

## Capítulo 8

# Diseño de la evaluación de las políticas públicas

*Diana Paola Rojas y Juan David Montoya*

---

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587207743ch8>

La evaluación de las políticas públicas es la valoración sobre el mérito alcanzado por una intervención gubernamental, tanto sobre el proceso realizado como en el impacto obtenido (Vedung, 2020). Su objeto tiene una doble connotación: por un lado, se dirige a los resultados obtenidos por la política y, por el otro, a los efectos causales originados por los instrumentos aplicados sobre el problema público construido (Dye, 1987; Jaime *et al.*, 2013). En términos de la teoría del cambio social, su propósito es verificar, con base en evidencia empírica, la eficacia de la intervención en relación con los impactos obtenidos; en breve, saber qué sirve y qué no para modificar el problema público (Gertler *et. al*, 2017). Así, la evaluación permite definir la continuidad de la intervención y si es necesario ajustar la teoría del cambio social que plantea la política en su expectativa deseada.

La cultura de la evaluación de las políticas públicas surge en la década de 1970 por el interés de cualificar su formulación. Los diseñadores de política comenzaron a centrarse en evaluar el impacto de instrumentos de intervención específicos para valorar su mérito alcanzado (Mayntz, 1983; Parsons, 2009). En Colombia, la evaluación de políticas públicas tiene rezagos: desde la década de 1990, el Gobierno nacional ha liderado este proceso en cabeza del Departamento Nacional de Planeación (DNP), entidad que ha diseñado guías e instrumentos de administración pública para que las intervenciones gubernamentales sean evaluadas. Casos específicos como el Sistema nacional de evaluación de gestión y resultados (SINERGIA) y ciertas cartillas recientes como la *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de políticas públicas* (DNP, 2014) son algunas herramientas que han permitido avanzar en la cultura de evaluar las políticas públicas desde la Administración pública central. Sin embargo, pese a los recientes avances, la carencia de una cultura de la evaluación de políticas públicas en los gobiernos locales del país ha tenido consecuencias como la ausencia de evidencia de la efectividad de las intervenciones, la

réplica sin fundamento, la perpetuidad en el camino de la dependencia y la producción excesiva de políticas públicas con diseños insuficientes, como en el caso de Medellín con 65 políticas aprobadas.

Un ejemplo de evaluación de políticas públicas en Colombia a nivel nacional es el de la política de atención integral a la primera infancia (Cero a Siempre), realizada por la Universidad de los Andes y el Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF) en 2017; esta evaluación fue de tipo impacto, mixta por la participación de la academia como externo experto, y siguió una metodología cuasi experimental (Universidad de los Andes e ICBF, 2017). Otro caso es la evaluación a la política de Familias en Acción, dirigida a la reducción de la pobreza monetaria, realizada por el DNP en 2008, de tipo impacto y de costo-beneficio con metodología de diferencias en diferencias (DD), y de carácter interno (DNP, 2008).

Para aportar a una cultura de la evaluación de las políticas públicas es necesario llevar a cabo evaluaciones que cuenten con un diseño óptimo. Esto implica que

1) La evaluación de las políticas es un proceso que, si bien tiene lugar luego de la implementación de la política, debe ser pensado y estructurado desde la fase de diseño (Vedung, 1997; 2013; 2020).

2) La evaluación de las políticas puede concentrarse en distintos aspectos del proceso de política pública, como los recursos, instrumentos, resultados e impactos. Cada uno de estos aspectos obliga a precisar el tipo de evaluación que se utilizará (Vedung, 2013; 2020).

3) Se debe contar con información de calidad, clara y suficiente para llevar a cabo un correcto ejercicio de evaluación con base en evidencia empírica (Parsons, 2009).

4) En función de ser congruente con el diseño de la política, el diseño de la evaluación ha de tener como puntos de partida el problema público, los objetivos y las metas, así como las alternativas de solución que fueron elegidas (Vedung, 1997; 2013; 2020; Parsons, 2009).

5) La evaluación debe contemplar estrategias para la incorporación de los resultados derivados de ella, con el fin de ser utilizados en función de brindar realimentación y aprendizajes para la política (Marier, 2013; Parkhurst, 2017; Vedung, 2020).

6) Se deben priorizar las políticas públicas a evaluar y establecer agendas para hacer la evaluación. En municipios con muchas políticas públicas no es posible evaluar todo lo que existe, pues una evaluación requiere tener en cuenta tiempos y costos (Vedung, 2020).

Contar con evaluaciones bien diseñadas es un asunto que los hacedores y analistas de política pública no deben pasar por alto y han de saber cómo llevarlas a cabo, pues permiten contar con evidencia empírica sobre qué sirve y qué no en las intervenciones gubernamentales sobre problemas públicos específicos (Parkhurts, 2017).

En este capítulo se exponen los criterios del MADPP para la fase del diseño de la evaluación de las políticas públicas, a saber: el diseño general de la evaluación, el tipo y modelo de evaluación, la metodología que la respalda, y los criterios de realimentación y aprendizaje. De este modo, el objetivo es presentar una guía útil sobre cómo se debe diseñar la evaluación de la política de forma estructurada, metódica y con base en evidencia. A modo de ejercicio, se presentan los resultados de la calificación realizada a 65 políticas públicas del municipio de Medellín sobre su diseño de la evaluación. Por último, se exponen las conclusiones.

## Diseño general de la evaluación

El primer criterio del MADPP para esta última fase del ciclo de las políticas es el diseño general de la evaluación. Al ser un ejercicio metódico, ordenado y riguroso, la evaluación de políticas públicas requiere una definición expresa de algunos elementos esenciales para su realización (Vedung, 2020; Parsons, 2009).

El primer elemento es que la evaluación, a pesar de ser una actividad que se lleva a cabo cuando la política pública ya está avanzada –durante o después de la implementación–,<sup>1</sup> *su diseño debe ser realizado desde la formulación de la política pública*. La importancia de contar con un diseño de la evaluación desde la formulación de la política radica en que permite estructurar la evaluación a partir de los objetivos y las metas planteados

---

<sup>1</sup> Aquí se hace la diferencia respecto a la evaluación de instrumentos de intervención para su priorización y la de la causalidad del problema público. Ambos asuntos ya se trataron en los capítulos anteriores.

sobre el problema público y los instrumentos de intervención para lograrlo, dotando de coherencia y rigurosidad al proceso de la política (Vedung, 2020). De esta forma, se puede saber cuáles instrumentos de la intervención fueron o están siendo exitosos y cuáles no, la razón de ello y cómo ajustarlos posteriormente para retomar el éxito de la política (Weimer & Vining, 2004; Dunn, 2008). Incluso, permite que, al diseñar la evaluación, se identifique la información que se deberá utilizar, y garantizar así la calidad de los datos que se utilizan (Wildavsky, 2018).

El segundo elemento es que *el diseño de la evaluación debe definir de forma explícita el propósito de la evaluación*, respondiendo a las preguntas de ¿por qué se realiza una evaluación? y ¿cuál es el objetivo o el propósito que persigue el ejercicio? El objeto a evaluar se concentra por lo general en los elementos constitutivos de la intervención, como su contenido, administración, recursos, instrumentos, resultados y efectos obtenidos. Lo anterior implica *definir de forma explícita la valoración sobre el mérito*, es decir, qué se valorará en la evaluación y cuál es el estándar esperado al que se le dará mérito (Vedung, 2020). Incluso, es importante definir los posibles *resultados* y *efectos causales* esperados a partir de la valoración establecida (Vedung, 2020).

