



Guía de evaluación de **POLÍTICAS PÚBLICAS DISTRIATALES**



Vector: Freepik/uremijsum.com



ALCALDÍA MAYOR
DE BOGOTÁ D.C.

SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN





SECRETARÍA DE
PLANEACIÓN



Carlos Fernando Galán Pachón
Alcalde Mayor de Bogotá

Secretaría Distrital de Planeación

Ursula Ablanque Mejía
Secretaría Distrital de Planeación

Carlos Alberto Castañeda Castrillón
Subsecretario de Políticas Públicas
y Planeación Social y Económica

María Ángela Baracaldo Morato
Directora de Evaluación de Políticas
Públicas Distritales

**Equipo Dirección de Evaluación de
Políticas Públicas Distritales**

Gina Alexandra Aldana Castellanos
Natalia Andrea Bohórquez Rojas
Oriana Giraldo Betancourt
Juan Felipe Giraldo Rojas
Ana María Montañez Gil
Yamit Alberto López Villegas
Cristian Fernando Téllez Piñerez

Diseño y Diagramación
Dirección de Diversidad Sexual,
Poblaciones y Géneros

Contenido

Introducción	7	4.2.5 Definición de instrumentos para la recolección de información primaria	23
1. Generalidades	8	4.2.6 Estimación costo de la evaluación	24
1.1 Definición de evaluación	8	4.2.7 Documento técnico de evaluación	26
1.2 Utilidad de la evaluación	9	4.2.8 Financiación de evaluaciones	27
2. Sistema Distrital de Evaluación	10	4.2.9 Selección de evaluadores	27
2.1 Objetivo del sistema	10	4.3 Ejecución	28
2.2 Conformación y pilares del sistema	10	4.3.1 Informe metodológico	29
3. Pilar 1: Agenda de Evaluaciones en el Distrito Capital	12	4.3.2 Informe de prueba piloto	30
3.1 Objetivo	12	4.3.3 Informe de trabajo de campo	30
3.2 Proceso de definición de la Agenda	12	4.3.4 Informe de resultados de evaluación	31
4. Pilar 2: Lineamientos para el desarrollo de evaluaciones	14	4.3.5 Informe de recomendaciones	32
4.1 Selección de la intervención a evaluar	14	5. Pilar 3: Socialización de los resultados y uso de las recomendaciones	34
4.1.1 Análisis de evaluabilidad	15	5.1 Socialización de los resultados	34
4.1.2 Análisis de importancia	15	5.2 Uso de las evaluaciones y sus recomendaciones	35
4.1.3 Selección de la intervención	15	5.2.1 Retos del uso de las evaluaciones y sus recomendaciones	36
4.2 Diseño de la evaluación	17	5.2.2 Buenas prácticas en evaluación	36
4.2.1 Identificación de la cadena de valor y teoría del cambio de la intervención	17	6. Pilar 4: Gestión del conocimiento	37
4.2.2 Identificar los cuellos de botella	18	6.1 Fortalecimiento del conocimiento en evaluaciones	37
4.2.3 Definir el objetivo, el alcance de la evaluación y las preguntas orientadoras	19	6.2 Innovación y mejora de las intervenciones evaluadas	38
4.2.4 Tipos de evaluación	20	Bibliografía	39

Lista de figuras

Figura 1. Utilidad de las evaluaciones	9
Figura 2. Pilares del Sistema Distrital de Evaluación	11
Figura 3. Procedimiento para la definición de la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital	13
Figura 4. Fases del proceso de evaluación	14
Figura 5. Estructura de la cadena de valor	18
Figura 6. Tipos de evaluación según la cadena de valor	20
Figura 7. Tipos de información	21
Figura 8. Actividades y productos de la evaluación	29

Lista de tablas

Tabla 1. Instrumento para medir la evaluabilidad e importancia	16
Tabla 2. Tipos de evaluación	22
Tabla 3. Matriz de recursos de la evaluación	25
Tabla 4. Matriz de consistencia de la evaluación	30
Tabla 5. Matriz de análisis de información	31
Tabla 6. Matriz de implementación de recomendaciones	35

Introducción

El proceso de evaluación de las políticas públicas, planes, programas o proyectos ha cobrado especial interés para las administraciones distritales, al constituirse en una herramienta que posibilita la retroalimentación o ajuste de la acción gubernamental. La evaluación es, sin duda, un componente esencial para el diseño y mejoramiento del accionar público, ya que proporciona evidencia en términos de su efectividad, pertinencia, sostenibilidad o eficiencia.

Es así como, en el 2022, mediante la Circular 011, se formularon lineamientos para el desarrollo del Sistema Distrital de Evaluación con el propósito de instaurar la cultura de la evaluación en el Distrito y mejorar el diseño, la institucionalidad, la operación, los resultados e impactos de las intervenciones públicas, entendidas como políticas, programas o proyectos, así como garantizar una mejor asignación de recursos en términos del logro de los objetivos. En esta guía se presentan los pilares para fortalecer la implementación del sistema: la definición y ejecución de la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital, la definición de los lineamientos para el diseño y desarrollo de las evaluaciones, la socialización de resultados, el uso de recomendaciones y la gestión del conocimiento en torno a la evaluación de intervenciones públicas. Cabe resaltar que se enfatiza en el diseño, pues es la etapa en la que se establece la hoja de ruta para que la evaluación se desarrolle de manera adecuada y genere resultados confiables.

Desde la expedición de la “Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas” en el 2018 y con la experiencia en la implementación del Sistema Distrital de Evaluación, se han identificado aspectos y orientaciones que aportan al desarrollo de los ejercicios valorativos y, por esto, una oportunidad para la emisión de la presente guía.

Este documento se estructura a través de seis apartados. El primero presenta los aspectos generales de la evaluación; en el segundo describe el Sistema Distrital de Evaluación; en el tercero, se define la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital; en el cuarto, se presentan los lineamientos para el diseño y ejecución de evaluaciones; en el quinto, se describen los aspectos por tener en cuenta para la socialización de resultados y uso de las recomendaciones, y por último, se presenta la gestión del conocimiento alrededor del proceso de evaluación en el Distrito.

1 Generalidades

1.1 Definición de evaluación

La evaluación se define como la valoración sistemática sobre el diseño, la implementación y el grado de aporte al cumplimiento de los objetivos de las intervenciones públicas (Mideplan, 2017). Se habla de valoración sistemática porque su desarrollo implica la estructuración de unas actividades que se realizan de forma consciente y con un método o sistema, que involucra la recolección de información, especificando la fuente, el contexto en el que se recopila y la forma cómo se analiza (metodología)¹.

Si bien la evaluación comprende una fase del ciclo de gestión de las políticas públicas, también es posible realizarla a los planes, programas o proyectos conforme a los requerimientos y las necesidades de la gestión pública. Así, el término intervención pública se utiliza a lo largo del presente documento para hacer referencia al objeto de la evaluación, pues engloba los siguientes tipos de labores gubernamentales susceptibles de ser valorados: Políticas, Programas, Planes y Proyectos.



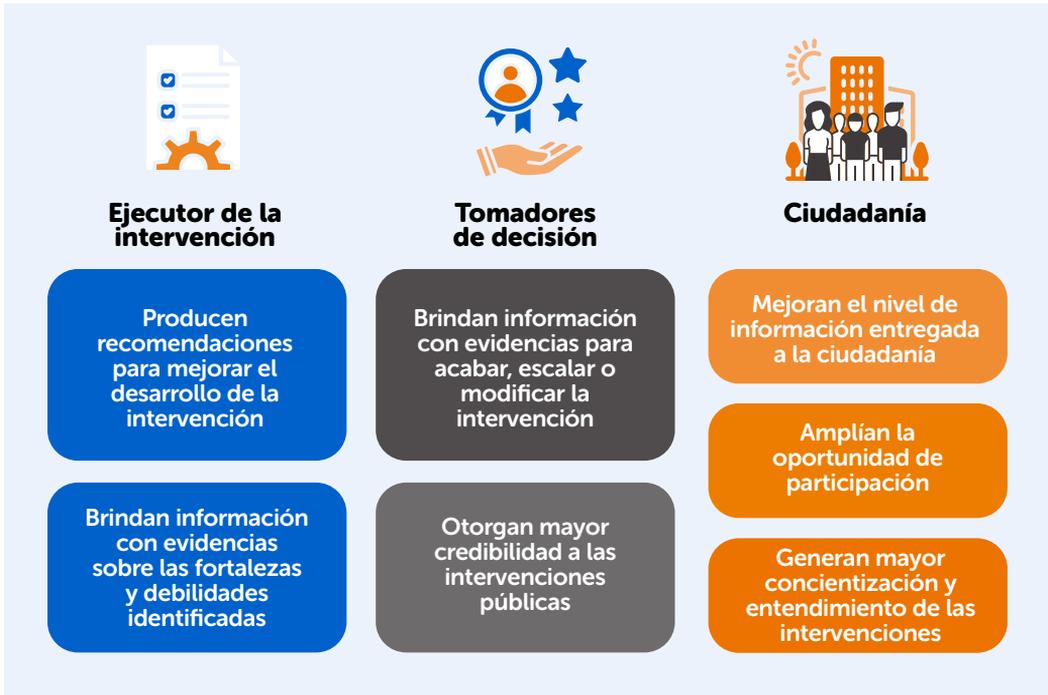
Foto: istock / ridvan_celik

¹ Si bien la evaluación puede ser considerada una investigación, no deben confundirse las investigaciones con las evaluaciones de intervenciones públicas ya que, aunque ambas presentan estructuras sistemáticas, su finalidad es diferente. De acuerdo con Bustelo (1999), las principales diferencias están relacionadas con: 1) el propósito de su realización, pues la evaluación se hace con el fin de ser utilizada, mientras que la investigación se hace con el fin de generar conocimiento; 2) diferencia en el objeto de estudio, que en el caso de la investigación suele ser una problemática social y sus características, mientras que la evaluación se dedica al estudio de la intervención pública que pretende solucionar el problema; y 3) que la investigación es un tipo de disciplina de indagación que se lleva a cabo para resolver un problema mientras que la evaluación es una disciplina de indagación que se lleva a cabo para establecer un juicio de valor.

1.2 Utilidad de la evaluación

Las evaluaciones tienen la capacidad de proveer evidencias con el fin de mejorar la intervención pública, informar sobre su desempeño, mejorar el gasto público y producir información relevante para mejorar su implementación en términos de calidad y sostenibilidad. Las evaluaciones generan un valor agregado para los encargados de implementar la intervención, los tomadores de decisión y la ciudadanía (figura 1).

Figura 1 Utilidad de las evaluaciones según el actor



Fuente: Adaptado de Mideplan (2017)

De esta forma, con el desarrollo de las evaluaciones y el uso de sus resultados, se espera que las intervenciones sean más eficientes, efectivas y sostenibles, se garantice la transparencia (rendición de cuentas) sobre las decisiones que se tomen, se realice una mejor asignación de recursos en términos del logro de los objetivos y se implementen intervenciones acordes con las necesidades de la sociedad (Mideplan, 2017).

