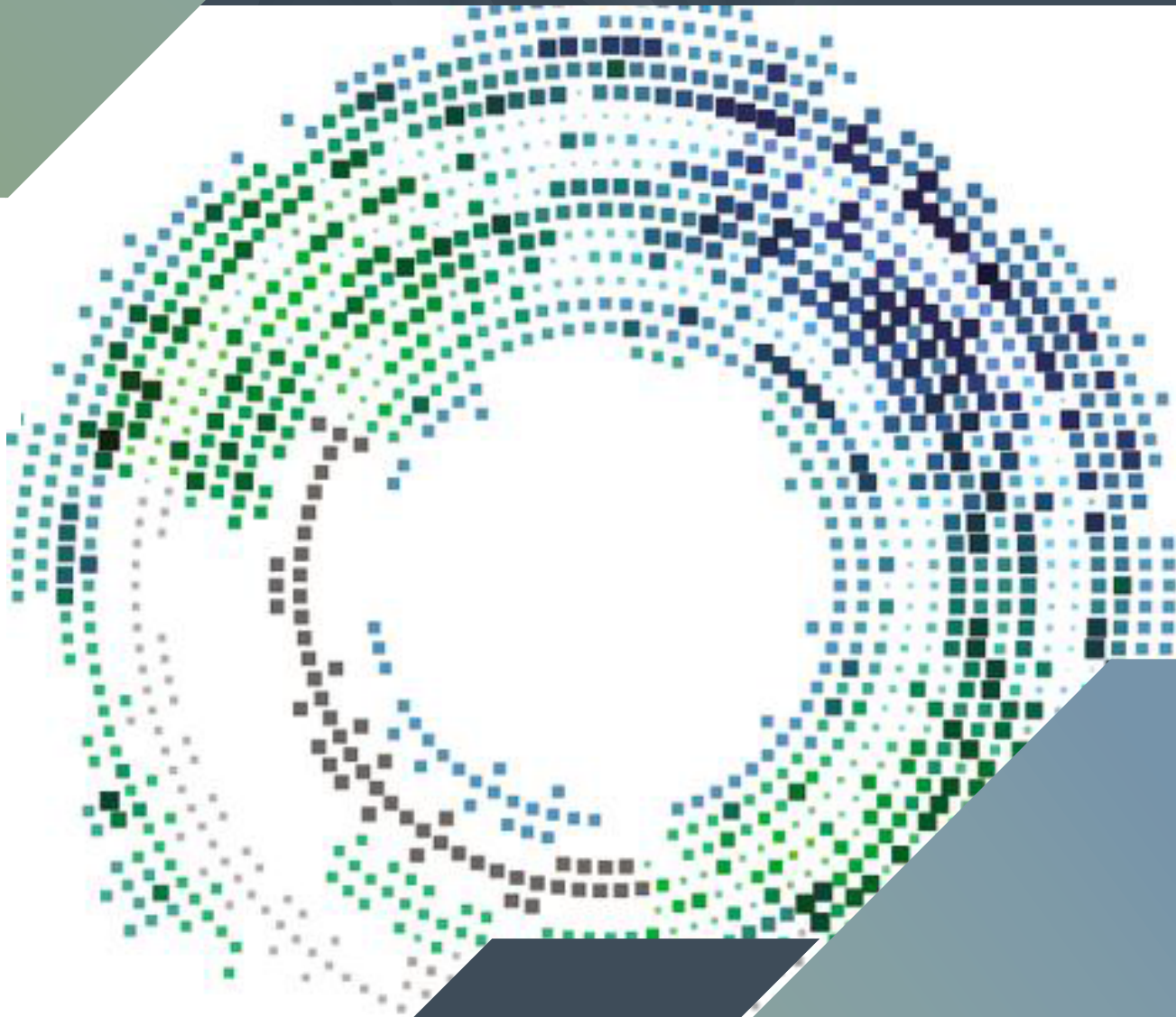


IAAP

Guía para el diseño de Estudios Piloto de Políticas Públicas



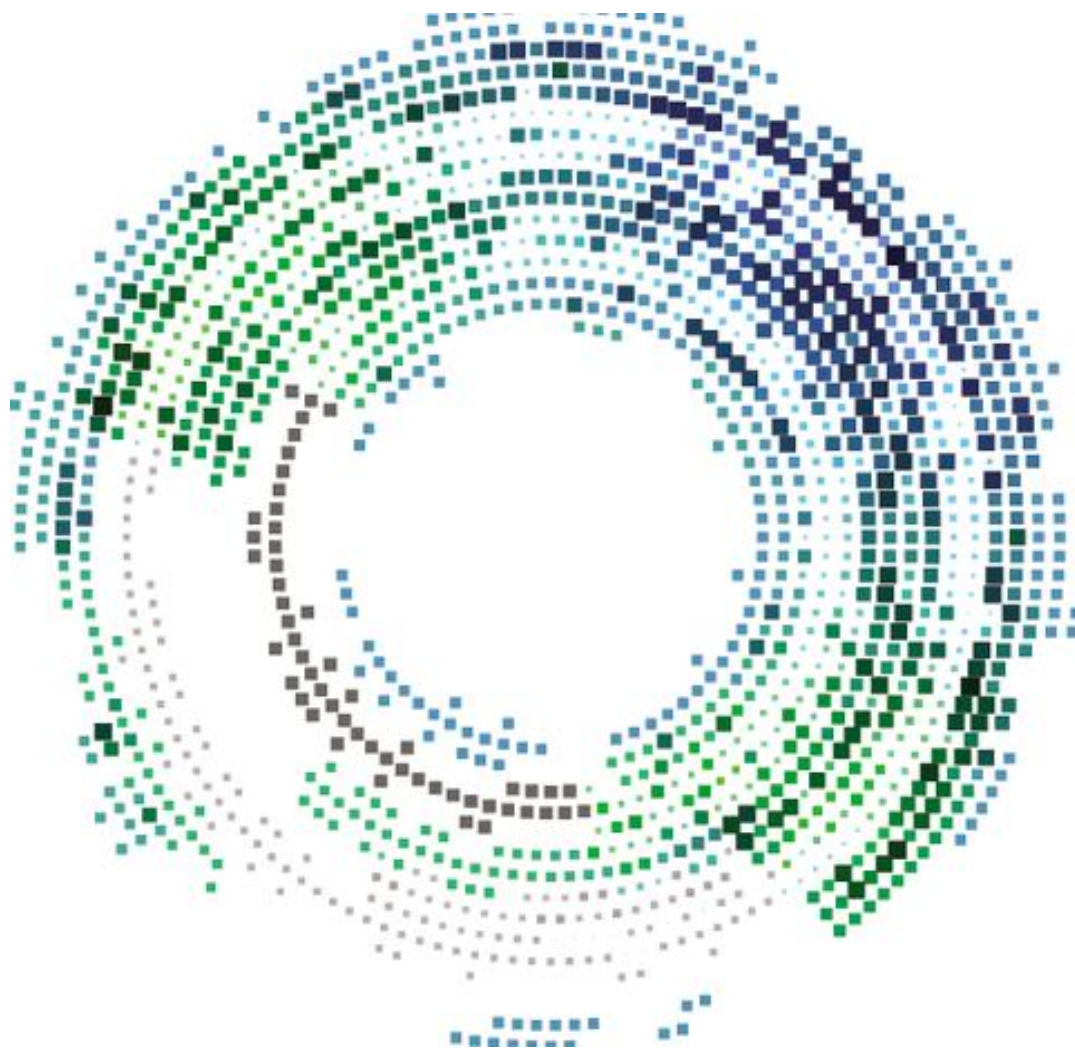
Evaluación Políticas
Públicas



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA



Guía para el diseño de Estudios Piloto de Políticas Públicas

Edita: Instituto Andaluz de Administración Pública. Junta de Andalucía.2020

Elaborado por:

- Maria del Mar Herrera Menchén. Responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.
- Cristina Torrecillas Caro. Oficina Técnica del Evaluación de Políticas Públicas.
- Ana Diaz Gil. Oficina Técnica del Evaluación de Políticas Públicas.

Coordinado por:

- María del Mar Herrera Menchén. Responsable del área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP

Agradecemos el apoyo y las sugerencias recibidas por el personal del **Centro Común de Investigación de la Comisión Europea**, y particularmente a:

- Mathieu Doussineau.
- Frabizio Guzzo.
- Elisabetta Marinelli.(coordinadora del equipo).
- Inmaculada Periañez Forte.
- Gabriel Rissola.
- Jayne Wolford.

Así mismo agradecemos sus aportaciones a:

- Javier Cerezo Espinosa de los Monteros (Consejería de Salud y Familias).
- Antonio Feria Moreno (Consejería de Educación y Deporte).
- César Martín Núñez. (Consejería de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo).
- Fina Martínez Guirado (Consejería de de Empleo, Formación y Trabajo Autónomo).

Y al resto del equipo del **Área evaluación de políticas públicas del IAAP**:

- Enrique Baleriola Salvo.
- Andrés García Lorite.
- Sergio Rosado Castillo.

Presentación

Las políticas públicas nacen de la voluntad de cambio y del compromiso, de responsables políticos y personal de la acción pública, para mejorar la realidad de su territorio.

En muchas ocasiones se acierta pero, también es verdad que, en otras actuamos por ensayo y error, poniendo en práctica ideas que consideramos buenas pero que, al final, la práctica nos demuestra que no llegan al objetivo deseado. Contar con un sistema para experimentar nuestras ideas antes de convertirlas en decisiones políticas y en programas de Gobierno, se convierte en una potente herramienta para asegurarnos que los esfuerzos de personal y financieros, producen el mayor impacto posible.

La guía que presentamos, se ha elaborado con la colaboración de personas con mucha experiencia tanto en la Junta de Andalucía como en la Comisión Europea a los que damos desde aquí las gracias por sus aportaciones. Surge del conocimiento de nuestra realidad, pero también desde la necesidad de mejorar los procesos de toma de decisiones políticas.