El tercer elemento es *definir la ruta de acción* para hacer la evaluación. Esto implica estructurar un conjunto de pasos que se deben seguir para completar el ejercicio en aspectos de tiempo, responsables, recursos, escenarios técnicos y tareas asignadas. También se deben *prever los posibles obstáculos* que impidan su desarrollo en términos de objetivos poco claros, coaliciones promotoras con intereses contrarios a realizar la evaluación, perpetuidad de las políticas y factores de tiempo (Wildavsky, 2018).

Otros elementos importantes como la elección del *tipo y modelo de evaluación*, así como el *método* que la respalda, y los usos que se les dará a los resultados arrojados de la evaluación para la *realimentación* y los *aprendizajes*, son asuntos que se encuentran en los demás criterios del MADPP.

A partir de todo lo anterior, el diseño de la evaluación determina en gran medida el éxito de esta, por lo cual requiere ser estructurada con una serie de parámetros técnicos, metodológicos y organizacionales que establezcan una ruta clara para su realización (Vedung, 1997). En este sentido, las siguientes preguntas guían al formulador de política pública sobre los aspectos que debe contener la evaluación en su diseño:

- 1) ¿La evaluación se diseñó desde la fase de formulación de la política?
- 2) ¿La evaluación cuenta con objetivos propios sobre la valoración y los estándares de mérito que se evaluarán?
- 3) ¿El diseño de la evaluación determina de forma explícita el tipo y el modelo de evaluación que se eligió?
- 4) ¿El diseño de la evaluación establece de forma explícita la metodología escogida a partir del modelo de evaluación y la estructura de forma rigurosa y sistemática?
- 5) ¿El diseño de la evaluación determina de forma explícita los parámetros para hacer uso de los resultados que arrojará la evaluación en función de la realimentación y el aprendizaje?

A partir de estos criterios, la siguiente rúbrica del MADPP presenta el modo en el que los analistas y formuladores de políticas públicas pueden diseñar la evaluación de manera óptima, considerable, básica o insuficiente.

#### Rúbrica 8.1 Criterio del diseño de la evaluación

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Diseño de la evaluación	Diseña de forma explícita la evaluación de la política pública con criterios claros sobre su estructuración, tipo, modelo, método y ruta de realimentación y aprendizaje.	Es posible inferir implícitamente el diseño de la evaluación de la política.	Existen algunos elementos vagos y desconectados para la evaluación.	La política no cuenta con un diseño de evaluación, por lo que es imposible evaluarla con base en los criterios que se formularon.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Tipo de evaluación

Dado que la evaluación parte de una valoración sobre un elemento específico de la intervención –ya sea la consecución de objetivos y metas, así como el impacto de la intervención–, existen diferentes tipos de

evaluación. En ese sentido, los tipos de evaluación se diferencian por el objeto a evaluar, los momentos en los que se realizan, el evaluador (quién evalúa), el público objetivo al que se dirigen los resultados arrojados e, incluso, por el enfoque epistemológico en el que se fundamentan. Por eso, el segundo criterio del MADPP es elegir de forma explícita y rigurosa el *tipo de evaluación*. La razón de elegir el tipo de evaluación radica en que su elección determina el rumbo que tendrá el ejercicio de evaluación. El conjunto de elementos definidos en el diseño de la evaluación establece los términos de referencia para la selección del tipo de evaluación más adecuado para lo que se requiere. Cada tipo de evaluación de políticas públicas privilegia unos criterios y da unas respuestas específicas de acuerdo con sus objetivos, y es por ello por lo que debe existir una coherencia interna entre el tipo de evaluación seleccionado y los objetivos, las metas y los instrumentos estipulados. Dado el universo de elementos que una evaluación puede tomar, los tipos de evaluación pueden ser organizados a partir de tres categorías (véase abajo la tabla 8.1): mérito, evaluador y momento (Vedung, 2013; 2020).<sup>2</sup>

- *Mérito*: Valoración del mérito alcanzado por un elemento específico de la intervención. Puede ser sobre la consecución de objetivos y metas trazados, es decir, los resultados obtenidos por la intervención o su respectivo impacto. También puede valorar la relación de costo y eficiencia de la intervención, analizar cuánto fue el costo acarreado por la intervención en función de la eficiencia obtenida.
  - a) *Consecución de objetivos*: Puede ser de *resultados* –sobre las metas y los objetivos trazados; de efectos secundarios obtenidos; de relevancia de la intervención sobre el problema subyacente; orientada a verificar si la intervención se dirigió al público objetivo–, o de *impacto* –verifica la causalidad de la intervención sobre el efecto obtenido (Gertler *et al.*, 2017)–, siendo este último uno de los tipos más utilizados para evaluar políticas públicas.
  - b) *De economía del bienestar o costo-eficiente*: Tiene por objeto valorar el mérito obtenido en relación con el costo en el que incurre la

---

<sup>2</sup> Cabe aclarar que existen modelos pospositivistas que no se toman en cuenta aquí, como el enfoque multiplista (Cook, 1985, citado en Parsons, 2009); el enfoque de diseño (Miller, 1984; Bobrow & Dryzek, 1987, citados en Parsons, 2009); el enfoque naturalista (Lincoln & Guba, 1985, 1987 y 1990, citados en Parsons, 2009), y el enfoque pluralista (Subirats, 1995).

intervención respecto al mérito de beneficio, efectividad, utilidad o factibilidad obtenidos (costo-beneficio, costo-eficiencia, costo-efectivo, costo-utilidad, costo-factibilidad) (Smith, 2008).

- *Evaluador*: Responde a quién realiza la evaluación. Una política pública puede ser evaluada por el equipo responsable de esta (evaluación interna), o por un equipo externo en calidad de consultor –empresa o academia– (evaluación externa). O puede ser evaluada al mismo tiempo por ambos equipos (internos o externos), cuyo tipo será entonces el de una evaluación mixta.
  - a) *Interna*: Efectuada por el equipo interno responsable de formular e implementar la política pública.
  - b) *Externa*: Hecha por un agente externo –consultor experto o la academia– respecto al equipo responsable de formular e implementar la política pública.
  - c) *Mixta*: Realizada por un equipo conformado por quienes son responsables de formular e implementar la política pública y agentes externos expertos –como la academia– que pueden acompañar la evaluación.

Frente a la conveniencia de las evaluaciones internas o externas, Vedung (1997) propone ambos tipos para dotar de rigurosidad a este ejercicio y evitar el sesgo de la valoración por parte del equipo interno responsable de la política.

- *Momento*: Fase del proceso de política pública en el que se lleva a cabo la evaluación, sea esta durante la intervención o después de ella. En ambos casos, se valoran méritos diferentes: si es durante, por lo general se dirigirá a la obtención de resultados para realizar ajustes necesarios en la intervención con el fin de mejorarla; si es posterior, se centrará en el impacto obtenido con el fin de determinar la causalidad de la intervención.
  - a) *Durante o formativa* (Parsons, 2009): Se realiza mientras la intervención se está llevando a cabo. Sirve para recabar información sobre cómo se está efectuando la intervención y qué resultados ha obtenido de forma parcial sobre los objetivos y las metas trazados. También se utiliza para dar realimentación y aprendizajes mientras se implementa la política, con el fin de realizar los ajustes necesarios que conduzcan a la obtención de los objetivos y las metas.

- b) *Posterior o acumulativa* (Parsons, 2009): Se efectúa una vez terminada la intervención. Por lo general, se utiliza en el marco de la evaluación de impacto con el fin de obtener los efectos causales de la intervención una vez esta termine. Su utilidad también radica en la obtención de información para propiciar aprendizajes sobre futuras intervenciones.