Esta utilidad ha llevado a que se procure la realización de evaluaciones y la institucionalización² de Sistemas de Evaluación en países como Canadá, México, Brasil, España, Alemania, Reino Unido y Japón; en Colombia, el Departamento Nacional de Planeación estableció en el 2014 el Sistema Nacional de Evaluación y Resultados (Sinergia) con el objetivo de producir información de calidad para la toma de decisiones. En línea con este propósito, se creó el Sistema Distrital de Evaluaciones.

² Institucionalización entendida como el proceso orientado a establecer un sistema de evaluación en el sector público a través de acciones concretas (Lázaro, 2015).

2

Sistema Distrital de Evaluación



Foto: Cristian Martínez SDDE

2.1 Objetivo del Sistema

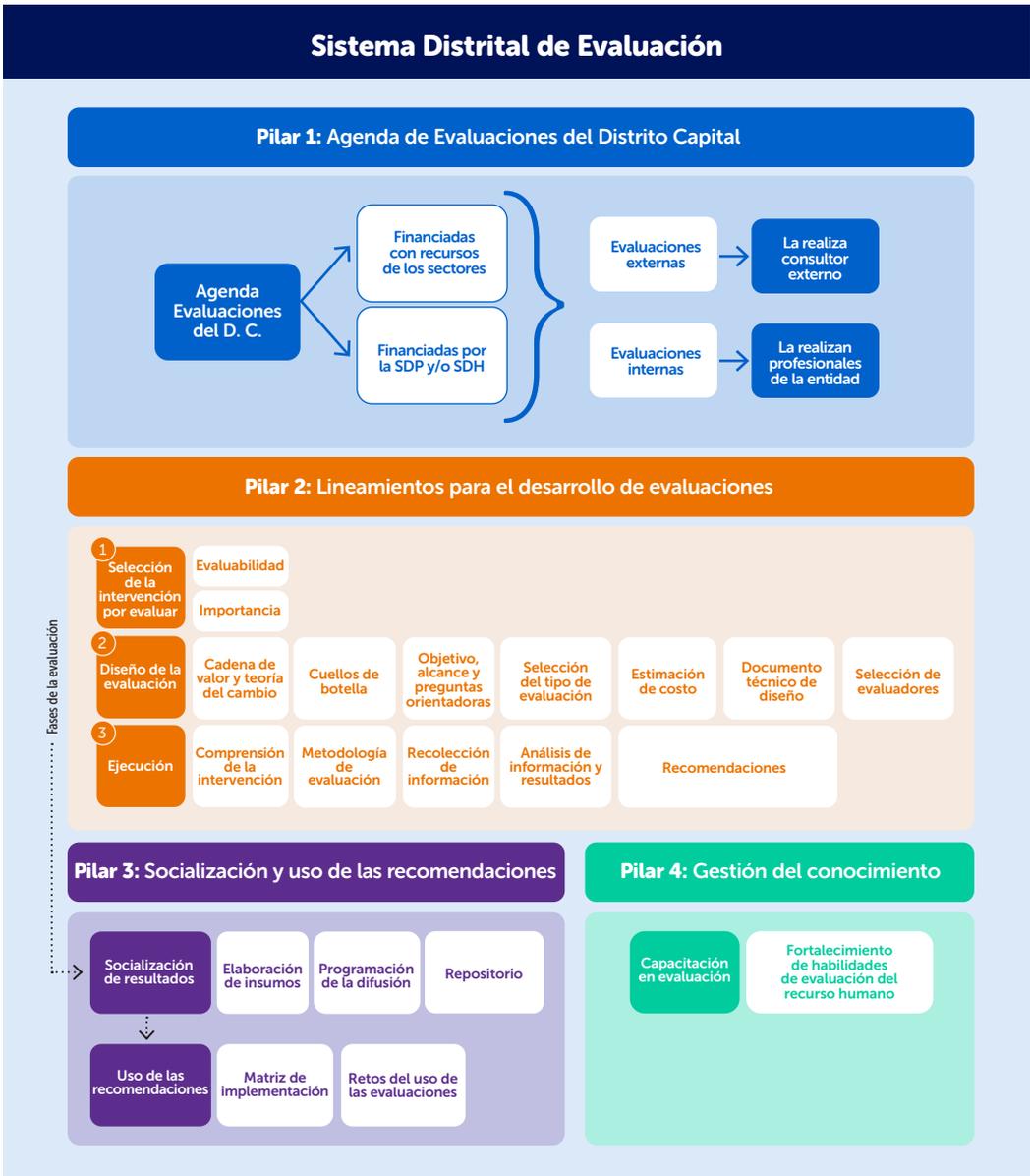
El Sistema Distrital de Evaluación tiene como objetivo articular el conjunto de lineamientos, instancias y procedimientos para el desarrollo de evaluaciones de políticas, planes, programas y proyectos. De esta manera, la Administración distrital podrá generar sistemáticamente información oportuna y de calidad para la rendición de cuentas y para la toma de decisiones que permitan orientarla a la gestión por resultados.

2.2 Conformación y pilares del Sistema

El Sistema está conformado por todas las entidades del Distrito, pero las secretarías distritales de Planeación y de Hacienda coordinan y lideran los cuatro pilares que lo fundamentan (figura 2).

- 1. Definición y ejecución de la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital:** busca consolidar tanto el interés estratégico de la Administración distrital en su conjunto, como los ejercicios de valoración de los sectores, de tal forma que hay una adecuada articulación y gestión del conocimiento.
- 2. Lineamientos para el desarrollo de las evaluaciones:** pretende establecer las actividades y orientaciones sobre las fases de selección de la intervención, diseño y realización de evaluaciones, bajo parámetros de calidad y oportunidad.
- 3. Socialización de resultados y uso de recomendaciones:** busca fortalecer los procesos de socialización y uso de recomendaciones para contribuir al incremento en la utilidad de las evaluaciones y en la calidad del gasto público.
- 4. Gestión de conocimiento:** busca ampliar y fortalecer los conocimientos para el desarrollo de evaluaciones en el Distrito.

Figura 2 Pilares del Sistema Distrital de Evaluación



Fuente: SDP

Se espera que mediante el desarrollo de estos cuatro pilares se institucionalice la evaluación en el Distrito, fortaleciendo el vínculo con los hacedores de política para que estos, de manera informada, realicen accio-

nes de mejora sobre la intervención evaluada con el fin de garantizar una mejor asignación de los recursos públicos en términos del logro de los objetivos y la maximización de los retornos sociales.

3

Pilar 1: Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital

3.1. Objetivo

La Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital fue creada con el propósito de definir y realizar las evaluaciones que se encuentran alineadas con las prioridades e intereses de la Administración distrital en su conjunto. Esta agenda corresponde al listado de las intervenciones públicas cuyas evaluaciones serán financiadas por la Secretaría Distrital de Planeación y/o la Secretaría de Hacienda Distrital, según disponibilidad presupuestal, junto con las evaluaciones a las que se les brindará acompañamiento técnico para su realización y/o que serán realizadas por las entidades del Distrito Capital con recursos propios.

3.2. Proceso de definición de la Agenda

En el segundo semestre de la anualidad, las entidades cabeza de sector de la Administración distrital remiten las propuestas de intervenciones públicas por evaluar a la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría Distrital de Hacienda, como coordinadoras del Sistema Distrital de Evaluación.

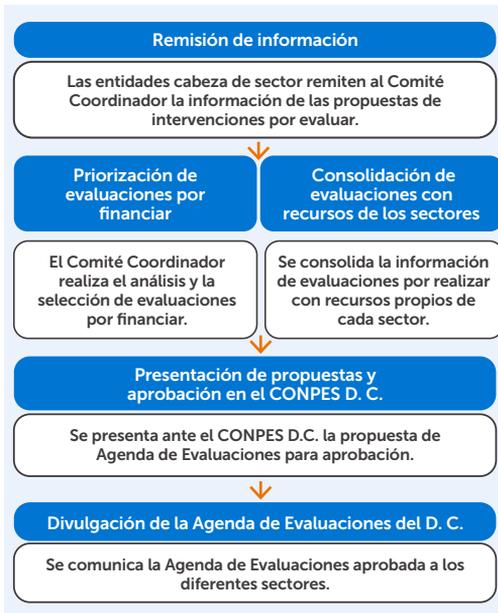
Estas dos secretarías analizan la información remitida por los sectores y con base en los parámetros establecidos priorizan las intervenciones que van a ser evaluadas y que pudieran contar con financiación según los recursos disponibles. En cuanto a las evaluaciones por desarrollar con recursos propios de cada sector, la Secretaría Distrital de Planeación consolida la información de todos los sectores. En este caso, las entidades definirán las evaluaciones conforme a sus prioridades y necesidades, y podrán solicitar el acompañamiento técnico de los coordinadores del Sistema.

Una vez se tengan consolidadas las propuestas de evaluación, se presenta la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital ante el Consejo Distrital de Política Económica y Social (CONPES D.C.), instancia en la que se aprueba dicha agenda, como se muestra en la figura 3.



Foto: Alcaldía Mayor de Bogotá

Figura 3 Procedimiento para la definición de la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital



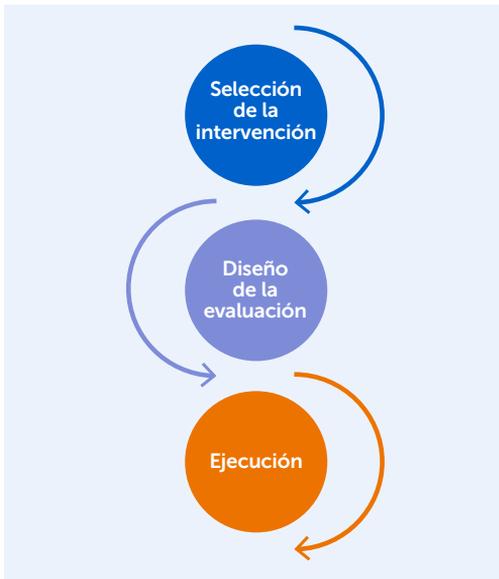
Fuente: SDP

Es posible realizar de manera externa la evaluación de una intervención pública —mediante la contratación de una firma consultora especializada— o de manera interna —con el talento humano ya vinculado a la entidad—. En este sentido, en las siguientes secciones de esta guía se generan los lineamientos para evaluaciones desarrolladas de forma interna o externa, que permiten estandarizar el ejercicio valorativo en el Distrito Capital, por medio de la descripción de los procedimientos requeridos, con base en el conocimiento adquirido y las recomendaciones que han sido identificadas por la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría Distrital de Hacienda.