Todas las personas implicadas en poner en marcha ideas, medidas, programas o planes, ya sean responsables políticos o gestores públicos, están interesadas en que las políticas funcionen y sean un éxito. Pero la experiencia y la ciencia han demostrado que la voluntad no es suficiente. Por eso, presentamos una propuesta que permitirá analizar si estas buenas ideas se pueden convertir o no en políticas públicas eficientes, con posibilidad de mejorar el problema, la necesidad o reto que se planteaban, al menor coste posible y con el mayor beneficio social esperado.

Estamos convencidos de que cualquier persona que tenga que tomar decisiones de calado que afecten a personas, agradece tener evidencias, buenas prácticas o ensayos experimentales que le ayuden a saber si es la decisión adecuada.

La guía muestra paso a paso, qué podemos hacer para asegurarnos que una política pública de gran escala cuenta con los requisitos mínimos para garantizar que se pueda implementar con éxito.

Además la guía también es una invitación a que todos los que la pongáis en práctica nos hagáis llegar vuestras sugerencias que para que puedan ser incorporadas en futuras versiones haciendo de este documento un agente vivo de cambio.

Juan Carlos González González. Director del IAAP

Contenido

0.	INTRODUCCIÓN	7
0.1.	Propósito de la guía	8
0.2.	Fundamentación y Marco Teórico	9
0.3.	Definición del estudio piloto	10
0.4.	Beneficios de la realización de estudios piloto	11
0.5.	La propuesta de estudios piloto	13
1.	FASE 1: DE LA IDEA A LA ACCIÓN PÚBLICA	14
1.1.	Origen de la idea	15
1.2.	Concreción de la acción pública que se quiere experimentar	16
1.3.	Identificación de Problemas, Necesidades y Retos (PNR) que la idea quiere resolver	17
1.4.	Completar y afinar la acción pública a experimentar	18
1.5.	Determinar los objetivos de la acción	20
2.	FASE 2: DECISIÓN SOBRE LA JUSTIFICACIÓN DE REALIZAR UN ESTUDIO PILOTO DE LA ACCIÓN PÚBLICA	22
3.	FASE 3. DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO	24
3.1.	Objetivos y dimensiones del estudio piloto	25
3.2.	Alcance: población (muestra) y contexto (dónde)	25
3.3.	Temporalización del estudio piloto	27
3.4.	Recursos económicos, materiales y humanos	29
3.5.	Determinación del equipo responsable y otros colectivos implicados	29
3.6.	Propuesta de técnicas para la recogida de información	31
4.	FASE 4. DESARROLLO DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO	33
4.1.	¿Cómo se plantea la recogida de información?	33
4.2.	¿Qué tipo de información se recoge y cuándo?	34
5.	FASE 5: SISTEMATIZACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA	35
6.	FASE 6: VALORACION DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y TOMA DE DECISIONES	38
7.	META-EVALUACIÓN. EVALUANDO EL DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO	41
8.	IDEAS CLAVES PARA RECORDAR	42
9.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

10. ANEXOS	45
ANEXO I. HERRAMIENTAS	45
Técnica 1. Brainstorming	45
Técnica 2. Entrevistas.....	48
Técnica 3. Encuesta.....	53
Técnica 4. Grupos Focales	57
Técnica 5. Observación no participante	61
ANEXO II. INDICADORES	65
ANEXO III. METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA.....	73

Tablas e Ilustraciones

Tabla 1. Completar la idea: Técnicas, Finalidades y Fuentes	19
Tabla 2. Cronograma ilustrativo	28
Tabla 3. Recogida de información. Técnicas, Finalidad y Fuente	32
Tabla 4. Matriz de Valoración del estudio piloto	36
Ilustración 1. Fases previas, de diseño, valoración y toma de decisiones del estudio piloto	14
Ilustración 2. Proceso: Desde la generación de la idea a la concreción de la acción pública y determinación de sus objetivos.....	14
Ilustración 3. Proceso: Desde la generación de la idea a la concreción de la acción pública.....	17
Ilustración 4. Pertinencia del estudio piloto.	22
Ilustración 5. Matriz de toma de decisiones sobre la realización del estudio piloto.....	23
Ilustración 6. Diseño del estudio piloto.	24
Ilustración 7. Desarrollo de la acción pública y recogida de información.	33
Ilustración 8. Sistematización e interpretación de la información recogida	35
Ilustración 9. Toma de decisiones en función de los resultados del estudio piloto.....	40

0. INTRODUCCIÓN

Los estudios piloto constituyen una herramienta metodológica de gran valor que permiten obtener una potente orientación para el diseño e implementación de las políticas públicas, utilizando para ello un proceso de experimentación y análisis previo, a menor escala.

La Junta de Andalucía no ha contado, hasta ahora, con una herramienta que oriente la definición, implantación y valoración de los estudios piloto. Sin embargo, existe constancia de la puesta en marcha de iniciativas que se corresponden con el concepto de acciones piloto. Estas iniciativas se lanzan de manera independiente por cada una de las personas responsables del impulso de las acciones públicas de que se traten y, en su mayoría, no cuentan con una sistemática de análisis y valoración de sus resultados. Por tanto, en muchas ocasiones, se desconoce en qué medida la toma de decisiones acerca de la generalización de una política pública, responde a la valoración argumentada de sus posibles resultados.

El Instituto Andaluz de Administración Pública (Área de Evaluación de Políticas Públicas) con la colaboración del Centro Común de Investigación de la Comisión Europea, se plantea la elaboración de esta guía como un documento que pretende dar una **orientación a aquellas personas que han de tomar decisiones políticas de gran calado**, proponiendo una serie de sugerencias y pasos a seguir para el desarrollo de un estudio piloto sobre acciones públicas. Hay que tener en cuenta que estos pasos pueden desarrollarse en muchos casos de manera paralela y/o independiente y no en el orden que se ha expuesto en la guía, puesto que la secuencia lineal del presente texto responde también al objetivo de facilitar la lectura y comprensión de la propuesta.

Los ejemplos expuestos no son reales y cumplen una misión meramente didáctica.

0.1. Propósito de la guía

El objetivo de este documento es ofrecer unas pautas que permitan, a las personas responsables de realizar la formulación de políticas públicas, **diseñar, implementar y evaluar** de forma sistematizada y fundamentada **estudios pilotos** como parte inicial del proceso más amplio de planificación de políticas públicas.

En particular se persiguen tres **objetivos**:

1. Orientar a las personas que tengan que tomar decisiones políticas, sobre las **condiciones necesarias** para la **puesta en marcha de políticas o programas** públicos que puedan ser novedosos o costosos.
2. Dotar a las personas responsables técnicas de una **metodología** que les permita diseñar **estudios pilotos** de una acción pública, de una manera rigurosa y sistemática.
3. Proponer un **sistema de recogida de evidencias** generadas en el estudio piloto que sirva para la **toma de decisiones** sobre el diseño de las **políticas y/o programas públicos**.

Los estudios piloto deben ser entendidos como instrumentos de política pública que contribuyen, al mismo tiempo, tanto a realizar una **toma de decisiones** como a **diseñar acciones públicas** de una manera **más informada y basada en evidencias**, es decir, de mayor calidad.

EL RESULTADO DEL DESARROLLO DE CUALQUIER ESTUDIO PILOTO DEBE SER SIEMPRE ENTENDIDO COMO UNA OPORTUNIDAD DE APRENDER, DESDE LA EXPERIENCIA, ANALIZANDO LO QUE FUNCIONA Y LO QUE NO, PARA RESOLVER ASÍ LOS PROBLEMAS, NECESIDADES O RETOS DETECTADOS.

Así, la lectura de los resultados de estos estudios debe hacerse desde un enfoque positivo ya que, si se decide replicar o escalar el proyecto, se habrá reducido el margen de error y si, en cambio, en base a los resultados obtenidos, se decide no generalizar la política que se estaba pilotando, se habrá obtenido un importante ahorro de costes y energías.

0.2. Fundamentación y Marco Teórico

Los estudios piloto se encuadran en el **área de la experimentación** de las políticas públicas (García, 2017) **y se caracterizan por su espíritu innovador** que lleva asociado una **falta de certeza sobre los resultados de la política** a implementar. Además, este tipo de actuaciones experimentales permiten responder a los problemas sociales bajo un paradigma de **aplicación práctica, gradual, participativa y basada en evidencias**, frente a otro tipo de enfoques menos sistemáticos apoyados en insuficientes evidencias o carentes de análisis comparados que puedan maximizar sus posibilidades de éxito.

En este sentido, los estudios pilotos suponen un proceso de adquisición de conocimientos en el sentido de aprendizaje **organizacional o grupal** (Alcover y Gil, 2002). Esta gestión progresiva e incremental del conocimiento, en el ciclo de las políticas públicas, es de vital importancia para lograr una prestación de **servicios públicos más eficaces y eficientes**.

EFICACIA. GRADO DE CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS (IMPLÍCITOS O EXPLÍCITOS) DE UNA INTERVENCIÓN EN FUNCIÓN DE SU ORIENTACIÓN A RESULTADOS.

EFICIENCIA. VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS ALCANZADOS EN COMPARACIÓN CON LOS RECURSOS EMPLEADOS PARA ELLO.

FUENTE: MAEC. (2007)

La propuesta de realizar estudios piloto de nuevas ideas y proyectos públicos, antes de implementarlos, engarza con la Estrategia de la Junta de Andalucía de introducir **procesos de reflexión sistemáticos para ayudar a la toma de decisión política**, y está en coherencia con otras líneas abiertas como la **Evaluación ex Ante o la Evaluabilidad previa**.

