- La cobertura geográfica o escala esperada del análisis (según aplique).
- La cobertura poblacional desagregada objeto de análisis.
- Los grupos de interés y usuarios a ser cubiertos por la evaluación.
- Las temáticas para incluir o excluir (según aplique).
- El abordaje de la evaluación de los aspectos de equidad de género y derechos humanos en el programa.
- Otros aspectos de enfoque diferencial para incluir en el alcance (según aplique).

7. Criterios, aspectos y preguntas de evaluación

Se presentan los criterios, aspectos y preguntas de evaluación que, como mínimo, se deben abarcar, y por lo tanto ser contemplados por las propuestas técnicas.

Los criterios, aspectos y preguntas se seleccionan del **conjunto definido en la Sección 5.1.1 (pg.14 ss)**, buscando una cobertura comprehensiva, acorde a los objetivos de la evaluación y al mismo tiempo realista, considerando el tiempo y recursos disponibles para la tarea.

Las preguntas de referencia se adaptan al PPor y su contexto. Así mismo, en este punto puede incluirse aspectos y preguntas nuevas, según se considere pertinente, para el cumplimiento de los objetivos de la evaluación.

Criterio / Aspecto	Aspecto específico	#	Preguntas
Efectividad	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Sostenibilidad	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Eficiencia	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Eficacia	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Calidad	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Equidad	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
Alineación	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>
... (Aspectos)	<i>Incluir aspectos específicos a ser cubiertos por la evaluación</i>		<i>Incluir preguntas a ser cubiertas por la evaluación</i>

8. Metodología de la evaluación

Descripción del enfoque y la aproximación metodológica que se espera tenga la evaluación, de acuerdo con su nivel⁷.

La sección puede incluir especificaciones directas sobre el tipo de instrumentos y análisis que se deberán aplicar o pedir que las propuestas técnicas los propongan, con base en orientaciones generales.

Así mismo, se solicita al evaluador incluir en su propuesta metodológica los siguientes puntos:

- Interpretación del enfoque y diseño metodológico esperado.
- La estrategia general de evaluación para cumplir con los objetivos esperados.
- Los instrumentos y procedimientos que va a emplear para el levantamiento de la información.

⁷ El Nivel 2 de evaluaciones ejecutivas no contempla la realización de pruebas piloto, operativos de campo exhaustivos, ni encuestas presenciales.

- El tipo de validación que hará de los instrumentos
- El alcance y actividades del operativo de campo
- El alcance general del análisis esperado, incluyendo la triangulación para estimar el desempeño.
- Los grupos de interés a ser cubiertos y fuentes mínimas a consultar.
- La aproximación que va a tener la evaluación a la equidad de género y el respeto a los derechos humanos, así como a otros aspectos de enfoque diferencial que se consideren relevantes.

9. Plan de trabajo, duración y entregables

Descripción del cronograma general de la evaluación, su duración estimada, entregables esperados y de los roles que cumplirán DIGEPRES y la(s) UE en desarrollo de la evaluación⁸.

Solicitud a las propuestas de elaborar:

- Un plan de trabajo detallado a nivel de actividades, entregables, tiempos y responsables de su cumplimiento.
- Medidas para adelantar la gestión de riesgos durante la evaluación.
- Medidas para adoptar en cumplimiento de estándares éticos y de protección y uso de datos.

10. Equipo de trabajo

Composición mínima del equipo de trabajo que va a adelantar la evaluación a incluirse en las propuestas técnicas⁹.

- Requisitos mínimos de formación titulada y experiencia específica deseada de cada miembro del equipo central, con énfasis en el desarrollo de evaluaciones y el conocimiento del sector al cual pertenece el PPO R.

11. Presupuesto y forma de pago

Presupuesto estimado para la evaluación (opcional) y distribución de pagos por entregables.

Para el Nivel 1:

- Entregable 1: Plan de Trabajo e Informe Metodológico, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 2: Informe de Prueba Piloto, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 3. Informe y presentación del operativo de campo, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 4. Informe final de evaluación, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.

⁸ Tener en cuenta las diferencias de duración y entregables requeridos para el Nivel 1 y el Nivel 2, expuestas en la [Tabla 13](#).

⁹ De acuerdo con la especificación expuesta en la [Tabla 14](#).

- Entregable 5. Presentación final de la evaluación y material de difusión, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.

Para el Nivel 2:

- Entregable 1: Plan de Trabajo e Informe Metodológico, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 2. Presentación del operativo de campo, X% del contrato. A ser realizada [Y] días después de la firma.
- Entregable 3. Informe final de evaluación, X% del contrato. A ser entregado [Y] días después de la firma.
- Entregable 5. Presentación final de la evaluación, X% del contrato. A ser realizada [Y] días después de la firma.