4 Pilar 2: Lineamientos para el desarrollo de evaluaciones

Para desarrollar un proceso de evaluación se deben realizar una serie de fases consecutivas iniciando con la selección de la intervención por evaluar, luego se continúa con el diseño de la evaluación y posteriormente se realizan las actividades requeridas para su ejecución (figura 4).

Figura 4 Fases del proceso de evaluación



Fuente: SDP

4.1 Selección de la intervención por evaluar

La primera fase de la evaluación consiste en la selección de la intervención por evaluar a partir del análisis de las condiciones para su desarrollo y la importancia de su realización, buscando definir la más estratégica.

Para esto, se sugiere la participación de la Oficina Asesora de Planeación junto con las áreas que tengan funciones asociadas al desarrollo de evaluaciones y/o el área técnica encargada de la implementación de la intervención pública. Así mismo, es importante mantener informados de todo el proceso a los directivos, quienes podrán tomar las decisiones a partir de los resultados y recomendaciones producto de la evaluación.

Los documentos CONPES D.C. que adoptan las Políticas Públicas del Distrito Capital, los Documentos Técnicos de Soporte y los Documentos de Actualización de Políticas Públicas cuentan con un apartado denominado “Seguimiento y Evaluación” en el que se incluyen los lineamientos frente a la temporalidad, alcance y tipo de evaluación que se deberá realizar en el marco de cada política.

Considerando las características propias del desarrollo de cada política, los tiempos de ejecución, la calidad y

cantidad de información que se produce, puede implicar una variación sobre lo dispuesto para la evaluación en los documentos destinados para la formulación de las políticas públicas; en este sentido, lo indicado no es restrictivo o limitante a que se pueda realizar otro tipo de evaluación a la indicada en estos documentos o modificarse el alcance a la misma.

Igualmente, es necesario aclarar que de acuerdo con la capacidad institucional y de recursos disponibles, no siempre será necesaria la evaluación de toda la política pública. Si bien la evaluación comprende una fase del ciclo de las políticas públicas, también es posible realizarla a alguno de los planes, programas o proyectos que contribuyen a su implementación, conforme a los requerimientos y las necesidades que se presenten al momento de ser realizadas.

4.1.1 Análisis de evaluabilidad

El análisis de evaluabilidad permite determinar la intervención pública más factible de ser valorada. La gran dificultad que se ha evidenciado en el desarrollo de las evaluaciones es que algunas entidades no cuentan con información suficiente sobre la intervención para lograr un ejercicio con criterios de calidad y oportunidad.

Por lo tanto, para el análisis de evaluabilidad es necesario recopilar la información disponible sobre la intervención pública, la cual incluye informes de seguimiento, informes de entes de control, resultados de los indicadores, avance y ejecución presupuestal, información sobre cuellos de botella, procesos y procedimientos asociados al desarrollo de la intervención, identificación de beneficiarios (y no beneficiarios en los casos que aplique) y su información de contacto, información de indicadores estratégicos de la población objetivo o de la unidad de análisis previo al inicio de la intervención.

Se debe revisar esta información a la luz de los siguientes criterios:

- **Disponibilidad:** consiste en identificar si tiene la información requerida para la evaluación y si es de fácil acceso.
- **Actualización:** se debe analizar si la información disponible se encuentra actualizada o si se actualiza con cierta periodicidad.
- **Calidad de la información:** se analiza si la fuente de información es fiable, si se encuentra organizada y con las respectivas evidencias, si se ha mantenido constante la unidad de medida para el caso de indicadores y si existen datos de contacto de los beneficiarios o posibles beneficiarios en los casos que aplique.

4.1.2 Análisis de importancia

Para definir la importancia de una intervención es posible realizar el análisis a través de tres aspectos:

- **Grado de aporte al Plan de Desarrollo Distrital:** revisa si la intervención contribuye al cumplimiento de los objetivos y/o metas del Plan.
- **Magnitud de la intervención:** medida en cantidad de personas atendidas en contraste con la población objetivo o en la cantidad de los recursos invertidos en relación con el presupuesto de la entidad o sector.
- **Insumo para la toma de decisiones:** cuando existe la intención de reformular, finalizar, modificar o escalar la intervención.

4.1.3 Selección de la intervención

A partir del panorama evidenciado con la información recolectada para identificar la evaluabilidad y el análisis de importancia, se sugiere utilizar el siguiente instrumento (tabla 1) que permite asignar una valoración para la selección de la intervención por evaluar.

Tabla 1 Instrumento para medir la evaluabilidad e importancia

Dimensión	Criterio	Pregunta	Valoración		
			0	0,5	1
Evaluabilidad	Disponibilidad de información	¿Presenta información de indicadores estratégicos de la población objetivo o de la unidad de análisis previo al inicio de la intervención?	No	Parcialmente	Sí
		¿Tiene información de contacto de los beneficiarios y los individuos en lista de espera?	No	Solo de beneficiarios	Sí
		¿La información de la intervención es accesible?	No	Parcialmente	Sí
	Actualización	¿Cuenta con información de avance de implementación actualizada?	No	Parcialmente	Sí
	Calidad y confiabilidad	¿Ha tenido cambios en la unidad de medida de indicadores claves?	Sí	N/A	No
		¿Los indicadores son claros, medibles y adecuados?	No	Parcialmente	Sí
Importancia	Aporte al PDD	¿La intervención contribuye a un objetivo general del PDD?	No	N/A	Sí
		¿La intervención contribuye a una meta del PDD?	No	N/A	Sí
	Magnitud	¿El % de población atendida es significativo para el sector?	No	Parcialmente	Sí
		¿El % de recursos invertidos en la intervención son representativos para la entidad o para el sector?	No	Parcialmente	Sí
	Toma de decisiones	¿Se han identificado cuellos de botella?	No	N/A	Sí
		¿El resultado de la evaluación contribuye a modificar, finalizar, reformular o escalar la intervención?	No	N/A	Sí
		¿Existe una periodicidad estipulada de evaluación en el ciclo de la intervención?	No	N/A	Sí

Fuente: SDP

Así, una vez otorgado el puntaje a cada criterio de calificación para las intervenciones públicas, se deberá sumar el puntaje obtenido, dividir entre el puntaje máximo por obtener (13) y multiplicar por 100, para calcular el porcentaje de calificación. Según el resultado la priorización de la intervención estará dada por:

Alta (81-100): la intervención cuenta con los criterios de evaluabilidad e importancia necesarios para realizar el proceso de evaluación.

Media (51-80): la intervención cuenta con algunos criterios favorables para realizar el proceso de eva-

luación; sin embargo, se requiere fortalecer algunos aspectos para su desarrollo.

Baja (menor a 50): la intervención requiere mejorar la mayoría de los criterios y, por lo tanto, se debe verificar la pertinencia y oportunidad para realizar la evaluación.

De esta forma deberán ser evaluadas las intervenciones que hayan obtenido el mayor puntaje y que sean aprobadas por los respectivos directivos, las cuales deberán ser remitidas al Comité Coordinador, para su presentación ante el CONPES D.C.

4.2 Diseño de la evaluación

La siguiente fase para el desarrollo de evaluación es el diseño. Esta inicia con la designación de un gestor (líder de evaluación) quien deberá acreditar conocimientos específicos y experiencia en la evaluación de intervenciones públicas, ya que será el encargado de orientar el proceso. Además, se deberá conformar el Comité Técnico de Diseño y Seguimiento para la mencionada estructuración.

En el caso de las evaluaciones incluidas en la Agenda para ser financiadas, el líder de evaluación se encuentra vinculado a la Secretaría Distrital de Planeación y es el encargado de coordinar las sesiones del Comité Técnico de Diseño y Seguimiento que, para este caso, está

conformado por la Secretaría Distrital de Planeación, la Secretaría de Hacienda Distrital y la(s) entidad(es) encargada(s) de la ejecución de la intervención.

Para evaluaciones desarrolladas con recursos propios de los sectores, se recomienda que el líder esté vinculado al grupo que tenga a cargo funciones relacionadas con evaluación de intervenciones públicas, la Oficina Asesora de Planeación o el área técnica que tenga a cargo la implementación de la intervención. Este líder coordinará la conformación del Comité Técnico de Diseño y Seguimiento con los contratistas o funcionarios que puedan hacer seguimiento a la evaluación que se desarrollará.

Las entidades que no tengan en su estructura organizacional un grupo interno de trabajo con funciones orientadas a realizar procesos de evaluación, podrán constituirlos de manera permanente o temporal, de acuerdo con la normatividad vigente.

En esta fase, se sugiere una dedicación de dos horas a la semana con los miembros del Comité para el proceso de diseño de la evaluación, por lo que esta actividad puede tomar de dos a cuatro meses.

Para el desarrollo del diseño de la evaluación se proponen cinco actividades que permitirán que el proceso se lleve a cabo de forma exitosa:

1. Identificar los eslabones de la cadena de valor y entender la teoría de cambio de la intervención.
2. Listar los posibles cuellos de botella.
3. Definir el objeto, el alcance y las preguntas orientadoras de la evaluación.
4. Definir el tipo de evaluación, los instrumentos de recolección de información y la unidad de análisis.

5. Realizar el costeo de la evaluación considerando el tiempo y el equipo de trabajo requerido para la ejecución.

4.2.1 Identificación de la cadena de valor y teoría del cambio de la intervención

Como parte del proceso de entendimiento de la intervención pública, el líder de la evaluación debe tener conocimiento del contexto en el que se desarrolla, las normas que la sustentan, las motivaciones que le dieron origen, cómo se estructuró, qué fines persigue, los actores involucrados y las particularidades asociadas a su diseño e implementación.

Para esto, se requerirán varias sesiones del Comité Técnico de Diseño y Seguimiento, en las que el área técnica encargada de la ejecución de la intervención

socializará sus características y particularidades. En este punto es pertinente realizar la recopilación de la información relacionada tanto a la formulación, como a la ejecución de la intervención, así como información de evaluaciones de intervenciones similares que permitan orientar el ejercicio de diseño.

En el Distrito se utiliza la cadena de valor para analizar la información sobre la intervención y para conocer su capacidad de producir valor público a través de la interacción entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos. En este proceso se identifican los actores que se encuentran involucrados desde el diseño hasta los receptores de la intervención (figura 5).

Figura 5 Estructura de la cadena de valor



Fuente: DNP (2014), Hernández (2015) citado en SDP (2018).

Posteriormente se deben entender las relaciones causales³ para la ejecución, es decir, entender la teoría del cambio de la intervención, estableciendo además los supuestos bajo los que la intervención debería operar, los riesgos a los que se encuentra expuesta y los factores externos que influyen cada eslabón de la cadena de valor. Esto permitirá identificar dónde hay fallas en la implementación.

4.2.2 Identificar los cuellos de botella

Con la estructuración de la cadena de valor y la teoría del cambio es posible realizar un diagnóstico de la existencia de vacíos o elementos que no estén claramente definidos desde la formulación y/o en la ejecución de la intervención, identificando los denominados cuellos de botella⁴.