0.3. Definición del estudio piloto

Para el propósito de esta guía, se define “**Estudio piloto**”, como

*... el desarrollo de un **estudio experimental o cuasiexperimental**, a **pequeña escala**, que sirve para comprobar si una **acción pública** podría ser **replicable** (que pueda volver a realizarse en otros contextos geográficos, temáticos, etc.), **escalable** (que pueda aumentarse la dimensión de la acción) o en su caso, decidir que no cumple con los objetivos y **desecharla**.*

Los estudios piloto podrán utilizarse para:

- **Explorar ideas innovadoras** diseñadas específicamente para abordar problemas, necesidades o retos de una manera diferente.
- **Probar elementos complementarios o modificados** sobre soluciones ya existentes.
- **Aplicar** en nuestra realidad **buenas prácticas** implementadas en otras organizaciones o contextos.

En estos casos, se podrán diseñar, implementar o valorar estudios piloto.

No serían estudios pilotos:

- Las primeras fases de proyectos completamente definidos, ya contrastados en la práctica en el contexto en el que se quiere desarrollar la acción.
- Aquellas actuaciones (novedosas o innovadoras) que se llevan a la experimentación sin una metodología sistemática ni un sistema de recogida de datos y evaluación de los mismos.

0.4. Beneficios de la realización de estudios piloto

Se considera que la puesta en marcha de estudios pilotos puede generar **beneficios tanto a nivel político como técnico y para la ciudadanía**. En concreto los posibles beneficios para estos tres niveles se enumeran a continuación:

Beneficios a nivel político

- **Conocer y controlar** bien los posibles “**efectos colaterales**” que siempre surgen en cualquier proyecto público, para **minimizar los daños** cuando se realice a mayor escala.
- **Ajustar mejor la intervención** a las características reales de la Organización y el **contexto**, para aumentar las probabilidades de éxito.
- **Informar más adecuadamente la toma decisiones** sobre una política, puesto que se ha tenido la oportunidad de probar **si la opción pilotada se muestra como la más eficaz y eficiente**.
- Al reducir la probabilidad de fracaso de la gestión pública, **se evitaría o reduciría la eventual alarma social**.
- **Minimizar costes asociados**, ya que la experimentación a pequeña escala permite ajustar los diferentes elementos que la componen de cara a una intervención de mayor envergadura.
- Proporcionar **información** para realizar **toma de decisiones** argumentadas y basadas en la **evidencias**, lo que permite justificar decisiones y rendir cuentas.
- **Dotar de mayor credibilidad la gestión pública. Aportar mayor credibilidad** de cara a la ciudadanía sobre la **viabilidad** de las acciones, gracias a la aportación de las evidencias y a las personas implicadas o afectadas por la política pública.

Beneficios a nivel técnico

- **Aprender en la práctica** sobre cómo mejorar el **diseño y ejecución** de las actuaciones públicas de la mano de la participación de agentes clave.
- **Experimentar distintos escenarios** y mecanismos, con el consiguiente aumento de **las posibilidades de éxito**.
- **Permitir la mejor valoración y adecuación** de la estimación de los **recursos** necesarios.

- **Incentivar la actuación/ implicación del personal** de gestión al obtener garantías sobre lo que funciona.
- **Dotar al personal técnico de capacidad** de acción, intervención y rediseño sobre la idea.
- **Obtener argumentos** con los que fundamentar sus ideas ante los responsables públicos.
- **Adquirir conocimientos especializados** en el cambio que se quiere promover, que permitan al personal técnico solventar cualquier duda que pueda surgir durante el futuro desarrollo del proyecto.

Beneficios para la ciudadanía

- Contar con **una política pública más adecuada y soluciones adaptadas a las necesidades de la propia ciudadanía.**
- **Participar en el estudio y de la política pilotada:** la ciudadanía se convierte en actor clave del proceso, se empodera como agente en la escena pública y participe en el diseño y gestión públicos.
- **Minimizar o mitigar los posibles efectos colaterales adversos** que el cambio pudiera suponer para la ciudadanía, al poder ser testada previamente su eficacia.

0.5. La propuesta de estudios piloto

A continuación se describen los aspectos clave que creemos se deben contemplarse a la hora de poner en marcha diseño, implementación o desarrollo de estudios piloto sobre acciones públicas:

1. **Analizar la idea, documentarla y concretarla en una acción pública.**
2. **Tomar la decisión** sobre la **oportunidad** de realizar un **estudio piloto** de la misma.
3. **Diseñar** del estudio piloto.
4. **Recoger la información necesaria** durante y al final de la implementación de la acción a testar.
5. **Interpretar y analizar la información recogida.**
6. **Valorar** el resultado de la acción pilotada (**toma de decisiones**)

EL OBJETIVO DEL ESTUDIO ASI COMO LA RECOGIDA DE INFORMACIÓN DEBEN DISEÑARSE ANTES DE COMENZAR EL DESARROLLO DE LA ACCIÓN, YA QUE ELLO CONTRIBUIRÁ TANTO A OBTENER UNOS MEJORES RESULTADOS DEL ESTUDIO EN SI, COMO MAXIMIZAR EL APRENDIZAJE QUE OBTIENE LA ORGANIZACIÓN DE ESTE EJERCICIO.

Estas seis fases del estudio piloto deben conducir a la **toma la decisión acerca de la generalización, escalabilidad y/o replicabilidad de la acción** (política o programa público objeto del pilotaje) o suspender el proceso, basada en información y evidencias suficientes de que existen posibilidades de éxito.

En los siguientes apartados se abordarán cada una de estas fases y se proporcionarán algunos elementos prácticos a tener en cuenta en el diseño, desarrollo y valoración de estudios pilotos, tal y como se representa en la figura siguiente.

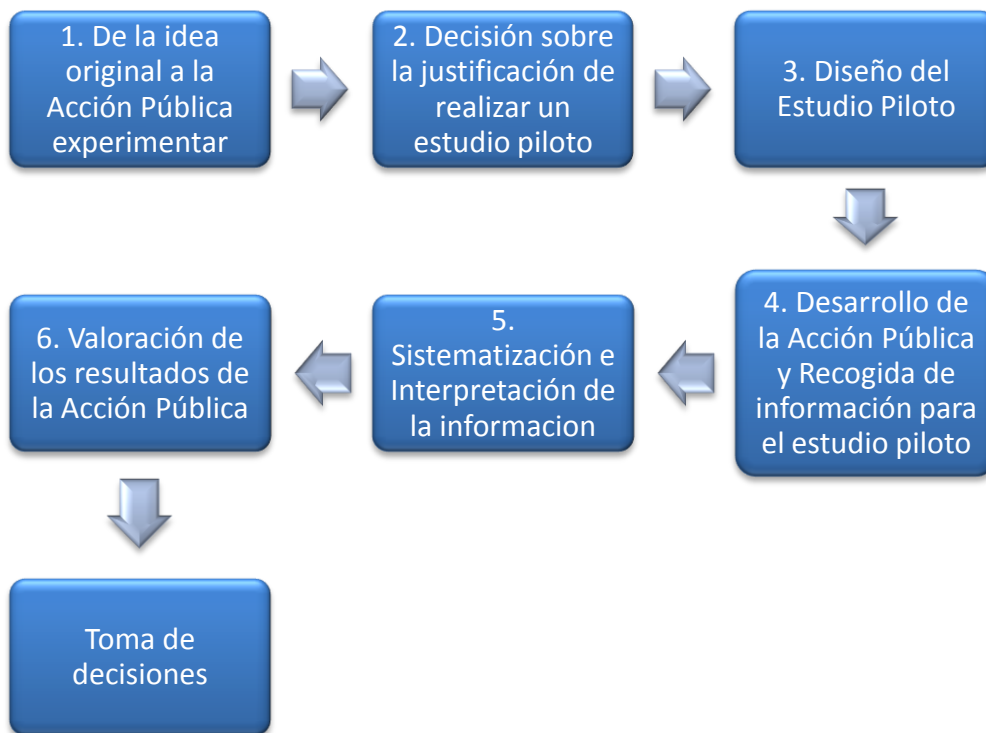


Ilustración 1. Fases previas, de diseño, valoración y toma de decisiones del estudio piloto

1. FASE 1: DE LA IDEA A LA ACCIÓN PÚBLICA

En este apartado se describen los elementos principales que hay que tener en cuenta desde la concreción de la idea original que se quiere experimentar y hasta la definición de los objetivos de la acción pública.



Ilustración 2. Proceso: Desde la generación de la idea a la concreción de la acción pública y determinación de sus objetivos.

1.1. Origen de la idea

En general, la idea sobre una nueva acción pública puede proceder de tres fuentes principalmente:

- La **dirección pública**. Hay ocasiones en que las ideas que surgen del impulso político como respuesta o solución a problemas que no se ha resuelto aún o que pretenden resolverse de una manera diferente.
- El **nivel técnico**. Las ideas, en este caso, pueden proceder del conocimiento de experiencias realizadas en otros contextos o retos o desafíos que están en la agenda política correspondiente. Los gestores responsables del área creen que realizando nuevas medidas o programas podrán tener más éxito.
- La **ciudadanía y/o sociedad civil**. Existen muchas ideas e innovaciones que son propuestas por la población afectada o por grupos de interés relacionados, ya que son los que mejor conocen sus problemas o necesidades.

Cualquiera que sea la procedencia de las ideas, se hace necesario que sean **contrastadas a nivel científico-técnico**, a través un proceso inductivo, con recogidas de evidencias, que permitan **tomar decisiones fundamentadas sobre la potencial viabilidad de estas propuestas**. En este proceso, es fundamental que se implique desde un principio a todas las partes interesadas que pudieran estar potencialmente afectadas por este nuevo proyecto público.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo, a partir de una idea inicial puedo originarse una acción pública susceptible de ser analizada a través de un estudio piloto.

Este ejemplo es ilustrativo y ficticio para facilitar la comprensión de esta guía y se irá completando en los apartados siguientes.