12. Propuesta financiera

Especificación del contenido mínimo que deberán tener las propuestas financieras, complementarias a las propuestas técnicas. Aclaran además los impuestos y demás deducibles que haya lugar.

Solicitud a las propuestas de elaborar el presupuesto detallado en correspondencia con el plan de trabajo, especificando además los costos desagregados de:

- Equipo de trabajo
- Logísticos
- Operativos
- Impuestos y demás deducibles que apliquen.

Si se ha especificado un monto presupuestal para la evaluación en la sección de presupuesto, se aclara que ese monto es el máximo para la propuesta técnica

13. Criterios de selección

Especificación del peso porcentual de la propuesta técnica (60-70%) y de la propuesta financiera (30-40%) en la calificación global.

Especificación de criterios y puntajes para la propuesta técnica.

- Metodología de evaluación (40 puntos); en donde se califica cada uno de los siete aspectos solicitados en la metodología.
- Formación y experiencia del equipo central (40 puntos); en donde se califica el nivel de formación y la experiencia específica en el desarrollo de evaluaciones y conocimiento del sector objeto de evaluación de cada miembro. Para ser calificable, cada perfil debe cumplir los requisitos mínimos requeridos (años de experiencia y nivel titulado de formación)
- Experiencia de la firma (20 puntos); en donde se califica la experiencia de la firma en realización previa de evaluaciones a partir de un nivel mínimo de años requerido

Especificación de calificación de propuesta financiera bajo el criterio de mínimo costo, siempre y cuando cumpla con las especificaciones requeridas.

Anexo 2: Consentimiento sobre la protección y uso de datos

De conformidad con lo dispuesto en la Ley Núm. 172-13, del 15 de diciembre de 2013, que tiene por objeto la protección integral de los datos personales asentados en archivos, registros públicos, bancos de datos u otros medios técnicos de tratamiento de datos destinados a dar informes, sean estos públicos o privados; ponemos a su disposición el presente documento, con el objetivo de establecer el tratamiento sobre el uso y protección de los datos en el marco de la evaluación *(Nombre de la evaluación y Nivel)*, específicamente dentro del Programa Presupuestario orientado a Resultados denominado *(Nombre del PPR)*.

Responsabilidad del uso de los datos:

A los fines de la evaluación, la responsabilidad de los datos que se recaben se encuentra a cargo de la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES), teniendo como responsables internos de su tratamiento: el evaluador *(Nombre del evaluador líder (Si es Nivel 2) o representante legal de la firma)*, con dirección electrónica: *(dirección)*; la Coordinadora Técnica *(Nombre)*, con dirección electrónica: *(dirección)*; y la Coordinadora de Proyectos *(Nombre)*, con dirección electrónica: *(dirección)*.

La DIGEPRES garantiza la adopción de todas las medidas de seguridad pertinentes para la protección de los datos personales y únicamente se recogerán aquellos que sean estrictamente necesarios para el análisis de la evaluación. Así mismo, reconoce que los datos recolectados no serán cedidos a terceros.

Vía de comunicación:

El contacto entre la institución responsable, el personal interno de esta y el beneficiario del servicio objeto de evaluación, se realizará a través de *(Nombre de la Institución)* quien tiene la responsabilidad del *(especificación del tipo de gestión de información y sistemas a cargo)*.

Información recabada:

En el transcurso de la evaluación no se recolectará información personal identificable tales como nombres, documentos de identificación o pasaportes, direcciones, números telefónicos, direcciones de correo electrónico, a través de los distintos medios de recolección de información utilizados. La información recolectada estará únicamente relacionada con la participación en el programa y datos sociodemográficos de tipo no identificable.

Uso de la información:

Los datos recolectados a nivel individual se utilizarán de forma agregada en el análisis de la evaluación de resultados del programa denominado *(Nombre del Programa)* y en ningún modo se publicarán informaciones personales de beneficiarios y cualquier otro que pueda atentar contra la integridad de estas personas. Los informes derivados de esta evaluación serán para mejora del programa presupuestario y toma de decisiones estratégicas.

Consentimiento

Institución – Unidad Ejecutora

- ☐ He leído la información sobre uso y protección de los datos.
- ☐ Consiento la utilización de los datos para fines de la evaluación.

Nombre de la Institución: _____

Nombre y apellido: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Dirección General de Presupuesto

☐ He leído la información sobre uso y protección de los datos.

☐ Consiento la utilización de los datos para fines de la evaluación.