Así, el líder de la evaluación, de manera concertada con el Comité Técnico de Diseño y Seguimiento, analiza los

eslabones de la cadena de valor de la intervención pública asociando las posibles fallas en cada uno de estos y que afectan la pertinencia, la oportunidad, la calidad y la entrega de los bienes y/o servicios.

Además, se identifican las posibles barreras, dificultades o restricciones que generan fallas en el encadenamiento requerido de los eslabones para alcanzar los objetivos de la intervención pública por evaluar. También se sugiere consultar los informes de los entes de control de la intervención por evaluar, en caso de contar con ellos, ya que en estos se realiza, por lo general, una descripción detallada de las falencias en la implementación.

Con la identificación de los cuellos de botella, el Comité Técnico de Diseño y Seguimiento determina las necesidades de evaluación.

³ Las relaciones causales son las que explican cómo los insumos se conectan con las actividades o procesos y cómo estos generan los productos, resultados e impactos esperados de la intervención. Si bien en el diseño de la evaluación se reconocen los posibles cuellos de botella, se espera que en la evaluación se obtengan las evidencias que los confirman, así como la identificación de otros existentes y no identificados previamente por los encargados de la intervención.

⁴ Si bien en el diseño de la evaluación se reconocen los posibles cuellos de botella, se espera que en la evaluación se obtengan las evidencias que los confirman, así como la identificación de otros existentes y no identificados previamente por los encargados de la intervención.

4.2.3 Definir el objetivo, el alcance de la evaluación y las preguntas orientadoras

Uno de los aspectos fundamentales del diseño de la evaluación es definir cuál será el objetivo general y los objetivos específicos, dado que estos expresan el propósito y la forma en que será utilizada. Por lo anterior, los objetivos deben cumplir dos criterios: deben ser alcanzables (que no desborden la capacidad de la evaluación) y deben expresar de forma clara y sencilla lo que se espera obtener con el proceso.

El objetivo de la evaluación se define partiendo del eslabón de la cadena de valor donde más se concentran los cuellos de botella. Se sugiere que en este se indique el tipo de evaluación que se va a realizar, así como el periodo que se va a analizar.

Es importante aclarar que no se debe confundir el objetivo de la evaluación con el objetivo de la intervención, ya que son cuestiones diferentes, pues la evaluación busca verificar con evidencias el estado, la interrelación y las operaciones en torno a una intervención, mientras que el objetivo de la intervención es dar solución a una situación problemática o a un problema público.

Los objetivos específicos deben ser metas concretas y detalladas que se derivan del objetivo general y que guían de manera más específica las acciones por seguir para alcanzar el objetivo general. Se sugiere que no se definan más de cinco objetivos específicos, con el fin de mantener un enfoque claro y centrado en los aspectos más importantes de la evaluación.

Junto con la estructuración de los objetivos, se identifican las preguntas que se busca responder mediante la evaluación y que se conocen como preguntas orientadoras. Es recomendable que no se definan muchas preguntas orientadoras, teniendo en cuenta que estas sirven para delimitar el alcance del

estudio e identificar los aspectos clave por indagar, así como orientar la recolección y análisis de la información.

Las preguntas orientadoras deben redactarse de forma neutral y evitar el uso de adjetivos calificativos que conduzcan a sesgos en la respuesta; se sugiere que sean abiertas, pues permiten una exploración amplia evitando preguntas que se respondan con sí o no. Se debe garantizar que las preguntas sean claras y precisas para evitar confusiones.

Dependiendo del tipo de la evaluación pueden incluirse tres clases de preguntas orientadoras: descriptivas, exploratorias y explicativas.

Las de tipo descriptivo son aquellas que buscan recopilar información detallada o descripciones de la intervención, las unidades de análisis y/o la implementación.

Las de tipo exploratorio son aquellas que se utilizan para investigar un tema de manera más amplia, sin necesariamente buscar respuestas específicas. Estas preguntas buscan obtener información general o nuevas perspectivas.

Las de tipo explicativo buscan indagar sobre las razones o causas que subyacen a un fenómeno o situación. Se utilizan para comprender mejor el por qué o el cómo de algo, en lugar de simplemente recopilar hechos o descripciones. Estas preguntas suelen profundizar en las relaciones de causa y efecto, tratando de explicar la razón detrás de algo.

En coherencia con la definición de los objetivos y la estructuración de las preguntas orientadoras, se debe determinar el alcance de la evaluación, delimitando aspectos relevantes como:

- **El área geográfica de interés:** define la zona en la que se realizará la evaluación.

- **La unidad de análisis:** el objeto de estudio sobre el cual se recolectan datos, se realizan observaciones y se aplican análisis para responder a las preguntas orientadoras. La unidad de análisis puede variar dependiendo del tipo de evaluación y de la intervención por evaluar; es decir, pueden ser personas, hogares, empresas, áreas geográficas, así como los actores y entidades involucradas en la ejecución, que serán consultados en el proceso valorativo.

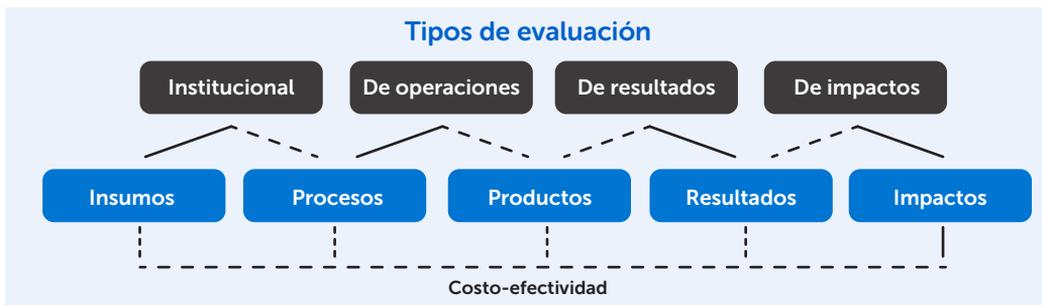
Tanto las preguntas orientadoras como los objetivos y el alcance de evaluación se definen y aprueban en las sesiones del Comité Técnico de Diseño y Seguimiento. Sin embargo, dado que los miembros del comité usualmente son delegados por los directivos, se sugiere que los objetivos, el alcance y las preguntas

orientadoras sean socializadas con los actores de mayor relevancia en la toma de decisiones, quienes harán uso de los resultados.

4.2.4 Tipos de evaluación

Dependiendo del objetivo, del estado de madurez de la intervención y del alcance de la evaluación se deberá seleccionar la más adecuada para dar respuesta a los interrogantes planteados. Existen diferentes tipos de evaluación; sin embargo, los más utilizados por la Secretaría Distrital de Planeación son: la evaluación institucional, de operaciones, de resultados, de impacto y costo-efectividad. Estos tipos de evaluación se relacionan con cada eslabón de la cadena de valor, tal como se muestra en la figura 6.

Figura 6 Tipos de evaluación según la cadena de valor



Fuente: SDP (2018)

En la figura 6 se observan las relaciones con líneas continuas y punteadas. Las continuas indican que la evaluación es adecuada para el análisis de aspectos relacionados con el respectivo eslabón, mientras que la punteada indica que el tipo de evaluación podría valorar los temas relacionados con el eslabón, pero no lo abarca completamente y no es su objetivo o fin directo (SDP, 2018).

Para el desarrollo de una evaluación se utilizan enfoques metodológicos de tipo cuantitativo y cualitativo que se seleccionarán de acuerdo con las características de la intervención, según la disponibilidad de la información y de acuerdo con el tipo de evaluación de-

finido. En las evaluaciones en las que es viable el uso de datos cuantitativos y cualitativos para el análisis, se deberá triangular⁵ la información para incrementar la consistencia y validez de los hallazgos.

Existen dos tipos de información que se pueden utilizar para las evaluaciones, la primaria: que se obtiene directamente de los actores involucrados en el marco de la evaluación, y la secundaria: la que se ha recopilado de la información ya existente en desarrollo de la intervención. A su vez, esta puede clasificarse como de tipo cuantitativo (información de tipo numérico) y cualitativo (información sobre atributos y características) (figura 7).

⁵ La triangulación se define como "el uso de varios métodos (tanto cuantitativos como cualitativos), de fuentes de datos, de teorías, de investigadores o de ambientes en el estudio de un fenómeno" (Okuda & Gómez, 2005, p. 119).

Figura 7 Tipos de información



Fuente: SDP

La evaluación se verá enriquecida con la recolección de información primaria⁶, ya que esta amplía la perspectiva sobre los diferentes aspectos por estudiar de la intervención. Sin embargo, la recolección de este tipo de información dependerá de los recursos disponibles y el tiempo estimado de ejecución, así como también influirá en la selección del tipo de evaluación por realizar.

Dado que tanto a escala nacional como internacional se han expedido diferentes documentos que detallan las metodologías para desarrollar las evaluaciones⁷, en la tabla 2 se hace una breve descripción de los tipos de evaluación, su alcance, algunos ejemplos de preguntas orientadoras, la información requerida y la pertinencia de su utilización.

6 Las evaluaciones internas, en las que se busca minimizar costos, usualmente se realizan con datos administrativos, es decir información secundaria.

7 Se recomienda consultar la bibliografía dispuesta en la página web de la SDP el detalle de las metodologías para la realización de evaluación de intervenciones públicas.