Ejemplo ilustrativo:

El equipo directivo de la Consejería de Educación propone que, dadas las altas tasas de abandono escolar temprano existente en Andalucía, se plantee la realización de una serie de talleres de orientación laboral con personas jóvenes sobre profesiones susceptibles de ser atractivas y servir de inspiración para el alumnado de secundaria (por ej.: personas profesionales del diseño de videojuegos, personas que se dediquen a las creación de comics, programación de robótica, tatuaje profesional, personas destacadas de distintos ámbitos profesionales, etc.).

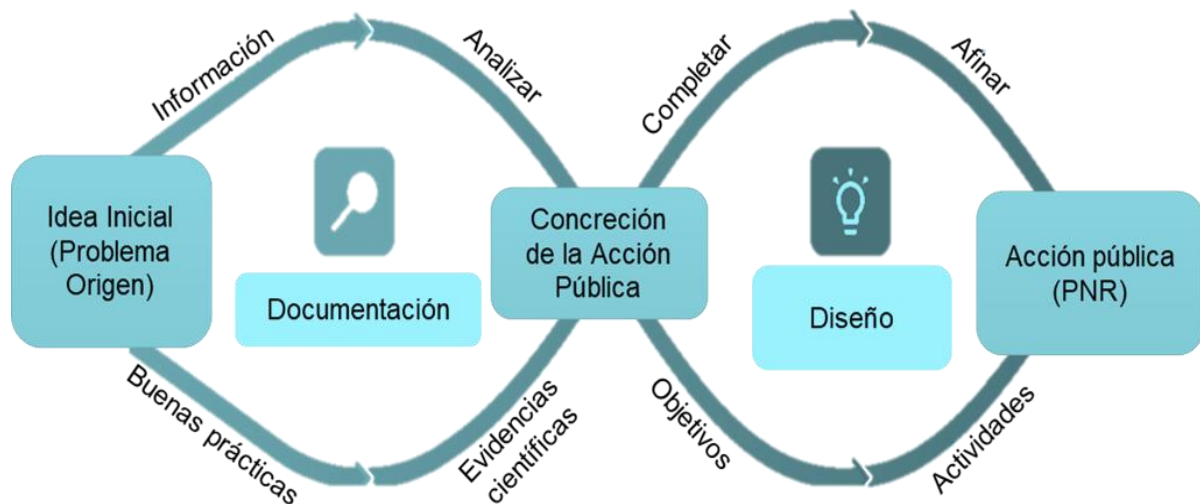
1.2. Concreción de la acción pública que se quiere experimentar

Para concretar la acción habría que dar respuesta a las siguientes cuestiones que se desarrollan en los siguientes apartados:

La **idea inicial**, que siempre se establece como solución a un problema, se

- ¿Cuál es el problema, necesidad o reto (PNR) que queremos resolver con esta idea?
- ¿Por qué razón o razones creemos que esta nueva idea o proyecto aportará valor en relación a lo que se venía realizando hasta ahora?
- ¿La idea está suficientemente concreta y acotada? ¿Podemos completar y afinar la idea/acción pública que se quiere poner en marcha?

irá **concretando** y culminará en un proceso **de determinación de objetivos** de una acción pública a través de un proceso que alternará **fases divergentes** (en el que se busca información relacionada, se estudian ideas similares entre las que hay que seleccionar una de ellas, etc.) y **convergentes** (en el que se filtra o selecciona información relevante, se concreta la acción pública, se identifican aspectos a completar y desechan elementos superfluos o que aportan poco valor, etc.). La ilustración siguiente pretende representar este proceso:



Fuente: Elaboración propia a partir de Innocub 3 y Everis
 Leyenda. PNR: Problemas, Necesidades y Retos.

Ilustración 3. Proceso: Desde la generación de la idea a la concreción de la acción pública.

1.3. Identificación de Problemas, Necesidades y Retos (PNR) que la idea quiere resolver

Una vez originada la idea, mediante un proceso divergente de búsqueda de información y análisis de alternativas a la idea original planteada, se determinarán en un proceso convergente los **problemas** (dificultades), **necesidades** (carencias) o **retos** (desafíos) concretos a los que se dirige la acción pública que se está diseñando y que podríamos querer experimentar y analizar, mediante de un estudio piloto. Es decir, se realizará un breve análisis de las **causas y consecuencias** del problema, necesidad o reto que se pretende abordar y qué consecuencias están teniendo estos sobre la sociedad, concretamente sobre el sector o colectivo estudiado.

Ejemplo ilustrativo:

Las altas tasas de abandono escolar temprano pueden ser debidas a circunstancias individuales, familiares, del contexto socio-económico del alumnado. Estas altas tasas de abandono escolar temprano están provocando una reducción en la empleabilidad de los jóvenes, impactando tanto en la tasa de empleo como en la calidad del empleo de los jóvenes. Además, la tasa andaluza de abandono escolar es 5,2 más alta que la nacional.

Año 2017	ANDALUCÍA			ESPAÑA		
	TOTAL	HOMBRES	MUJERES	TOTAL	HOMBRES	MUJERES
Tasa de abandono escolar temprano	23,5	28,7	18,0	18,3	21,8	14,5
Tasa de empleo	60,70	46,21	53,48	68,02	57,12	62,57

Fuente: Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA)

1.4. Completar y afinar la acción pública a experimentar

Para completar y afinar la idea, se puede intentar responder a las dos preguntas siguientes:

- ¿Existen experiencias o buenas prácticas contrastadas sobre el tema?
- ¿Existe literatura científica que apoye la posibilidad de éxito de la idea?

Como todo proceso de experimentación en las ciencias sociales, se ha de partir por una **búsqueda y revisión documental** de lo que ya se ha hecho en esta materia para completar y enriquecer la idea iniciar.

A la hora de buscar la información conviene revisar literatura científica y/o prácticas del entorno comparado. Es decir, buscar en otros contextos que sirvan de referencia. Además, se pueden llevar a cabo grupos de discusión o reuniones con la organización promotora y/o agentes implicados que puedan enriquecer la idea para hacerla viable. La información que estas fuentes proporcionen podrá ser de tipo cuantitativo o cualitativo. A continuación se recoge en una tabla una sugerencia de técnicas para completar la idea que se quiere experimentar:

Técnica	Finalidad y Fuente	¿Qué se necesita para utilizarla?
Búsqueda de información científica en bases de datos o repositorios científicos	Para fundamentar la idea con evidencias científicas. Ej. Web of Science, Scopus, Google Académico, Dialnet, etc., para la recogida de información de información publicada sobre el tema.	Identificación del repositorio y claves de acceso, en su caso, al repositorio en cuestión.
Búsqueda de información en motores de búsqueda no especializados (ej. Google) o bases de datos de buenas prácticas	Para la recogida de información de buenas prácticas o experiencias del entorno comparado sobre la realidad sobre la que se está actuando. La base de buenas prácticas se seleccionará en función del tema a tratar, ej.: <ul style="list-style-type: none"> • Temas de Salud: https://webgate.ec.europa.eu/dyna/bp-portal/ • Temas de empleo: https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1080&langId=en • Temas educativos: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/opportunities/organisations/innovation-good-practices_en • Ciencia Tecnología e Innovación: https://stip.oecd.org/stip.html 	Identificación de la base de buenas prácticas y, en su caso, claves de acceso requeridas.
Lluvia de Ideas (<i>Brainstorming en inglés</i>)	Es una técnica creativa basada en la interacción entre personas participantes de un grupo para la generación de nuevas ideas a partir de un tema concreto. Para más información véase Anexo I.	Pizarras, papelógrafos, rotuladores, post-it, etc.
Consultas a personas clave	Con el objetivo de conocer aspectos concretos de la idea o proceso a llevar a cabo y en base a la experiencia del equipo del que surge la idea se podrán realizar consultar por correo, electrónico, llamadas de teléfono o visitas presenciales a ciertos informantes clave,	Contactos previos con personas clave o personas que puedan referir otros informantes.

Tabla 1. Completar la idea: Técnicas, Finalidades y Fuentes

En estos casos, conviene:

- Verificar la fiabilidad de la fuente.
- Disponer de información en términos relativos y comparados (ej.: respecto de medias nacionales, europeas, tendencias históricas, etc.).
- Desagregar variables por sexo e identificar posibles brechas de género.
- Realizar las adaptaciones necesarias dado el contexto en el que se quieras realizar.
- Disponer de un marco de referencia cuantitativo y cualitativo de la situación socio-económica dentro de los que se enmarca el piloto.
- Revisar políticas recientes e investigar, en su caso las causas de su posible fracaso.

La información recabada puede servir de inspiración a la hora de desarrollar elementos de la idea que no estén aún definidos.

1.5. Determinar los objetivos de la acción

Una vez concretada y afinada la idea, se deberán formular los objetivos de la misma. En general, se suelen plantear tres niveles de objetivos:

- **Estratégico:** la conversión en positivo de las consecuencias del problema central se transformarán en Objetivos estratégicos. Son objetivos vinculados a indicadores de contexto¹ y de gran calado por lo que son difíciles de conseguir con una sola acción. En todo caso, el conjunto de una serie de programas y medidas sí colabora a conseguirlos. Es posible que por el carácter de estudio piloto y, por tanto su limitado alcance, sea imposible que la acción a pilotar se extienda lo suficientemente en el tiempo como para que tenga impacto en un objetivo estratégico.
- **General:** el problema central se concreta en el Objetivo general que abordará la política, programa o medida a pilotar.

¹ Ver Anexo II sobre Indicadores

- **Específico:** establecimiento del propósito concreto de la idea: las causas del problema se transforman en los objetivos específicos y en las medidas a implementar.

Estos objetivos deben de establecerse de manera **SMART**, es decir, en la medida de lo posible han de elaborarse de manera:

- **Específica** (en inglés, **Specific**),
- Medible (en inglés, **Measurable**),
- Alcanzable (en inglés, **Attainable**),
- Relevante (en inglés, **Relevant**), y
- Acotada en el tiempo (en inglés, **Time-based**).