Tabla 8.1 Tipos de evaluación

			Definición
Por mérito	Mérito sobre el objetivo	Resultados	Evalúa el mérito alcanzado por los resultados obtenidos en cuanto a los objetivos y las metas planteados por la política.
		Impacto	Evalúa el mérito alcanzado por el impacto obtenido en la intervención.
	Mérito sobre el costo-eficiencia		Evalúa el mérito obtenido en relación con el costo efectuado y el mérito de beneficio, efectividad, utilidad o factibilidad que tuvo la intervención.
Por evaluador	Interna		Evaluación realizada por el equipo responsable de la política pública.
	Externa		Evaluación a cargo de un consultor externo –empresa o academia–.
	Mixta		Evaluación adelantada al mismo tiempo por el equipo responsable de la política pública y por un consultor externo –empresa o academia– mediante la conformación de un equipo de trabajo mixto.
Por momento	Durante		Evaluación hecha durante la intervención.
	Posterior		Evaluación posterior a la intervención.

Fuente: Elaboración propia con base en Howlett (2011), Parsons (2009), Smith (2008) y Vedung (2013; 2020).

Con los tipos de evaluación claros, se puede proceder a la construcción de modelos de evaluación que combinen los distintos tipos con el fin de evaluar los elementos o asuntos de la intervención que se requieran. Para construir un modelo de evaluación, el primer paso consiste en definir el tipo de evaluación respecto al mérito a evaluar, ya sea sobre el objetivo

–resultados o impacto– o sobre la relación de costo-eficiencia. Después se debe indicar quién será el evaluador, sea interno, externo o mixto, y luego determinar el momento en el que se hará, ya sea durante o después de la intervención. En la tabla 8.2 se definen los distintos modelos de evaluación más frecuentes y el uso que se les puede dar a la hora de efectuar la evaluación de una política pública.

Tabla 8.2 Modelos de evaluación

Modelo	Definición	Uso
De resultados interna / durante	Evalúa el mérito de los resultados alcanzados sobre los objetivos y las metas de la política; la evaluación es realizada de forma interna por el equipo responsable de la política pública y se lleva a cabo durante la intervención.	Sirve para evaluar el mérito de los resultados alcanzados sobre los objetivos y las metas de la política mientras se realiza la intervención, con el fin de generar aprendizajes y dar realimentación para hacer los ajustes necesarios y así mejorar la intervención. Es menos costosa que evaluar el impacto, garantiza que el equipo evaluador cuente con información de la intervención, pero puede incurrir en un sesgo sobre los resultados y el uso que se les da a estos.
De impacto externa / posterior	Evalúa el mérito del impacto alcanzado por la intervención, es realizada por un consultor externo y es posterior a la intervención.	Sirve para evaluar el mérito del impacto obtenido con la intervención. Se efectúa por un consultor externo debido a la alta experticia técnica que requiere. Se hace después de la intervención para contar con el tiempo suficiente para evidenciar el impacto causado. Es muy costosa debido a que se requiere contar con un grupo de control y se debe contratar a un consultor experto.
De costo-eficiencia interna / durante	Evalúa el mérito alcanzado por la intervención en función de su costo-eficiencia, se puede realizar de forma interna y durante la intervención, aunque también de forma externa o mixta y posterior a la intervención.	Sirve para evaluar el mérito alcanzado por la intervención con respecto al costo incurrido en función de la eficiencia, beneficio, efectividad, utilidad o factibilidad obtenidos por la intervención. De esta forma, sirve para definir si tiene sentido mantener, disminuir o aumentar el costo de la intervención, en función de la eficiencia que se ha obtenido y la que se espera lograr.

Fuente: Elaboración propia.

*Evaluación de resultados interna / durante:* Requiere definir de manera explícita cuáles son los resultados a alcanzar con la intervención. Aquí es crucial que el modelo de evaluación establezca en sus términos de referencia que hará la valoración del mérito sobre los objetivos y las metas establecidos previamente en la formulación de la política pública. Por eso, es importante que su diseño se lleve a cabo desde la formulación misma de la política, pues ello garantiza que ambos guarden completa relación y coherencia. Además, dado que es una evaluación de tipo interno, requiere que al ser diseñada se tenga claro cuáles personas del equipo responsable de la política la llevarán a cabo, con qué tiempo contarán para hacerlo, cuáles serán los recursos que requieren, qué tipo de documentos o productos serán los esperados, y qué se hará con los resultados que arroje la evaluación –teniendo en cuenta que será del tipo *durante*–, y su uso para efectuar ajustes a la intervención. Un texto que describe algunos pasos para hacer una evaluación de resultados es el de Evert Vedung (2013), “Six models of evaluation”.

*Evaluación de impacto externa / posterior:* Por tener altos costos en su realización, es determinante que al formular la política se defina si se hará una evaluación de impacto, a fin de asignar los recursos financieros necesarios para tal efecto. Así mismo, dado que su diseño requiere un grupo de control, es crucial que, desde antes de empezar la intervención, se tenga muy claro cuál será el grupo de control encargado de la respectiva evaluación posterior. Teniendo en cuenta que la hará un consultor externo –sea empresa o academia–, es fundamental que el equipo responsable de la política defina de forma explícita los resultados esperados en el ejercicio, los tipos de documentos que se espera obtener y cómo se utilizará la información arrojada por la evaluación. Así, para el caso puntual de la evaluación de impacto, su metodología requiere el establecimiento de un escenario contrafactual mediante técnicas estadísticas, diseños cuasi experimentales y distintos tipos de estimación, siendo la relación causal subyacente al problema público el elemento conductor de la evaluación (Aedo, 2015; Gertler *et al.*, 2017). Estos son algunos textos guía que pueden consultarse para realizar una evaluación de impacto:

- Gertler, P. *et al.* (2017), *La evaluación de impacto en la práctica*, Banco Mundial.
- Khandker, S., Koolwal, G., & Samad, H. (2010), *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*, World Bank.

- Peña, X. y Bernal, R. (2011), *Guía práctica para la evaluación de impacto*, Universidad de los Andes

*Evaluación costo-eficiente interna / durante:* Es crucial que se tengan en cuenta los costos de la intervención, sean estos de capital humano, financieros, de equipos, ambientales o incluso políticos, como insumos de información para calcular el costo implicado. Además, requiere hacer un registro de los costos y relacionar explícitamente los objetivos y las metas definidos por la política con los términos de referencia de la evaluación, para determinar si hubo eficiencias en la intervención. Algunos textos guía que pueden consultarse para hacer una evaluación de costo-beneficio son:

- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2018), *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*, Cambridge University Press.
- Shah, A. (2020), *Policy, Program and Project Evaluation: A Toolkit for Economic Analysis in a Changing World*, Palgrave Macmillan.
- Smith, K. (2008), “Economic Techniques”, en M. Moran, M. Rein & R. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy* (pp. 729-743), Oxford University Press.

Con los modelos más frecuentes de evaluación claros, es importante tener en cuenta algunos aspectos. Para definir la evaluación que se realizará es crucial tener presente el costo monetario que implica, los tiempos con los que se cuenta y el capital humano disponible para realizar el ejercicio. Con frecuencia se descarta hacer evaluaciones de impacto por su alto costo y complejidad de diseño, dado que es necesario tener un grupo de control y por la experticia técnica que requiere el contratar a un consultor externo que la lleve a cabo. No obstante, estos factores posibilitan hacer otras evaluaciones, como las de resultados o de costo-eficiencia: ambas tienen costos inferiores respecto a la evaluación de impacto por no requerir grupo de control, y pueden realizarse de forma interna. Ahora bien, como afirma Vedung (1997), emplear distintos modelos de evaluación dota de integralidad al ejercicio y arroja diversos resultados en diferentes elementos evaluados en la política pública.