Tabla 2 Tipos de evaluación

	Institucional	Operaciones	Resultados	Impacto	Costo efectividad
Alcance	Analiza y valora la capacidad institucional de las entidades públicas para operar la intervención	Analiza los procesos de la implementación de la intervención en contraste con la forma en que se planeó y verifica el cumplimiento de las metas operativas.	Evidencia los cambios en las condiciones y en el bienestar de los beneficiarios después de los productos entregados	Evidencia los cambios en las condiciones y en el bienestar de los beneficiarios como consecuencia directa de los productos entregados.	Es un análisis económico que compara los costos relativos con los resultados (o impactos) de dos o más intervenciones.
Preguntas orientadoras	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál es la capacidad institucional de la(s) entidad(es) encargada(s) de la intervención? • ¿Cuáles son los roles y competencias de los actores involucrados en la intervención? • ¿Cuáles son las prácticas y arreglos institucionales que se han dado en la implementación de la intervención? • ¿Cuál ha sido el nivel de articulación o cooperación financiera, administrativa, técnica, tecnológica y organizacional, de las instituciones distritales en la implementación de la intervención? • ¿De qué forma la normatividad y/o reglamentación establecida ha afectado el desarrollo de la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué se puede mejorar de la operación? • ¿Ocurrió algún aspecto inesperado o no planeado en la operación? • ¿Qué tantos cambios en la operación han ocurrido desde el inicio de la ejecución y cómo estos la han afectado? • ¿Cómo el contexto ha influenciado la operación? • ¿De qué forma se encuentran estructurados y articulados los procesos? • ¿Cuál es la percepción de la ciudadanía sobre las interacciones con quienes la operan, los procedimientos y sobre los bienes/servicios entregados? • ¿De qué forma los recursos dispuestos contribuyen a la operación? • ¿Cuáles son las principales fortalezas y/o cuellos de botella en las actividades para la ejecución de la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se han alcanzado los objetivos establecidos en relación con los resultados esperados? • ¿Qué cambios inmediatos ha producido la intervención en los beneficiarios? • ¿Cómo el contexto ha influenciado los resultados de la intervención? • ¿En qué medida la intervención generó el resultado esperado? • ¿La intervención ha ocasionado algún resultado no deseado? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿En qué medida se puede atribuir el resultado a la intervención? • ¿Qué factores causales ocasionaron los impactos observados? • ¿Cuánto se puede atribuir a factores externos? • ¿Qué hubiera ocurrido si la intervención no se hubiera implementado? • ¿Hasta qué punto los diferentes grupos poblacionales y territorios han sido impactados de diferentes maneras?, ¿cómo y por qué? • ¿Qué efectos no esperados se identifican como resultado de la intervención? 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son los costos directos e indirectos en los cuales se ha incurrido para la implementación de la intervención? • ¿Cuál fue el costo por unidad (resultado, participante, etc.) de la intervención? • ¿Cuál es la relación costo - efectividad de la intervención? • ¿Fue la intervención efectiva comparada con otras alternativas o con no realizar la intervención?
Información mínima requerida	Información secundaria	Información secundaria	Información de línea base y marco de los beneficiarios e información recolectada del estado actual (información primaria).	Información de línea base y marco de los beneficiarios y no beneficiarios e información recolectada del estado actual (información primaria) de ambas poblaciones.	Medición del impacto y/o del resultado y la información de costos de la intervención

	Institucional	Operaciones	Resultados	Impacto	Costo efectividad
Pertinencia	Cuando la ejecución requiere la participación de varias entidades o múltiples áreas de una misma entidad, analizando la articulación y el adecuado cumplimiento de las reglas establecidas.	Cuando se han identificado cuellos de botella en la cadena de valor que están afectando la entrega de los bienes y servicios. Cuando se desea analizar minuciosamente los procesos utilizados en la ejecución.	Cuando se cuenta con la información previa a la intervención y se pretenda evidenciar que el cambio esperado con la intervención sí se haya producido. Cuando se pretenden evidenciar los factores que contribuyen al logro de los resultados.	Cuando se cuenta con la información previa a la intervención tanto de las personas beneficiarias como de las no beneficiarias y se pretenda determinar las relaciones causales y la exclusividad de los efectos ocasionados. Cuando la intervención ha avanzado en su ejecución y se cuenta con la información suficiente para evidenciar los efectos. Cuando se desea evidenciar los efectos de los planes, programas y proyectos mas no la política en su totalidad, por la complejidad y el costo que ello implica.	Cuando se requiere analizar los costos de la implementación en relación con los impactos generados (efectividad de la intervención). Cuando se requiere comparar los costos de intervenciones alternativas que producen resultados similares.
	Cuando se quieren tomar decisiones estratégicas de tipo organizacional y presupuestal.	Cuando se desea evidenciar la articulación entre las diferentes actividades del proceso.			
	Cuando los recursos para la evaluación son limitados, ya que es posible realizarla de forma interna.	Cuando se quiere evidenciar la pertinencia de los productos de cada actividad en relación con el proceso.			
	Cuando la evaluación se va a realizar de forma externa, para complementar los análisis derivados de los otros tipos de evaluación.	Cuando se requiere analizar la pertinencia, relevancia y oportunidad de los mecanismos, recursos e insumos del proceso.			

Fuente: SDP

4.2.5 Definición de instrumentos para la recolección de información primaria

Con la selección del tipo de evaluación se define si se requiere un levantamiento de información primaria o secundaria, cuantitativa y/o cualitativa; también se definen cuáles serán los instrumentos de recolección de información necesarios y se establece la cantidad de instrumentos que serán aplicados.

Para la selección de instrumentos cualitativos lo recomendable es iniciar con la identificación de los actores relacionados con la intervención pública: instituciones líderes de la intervención, aliados, beneficiarios o usuarios, etc. Para ello, se sugiere realizar un mapa de actores en el marco del Comité Técnico de Diseño y Seguimiento. Este mapa de actores se diferencia de la cadena de valor, pues enfatiza en las relaciones entre los participantes de la intervención, así como en sus características.

A partir de la definición de estas relaciones de los actores con la intervención y sus características, es posible determinar la importancia de considerarlos en la muestra y, asimismo, esto influye en el método de recolección por aplicar (Sanz, 2011).

Una entrevista individual tiene como ventaja que permite obtener información detallada sobre las percepciones individuales de la intervención pública; por lo tanto, se recomienda utilizarla con informantes que puedan aportar datos muy detallados o sobre determinados actores relacionados con esta. El formulador de la intervención es quizás uno de los actores más importantes para una evaluación, ya que puede proporcionar la información más precisa, así como sobre su proceso de implementación y por esta razón, el método para obtener información de este actor podría ser una entrevista individual.

Los instrumentos grupales permiten abordar actores colectivos y recoger multiplicidad de opiniones de manera rápida. Sin embargo, estos instrumentos grupales no facilitan profundizar en percepciones individuales y la convocatoria de informantes es más exigente. Entre estos instrumentos, los más utilizados son los grupos focales o las dinámicas o talleres grupales, cuya diferencia fundamental radica en la cantidad de participantes (aunque no hay un consenso sobre la cantidad exacta) y, por ende, en los dispositivos utilizados para la dinamización del grupo. Estos instrumentos grupales pueden ser fundamentales para recolectar eficientemente las diferentes perspectivas de los beneficiarios de la intervención pública.

Otro de los métodos de recolección de información en las evaluaciones es la observación directa. Este método permite recopilar datos sobre el funcionamiento cotidiano de la intervención y puede enriquecer como complemento a otras metodologías. Por ejemplo, realizar observaciones en medio de una comunidad intervenida al tiempo que se aplican instrumentos grupales a las personas, puede ser un insumo clave para comprender la puesta en marcha de la intervención en la realidad concreta.

Los estudios de caso también se utilizan para mostrar la experiencia concreta y situada de los beneficiarios y actores institucionales en un momento determinado de la intervención. Asimismo, son unidades que facilitan la comparación, para que los resultados del análisis no solo hablen del caso.

Por otra parte, para las evaluaciones que incorporen el componente cuantitativo, es importante que la unidad de análisis sea cuantificable, lo que permite definir si se realizará el estudio a partir de información recopilada de una muestra o si se realizará censo para la captura de la información. La muestra se refiere a la selección de un subconjunto representativo de la población en estudio,

que será abordado para recolectar información durante el desarrollo de la evaluación, siguiendo un esquema muestral establecido, mientras que el censo implica recolectar la información de la totalidad de la población objeto de análisis.

Ya que la realización de un censo es una labor compleja, definir el tamaño de la muestra es crucial para obtener resultados. Los insumos necesarios para este cálculo incluyen la magnitud del efecto de la intervención esperada, el nivel de confianza deseado y la variabilidad de los datos bajo análisis. Estos aspectos permiten determinar cuántas personas o elementos deben incluirse en el estudio para garantizar que los resultados sean representativos de toda la población y sean confiables, garantizando —en evaluaciones de impacto— la validez interna y externa⁸ de los resultados. Es importante considerar estos insumos cuidadosamente para diseñar una evaluación sólida y efectiva que permita obtener recomendaciones de política pública.

Una vez que se haya determinado el tamaño de la muestra y la unidad de análisis (ya sean personas, hogares, empresas o áreas geográficas, entre otras), se procede a diseñar la encuesta. Esta herramienta es ampliamente utilizada para recopilar información cuantitativa y debe incluir preguntas que permitan identificar y caracterizar a la población objeto de estudio. Además, es importante incorporar preguntas que aborden temas relevantes para la medición de indicadores o índices relacionados con el fin de responder a las preguntas orientadoras inicialmente planteadas y lograr los objetivos de la evaluación.

4.2.6 Estimación costo de la evaluación

Una vez se han definido los objetivos, el alcance y el tipo de la evaluación, el líder deberá realizar la estimación del costo y determinar con las instancias pertinentes si se realiza el proceso de forma externa

⁸ La validez interna hace referencia a que la evaluación logre aislar los efectos de la intervención para atribuirlos exclusivamente a esta, y la validez externa hace referencia a la precisión con que la muestra seleccionada para la evaluación representa a la población y por lo tanto los resultados se pueden generalizar (Gertler et al., 2017).

o interna. Para esto es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

Tiempo de ejecución

El tiempo estimado para la ejecución será definido según el objetivo, el alcance, el tipo de evaluación, la disponibilidad de recursos y de información. Considerando que las evaluaciones son el insumo para retroalimentar las intervenciones, las entidades ejecutoras deben conocer las fechas en las cuales recibirán los resultados para realizar su respectiva planeación estratégica.

El cronograma debe establecer como mínimo el tiempo que se utilizará para definir las metodologías, los instrumentos de recolección de la información, el levantamiento de información para los casos que aplique, el análisis de la información recolectada, la generación del documento con los resultados de la evaluación, la elaboración de las recomendaciones y la socialización de la evaluación.

Usualmente, las evaluaciones que se contratan en la Secretaría Distrital de Planeación han tenido un tiempo de ejecución de entre seis y once meses; no obstante, la duración depende en gran medida del levantamiento de información primaria, el tamaño del equipo evaluador y de la magnitud de la evaluación.

Levantamiento de información primaria

Dependiendo de lo definido sobre los tipos, la cantidad de instrumentos de recolección de información que se requieren para el desarrollo de la evaluación, así como los lugares en los cuales deben aplicarse los instrumentos y el desplazamiento que ello conlleva, se realiza la estimación del costo del levantamiento de información primaria.

Equipo evaluador

Para el desarrollo de la evaluación de intervenciones públicas, el costo asociado al equipo de trabajo se determina de acuerdo con los perfiles mínimos requeridos, según se defina en cada evaluación (tabla 3).

Tabla 3 Matriz de recursos de la evaluación

Tipo de Evaluación	Recurso humano													
	Rol: Líder de evaluación		Rol: Director de evaluación		Rol: Experto estadístico		Rol: Experto cuantitativo		Rol: Experto cualitativo		Rol: Experto sectorial		Rol: Encuestador entrevistador	
	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.	Int.	Ext.
Institucional	X	X		X			X	X	X	X	X	X		X
Operaciones	X	X		X			X	X	X	X	X	X		X
Productos-resultados	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Impacto	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Costo-efectividad	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X		X

Fuente: SDP

Las actividades por desarrollar, por los encargados de cada rol, son:

Líder de evaluación: encargado del acompañamiento a las evaluaciones tanto internas como externas, participando en labores de estructuración, coordinación, seguimiento y divulgación de los resultados de la evaluación.