Ejemplo ilustrativo:

Se podrían proponer los siguientes objetivos:

- **ESTRATÉGICO.** Reducir la tasa de desempleo juvenil en Andalucía.
- **GENERAL.** Si uno de los problemas centrales es que faltan referentes andaluces que los jóvenes conozcan para las nuevas profesiones, el objetivo general podría ser: “Dar a conocer personas menores de 30 años que estén teniendo éxito en profesiones emergentes”.
- **ESPECÍFICOS.** Si se detectara que una de las causas de que la juventud no conozca ni esté interesada en formarse en nuevas profesiones, tiene que ver con que estos referentes profesionales no se mueven en la redes sociales (RRSS) más utilizadas por los jóvenes andaluces, el objetivo específico podría ser: “utilizar las RRSS para extender y dar a conocer ejemplos de personas jóvenes de éxito profesional”.

2. FASE 2: DECISIÓN SOBRE LA JUSTIFICACIÓN DE REALIZAR UN ESTUDIO PILOTO DE LA ACCIÓN PÚBLICA

Una vez concretado la idea, identificado el problema, necesidad o reto a abordar (véase ilustración 2), y determinado el para qué de la acción pública, el siguiente paso consistiría en determinar la **oportunidad** de realizar el **estudio piloto**.

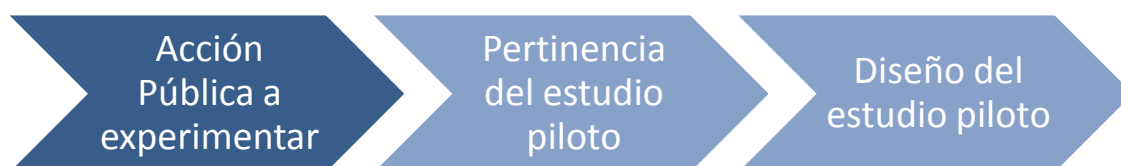


Ilustración 4. Pertinencia del estudio piloto.

La puesta en marcha de estudios pilotos es **pertinente** cuando las ideas relacionadas tengan un **riesgo** considerable asociado a:

- **El carácter novedoso o innovador de la acción pública**, de su modo de implementación o del contexto en el que pretende desarrollarse.
- La acción pública no ha sido **llevada a la práctica con anterioridad**.
- Se carece de **evidencias científicas** suficientes que fundamenten la idea.
- No se han realizado **evaluaciones** de prácticas relacionadas.
- **La envergadura** de la acción asociada a la utilización de unos recursos sustanciales.
- La brevedad de **los plazos de ejecución y/o de obtención de resultados**.
- La **complejidad** que puede deberse a diversos factores asociados relacionados con contexto, situación geográfica, población beneficiaria, partes interesadas, etc. que requieren de experimentación en un entorno controlado.

En la matriz adjunta, se apuntan algunos criterios que facilitan la toma de decisiones acerca de la oportunidad de realizar un estudio piloto en función de la **importancia** y de la **necesidad** de experimentación en el área del estudio, ilustrando cuatro posibles escenarios de actuación.

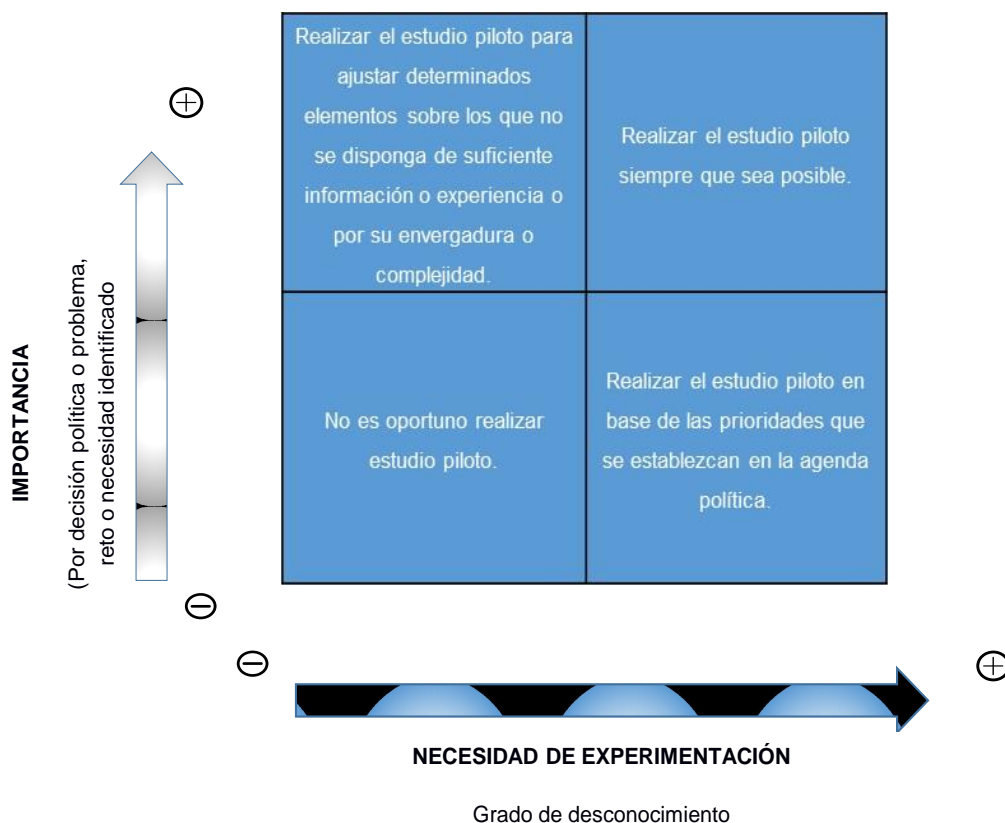


Ilustración 5. Matriz de toma de decisiones sobre la realización del estudio piloto.

La **justificación de la necesidad** de realizar un estudio piloto podría venir de la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Es necesaria y pertinente la realización de un estudio piloto sobre la acción pública que se quiere experimentar?
- ¿Cuál es el objetivo concreto del estudio piloto?: ¿mejorar el diseño?; ¿valorar las posibilidades de implementación?
- ¿Es previsible que el desarrollo de un estudio piloto permita predecir la eficacia de la política o programa público?

3. FASE 3. DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO

En este apartado se describen los elementos principales que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar estudios piloto.

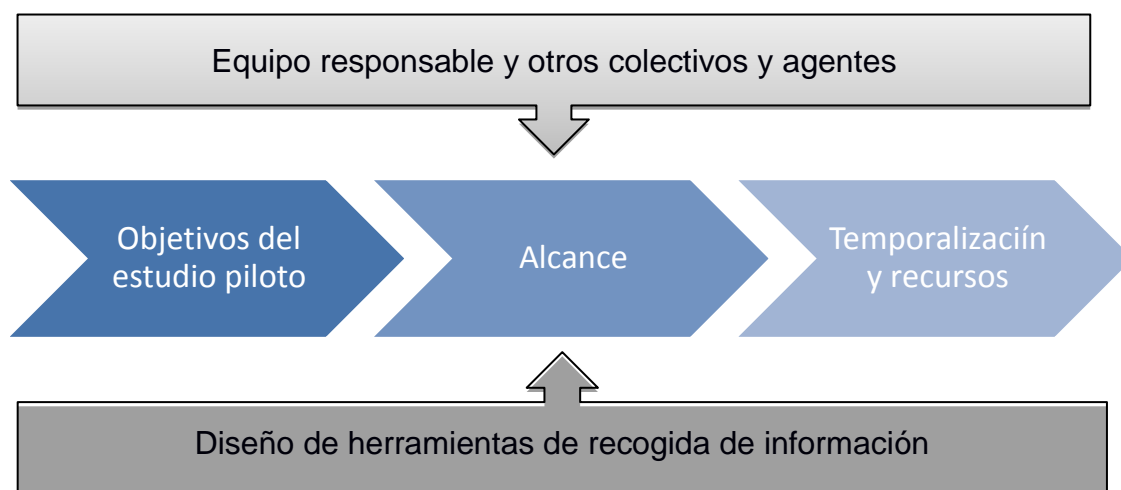


Ilustración 6. Diseño del estudio piloto.

Para ello, se propone reflexionar en torno a las siguientes preguntas que se describen con más detalle en los apartados siguientes:

- ¿Para qué se diseña el estudio piloto?
- ¿Qué aspectos necesito conocer en mayor profundidad?
- ¿Sobre qué población y dónde voy a realizar el estudio?
- ¿Cómo voy a realizar el estudio piloto?
- ¿Quiénes van a ser las personas responsables de coordinar el estudio piloto?
- ¿Cuáles son los agentes clave con los que debería contarse para la puesta en marcha del estudio piloto?
- ¿Qué herramientas se van a diseñar para recopilar la información?

Al responder a estas preguntas, se obtendrá la información acerca de los objetivos, dimensiones del estudio, alcance, fases, responsables, agentes implicados, técnicas y fuentes de información.

3.1. Objetivos y dimensiones del estudio piloto

Una vez determinada la oportunidad de realizar el piloto, el primer paso será diseñarlo. Todo diseño partirá de la definición de los objetivos y dimensiones del estudio, tras ello, se determinará el alcance del piloto.

HABRÍA QUE ENCONTRAR EL EQUILIBRIO ENTRE ORTODOXIA RESPECTO A UNA METODOLOGÍA RIGUROSA Y CIENTÍFICA, Y LA OPERATIVIDAD QUE REQUIERE EL ESTUDIO DE UN PILOTO Y SUS CORTOS TIEMPOS DE OPORTUNIDAD.

Entre los objetivos y dimensiones del estudio piloto podría estar:

- Explorar si la acción pública tiene **posibilidades de alcanzar los objetivos**.
- Conocer si las **actividades y medios** previstos tienen posibilidades de mejorar los problemas y necesidades.
- Determinar si la acción o programa está bien **diseñada** o se puede mejorar.
- Detectar algún elemento esencial para **aumentar la probabilidad de éxito** de la acción pública.