En cuanto a la participación de la ciudadanía en la evaluación, si bien ya se establecieron los criterios generales en el capítulo 5 de este libro, es deseable contar con ella en el momento de presentar los resultados arrojados por la evaluación, con el fin de garantizar el modelo de democracia, la rendición de cuentas y el gobierno abierto (Vedung, 2020). A su vez, esto le da legitimidad al proceso y a los resultados arrojados por la

evaluación e, incluso, facilita que la ciudadanía acepte los posibles cambios en la intervención al ser ajustada de acuerdo con dichos resultados (Vedung, 2020). Para garantizar la participación ciudadana en la evaluación de la política, es necesario contar con grupos de ciudadanía estructurada –previamente identificados– e invitarlos a que participen en instancias estructuradas que deben ser diseñadas al momento de estructurar la evaluación (Richardson, 2017; Vedung, 2020).

A partir de estos criterios, la siguiente rúbrica del MADPP presenta el modo en el que los analistas y formuladores de políticas públicas pueden elegir el tipo de evaluación de manera óptima, considerable, básica o insuficiente.

Rúbrica 8.2 Criterio del tipo de evaluación

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Tipo de evaluación	El tipo de evaluación propuesto se encuentra relacionado con los objetivos y las metas de la política.	El tipo de evaluación propuesto se encuentra débilmente relacionado con los objetivos y las metas de la política.	El tipo de evaluación propuesto no se encuentra relacionado con los objetivos y las metas de la política.	La evaluación de la política no conduce a establecer sus efectos en el problema público.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Metodología de la evaluación

Luego de elegir el tipo de evaluación más adecuado, el paso siguiente en el MADPP es establecer de forma clara y rigurosa la metodología que respalda al tipo de evaluación. La metodología para la evaluación de políticas públicas comparte la dualidad de la investigación en las ciencias sociales sobre los métodos cualitativos y cuantitativos. En ese sentido, quien diseñe la evaluación debe elegir cuál de estos dos métodos respaldará la evaluación –incluso si la elección requiere un uso mixto entre ambos–, teniendo en cuenta el modelo de evaluación elegido (Vedung, 2020). Acto seguido, debe elegir cuál es la técnica más adecuada para soportar

la metodología escogida: normalmente, a la metodología cuantitativa la respaldan técnicas como experimentos, diferencias en diferencias (DD), series de tiempo, análisis bayesiano, análisis econométricos y de costo-beneficio; en cuanto a la metodología cualitativa, se puede respaldar con casos de estudio, entrevistas y rastreo del proceso. Teniendo presente que cada técnica conlleva una complejidad para su ejecución, este apartado no define el paso a paso de cómo utilizar cada una; no obstante, en la tabla 8.3 se citan varios manuales para llevarlas a cabo.

Tabla 8.3 Tipos de métodos, técnicas y textos guía para la evaluación

Modelo	Técnicas	Textos guías
Cuantitativos	Experimentos, experimentos naturales y cuasi experimentos	Gerber, A., & Green, D. (2008), “Field Experiments and Natural Experiments”, en J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 357-383). Oxford University Press. Morton, R., & Williams, K. (2008), “Experimentation in Political Science”, en J. Box-Steffensmeier et al. (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 339-355), Oxford University Press.
Cualitativos	Diferencias en diferencias (DD)	Cunningham, S. (2021), <i>Causal Inference: The Mixtape</i> , Yale University Press.
	Series de tiempo	Beck, N. (2008), “Time-Series Cross-Section Methods”, en J. Box-Steffensmeier et al. (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 475-492), Oxford University Press. Box-Steffensmeier, J., Freeman, J., Hott, M., & Pevehouse, J. (2014), <i>Time Series Analysis for the Social Sciences</i> , Cambridge University Press. Pevehouse, J., & Brozek, J. (2008), “Time-series Analysis”, en J. Box-Steffensmeier et al. (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 456-473), Oxford University Press.
	Análisis bayesiano	Martin, A. (2008), “Bayesian Analysis”, en J. Box-Steffensmeier et al. (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 494-511), Oxford University Press.

Cualitativos	Análisis económicos	Angrist, J., & Pischke, J.-S. (2009), <i>Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion</i> , Princeton University Press. Cunningham, S. (2021), <i>Causal Inference: The Mixtape</i> , Yale University Press.
	Análisis costo-beneficio	Shah, A. (2020), <i>Policy, Program and Project Evaluation: A Toolkit for Economic Analysis in a Changing World</i> , Palgrave Macmillan. Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2018), <i>Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice</i> , Cambridge University Press.
	Casos de estudio	Gerring, J. (2008), "Case Selection for Case-study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques", en J. Box-Steffensmeier <i>et al.</i> (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 645-683), Oxford University Press.
	Entrevistas	Rathbun, B. (2008), "Interviewing and Qualitative Field Methods: Pragmatism and Practicalities", en J. Box-Steffensmeier <i>et al.</i> (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 685-700), Oxford University Press.
	Rastreo del proceso	Bennett, A. (2008), "Process Tracing: A Bayesian Perspective", en J. Box-Steffensmeier <i>et al.</i> (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 702-720), Oxford University Press.
Mixtos		Fearon, J., & Laitin, D. (2008), "Integrating Qualitative and Quantitative Methods", en J. Box-Steffensmeier <i>et al.</i> (Eds.), <i>The Oxford Handbook of Political Methodology</i> (pp. 756-777), Oxford University Press.

Fuente: Elaboración propia.

A partir de la referenciación de estas técnicas metodológicas, es necesario precisar que usualmente el modelo de evaluación de impacto está respaldado con técnicas de corte cuantitativo. En este sentido, es importante revisar en detalle las técnicas utilizadas por Khandker *et al.* (2010), Gertler *et al.* (2017), Peña y Bernal (2011) en sus respectivos manuales (citados en la sección de referencias al final de este capítulo), con el fin de verificar qué técnica metodológica es la más adecuada para la evaluación de impacto que se quiera diseñar y llevar a cabo.

Sean cualitativos, cuantitativos o mixtos, las metodologías debe guardar como precepto la causación del ejercicio, esto es, verificar la causalidad de los instrumentos de intervención de la política sobre los objetivos y las metas alcanzados, así como sobre los impactos o efectos obtenidos (Parsons, 2009; Vedung, 2013, 2020). Para garantizar este ejercicio se recomienda revisar los trabajos de Brady (2008), Cunningham (2021), e incluso Brady y Collier (2010).

Por último, otro asunto clave concierne al uso de variables. Aquí resulta importante retomar los objetivos y las metas medibles que se formularon al inicio de la política, con el propósito de relacionar los indicadores construidos con las variables que se utilizarán en la evaluación (Vedung, 2020). Acto seguido, es necesario definir el tipo de variable que se utilizará, ya sea el caso de tipo nominal, ordinal, de intervalo o de ratio; e incluso, plantear la relación causal entre las variables X y Y (Corbetta, 2003). Con respecto a este aspecto específico, los manuales y textos antes citados son una fuente confiable para resolverlo.

A partir de estos criterios, la siguiente rúbrica del MADPP presenta el modo en el que los analistas y formuladores de políticas públicas pueden establecer la metodología que respalda al modelo de evaluación de manera óptima, considerable, básica o insuficiente.