Director de evaluación: encargado de coordinar y dirigir el equipo técnico, además de orientar metodológicamente el proceso y realizar la revisión y retroalimentación en la ejecución.

Experto estadístico: encargado de estructurar el componente estadístico, realizando actividades como la definición del tamaño de la muestra, estrategias de diseño muestral y el acompañamiento al levantamiento de la información en campo para el análisis de la evaluación. Además, se encarga de realizar el proceso de estimación de los parámetros en estudio siguiendo el esquema muestral establecido.

Experto cuantitativo: encargado de la estructuración del componente cuantitativo realizando actividades como definición de variables, uso de fuentes de información, análisis de información, métodos de análisis económicos y econométricos.

Experto cualitativo: encargado del diseño conceptual y metodológico de los aspectos cualitativos realizando actividades como la elaboración de la propuesta, el levantamiento y análisis de la información cualitativa, así como analizar, revisar y/o retroalimentar la información primaria y/o secundaria generada en la evaluación.

Experto temático: encargado de participar en el desarrollo metodológico de la evaluación cuyo perfil profesional (académico y experiencia) debe estar relacionado con las variables de análisis de la intervención (por ejemplo, experto en nutrición, educación, pobreza, etc.).

Encuestador-entrevistador: encargado de la aplicación de los instrumentos cuantitativos y/o cualitativos para el levantamiento de información requerida para el análisis de la evaluación.

Así, el costo de la evaluación puede variar significativamente dependiendo de la metodología utilizada, el tamaño del equipo evaluador y la magnitud de la evaluación; por esto, es importante que las evaluaciones se planeen con suficiente antelación y se reserven los recursos necesarios para su ejecución.

4.2.7 Documento técnico de evaluación

Como resultado del diseño de la evaluación se genera un documento técnico, ya sea que la evaluación se realice a través de un equipo de la entidad o que se contrate un equipo consultor externo. Este documento se convierte en la hoja de ruta, puesto que contiene la explicación detallada de su objetivo, el alcance y los aspectos metodológicos que orientan el proceso valorativo.

Para las evaluaciones externas es necesario que el documento técnico de la evaluación detalle:

- El objetivo general y los objetivos específicos, los aspectos metodológicos, el equipo de trabajo requerido y el cronograma. Además, se deben incluir los componentes, los cuales describen la forma en la cual se van a alcanzar los objetivos específicos de la evaluación y se incluyen las preguntas orientadoras.
- La información general de la intervención objeto de evaluación o establecer los documentos a los cuales se puede acceder y que den cuenta de los siguientes aspectos: i) De qué se trata la intervención, cuáles son sus objetivos principales y cuál es el objetivo que se espera lograr. ii) Una justificación en la cual se dé a entender por qué es necesaria la intervención, cuáles son los problemas o desafíos que se pretenden abordar y por qué es relevante su implementación. iii) Quiénes son los be-

neficiarios directos o destinatarios de la intervención. Esto puede incluir características demográficas, geográficas, socioeconómicas y otras que definan al grupo objetivo. iv) El lugar o lugares donde se lleva a cabo la intervención y el periodo durante el cual se ha implementado. v) Cómo se lleva a cabo la intervención, qué actividades se realizan, quiénes son los responsables de llevarlas a cabo y cómo se coordinan las acciones.

- Un componente de recomendaciones que contenga las sugerencias específicas y acciones propuestas para abordar las problemáticas que se identifiquen, mejorar procesos o resultados, o implementar cambios necesarios en la intervención pública, partiendo de los resultados de la evaluación.

La especificidad en este documento es indispensable, ya que este constituye el anexo técnico del proceso de contratación, y la claridad permitirá realizar los requerimientos de calidad.

4.2.8 Financiación de evaluaciones

Hay tres formas para financiar las evaluaciones de intervenciones públicas:

- **Apropiación en la vigencia presupuestal:** desde la vigencia anterior la entidad líder de la intervención solicita los recursos debidamente justificados para el desarrollo de las evaluaciones.

- **Apoyo de la Secretaría Distrital de Planeación y la Secretaría Distrital de Hacienda:** estas secretarías, como coordinadoras del Sistema Distrital de Evaluación, podrán apoyar técnicamente y con recursos, según disponibilidad, las evaluaciones que sean priorizadas en la Agenda de Evaluaciones del Distrito Capital.

- **Otras fuentes:** en ocasiones organismos internacionales que se encuentran interesados en realizar evaluaciones con el fin de identificar intervenciones exitosas que puedan ser oportunas para replicar en otros países, así

como realizar investigaciones que permitan orientar las recomendaciones para mitigar los problemas de la población vulnerable. También las universidades se encuentran interesadas en que sus alumnos cuenten con una práctica, así como las publicaciones derivadas de los estudios.

La gestión de recursos no es una actividad que se pueda desarrollar con facilidad, sino que requiere tiempo y seguimiento del personal interesado para que su gestión sea efectiva, por lo que se recomienda que toda intervención pública incluya en su etapa de formulación los recursos para realizar la evaluación.

4.2.9 Selección de evaluadores

Si se realiza la evaluación interna, se debe garantizar que se cuente con el personal indicado que tenga los conocimientos requeridos según el rol que debe asumir en el proceso. Así, el costo para el desarrollo de una evaluación interna estará asociado a la contratación de los perfiles faltantes que posean las capacidades para el desarrollo de las actividades asociadas a los roles. Los certificados de experiencia permiten evidenciar la idoneidad del personal. Otros costos para evaluación interna pueden estar asociados a la adquisición de software especializado, ya que los demás recursos (instalaciones físicas, internet, etc.) usualmente están garantizados como parte del funcionamiento de las entidades públicas.

La Secretaría Distrital de Planeación realiza concursos de méritos en los que se selecciona la firma más idónea para el desarrollo de las evaluaciones. Este tipo de procesos públicos requieren términos de referencia que, si bien pueden variar dependiendo del criterio y autonomía de cada entidad, existen elementos comunes que suelen incluirse⁹:

9 Para ver en detalle, consultar Banco Mundial y CLAD (2009).

Contexto de la intervención: incluye la descripción general de la intervención identificando los aspectos más relevantes que caracterizan a la política, programa o proyecto.

Alcance y enfoque de la evaluación: implica establecer los criterios que determinan el alcance de la evaluación, así como plantear y analizar la teoría de cambio y la cadena de valor.

Metodología: presenta los lineamientos metodológicos establecidos en el documento técnico de diseño, para que la firma interesada incluya en la propuesta las técnicas y estrategias metodológicas para el desarrollo de la evaluación.

Productos, plazos y formas de entrega: incluye de forma clara la delimitación de los productos por entregar y detalla sus características para la calidad. También se deben establecer los plazos y medios para la entrega de los mismos.

Personal mínimo requerido y perfiles: establece los perfiles requeridos en la evaluación para que la firma postule los profesionales del equipo de trabajo que se encargarán de su desarrollo.

Presupuesto y tiempo: indica el presupuesto destinado, así como el tiempo establecido para la ejecución de la evaluación.

Criterios de selección: indica los aspectos por considerar para determinar si la firma o el consultor tienen la experiencia, la capacidad financiera y el equipo de trabajo idóneo para desarrollar la evaluación con calidad.

Tratamiento y confidencialidad de la información: dado que el proceso de evaluación implica analizar datos de la intervención y de la población beneficiaria, es necesario establecer los parámetros mediante los cuales debe ser tratada dicha información. Para ello, es pertinente la suscripción de un documento que manifieste el compromiso de confidencialidad y uso de los datos.

El concurso de méritos incluye un periodo de publicación de los documentos previo al inicio del proceso de selección, con el fin de que las firmas interesadas presenten sus observaciones y comentarios a los términos de referencia y darles la oportunidad de brindar las aclaraciones necesarias respecto al proceso de evaluación para consolidar el documento definitivo. La selección de la firma se realiza con base en el cumplimiento de los criterios y requisitos establecidos, lo que se evidencia en las propuestas presentadas por cada uno de los interesados.

Una vez suscrito el contrato es necesario tener en cuenta que es pertinente el uso de comunicaciones oficiales entre los actores involucrados para formalizar el inicio del proceso de evaluación y, de esta manera, proceder con el acceso a la información sobre la intervención por ser evaluada, que en algunos casos puede requerir la suscripción de acuerdos para el intercambio de información.

4.3 Ejecución

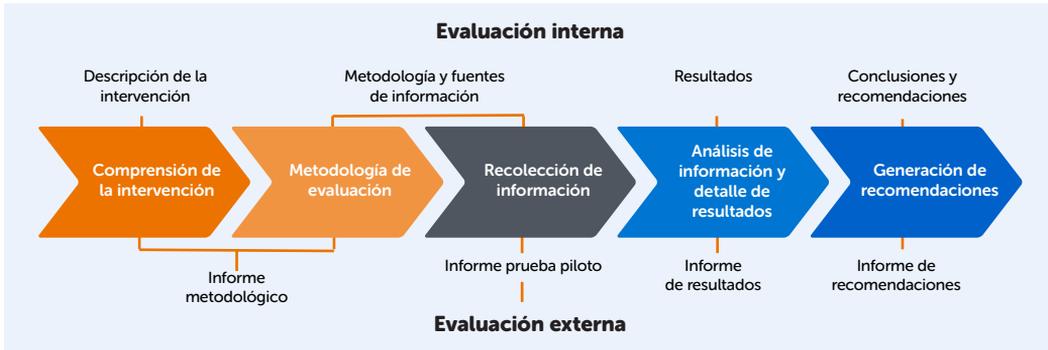
La tercera fase del proceso de evaluación es la ejecución, que inicia con la reunión entre el equipo evaluador y el Comité Técnico de Diseño y Seguimiento en la que se mencionarán los posibles retos y se harán las aclaraciones que sean necesarias. También se definirá el cronograma de las actividades por realizar, y para el caso de la evaluación externa, se dejarán explícitas las fechas de la entrega de los productos.

Además, cuando la evaluación se realiza de forma externa, el líder será el enlace entre la firma consultora y los demás actores involucrados. Deberá garantizar un único canal de comunicación y facilitar el acceso a la información al equipo evaluador, gestionar los espacios para las reuniones y realizar seguimiento al cumplimiento de las actividades planteadas en la ejecución.

Con base en lo estructurado y consolidado en el documento técnico de evaluación, los evaluadores ejecutarán las siguientes actividades: 1) comprensión de la intervención, 2) metodología de evaluación, 3) recolección de información, 4) análisis de información, 5) generación de resultados y 6) generación de recomendaciones.

La ejecución de las actividades se verá reflejada en diferentes documentos que varían dependiendo de si la evaluación se realiza de forma interna o externa y si contempla la recolección de información primaria. En la figura 8 se relacionan las secciones y documentos que se deberán producir de acuerdo con la actividad.