Nombre y apellido: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Ministerio de Economía, Planificación y Desarrollo

☐ He leído la información sobre uso y protección de los datos.

☐ Consiento la utilización de los datos para fines de la evaluación.

Nombre y apellido: _____

Firma: _____

Fecha: _____

Evaluador¹⁰

☐ He leído la información sobre uso y protección de los datos.

☐ Consiento la utilización de los datos para fines de la evaluación.

Nombre y apellido: _____

Firma: _____

Fecha: _____

¹⁰ Evaluador líder en el caso de una evaluación Nivel 2. Representante legal de la firma en el caso de una evaluación Nivel 1

Anexo 3: Compromiso de conducta ética en la evaluación

Compromiso de conducta Ética en la evaluación

Al firmar este compromiso, en mi condición de evaluador(a) independiente, me comprometo a discutir y aplicar los siguientes requisitos éticos durante el desarrollo de la evaluación.

Integridad

Seré:

- Honesto y veraz en mi comunicación y acciones.
- Profesional, observando un comportamiento creíble y digno de confianza, competente, comprometido con la tarea asignada y la práctica reflexiva continua.
- Independiente, imparcial e incorruptible.

Responsabilidad

Seré responsable de todas las decisiones que tome, las medidas adoptadas y el cumplimiento de mis compromisos, sin salvedades ni excepciones. Informaré sobre daños potenciales o reales observados.

Concretamente, seré:

- **Transparente** en cuanto al propósito de la evaluación y las acciones tomadas, estableciendo la confianza y promoviendo la rendición de cuentas por el desempeño hacia el público, en particular hacia la población beneficiaria del programa objeto de evaluación.
- **Receptivo** ante las preguntas o eventos que surjan, adaptando los planes según se requiera y refiriendo a los canales adecuados en caso de identificar hechos de corrupción, fraude, explotación sexual, abuso u otra mala conducta, durante el desarrollo de la evaluación.
- **Responsable de cumplir con el propósito de la evaluación** y de hacer lo que esté a mi alcance en caso de identificarse necesidades de reparación o reconocimiento derivadas del proceso evaluativo.
- **Responsable de la protección de datos.** Los datos que obtenga y procese en el desarrollo de la evaluación serán utilizados únicamente con fines de análisis del proceso evaluativo, en consistencia con la Ley No. 172-13. Adoptaré todas las medidas de seguridad pertinentes para la protección de los datos personales, en coordinación con la Dirección General de Presupuesto (DIGEPRES) y la Unidad Ejecutora del programa presupuestario objeto de evaluación. Solamente se recogerán aquellos datos que sean estrictamente necesarios para la finalidad señalada, correspondiente a datos sociodemográficos de tipo no identificable. Para el efecto suscribiré el formato de Consentimiento e información básica sobre protección de datos.

Respeto

Me comprometeré con todas las partes interesadas en la evaluación de manera que honre su dignidad, bienestar y agencia personal.

En concreto, aseguraré el:

- **Acceso al proceso de evaluación y sus productos para todas las partes interesadas**, con la debida atención a factores que podrían impedir su acceso como el sexo, el género, raza, idioma, país de origen, condición LGBTQ, edad, antecedentes, religión, etnia y capacidad.
- **Participación significativa y trato equitativo de todas las partes interesadas** en el proceso evaluativo, desde el diseño hasta la difusión. Esto incluye involucrar a las diferentes partes interesadas, en especial los beneficiarios, para que puedan informar y aportar al proceso evaluativo sin limitarse a ser únicamente sujetos de recopilación de datos.
- **Representación equitativa** de las diferentes voces y perspectivas en los productos de la evaluación (informes, seminarios, etc.).

Beneficencia

Me esforzaré por hacer el bien a la gente y al planeta, minimizando el daño que surja de la evaluación como intervención. En concreto:

- **Tendré una consideración explícita y continua de los riesgos y beneficios** del proceso evaluativo.
- **Propenderé porque la evaluación genere beneficios a nivel sistémico** (incluidos los ambientales), organizativos y programáticos.
- **Evitaré el daño.** No procederé en los casos en los cuales el daño potencial de algún aspecto del proceso evaluativo no sea mitigable.

Me comprometo a desempeñar el papel que me corresponde como evaluador(a) independiente, de conformidad con los presentes requisitos éticos. Cuando esto no sea posible, informaré de la situación a mi supervisor(a), punto focal o canal establecido por DIGEPRES, buscando una respuesta adecuada.

(Firma¹¹ y fecha)

¹¹ Este compromiso es firmado por cada uno de los miembros del equipo de evaluación.