Rúbrica 8.3 Criterio de la metodología para la evaluación

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Metodología	Establece claramente un diseño metodológico acorde con el tipo de evaluación.	El diseño metodológico está poco estructurado para realizar el seguimiento y la evaluación.	El diseño metodológico es vago y desconectado del tipo de evaluación propuesto.	La evaluación carece de diseño metodológico.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Realimentación y aprendizaje

El último criterio del MADPP en la fase de evaluación es el establecimiento de parámetros sobre la realimentación y el aprendizaje de la política. Comúnmente, ambos conceptos son confundidos como sinónimos, pero pueden ser diferenciados (Marier, 2013; Parkhurst, 2017).

Por realimentación se entiende el proceso de fortalecimiento de la importancia y el valor sobre las decisiones tomadas en la intervención, lo que aumenta significativamente el costo de revertir la decisión sobre la intervención; en palabras de Marier (2013): “Una decisión tomada en  $t_1$  altera el cálculo de opciones en  $t_2$ ,<sup>3</sup> que se afianza cada vez más en el tiempo. Esta es, en pocas palabras, la lógica que sustenta la realimentación de las políticas” (pp. 401-402; nuestra traducción). Por otro lado, el concepto de aprendizaje se entiende como aquel proceso de actualización constante de creencias sobre elementos constitutivos de la política como, por ejemplo, el conocimiento que sustenta a la intervención escogida en el marco de las alternativas de solución disponibles (Radaelli, 2009, citado en Marier, 2013). Si bien el aprendizaje es un resultado de la realimentación, esta última no es esencial para que se produzca el aprendizaje (Marier, 2013).

Con base en estas dos definiciones, cabe aclarar que tanto la realimentación como el aprendizaje pueden originar procesos adversos a la mejora exponencial de la intervención. Un ejemplo de esto es el *camino de la dependencia* de las políticas, entendido como aquellas trayectorias de desarrollo de la política que son intrínsecamente difíciles de revertir (Hacker, 2002, citado en Marier, 2013) y que imposibilitan hacer ajustes de cambio para mejorar la intervención. Por lo tanto, se debe tener en cuenta la posibilidad de que el proceso de realimentación y aprendizaje dé lugar a una perpetuidad en las intervenciones, en tanto revertir la decisión sea muy costoso y el afianzamiento de creencias que sustentan la intervención sea inmutable. En este sentido, al diseñar la evaluación, es crucial que se estructuren criterios de realimentación y aprendizaje con la intención de que ambos procesos ayuden a tomar decisiones a tiempo, de tal manera que se evite entrar en trayectorias indeseadas y se pueda así mejorar el diseño de la intervención para contar con mejores políticas públicas.

---

<sup>3</sup> La variable:  $t_1$  se refiere a un momento inicial y  $t_2$  a un momento posterior.

Con relación a esto, la importancia de estructurar criterios claros y específicos sobre cómo se hará uso de la información que arroje la evaluación para destinarla a la realimentación y el aprendizaje de la política, radica en que la evidencia recogida es útil para saber qué sirve y qué no en la intervención, lo cual posibilita un proceso de realimentación y ajustes durante la intervención para decidir qué continúa y qué no, identificando fallos de la implementación. Así mismo, favorece un aprendizaje para obtener correctivos nuevos dirigidos a futuras intervenciones mejor diseñadas y basadas en evidencia (Parkhurts, 2017).

De igual forma, la obtención de evidencia para los procesos de realimentación y aprendizaje también tiene una función dentro del ciclo de las políticas públicas. De manera precisa, la obtención de evidencia sirve para evitar escenarios o estrategias tipo *Potemkin*,<sup>4</sup> entendidas como construcciones ficticias sobre la situación de un problema público cuya intervención pudo haber fracasado, pese a lo cual algunas coaliciones promotoras en el proceso tengan el interés de que los resultados sean expuestos ante la opinión pública como exitosos.

En relación con todo lo anterior, la estructuración sobre la realimentación y el aprendizaje debe definir de manera explícita los responsables de incorporar ambos procesos en la política, la forma en la que se comunicarán los resultados y la utilidad de la información que se genera para los tomadores de decisiones. Algunos aspectos para tener en cuenta en los aprendizajes derivados de las evaluaciones de política pública son:

- 1) En el proceso de diseño de la evaluación se deben establecer rutas de acción teniendo en cuenta los aprendizajes, bien sea en el caso de no continuar con la política, o bien cuando se decide continuarla con algunas modificaciones derivadas del proceso.

- 2) Los aprendizajes también deben establecer criterios para sistematizar y gestionar la información derivada de la evaluación; así mismo, deben incorporar la elaboración de lecciones aprendidas y buenas prácticas.

---

<sup>4</sup> El efecto *Potemkin* hace referencia a una situación ficticia que tiene por objetivo construir una fachada que cause la impresión de que algo va por buen camino, aunque en la realidad ocurra todo lo contrario. El término fue acuñado a partir de las fachadas urdidas por Gregorio Potemkin, estadista y militar ruso, en uno de los territorios que gobernaba con el fin de suscitar una impresión positiva en la zarina Catalina II tras su visita, encubriendo la miseria que vivía la ruralidad rusa en ese momento.

3) El diseño de la evaluación deberá establecer los responsables, tiempos y recursos para incorporar los aprendizajes.

4) Los aprendizajes deberán contemplar la ruta para la gestión del conocimiento y la construcción de la memoria metodológica de la intervención.

5) Las políticas deberán definir el uso que se les dará a los resultados de las evaluaciones, la manera en la que se llevará a cabo el proceso de realimentación y el uso que se le dará a la información recabada.

A partir de estos criterios, la siguiente rúbrica del MADPP presenta el modo en el que los analistas y formuladores de políticas públicas pueden establecer la realimentación y el aprendizaje que se realizará luego de la evaluación, con una escala óptima, considerable, básica o insuficiente.

Rúbrica 8.4 Criterio de la realimentación y el aprendizaje para la evaluación

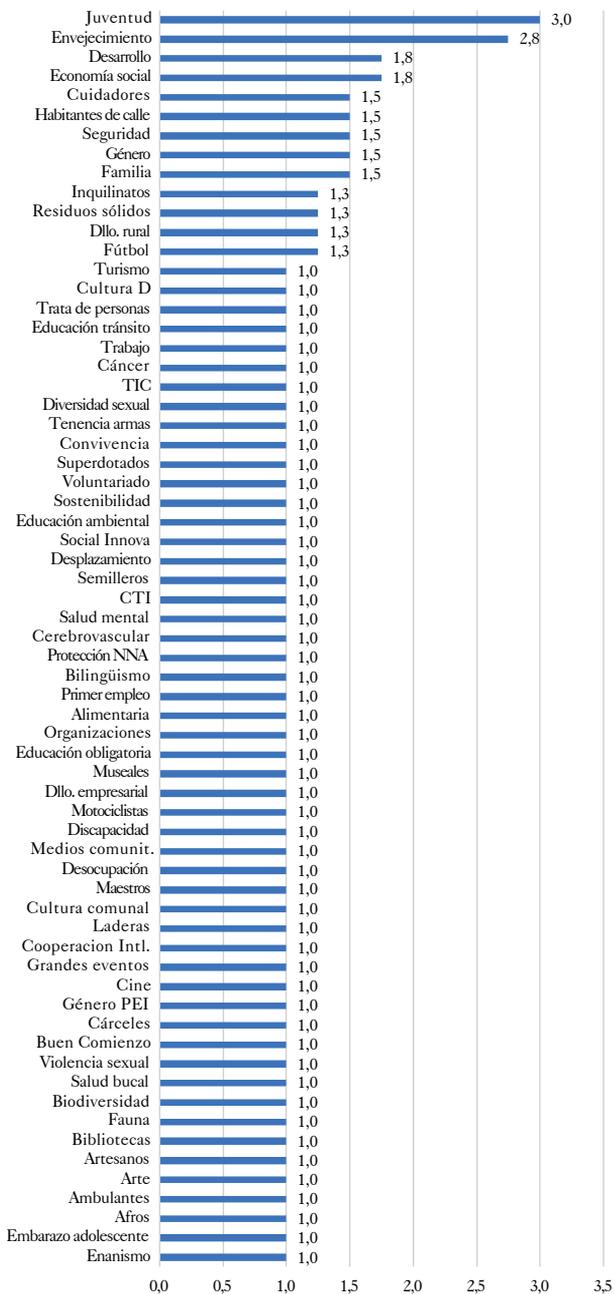
Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Realimentación y aprendizaje	La política establece unos criterios claros para la realimentación y el aprendizaje de las acciones evaluadas.	Se identifican implícitamente unos criterios para la realimentación y el aprendizaje de las acciones evaluadas.	La política cuenta con unos criterios vagos para la realimentación y el aprendizaje de las acciones evaluadas.	No se establecen criterios para la realimentación y el aprendizaje de las acciones evaluadas.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