Figura 8 Actividades y productos de la evaluación



Fuente: SDP

En la evaluación interna es usual que se estructure un solo documento con las siguientes secciones¹⁰:

Descripción de la intervención por evaluar: detalla el reconocimiento y entendimiento conceptual y operativo de la intervención. Incluye las referencias a la normativa que la regula, el objetivo, tipo y pertinencia de la evaluación y el periodo de análisis.

Metodología y fuentes de información: describe las herramientas e instrumentos de análisis seleccionados, así como las fuentes de información y las técnicas de procesamiento, indicando la pertinencia de su aplicación.

Resultados: presenta los hallazgos del análisis respondiendo en profundidad a las preguntas orientadoras.

Conclusiones y recomendaciones: partiendo de los hallazgos presenta las hipótesis comprobadas y realiza las sugerencias para el mejoramiento de la intervención.

Por otra parte, las evaluaciones que se realizan de forma externa implican la definición de los productos, los que dan cuenta de las actividades realizadas:

1. Informe metodológico
2. Informe de prueba piloto
3. Informe final de trabajo de campo
4. Informe de resultados de evaluación
5. Informe de recomendaciones

A continuación, se detalla el contenido de los mencionados productos.

4.3.1 Informe metodológico

Este informe detalla el abordaje conceptual y operativo para el desarrollo de la evaluación y traza la ruta para cumplir el objetivo general y los objetivos específicos. Además, incluye la descripción de la intervención por evaluar, la cadena de valor, las referencias a la normativa que reglamenta la intervención, el objetivo, el tipo, la pertinencia de la evaluación y el periodo de análisis.

¹⁰ Se debe tener presente que las evaluaciones internas usualmente no contemplan la recolección de información primaria, sino que se basan en la información secundaria.

lisis, la descripción de las fuentes primarias y/o secundarias para la recolección de información cualitativa y/o cuantitativa, la estrategia para el procesamiento, análisis y sistematización de la información.

El informe debe incluir el plan de las pruebas piloto, los instrumentos para la recolección de información y la revisión de evaluaciones sobre intervenciones similares con el fin de tener un punto de referencia sobre la pertinencia de la metodología seleccionada.

Se debe estructurar en este punto la matriz de consistencia (tabla 4), la cual permite evidenciar si las categorías, variables o indicadores seleccionados para el análisis se corresponden con las preguntas que se desean responder mediante la evaluación (preguntas orientadoras) y si las fuentes de información y los instrumentos de recolección son útiles para dicho propósito. En las fuentes de información se deberán detallar los actores y/o instituciones de los cuales se espera obtener la información para la evaluación.

Tabla 4 Matriz de consistencia de la evaluación

Objetivo de la evaluación	Pregunta orientadora	Categorías de análisis o variables	Indicadores	Fuentes de información		Instrumentos de recolección de información
				Primaria	Secundaria	

Fuente: SDP

4.3.2 Informe de prueba piloto

Este informe describe los resultados de la prueba piloto. Esta prueba corresponde al ensayo de la aplicación de los instrumentos de recolección de la información a un grupo diferente al que será objeto del trabajo de campo, con el fin de no afectar ni contaminar la muestra seleccionada.

Esta prueba permite identificar la receptividad, claridad, pertinencia de las preguntas, tiempo de respuesta del instrumento, técnicas, hilo conductor de la actividad (transiciones claras entre módulos de preguntas, temáticas o componentes de los instrumentos), rendimientos, motivo de no respuesta o respuesta insatisfactoria, idoneidad de los actores a quienes se les aplicó algún instrumento, cobertura y el nivel de respuesta alcanzada..

Además, el informe debe incluir la relación de la recolección de la información con los objetivos de la evaluación, los criterios de selección y los perfiles del equipo de trabajo de campo y la capacitación brindada a los mismos, así como los ajustes o acciones correctivas surgidos a

partir de la experiencia del operativo y los instrumentos de captura de información en su versión final.

El objetivo de realizar una prueba piloto es identificar los aspectos que requieren ser ajustados, según las condiciones de cada proceso y establecer las acciones para mitigar situaciones que se puedan presentar en la aplicación de los instrumentos.

4.3.3 Informe de trabajo de campo

Todos los ajustes que se requieren de acuerdo con lo evidenciado en la prueba piloto se implementarán en el operativo de campo, el cual consiste en obtener la información requerida para el desarrollo de la evaluación sobre la muestra seleccionada. La información recolectada en esta actividad se debe plasmar en el informe de trabajo de campo.

Dicho informe incluye los rendimientos por día teniendo en cuenta el tipo de instrumento, actores y/o po-

blación a la que se le aplicaron los instrumentos y la(s) zona(s) geográfica(s) y fecha(s), así como un reporte sobre el desarrollo del operativo de campo y del levantamiento de la información primaria con los problemas técnicos, problemas operativos y problemas logísticos, con las respectivas acciones correctivas implementadas. La información primaria recolectada se organiza en bases de datos y se sistematiza siguiendo los lineamientos establecidos.

Uno de los desafíos más comunes en todas las evaluaciones, ya sean por muestreo o censo, es la gestión del trabajo de campo, que frecuentemente se ve obstaculizada por altos niveles de no respuesta. Este fenómeno tiene múltiples causas, que van desde la falta de actualización de los marcos de muestreo (datos de contacto) y la falta de cooperación de los encuestados hasta la ineficiencia en la planificación por las firmas consultoras responsables del trabajo de campo. Abordar estos problemas de manera efectiva es crucial para garantizar la calidad y la representatividad de los datos recopilados en el proceso de evaluación.

Para la recolección de información, tanto en prueba piloto como en trabajo de campo, se deben incluir los consentimientos y/o asentimientos informados y/o firma a ruego de los actores a quienes se aplicaron cada uno de los instrumentos de recolección de información.

El informe también debe contener la matriz de información secundaria en la que se detalla el nombre del documento o base de datos a utilizar, el autor y/o la fuente (editorial, página, área de la entidad) y la descripción general o principales ítems que se mencionan en el documento. Lo anterior, con el fin de tener de forma consolidada y para conocimiento del equipo evaluador la documentación soporte de los análisis. La información secundaria debe copiarse de forma organizada y ser de fácil acceso.

4.3.4 Informe de resultados de evaluación

A la información obtenida se le aplica el método de análisis establecido en el documento metodológico y se elabora el informe de resultados en el cual se incluye una introducción de contextualización acerca de la ejecución de la evaluación, el desarrollo de los componentes y los hallazgos preliminares. Junto con este informe, se debe hacer la entrega de las bases de datos finales, de acuerdo con las especificaciones que se establezcan de toda la información recolectada (primaria y/o secundaria).

En este punto vale la pena indicar que no es suficiente la descripción de lo evidenciado con la recolección de la información y/o lo observado en el trabajo de campo, sino que se debe aplicar el análisis que permita vincular las evidencias y los resultados dando respuesta a profundidad a las preguntas orientadoras. Para apoyar esta relación se sugiere usar el instrumento Matriz de Análisis que se presenta en la tabla 5.

Tabla 5 Matriz de análisis de información

Pregunta orientadora	Premisa	Evidencia
Pregunta 1	Afirmación 1 que surge como resultado del proceso valorativo	Soporte 1 de la afirmación
		Soporte 2...
	Afirmación 2	(...)
	Afirmación 3	
	(...)	
	Afirmación n	
Pregunta 2	(...)	

Fuente: SDP

Una vez se desarrolle la matriz de análisis, es posible redactar de forma coherente y ordenada los resultados de la evaluación, los cuales presentan los hallazgos obtenidos después de llevar a cabo el levantamiento de información y analizar los datos recopilados. Estos constituyen la parte más importante de la evaluación, ya que dan respuesta a las preguntas orientadoras y confirman o refutan las hipótesis planteadas. Los resultados deben presentarse de manera organizada, sistemática y utilizando tablas, gráficos u otros métodos visuales que faciliten la comprensión del lector. Además, deben ser presentados de manera clara y objetiva sin interpretaciones sesgadas que conduzcan a favorecer o perjudicar la intervención evaluada.

Los resultados deben articular los hallazgos de tipo cuantitativo y cualitativo con una metodología de triangulación de la información, en la que se presente claramente la forma en la cual se complementan estos análisis, así como explicar las diferencias o contradicciones evidenciadas.

4.3.5 Informe de recomendaciones

Por último, se deben elaborar las recomendaciones sugeridas a partir del proceso y resultados de la evaluación, con base en la evidencia obtenida, incluyendo la definición de los responsables de ejecutar las acciones para llevarlas a cabo y deben ser claras, coherentes y viables.

Las recomendaciones deben servir para la toma de decisiones de las instancias pertinentes encargadas de definir el rumbo de las intervenciones públicas. En este sentido, estas deberán articular las estrategias para mantener lo que ha funcionado adecuadamente y las acciones que se pueden implementar para mejorar el desarrollo de la intervención.

Las recomendaciones pueden analizarse de acuerdo con el objetivo que persigan o con las actividades

que se esperan realizar a partir de su elaboración. De esta manera, los tipos de recomendaciones y las respectivas actividades que se derivan, se pueden agrupar de la siguiente manera:

Escalamiento de la intervención: son las acciones encaminadas a redefinir la escala de la intervención o a darla por terminada. La escala de la intervención puede ser ampliada, redireccionada o reducida respecto a la unidad de análisis. Es decir, que dadas las evidencias recopiladas en el proceso evaluativo se puede determinar que es necesario revisar los criterios que se han tenido en cuenta para establecer la focalización de la unidad de análisis y ajustarla en la proporción que sea requerida y justificada.

Complementariedad de la intervención: son las acciones encaminadas a la articulación de la intervención evaluada con otras intervenciones que generen un complemento a la prestación del servicio o la producción del bien, y que generan un mayor valor agregado cuando se realizan de manera conjunta.

Modificación de los procesos: son las acciones encaminadas a redistribuir los recursos, modificar los procesos a escala intra o interentidad, transformar las operaciones o ajustar el marco institucional. Es decir, que en el transcurso de la evaluación se puede evidenciar la necesidad de fortalecer los flujos de trabajo establecidos para operacionalizar la intervención y, por ello, será necesario replantear la forma en que llevan a cabo las actividades y concertar con los diferentes actores involucrados las funciones, el alcance y el intercambio de información, entre otros.

Modificación del bien o servicio entregado: son las acciones encaminadas a perfeccionar el servicio entregado, elegir entre diferentes intervenciones o generar una nueva intervención. Es decir, que las recomendaciones pueden evidenciar la necesidad, por un lado, de realizar ajustes en el bien o servicio entregado encaminados a generar un mayor beneficio a



Foto: rawpixel/shutterstock.com

la población objetivo. Por otro lado, pueden evidenciar que alguna intervención es más efectiva que otra y, por lo tanto, es posible priorizar los recursos sobre esta. Además, es posible que se evidencie la factibilidad de diseñar una nueva intervención en la que se consideren los aspectos de mejora y las bondades de la intervención evaluada.