3.2. Alcance: población (muestra) y contexto (dónde)

El alcance se puede determinar respondiendo a las siguientes preguntas:

- ¿Qué criterios son básicos para determinar la población del estudio piloto? ¿Qué variables se deben contemplar en la población de muestra en la que vamos a testar la idea pública?
- ¿Qué tamaño y tipo de población, colectivo o grupo de personas voy a utilizar para realizar el estudio piloto?
- ¿Dónde voy a ejecutar el estudio piloto? ¿En contextos con los que cuento con colaboración? ¿En aquellos que supongan mayor representatividad? Etc.

Tanto la **localización** y determinación demográfica de la **población** destinataria que colaborará en el estudio piloto, así como su **diversidad o**

heterogeneidad, tienen que ser lo más **representativas posible de la población general a la que iría dirigida** la política o programa público que se pretende generalizar. Teniendo en cuenta que no siempre es posible tratar muestras estadísticamente representativas, habrá que determinar unos criterios que, desde el punto de vista cualitativo, sustenten la validez de las conclusiones a las que lleguemos.

Tenemos diferentes maneras de determinar la muestra o población a la que se aplicara el piloto:

- **Aleatoriedad.** Garantizando la representatividad de la muestra en el caso que sea necesario una estratificación.
- **Convocatoria abierta de selección.** Se podría hacer una convocatoria abierta de selección sobre la potencial población destinataria y que, libre y voluntariamente, las personas manifiesten su deseo de participar.
- **Selección basada en criterios.** Se proponen una serie de criterios para seleccionar en qué contexto y cómo debe ser la población sobre la que deben realizarse los pilotos serían los siguientes:
 - **Mínimo viable:** se debe diseñar el piloto con una estructura lo más pequeña posible de acuerdo a los objetivos que pretendamos conseguir, de manera que esta simplificación nos lleve a maximizar su operatividad.
 - **Eficacia:** el conjunto de la población sobre la que se va a pilotar deberá ser susceptible de alcanzar los objetivos y resultados previstos.
 - **Eficiencia:** el piloto debe permitirnos alcanzar los objetivos y resultados previstos con la inversión mínima posible.
 - **Heterogeneidad:** se debe diseñar un estudio piloto que abarque todas las variables posibles.
 - **Género:** se tendrá en cuenta el enfoque de género en el establecimiento de la población destinataria.
 - **Accesibilidad:** el contexto, la población y todos los elementos del estudio deben ser accesibles.

Ejemplo ilustrativo:

La población destinataria sería el alumnado de 3º y 4º de E.S.O. de Institutos de Educación Secundaria de Andalucía. Con respecto al lugar, podrían ser tantos contextos distintos como los que se puedan dar en la realidad y con diversidad. Se puede realizar una matriz:

	URBANO	RURAL	EXTRARRADIO
Colegio con una sola línea	X	X	X
Colegio con dos o más líneas	X	X	X
Colegio con especial dificultad	X	X	X

3.3. Temporalización del estudio piloto

La temporalización del piloto debe realizarse en el momento del diseño del estudio, a fin de garantizar la **viabilidad** de las actuaciones. Para temporalizar adecuadamente el desarrollo de cualquier actuación se deben dar respuesta a las siguientes preguntas básicas:

- ¿Cuál es el **tiempo máximo** con el que se cuenta para dar los resultados del estudio piloto? ¿Cuál es la fecha límite?
- ¿Cuánto **tiempo** se va a necesitar para **cada una de las actividades** del estudio piloto?
- ¿Con qué **recursos** humanos se cuenta?

Fases y Cronograma

Para la temporalización de las actividades sería útil que se detallaran las siguientes cuestiones:

- ¿Cuándo es el comienzo y el final de la acción pública a pilotar?
- ¿Qué técnicas concretas van a realizarse para recoger la información?
- ¿En qué momento se van a desarrollar cada una de las técnicas?
- ¿Con cuánto tiempo contamos para entregar los resultados?

El desarrollo del estudio piloto debe encuadrarse en un marco temporal, para lo cual es necesario el establecimiento de un cronograma en el que se marquen los hitos que deben realizarse en cada momento, de manera que se facilite el seguimiento y se detecten con mayor facilidad las posibles desviaciones. La duración de los pilotos va a depender mucho de las características de los mismos pero, por regla general, suelen desarrollarse desde un mínimo de 4 meses a 12 meses máximo. Una vez tomada la decisión de realizar un estudio piloto, se propone establecer **tres grandes fases: Diseño** del estudio, **ejecución** de la acción y de la **recogida** de información y, por último, **valoración** de los resultados. Cada una de ellas habría que dividir las en actividades diferenciadas. Lo idóneo es disponer de una planificación semanal de las actividades a realizar.

La figura tabla muestra un ejemplo de cómo podría representarse en un cronograma las diferentes fases y ejemplos de actuaciones. Estas actuaciones a su vez pueden desagregarse en tareas o acciones más concretas que enriquecerían el proceso de seguimiento y facilitarían su control.

FASES y EJEMPLOS DE ACTUACIONES	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
TOMA DE DECISIÓN SOBRE LA REALIZACIÓN DE UN ESTUDIO PILOTO																
Búsqueda y análisis documental																
Sesiones de equipo de Lluvia de ideas																
Reuniones de equipo																
DOCUMENTACION Y DISEÑO DEL ESTUDIO																
Reuniones de equipo																
Redacción del estudio																
DESARROLLO DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN																
Ejecución de las actividades previstas de la acción pública																
Recogida de información para su valoración																
VALORACIÓN DE LA POLÍTICA O PROGRAMA PÚBLICO																
Análisis y sistematización de la información																
Reuniones de equipo																
Redacción del informe de valoración de resultados																

Tabla 2. Cronograma ilustrativo

3.4. Recursos económicos, materiales y humanos

Una vez concretado el desarrollo del estudio piloto, deberán estimarse los recursos económicos, materiales y humanos necesarios para poder llevarlo cabo. Para ello, de modo no exhaustivo, se pueden responder a las siguientes preguntas:

- ¿Se tiene que contratar alguna persona/servicio para el apoyo a las tareas de seguimiento o valoración del estudio piloto?
- ¿Se han de buscar recursos específicos o se dispone de recursos dentro de la Organización?

3.5. Determinación del equipo responsable y otros colectivos implicados

Las personas que va a participar en el estudio piloto podrán establecerse en dos niveles principales, el equipo coordinador y el resto de personas implicadas en el estudio. Para determinar las personas participantes se podrá responder a las siguientes preguntas:

Equipo responsable

Es conveniente que el estudio piloto esté impulsado y coordinado por un equipo interdisciplinar de varias personas. A la hora de establecer los componentes que van a integrar el equipo coordinador se debería tener en cuenta una serie de elementos.

- ¿Cómo vamos a configurar ese equipo? ¿Qué competencias, habilidades o experiencia deben tener las personas encargadas de poner en marcha el estudio piloto?
- ¿Cuántas personas deberían integrar ese equipo?
- ¿Existe alguna unidad en la Junta de Andalucía que pueda asesorar a la hora de diseñar, ejecutar y valorar estudios piloto? ¿Debemos contar con algún representante de esa unidad?

El equipo estará formado por las personas que se determinen de la unidad o unidades administrativas públicas implicadas en el diseño, ejecución, seguimiento y valoración de la acción que se está pilotando. Las personas que formen parte de este grupo deben poseer los conocimientos, competencias y habilidades necesarias para dar las tareas de: diseño, recogida y análisis de información, redacción, asesoramiento metodológico, seguimiento y

Ejemplo ilustrativo:

En este caso, el equipo estará formado por una jefatura de servicio y dos personas técnicas del equipo promotor. La jefatura de servicio ha realizado las oportunas consultas orientadas a la realización del piloto. Además, se ha solicitado colaboración al IAAP y, en respuesta, dos personas del área de evaluación de políticas públicas de este organismo le asesorarán durante todo el proceso.

evaluación.

Este equipo podrá contar con el asesoramiento del **Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP**: <http://lajunta.es/14s4q>

Correo: evaluación.politicas.iaap@juntadeandalucia.es



Otros colectivos y agentes implicados (profesionales, sociedad civil y ciudadanía)

Además del equipo coordinador, la realización del estudio piloto debería contar con otras personas que se involucraran con diferentes roles y en distintas fases de la ejecución del piloto. Para definir este aspecto, se propone reflexionar en torno a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los principales agentes afectados directa o indirectamente por la acción pública que se quiere pilotar?
- ¿Qué otros agentes clave podrían contribuir a la puesta en marcha de la acción pública piloto?
- ¿Cuál será el rol a desarrollar por estos agentes?
- ¿En qué fase/s de los estudios piloto podrían involucrarse?

Es necesario implicar a las partes interesadas para que se constituya un verdadero proceso participativo de co-creación de políticas públicas. Las partes interesadas podrían aportar tanto experiencias propias como conocimiento de casos que se estén realizando en otros contextos.

Se debe asegurar que exista una representación, consulta o colaboración de todos los agentes clave que puedan verse afectados por la política pública que sustenta el desarrollo del estudio piloto. Esta implicación puede hacerse a través de órganos que representen a grupos de interés o mediante mecanismos que permitan la participación individual en su caso. Se podría establecer un equipo de trabajo puntual (por ejemplo, a través de la técnica de grupo focal o una comisión permanente (de carácter consultivo)). Este segundo formato tiene como beneficios la mayor solidez de la propuesta y la oportunidad de contar con una mayor involucración de la misma en diferentes fases del estudio.

Ejemplo ilustrativo:

Se ha considerado que podría ser de interés involucrar a:

- Equipos directivos de los centros, claustro de profesores y profesoras, Consejo escolar.
- Asociaciones de madres y padres de alumnado (AMPAS).
- Asociaciones y fundaciones que trabajan para el empleo juvenil.
- Centros de formación del profesorado.