## Diagnóstico del diseño de la evaluación en las políticas públicas de Medellín

En este apartado se presentan los resultados de la aplicación del MADPP en la fase de evaluación de las políticas públicas formuladas en la ciudad de Medellín durante los años 2002-2018. Como se muestra en el gráfico 8.1, el promedio de calificación de las 65 políticas revisadas fue de 1.13, con una desviación estándar de 0.36. De este modo, 20% de las políticas se encuentra por encima de la calificación promedio general, y solo dos

Gráfico 8.1 Promedio de la fase del diseño de la evaluación por política pública



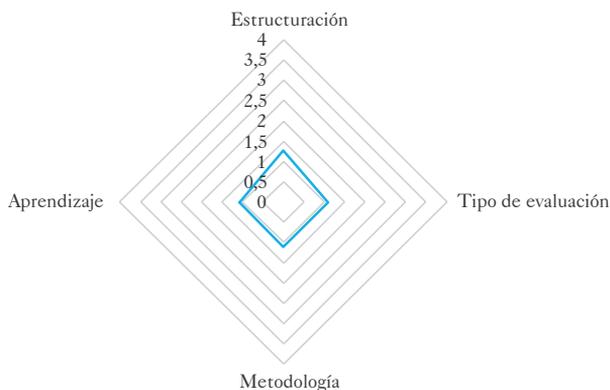
Fuente: Elaboración propia.

de ellas –juventud y envejecimiento– obtuvieron una calificación superior a insuficiente (considerable y básico, respectivamente). Un 95% de las políticas obtuvo una calificación insuficiente.

En términos generales, los resultados de Medellín indican que el diseño de la evaluación es la fase en la que persisten más retos para las políticas públicas de la ciudad. La falta de continuidad en la implementación de las políticas y el hecho de circunscribir estos ejercicios a unos períodos de gobierno dificultan la evaluación; en la mayoría de los casos se llega solo al nivel de seguimiento, e incluso en los diseños de las políticas se asumen los componentes del seguimiento y la evaluación de manera indistinta, y se plantean sin establecer un proceso de estructuración claro. Del mismo modo que con los diseños de la implementación y del seguimiento, la evaluación es una fase que se piensa posterior al diseño de la política, e incluso ulterior a los ejercicios de seguimiento, en completa desconexión con los objetivos y las metas de la política y de la estructuración del problema público y sus relaciones causales.

En el gráfico 8.2 se presenta el promedio de calificación de los cuatro criterios de la fase de diseño de la evaluación, con el fin de advertir la singularidad en el comportamiento de cada uno de ellos. Aunque ninguno de los criterios logra superar el nivel insuficiente, el de estructuración alcanza el promedio más alto (1.26), seguido por el tipo de evaluación (1.1), metodología (1.11) y aprendizaje (1.08). Esto evidencia una falencia en el diseño de la evaluación al momento de formular las políticas públicas del Municipio.

Gráfico 8.2 Promedio de la fase de evaluación por criterios



Fuente: Elaboración propia.

Para ejemplificar estas calificaciones, conviene revisar casos concretos de algunas políticas en el marco de la fase del diseño de la evaluación. Cabe mencionar que la política mejor calificada, con un promedio en el nivel considerable, fue la de juventud (Acuerdo 19 de 2014). Esto se explica porque define unos parámetros claros para la estructuración de su evaluación, establece un diseño metodológico acorde con el tipo de evaluación, pero propone un tipo de evaluación que está débilmente relacionado con los objetivos y las metas de la política.

Ello se evidencia en el plan estratégico de la política pública de juventud, ya que propone un modelo compuesto por tres fases: la evaluación formativa (*ex ante*), la cual sistematiza el contexto y la forma como se dio el proceso de actualización de la política y su plan de implementación; la evaluación de proceso, que centra su interés en la promulgación, gestión y el monitoreo de las acciones programáticas implementadas; y, por último, la evaluación de resultado (*ex post*), en la cual se destacan los estudios cualitativos, la medición periódica del índice de desarrollo juvenil cada cuatro años, como medida de impacto sobre el desarrollo, y el mejoramiento de las condiciones de vida de los jóvenes. Sin embargo, es importante resaltar que no se encontró información que permita evidenciar criterios para la realimentación de las acciones evaluadas.

En las políticas calificadas con insuficiente, se puede evidenciar la existencia de dos grupos: aquellas que no hicieron un diseño para su evaluación

y las que realizaron este diseño de manera vaga y desconectada. Entre las de este último grupo se encuentra la política de economía social y solidaria (Acuerdo 24 de 2017), ya que los parámetros establecidos para la estructuración del diseño de la evaluación son demasiado vagos y generales. Esta afirmación se sustenta a partir del Acuerdo 41 de 2011, en el cual se establece la necesidad de rendir un informe anual al Concejo de Medellín sobre “la ejecución, avances y cumplimiento de esta política pública, realizando un balance sobre los objetivos propuestos, las acciones ejecutadas y las metas cumplidas” (Art. 9). En adición, en la exposición de motivos se señala que

A partir de la elaboración de la línea de base, el diagnóstico rápido participativo y la caracterización del sector, se elaborará en forma participativa un Plan decenal de desarrollo [...] con indicadores precisos de gestión y resultados para su seguimiento, monitoreo y evaluación periódica anual (Proyecto de Acuerdo 356 de 2011, Art. 9).

Ahora bien, el análisis por criterios permite evidenciar que, en el primero (estructuración), un caso de gran utilidad para destacar es la política de juventud (Acuerdo 19 de 2014), pues define una estructuración del diseño de la evaluación de manera óptima, en la medida en que, como se dijo antes, establece unos parámetros claros para su propia evaluación. Por el contrario, la política de población afrodescendiente (Acuerdo 56 de 2015) representa un ejemplo negativo sobre la estructuración del diseño de evaluación, pues no define los criterios para tal efecto.

Uno de los aspectos que dificulta la realización de la evaluación en las políticas públicas de la ciudad de Medellín es que pocas de ellas plantean la estructuración de su problema público en clave de relaciones de causalidad claras; son problemas o diagnósticos genéricos que no indican de manera específica las variables a intervenir. Por lo tanto, no es posible establecer diseños de evaluación enfocados en resultados o impactos, pues no se tienen claras las variables a intervenir ni las intervenciones realizadas para modificar su comportamiento.