Rendición de cuentas: las recomendaciones orientadas a la rendición de cuentas permiten el acercamiento con la ciudadanía, por lo que las acciones que se establezcan estarán enfocadas a identificar y difundir los resultados y hacer uso de herramientas que permitan hacer seguimiento a la implementación y que de esta manera sea posible dar a conocer a la sociedad tanto el avance como los resultados de las intervenciones públicas.

Así las cosas, las evidencias que se generan en el proceso evaluativo no producen un cambio por sí mismas, ya que esto depende de factores como las decisiones políticas, el consenso y la presión social y la disponibilidad de recursos. Sin embargo, las evaluaciones pueden servir como guía para actores diferentes a los encargados de la intervención pública evaluada, como lo son los investigadores, organismos internacionales y miembros de la sociedad. Así mismo, estas evidencias pueden ser útiles y servir como referente de análisis a los que formulan intervenciones y los tomadores de decisiones.

5

Pilar 3: Socialización de los resultados y uso de las recomendaciones

Una evaluación solo puede considerarse exitosa si cumple su propósito, que es servir para la toma de decisiones. Para cumplir este objetivo es necesario que sus resultados sean debidamente socializados y que se haga uso de las recomendaciones.

5.1 Socialización de los resultados

Los resultados de la evaluación deberán ser socializados a través de diferentes estrategias como talleres virtuales o presenciales y publicación en sitios web, dirigidos a los actores involucrados y a la sociedad.

Para la socialización es importante tener en cuenta que la información sea útil y sea publicada en términos claros, lo que implica un ejercicio de simplificación; es decir, presentar la información de tal manera que las personas la entiendan con facilidad.

Como insumos para la socialización se sugieren los siguientes:

Resumen ejecutivo: presentar una síntesis de toda la evaluación y, por lo tanto, debe incluir, de forma resumida, todo el proceso de evaluación. Este resumen debe ser de fácil comprensión y contener gráficas, cuadros y otras ayudas que permitan una lectura e interpretación ágil de la información, resultados y recomendaciones.

Presentación ejecutiva: debe contener una descripción de la metodología, el alcance de la evaluación y los resultados y recomendaciones más relevantes de la evaluación.

Video: debe contener una breve presentación del programa analizado, de los principales resultados de la evaluación y de cada uno de los componentes, asimismo, debe incluir testimonios de los diferentes actores de la intervención, gráficos relevantes, y grabación de actividades en campo.

Infografía: se recomienda realizar cuatro infografías, la primera, que describa el programa y la estrategia de la evaluación; la segunda y la tercera, que presenten

los resultados de la evaluación y la cuarta, que informe sobre las recomendaciones formuladas. Las infografías deben ser didácticas, ordenadas y su contenido debe ser claro.

Fotografías: de los beneficiarios y de las actividades desarrolladas en la evaluación, ya sean etnografías y talleres, entre otros.

Además, la Secretaría Distrital de Planeación ha dispuesto el Repositorio de Evaluaciones Distritales, de acceso público a través de la página web oficial, por lo que todas las entidades pueden remitir para la publicación el documento final de cada una de las evaluaciones terminadas en la vigencia.

5.2 Uso de las evaluaciones y sus recomendaciones

Para definir el uso que se les dará a las recomendaciones, en coherencia con las condiciones y el contexto de la intervención pública, se sugiere utilizar la matriz de implementación de recomendaciones (tabla 6) en la cual se incluyen:

El resultado del que se deriva la recomendación: relacionar la recomendación con uno o varios de los resultados de la evaluación brinda validez y soporte.

Acciones puntuales a emprender: definir las actividades específicas que se realizarán en función de la recomendación dada.

Actores encargados: definir el o los responsables a cargo de implementar cada acción.

Prioridad de implementación: es necesario analizar la importancia y viabilidad de implementación de la recomendación, por lo tanto, es posible una prioridad a corto plazo: 1 a 6 meses; mediano plazo: 7 a 12 meses, y largo plazo: mayor a 12 meses.

Fecha propuesta de implementación: es fundamental establecer el periodo en el cual se espera dar cumplimiento a esas acciones puntuales.

Seguimiento de avance semestral: es necesario realizar seguimiento semestral a la implementación de la recomendación acogida.

Es importante tener en cuenta que en la elaboración y aprobación de esta matriz es necesaria la participación activa de cada uno de los involucrados en las acciones por implementar. Del mismo modo, es fundamental dar a conocer las recomendaciones a las instancias decisorias pertinentes de la Administración distrital.

Tabla 6 Matriz de implementación de recomendaciones

Resultado	Recomendación	Tipo de recomendación	Acciones puntuales	Actor encargado	Prioridad implementación	Fecha implementación	Seguimiento 1 ^{er} semestre	Seguimiento 2 ^{do} semestre

Fuente: SDP



Foto: istock / ridvan_celik

5.2.1 Retos del uso de las evaluaciones y sus recomendaciones

El uso de las recomendaciones es un proceso que requiere ser fortalecido y presenta una serie de retos como lo son:

- La implementación y difusión de los resultados y recomendaciones.
- El aprovechamiento de la evidencia que genera cada evaluación para futuras intervenciones.
- El establecimiento de un mecanismo que permita medir el uso que se les da a las evaluaciones.

Así las cosas, en la medida en que se fortalezca la cultura de la evaluación y se desarrollen mecanismos que permitan dar utilidad a las recomendaciones

que se derivan de las evaluaciones, la gestión por objetivos y resultados se verá beneficiada, ya que este proceso implica una retroalimentación que conduce a la toma de decisiones informadas y contribuye a la transparencia en el manejo de los recursos y en el desarrollo de capacidades institucionales.

5.2.2 Buenas prácticas en evaluación

Como parte de la institucionalización de la evaluación en la Administración distrital, en la Secretaría Distrital de Planeación se trabaja por consolidar un banco de buenas prácticas en evaluación a través de la identificación de las recomendaciones y las respectivas acciones implementadas a partir de los resultados de las evaluaciones, lo cual también contribuye a la producción de evidencia para mejorar la toma de decisiones en la administración pública.

6 Pilar 4: Gestión del conocimiento

Como se ha descrito, el proceso de evaluación brinda múltiples beneficios para la toma de decisiones en la administración pública y, por ello, algunos sectores a escala distrital han venido desarrollando habilidades en el diseño, ejecución y seguimiento de este proceso; sin embargo, existe la necesidad de hacer la transferencia del conocimiento sobre cómo realizar las evaluaciones y cómo utilizarlas, por lo tanto, es pertinente fortalecer las capacidades de los grupos de trabajo e innovar a partir de los procesos valorativos.

6.1 Fortalecimiento del conocimiento en evaluaciones

Es importante que las entidades distritales realicen un diagnóstico sobre las capacidades y conocimientos de todo el personal vinculado a la organización en materia de evaluación de intervenciones públicas para determinar las necesidades y elegir las diferentes herramientas que permiten el fortalecimiento de los conocimientos como las capacitaciones, talleres y cursos.

Independiente del rol que se tenga en la entidad, se debe promover el conocimiento de los aspectos generales de las evaluaciones de intervenciones públicas tanto en las áreas administrativas como en las operativas, para que sus bondades sean conocidas y se incremente la disposición a su desarrollo. Se recomienda que los contenidos de las actividades de formación aborden los siguientes temas:

1. Contextualización sobre la evaluación de intervenciones públicas
2. Cadena de valor y teoría del cambio
3. Definición de objetivos, alcance de la evaluación y preguntas orientadoras
4. Metodologías y tipos de evaluación

Para desarrollar las actividades de formación es posible gestionar convenios con entidades públicas y organizaciones privadas, o hacer uso de la oferta académica disponible en internet para acceder a las capacitaciones y cursos sobre las evaluaciones de intervenciones públicas.

6.2 Innovación y mejora de las intervenciones evaluadas

A partir de la realización de evaluaciones a las distintas intervenciones públicas a cargo de las entidades del Distrito, es posible llegar a procesos de innovación y de mejora de las intervenciones. Lo anterior se logra a través del análisis de las fortalezas y debilidades en el diseño e implementación y en la identificación de las oportunidades para realizar los procesos y procedimientos de una manera más adecuada y eficiente.

Para innovar y contribuir en la reformulación y el diseño de nuevas intervenciones públicas es fundamental acudir a la memoria histórica de cada entidad que, por lo general, puede ser consultada en los diferentes documentos que se producen en la gestión institucional y que contienen información

valiosa acerca de los procesos de evaluación que se han realizado, identificando ¿Qué se hizo? ¿Cómo se hizo? ¿Cuáles fueron los actores involucrados? ¿Cuáles fueron los recursos utilizados? ¿Cuáles son los resultados y recomendaciones de evaluaciones anteriores? Todo esto con el objetivo de lograr una adecuada conservación y transferencia del conocimiento para la respectiva toma de decisiones.

Con este propósito, la Secretaría Distrital de Planeación ha puesto a disposición de la Administración distrital el Repositorio de Evaluaciones, en el cual se publican los documentos de las evaluaciones realizadas en el Distrito, no solo para las entidades distritales, sino también para que pueda ser utilizado con distintos propósitos por toda la ciudadanía.

Bibliografía

- Banco Mundial y Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD. (2009). *Fortalecimiento de los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) en América Latina*. Guía para la elaboración de términos de referencia orientados a la contratación de servicios de consultoría para la evaluación de programas y proyectos gubernamentales. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/242471468335458560/pdf/801420PUB0Span00Box379796B00PUBLIC0.pdf>
- Bustelo, M. (1999). Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas. *Revista Española de Desarrollo y Cooperación*, (4), 9-29.
- Gertler, P. J., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L., & Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica* (2a. ed.). Banco Interamericano de Desarrollo y Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0888-3>
- Lázaro, B. (2015). *Estudio comparado sobre institucionalización de la evaluación en Europa y en América Latina*. Colección Estudios n.º 15. Serie Estados de la cuestión. Área Finanzas Públicas. Programa EUROsociAL.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica-Mideplan. (2017). Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas: Gestión de Evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación. www.mideplan.go.cr
- Okuda, M., & Gómez C. (2005). Métodos en investigación cualitativa: triangulación. *Revista Colombiana de Psiquiatría*, XXXIV (1).
- Sanz, J. (2011). *Guía práctica 8. La metodología cualitativa en la evaluación de políticas públicas*. Colección *l'vàlua* de guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas.
- Secretaría Distrital de Planeación (SDP). (2024). *Guía para la formulación e implementación de políticas públicas del Distrito Capital* (vol. 2).
- Secretaría Distrital de Planeación (SDP). (2018). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas*.

Secretaría Distrital de Planeación

-  <http://www.sdp.gov.co/>
-  Secretaría Distrital de Planeación
-  Planeacionbog
-  planeacionbogota
-  @Planeación-bogotá
-  Secretaría Distrital de Planeación
-  @PlaneacionBogotá
-  +57 601 335 80 00
-  +57 601 381 30 00