3.6. Propuesta de técnicas para la recogida de información

En la tabla siguiente se recogen de manera sintética una serie de técnicas (a modo de ejemplo) que permitirían la obtención de información acerca de los éxitos o fracasos relativos a la realización del piloto:

Técnica	Fuente y finalidad	¿Cómo podría utilizarse?
Entrevistas telefónicas presenciales	Se realizaría a una selección de las personas que hayan participado en el piloto con el objetivo de	<ul style="list-style-type: none"> • Se debe elaborar un guion previo de la entrevista con una serie de preguntas abiertas. • Se recomienda que la duración de la

	profundizar en aspectos relacionados con las mejoras el diseño o ejecución del mismo.	entrevista sea inferior a 40 minutos.
Cuestionarios online o en papel	A las personas participantes con el objetivo de valorar el desarrollo del piloto.	Se debe elaborar una batería de preguntas pertinentes, relacionadas con los objetivos específicos y generales de la acción que se está pilotando.
Observación no participante	Se podrían realizar visitas in situ para analizar la realidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Anotaciones de diario • Lista de comprobación.
Grupo focal	Con expertos relevantes en la materia y/o agentes clave del área e política pública que se trate.	Se convoca a 6-10 expertos o agentes clave relacionados con la materia en cuestión y durante 2-3 horas se realizan una serie de preguntas sobre aspectos sobre los que se desee profundizar.
Grupo de discusión	Con un grupo heterogéneo de personas participantes en el estudio piloto.	Se convoca a un grupo 6-10 personas participantes, representativas de la muestra del estudio piloto (ej.: profesorado, padres y madres de alumnos, alumnado, dirección, etc.). Es aconsejable que la duración no exceda las 2-3 horas. Se debe elaborar un guion de preguntas sobre las que se desee profundizar, aunque, en este caso, no debe ser muy cerrado.
Técnica participativa con la ciudadanía	Población beneficiaria, sociedad civil y otras agentes interesados.	Metodología participativa que permita la dar voz a todas personas participantes a través de distintas dinámicas.
Indicadores cuantitativos	Registro de las acciones llevadas a cabo en la acción pública y otras estadísticas oficiales.	Los indicadores van a traducir los objetivos a términos medibles, donde se exprese el nivel de logro esperado, comparando los resultados reales con los previstos, lo que proporciona la base para la toma de decisiones.

Tabla 3. Recogida de información. Técnicas, Finalidad y Fuente

Para una información más detallada de cada una de estas técnicas, consulte el Anexo donde se explican diversas Herramientas.

4. FASE 4. DESARROLLO DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN PARA EL ESTUDIO

En este apartado se describen los elementos principales que hay que tener en cuenta a la hora de implementar los estudios piloto que especialmente son importantes para recoger la información y posteriormente, valorarla.

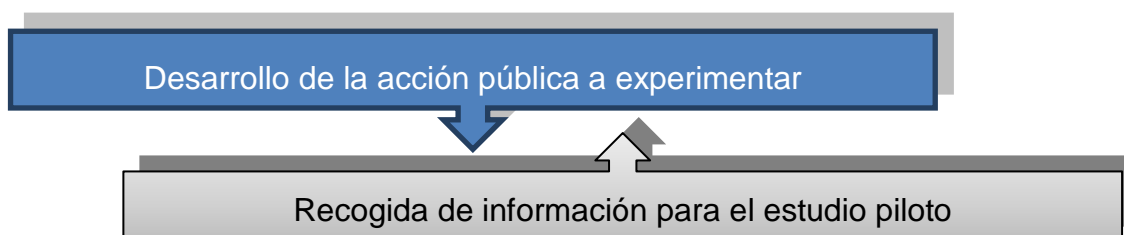


Ilustración 7. Desarrollo de la acción pública y recogida de información.

4.1. ¿Cómo se plantea la recogida de información?

Si, para cualquier tipo de planificación pública es importante establecer el sistema de recogida de información y valoración, en el caso de los estudios piloto es imprescindible en atención a su naturaleza de proyecto experimental y para el aprendizaje que deberá ser seguido y evaluado para permitir una toma de decisiones fundamentada.

El adecuado seguimiento de los estudios pilotos, permitirá detectar potenciales problemas en la ejecución así como posibles desviaciones para, en su caso, realizar los cambios que se consideren oportunos para el correcto funcionamiento de la política o programa público que se está pilotando.

A fin de poder realizar un análisis riguroso y extraer unas conclusiones que permitan la toma de decisiones basadas en la

TRIANGULACIÓN:

“ES LA COMBINACIÓN DE DOS O MÁS TEORÍAS, FUENTES DE DATOS O MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN EN EL ESTUDIO DE UN FENÓMENO SINGULAR” (DENZIN, 1970).

“APORTA UN ANÁLISIS RIGUROSO Y FIABLE EN TÉRMINOS CIENTÍFICOS (RODRÍGUEZ GÓMEZ Y VALLDEORIOLA ROQUET, 2009).

evidencia, el sistema de seguimiento y evaluación del estudio piloto ha de

diseñarse en base a una **triangulación** de **datos** (Denzin, 1970; Rodríguez y Valdeoriola, 2009), **fuentes y técnicas** de recolección de datos tal y como se explica más adelante.

A continuación se recogen una serie de elementos que sería conveniente tener en cuenta **antes** de recoger información en los estudios piloto y que se describen con más detalle en los siguientes apartados:

- ¿Qué tipo de información se va a recopilar?
- ¿Cuándo se va a recopilar la información?
- ¿Quién la va a proporcionar?
- ¿Cómo se va a recoger la información?

Además **durante** la recogida de información conviene tener presente las siguientes preguntas que servirán para no desviarse de los objetivos previstos en el estudio.

4.2. ¿Qué tipo de información se recoge y cuándo?

Tal y como se mencionaba en referencia al diseño del sistema de seguimiento y evaluación, es fundamental **la recolección de datos cuantitativos (cifras, ratios, porcentajes, etc.) como cualitativos (descripciones, percepciones, opiniones, etc.)**



- ¿Se está recogiendo la información como estaba previsto?
- ¿Se está produciendo información adicional que sería interesante analizar? ¿Cómo?
- ¿Se están cumpliendo con los plazos de recogida de información?
- ¿Dispongo de recursos suficientes para recoger y analizar la información?

tanto para valorar el funcionamiento del estudio piloto como para, tras su finalización, tomar las decisiones oportunas respecto a su generalización, replicabilidad o suspensión.

La **frecuencia** en que se recopilan y se analizan los datos obtenidos va a depender de las características propias de cada estudio piloto. Así con respecto a la frecuencia, habrá datos que permitan la recogida, semanal, mensual, trimestral o puntual.

En cuanto a la forma en la que puede recolectarse, es deseable establecer diferentes técnicas para recogida de información (se puede ver el detalle en la tabla 3 y en los Anexos).

5. FASE 5: SISTEMATIZACIÓN E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA



Ilustración 8. Sistematización e interpretación de la información recogida

Durante la ejecución de la experimentación de la acción pública y al final de la misma, deberemos recopilar y organizar la información para poder responder a las siguientes preguntas:

- ¿**En qué medida ha contribuido** la acción pública estudiada a resolver el problema, necesidad o reto?
- ¿Es **previsible que la generalización** de la política, programa o medida pública, en los mismos términos dispuestos en el estudio, contribuya a resolver el problema, necesidad o reto a la población amplia a la que se quiere extender?
- ¿Es **conveniente modificar** /mejorar algún **elemento concreto del diseño** del programa o idea analizado para asegurar la eficacia y eficiencia de su generalización?
- ¿Es **conveniente modificar o mejorar** algún **elemento concreto de la ejecución** del programa para asegurar la eficacia y eficiencia de su generalización?

En este sentido, a continuación se propone un método sistemático de valoración que utiliza una matriz compuesta por las preguntas básicas de valoración.

Valore de 1 a 10 y en cada caso justifique su respuesta	Puntuación	Justificación
1. La pertinencia de la política, o programa público.	9	La política o programa resuelve, en gran parte, el problema, necesidad o reto a tratar.
2. El diseño en general de la política o programa público.	7	En general se considera un buen diseño pero habría que mejorar algunos aspectos como...
3. La adecuación de la población destinataria	10	La elección del alumnado de 3º y 4º de la ESO parece el más adecuado.
4. La adecuación del contexto. Es decir, si el pilotaje se ha realizado en los lugares apropiados.	6	Se debería haber incluido mayor número de colegios de secundaria radicados en distritos con dificultades socio-laborales.
5. La composición del equipo coordinador	7	El equipo coordinador adolecía de una persona experta con capacidad para incorporar la perspectiva de género, y las brechas de género han resultado ser determinantes para la eficacia del piloto.
6. Los agentes de interés involucrados	10	Se considera que se ha involucrado al personal adecuado.
7. La eficacia de los resultados.	8	En general se han conseguido la mayoría de los objetivos planteados.
8. La eficiencia de los resultados: recursos económicos.	10	Se ha considerado que se ha utilizado de manera eficiente el presupuesto previsto e incluso ha habido un remanente que se podría haber utilizado para la contratación de alguna persona de apoyo al equipo coordinador.
9. Temporalización de las actividades.	8	En general, el estudio se ha desarrollado de acuerdo a lo previsto. Ha habido pequeñas incidencias que han podido ir resolviéndose.
10. Recursos materiales y humanos.	6	Se han realizado una serie de actividades no previstas que han tenido como impacto una mayor necesidad de dedicación del personal técnico a la prevista.
TOTAL	81	Si el nivel de puntuación previsto en nuestro caso para concluir que se han alcanzado los resultados previstos es de más de 70 puntos , procederíamos a estudiar con seriedad, la posibilidad de proponer una generalización de la idea y en qué términos exactamente. En caso contrario, será necesario volver a mejorar el estudio antes de generalizarlo, o incluso podría descartarse.