Por otra parte, cabe mencionar que, respecto al criterio del tipo de evaluación, la calificación de la política para la población afrodescendiente se mantiene en el nivel básico debido a que el tipo de evaluación propuesta no establece ninguna relación con los objetivos y las metas de la política pública; solo menciona la realización de un balance sobre los

objetivos propuestos y las metas cumplidas, lo cual no es suficiente para la fase del diseño de la evaluación. En cuanto al criterio de la metodología, es posible afirmar que la evaluación propuesta no establece un diseño metodológico, ni siquiera de manera vaga y general. Respecto al criterio de aprendizaje, esta política obtiene una calificación básica debido a que en el Plan Decenal se contempla la posibilidad de revisar la planificación para mantener el desempeño del proyecto y se manifiesta la necesidad de analizar la información recolectada, de modo que, “una vez que los resultados del análisis estén disponibles, deben identificarse las alternativas más convenientes para elegir una adecuada modificación de la estrategia” (Alcaldía de Medellín, 2015, p. 165).

Aunque, en general, el criterio del tipo de evaluación se ubica en un nivel insuficiente en las políticas evaluadas, hay dos calificadas en el nivel considerable, a saber: la de juventud (Acuerdo 19 de 2014) y la de envejecimiento (Acuerdo 08 de 2012). Ambas diseñan un tipo de evaluación débilmente relacionada con los objetivos y las metas de la política. En la segunda esto se evidencia en el Plan Gerontológico 2017-2027, donde se expone la necesidad de desarrollar evaluaciones que permitan:

[...] comparar los resultados obtenidos con las metas propuestas, la evaluación (evaluación contingente) o al finalizar (evaluación *ex post*), [para ello] se debe [hacer una realimentación de] los resultados y tomar las medidas correctivas para determinar si hay cambios en los programas, en las metas, nuevas asignaciones o recortes en los presupuestos, revisión de tareas en cada uno de los programas que se desarrollan.

Las metas se construyen desde la identificación de la línea base que existe y si esta no existe, se construye con programas similares y estándares técnicos (Alcaldía de Medellín, 2017, p. 86).

Es necesario que, frente a los tipos de evaluación, la ciudad avance en la implementación de evaluaciones de resultado e impacto que permitan establecer los logros obtenidos por las políticas públicas y si estos son atribuibles o no a las intervenciones realizadas en el marco de la implementación de cada política. Para tal efecto, es preciso que los diseños de las políticas planteen su problema público con claridad y criterio de causalidad, al igual que unos objetivos y metas que mantengan esa relación causal en su planteamiento.

El criterio de realimentación y aprendizaje fue el que obtuvo el promedio de calificación más bajo, pues se evidencian varias políticas con parámetros vagos para la realimentación de las acciones evaluadas. Por ejemplo, la política de cuidadores/ras, familiares y voluntarios (Acuerdo 27 de 2015) hace una vaga mención en el artículo 4 sobre la necesidad de aprovechar la realimentación de una posible evaluación futura. Por su parte, la política de juventud (Acuerdo 19 de 2014) es la única que obtuvo una calificación óptima en el criterio de la metodología, debido a que, como se expuso antes, establece un diseño metodológico acorde con el tipo de evaluación propuesta.

En cuanto a la incorporación de los aprendizajes derivados de los ejercicios de evaluación, resulta necesario que en el marco de las dependencias implementadoras se establezca una instancia para hacer seguimiento a los resultados de la política; desde allí se deben establecer los criterios para la incorporación de estos resultados, la identificación de lecciones aprendidas y la sistematización de las buenas prácticas derivadas del ejercicio de evaluación.

Pese a lo anterior, este análisis permite constatar un hecho relevante: si bien el promedio general fue de 1.13, al desagregar las políticas según la existencia o no de acompañamiento, este promedio aumenta a favor de aquellas que sí lo tuvieron; por lo tanto, puede afirmarse que la calidad técnica está relacionada con el acompañamiento en el proceso de política pública. Esto deja la enseñanza de que se debe seguir mejorando el servicio de acompañamiento del DAP y universalizar su prestación a todas las políticas.

Por otro lado, se puede apreciar que en los últimos veinte años existe un progreso en términos de los ejercicios de política pública que se han realizado en la ciudad. Frente a ello es importante hacer una lectura diferenciada de los resultados generales ya que el proceso de acompañamiento técnico del DAP se ha implementado y reglamentado recientemente, de modo que los primeros ejercicios de política pública no contaban con dicho acompañamiento, y tampoco con un protocolo y un concepto técnico que les señalara unos estándares mínimos. No obstante, es importante aclarar que este progreso no se puede generalizar a todas las políticas. De hecho, hay políticas muy recientes que acusan un mal diseño de origen.

Esto ilustra que, si bien se podría decir que con el tiempo las políticas han ido mejorando, este mejoramiento tiene una variación muy alta, con picos bajos que permanecen.

## Conclusiones

Este capítulo expuso los criterios del MADPP para la fase del diseño de la evaluación de políticas públicas como una guía útil para que los formuladores y emprendedores asuman este reto de forma estructurada, metódica y con base en evidencia. La importancia de diseñar la evaluación, elegir de forma explícita cuál tipo se va a utilizar y la metodología que lo respalda, así como los criterios para la realimentación y el aprendizaje, son aspectos cruciales para consolidar una cultura de la evaluación de las políticas en Colombia. Solo de este modo se podrá contar con políticas basadas en evidencia y con información del impacto de los instrumentos de intervención utilizados en su formulación.

Sobre el diseño general de la evaluación, es crucial hacerlo durante el diseño de la política para guardar coherencia, anticipar los requerimientos y costos de ejecutar la evaluación, y garantizar que contenga el resto de criterios. En cuanto a la elección explícita del tipo y el modelo de evaluación, es fundamental definir el tipo requerido a partir de la valoración del mérito, bien sea sobre los resultados, o bien sobre el impacto. Otro aspecto cardinal es saber si el equipo responsable podrá diseñarla y llevarla a cabo, o si es necesario contratar a un consultor externo. Aquí es importante conocer los pros y contras de ambas alternativas (la primera menos costosa, pero con posibles sesgos, y la segunda mucho más costosa, pero con estándares técnicos más elevados).

Para la elección de la metodología es fundamental determinar el método, ya sea cuantitativo, cualitativo o mixto, para posteriormente elegir la técnica metodológica que más se ajuste al método y al tipo de evaluación. Por último, en cuanto a la definición de los criterios para la realimentación y el aprendizaje, es clave estructurar términos de referencia que permitan garantizar la generación de aprendizajes y con esto mejorar la intervención de forma constante, evitando aspectos negativos como el camino de la dependencia o la consolidación de prácticas ineficientes para la intervención que sean cada vez más difíciles de revertir.

## Referencias

- Aedo, C. (2005). *Evaluación del impacto*. Naciones Unidas. <https://bit.ly/3LUn3Y9>
- Alcaldía de Medellín. (2015). *Plan de Desarrollo Decenal de Economía Social y Solidaria: Municipio de Medellín 2016-2025*. Secretaría de Desarrollo Económico y CISP. <https://bit.ly/37sZOX0>
- Alcaldía de Medellín. (2017). *Política Pública de Envejecimiento y Vejez: Plan Gerontológico 2017-2027*. Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos Humanos. <https://bit.ly/3KeWRGV>
- Angrist, J., & Pischke, J.-S. (2009). *Mostly Harmless Econometrics: An Empiricist's Companion*. Princeton University Press.
- Beck, N. (2008). Time-Series Cross-Section Methods. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 475-492). Oxford University Press.
- Bennett, A. (2008). Process Tracing: A Bayesian Perspective. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 702-720). Oxford University Press.
- Boardman, A., Greenberg, D., Vining, A., & Weimer, D. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice*. Cambridge University Press.
- Box-Steffensmeier, J., Freeman, J., Hott, M., & Pevehouse, J. (2014). *Time Series Analysis for the Social Sciences*. Cambridge University Press.
- Brady, H. (2008). Causation and Explanation in Social Science. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 217-269). Oxford University Press.
- Brady, H., & Collier, D. (Eds.). (2010). *Rethinking Social Inquiry*. Rowman & Littlefield.
- Concejo de Medellín. (2011, noviembre 18). *Acuerdo 41 de 2011: "Por medio del cual se adopta la política pública para la economía social y solidaria en el Municipio de Medellín"*. Gaceta Oficial N.º 3968. <https://bit.ly/3wnIVH0>
- Concejo de Medellín. (2011). *Proyecto de Acuerdo 356 de 2011: Por medio del cual se adoptan lineamientos generales de política pública en economía solidaria para el Municipio de Medellín*. No disponible en la internet.

Concejo de Medellín. (2014). *Acuerdo 19 de 2014: “Por el cual se actualiza y adopta la Política Pública de Juventud de Medellín”*. [Alcaldía de Medellín]. <https://bit.ly/3D6Ez8C>

Concejo de Medellín. (2015, diciembre 14). *Acuerdo 56 de 2015: “Por medio del cual se adopta la Política Pública para la Población Afrodescendiente en el Municipio de Medellín y se deroga el Acuerdo 11 de 2006”*. Gaceta Oficial N.º 4356. <https://bit.ly/36BM3Vu>

Concejo de Medellín. (2017, febrero 21). *Acuerdo 24 de 2017: “Por el cual se modifica el Acuerdo 41 de 2011 ‘Por medio del cual se adopta la Política Pública para la economía social y solidaria en el Municipio de Medellín’”*. No disponible en la internet.

Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. McGraw-Hill.

Cunningham, S. (2021). *Causal Inference: The Mixtape*. Yale University Press.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2008). *Programa Familias en Acción: Impactos en capital humano y Evaluación beneficio-costo del Programa*. Dirección de Evaluación de Políticas Públicas. <https://bit.ly/3L3Ncns>

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas*. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. <https://bit.ly/372udeg>

Dunn, W. (2008). *Public Policy Analysis: An Introduction*. Pearson Prentice Hall.

Dye, T. (1987). *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall.

Fearon, J., & Laitin, D. (2008). Integrating Qualitative and Quantitative Methods. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 756-777). Oxford University Press.

Gerber, A., & Green, D. (2008). Field Experiments and Natural Experiments. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 357-383). Oxford University Press.

Gerring, J. (2008). Case Selection for Case-study Analysis: Qualitative and Quantitative Techniques. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 645-683). Oxford University Press.

- Gertler, P. J. (2017). Inferencia causal y contrafactuals. En P. J. Gertler, S. Martínez, P. Premand, L. B. Rawlings y C. M. J. Vermeersch, *La evaluación de impacto en la práctica* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 53-69). Banco Mundial. <https://bit.ly/3GDPBUD>
- Gertler, P., Martínez, S., Premand, P., Rawlings, L. y Vermeersch, C. (2017). *La evaluación de impacto en la práctica*. Banco Mundial. <https://bit.ly/3GDPBUD>
- Hacker, J. (2002). *The Divided Welfare State*. Cambridge University Press.
- Howlett, M. (2011). *Designing Public Policies*. Routledge.
- Jaime, F. M., Dufour, G., Alessandro, M. y Amaya, P. (2013). *Introducción al análisis de políticas públicas*. Universidad Nacional Arturo Jauretche. <https://bit.ly/3NL8W8U>
- Khandker, S., Koolwal, G., & Samad, H. (2010). *Handbook on Impact Evaluation: Quantitative Methods and Practices*. World Bank.
- MacRae, D., & Wilde, J. (1985). *Policy Analysis for Public Decisions*. University Press of America.
- Marier, P. (2013). Policy feedback and learning. En E. Araral, S. Fritzen, M. Howlett, M. Ramesh & X. Wu (Eds.), *Routledge Handbook of Public Policy* (pp. 401-414). Routledge.
- Martin, A. (2008). Bayesian Analysis. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 494-511). Oxford University Press.
- Mayntz, R. (1983). The Conditions of Effective Public Policy: A New Challenge for Policy Analysis. *Policy and Politics*, 11(2), 123-143. <https://doi.org/10.1332/030557383782718779>
- Morton, R., & Williams, K. (2008). Experimentation in Political Science. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 339-355). Oxford University Press.
- Parkhurst, J. (2017). *The Politics of Evidence. From evidence-based policy to the good governance of evidence*. Routledge.
- Parsons, W. (2009). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. FLACSO-México.

- Peña, X. y Bernal, R. (2011). *Guía práctica para la evaluación de impacto*. Universidad de los Andes.
- Pevehouse, J., & Brozek, J. (2008). Time-series Analysis. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 456-473). Oxford University Press.
- Radaelli, C. (2009). Measuring policy learning: Regulatory impact assessment in Europe. *Journal of European Public Policy*, 16(8), 1145-1164. <https://doi.org/10.1080/13501760903332647>
- Rathbun, B. (2008). Interviewing and Qualitative Field Methods: Pragmatism and Practicalities. En J. Box-Steffensmeier, H. Brady & D. Collier (Eds.), *The Oxford Handbook of Political Methodology* (pp. 685-700). Oxford University Press.
- Richardson, L. (2017). Participatory evaluation. En B. Greve (Ed.), *Handbook of Social Policy Evaluation* (pp. 119-138). Edward Elgar Publishing.
- Shah, A. (2020). *Policy, Program and Project Evaluation. A Toolkit for Economic Analysis in a Changing World*. Palgrave Macmillan.
- Smith, K. (2008). Economic Techniques. En M. Moran, M. Rein & R. Goodin (Eds.), *The Oxford Handbook of Public Policy* (pp. 729-743). Oxford University Press.
- Subirats, J. (1995). Los instrumentos de las políticas, el debate público y el proceso de evaluación. *Gestión y Política Pública*, 4(1), 5-23. <https://bit.ly/3jSRxy6>
- Universidad de los Andes e Instituto Colombiano de Bienestar Familiar [ICBF]. (2017). *Impactos de la estrategia “De Cero a Siempre” sobre el desarrollo integral de los niños y niñas en primera infancia*. <https://bit.ly/3MnNar3>
- Vedung, E. (1997). *Evaluación de políticas públicas y programas*. Instituto Nacional de Servicios Sociales [España].
- Vedung, E. (2006). Evaluation Research. En G. Peters & J. Pierre (Eds.), *Handbook of Public Policy* (pp. 397-416). Sage.
- Vedung, E. (2013). Six models of evaluation. En E. Araral Jr., S. Fritzen, M. Howlett, M. Ramesh & X. Wu (Eds.), *Routledge Handbook of Public Policy* (pp. 387-400). Routledge.

- Vedung, E. (2020). Policy Evaluation. En D. Berg-Schlosser, B. Badie & L. Morlino (Eds.), *The SAGE Handbook of Political Science* (pp. 1080-1104). Sage.
- Weimer, D. L., & Vining, A. R. (2004). *Policy Analysis: Concepts and Practice* (4.<sup>a</sup> ed.). Pearson Prentice Hall.
- Wildavsky, A. (2018). *The art and craft of policy analysis*. Palgrave Macmillan.