Tabla 4. Matriz de Valoración del estudio piloto

Sería conveniente que **cada uno de los componentes del equipo coordinador** cumplimentase una matriz de manera **independiente**, para asegurar que se recogen todas las ideas y puntos de vista. En todo caso, se debería disponer de, al menos, **tres opiniones diferentes**, por lo que si el equipo coordinador estuviese integrado por menos de tres personas, se podría invitar a otra de las personas participantes en el estudio piloto a que realizase esta tarea.

Aún mejor sería contar con una **comisión técnica** que hubiera acompañado todo el proceso y que así mismo, analizara los resultados con la tabla que proponemos.

A fin de garantizar cierta homogeneidad en los criterios tomados en consideración para valorar, es importante que la matriz establezca las escalas (ej.: 1-10 o 1-5) y cómo se concreta cada nivel de la escala (ej.: 1 si la población seleccionada para la muestra no se considera adecuada, 5 si se considera totalmente adecuada).

Los resultados de la matriz servirán para dar respuesta a las preguntas inicialmente planteadas para el estudio piloto y serán la base esencial del informe final de resultados del estudio realizado a la política que permita tomar las decisiones oportunas.

6. FASE 6: VALORACION DE LA ACCIÓN PÚBLICA Y TOMA DE DECISIONES

A continuación se incluye información que permitirá al equipo responsable del impulso y desarrollo de estudios pilotos determinar si la valoración del mismo fue adecuada y si la política o programa pilotado tiene fundados argumentos de tener éxito si se desarrolla en los términos previstos en el piloto o con las modificaciones sugeridas.

La información recopilada mediante la implementación del piloto debería permitir determinar la oportunidad de **replicar y/o escalar** la política pública. En función del informe de resultados del estudio, el equipo coordinador dispondrá de una respuesta afirmativa/negativa sobre la oportunidad de generalizar (escalar o replicar) la acción pública pilotada.

UN GRUPO FOCAL PODRÍA AYUDAR A DEFINIR LA GENERALIZACIÓN DE LA IDEA DEL ESTUDIO PILOTO EN CASO DE QUE ÉSTA SE HAYA CONSIDERADO OPORTUNA.

Una vez se haya valorado la consecución de los objetivos, que podría basarse en la suma de cada una de los criterios de la matriz y la media de las respuestas de todas las personas que la han completado, se obtendría un valor que ayudaría a determinar si se ha conseguido o no los resultados previamente determinados en función de una situación ideal (a la que corresponden 10 / 10 puntos)

Entonces, se procederá a la tomar una decisión en cuanto a la generalización o no del estudio piloto.

- Si se alcanzan los resultados previstos: **Escalar y /o Replicar.**
- Si no se alcanzan los resultados previstos: **Ajustar y escalar o replicar; Diseñar una nueva acción pública y/o estudio piloto; Suspende.**

El estudio muestra que se pueden alcanzar los objetivos



En ese caso, las acciones serían:

- **Escalar** la acción pública a un mayor nivel que implique mayor dotación de recursos, más alcance de población destinataria, etc. Este proceso de escalabilidad puede establecerse por etapas e ir aumentando la acción en diferentes pasos.

- **Replicar** la acción pública en otro contexto: distinta localización geográfica, cierta variabilidad de la población destinataria, etc. Al igual que en el caso anterior, podría ser replicado también bajo una planificación en fases.

A pesar de que se hayan alcanzado los objetivos pueden producirse determinadas circunstancias como cambios en el contexto institucional, restricciones presupuestarias, incidencias dentro del equipo promotor, etc. que desaconsejen la generalización de la acción pública.

El estudio no logra demostrar que se alcanzan los objetivos



En ese caso, las opciones serían:

- **Ajustar la acción pública diseñada y escalar o replicar:** si se han identificado las **modificaciones** necesarias para lograr los objetivos y éstas son de **pequeño calado**: Si se tienen identificados los elementos que han de revisarse y estas modificaciones no suponen un gran cambio para que la acción pública prevista pueda generalizarse con éxito, se podría escalar o replicar la acción sin necesidad de diseñar un estudio piloto nuevo. Estos pequeños cambios suelen estar relacionados con ajustes en el proceso de implementación.
- **Diseñar una nueva acción pública y/o estudio piloto:** si se han identificado elementos de **gran calado que han impedido la correcta ejecución** de la acción pilotada: En éste caso, si se tienen identificadas las modificaciones que se han de introducir y son viables, tiene sentido que se plantee una nueva acción con las lecciones aprendidas de la experiencia anterior. Estas grandes modificaciones suelen estar relacionados con elementos del diseño de la acción.
- **Suspender.** La valoración de los resultados del estudio piloto puede llevar a la conclusión de suspender la generalización de la acción pública asociada tras haber contrastado con la práctica y los problemas identificados han de resolverse con una acción pública diferente. Esta suspensión ha de entenderse en clave positiva ya que forma parte del proceso de experimentación y aprendizaje asociado al diseño y desarrollo de políticas públicas. Este aprendizaje iterativo, por su propia definición, ya

aporta beneficios tanto para la Administración Pública como para la ciudadanía como se ha mencionado anteriormente.

La siguiente figura ilustra las diferentes opciones planteadas:

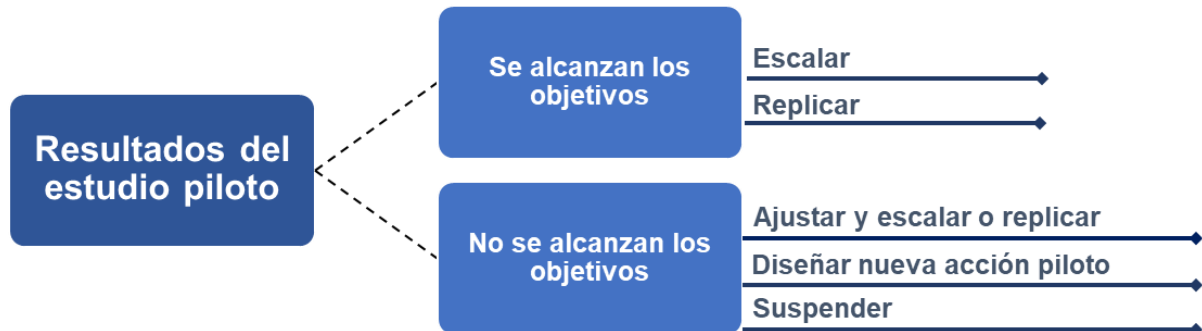


Ilustración 9. Toma de decisiones en función de los resultados del estudio piloto.

7. META-EVALUACIÓN. EVALUANDO EL DISEÑO DEL ESTUDIO PILOTO

La información recopilada debería permitir al equipo promotor emitir un juicio de valor acerca del éxito o fracaso del estudio piloto. A tal fin, se sugieren la siguiente batería de preguntas:

- ¿Se ha seleccionado a la **muestra de la población de manera adecuada**? En caso negativo, ¿qué impactos ha tenido la no selección de la población destinataria de forma adecuada?
- El **diseño y realización del piloto**, ¿ha contado con los grupos o agentes de interés relevantes? ¿Se ha quedado alguna persona o grupo relevante sin consultar?
- ¿La **temporalización** del estudio piloto ha sido la adecuada para la realización de las actividades previstas con garantías? ¿Ha habido desviaciones que podrían haberse evitado?
- ¿Se han estimado adecuadamente los **recursos económicos**, materiales y humanos necesarios para implementar el piloto?
- ¿Se debe realizar el estudio **piloto en otros contextos** o con otras características como paso previo a la generalización de la política o programa público?

Sería conveniente que estas preguntas se abordasen de manera conjunta en una reunión reflexiva en la que participen al menos los miembros del equipo coordinador. Además sería aconsejable la realización de una reunión a la que se convocase a los agentes clave o grupo de interés que pudieran contribuir al análisis de los resultados del estudio.

Los resultados de esta metaevaluación podría servir para la realización de un rediseñar el estudio piloto sobre la misma acción pública, manteniendo o modificando parte o todos sus elementos; o para realizar un nuevo estudio piloto sobre una acción pública diferente.

8. IDEAS CLAVES PARA RECORDAR


Para el diseño del estudio piloto:

- **Equilibrio entre ortodoxia y operatividad:** el diseño y desarrollo del piloto debe seguir una metodología lo suficientemente sistematizada y rigurosa que permita la obtención de evidencias y argumentos que nos lleven a la toma de decisiones. Este rigor a la hora de actuar no debe suponer ni usarse como argumento para la inactividad o falta de acción. Siempre se debe garantizar la factibilidad y la operatividad.
- **Cuidar el nivel de detalle,** hay que tener en cuenta que pequeños detalles a gran escala pueden convertirse en una gran barrera para la gestión del cambio y/o en grandes pérdidas de inversión, por eso es muy importante cuidar el nivel de detalle en el momento de definir el piloto.

Para el desarrollo del estudio piloto:

- **Participación de los agentes clave:** El estudio piloto ha de servir para contribuir a **la aceptabilidad del cambio asociado a la acción pública objeto de pilotaje** tanto por parte el personal empleado público que debe aplicar el cambio como por parte de las personas usuarias que se verán afectadas por dichos cambios. Para lo cual es muy importante que el proceso participativo diseñado haya hecho posible que aquellas personas que pudieran presentar resistencias a la idea se hayan convertido en “aliadas”.
Además, las partes interesadas deben estar en conocimiento de las decisiones tomadas y los pasos a seguir, siendo protagonistas del proceso de **devolución de resultados**. Es decir, a todos los agentes implicados en el proceso se les mantendrá informados en todo momento de evolución y resultados del estudio.
- **Sistematización de la información:** análisis y sistematización de la información respondiendo a las preguntas y criterios de evaluación previamente definidos. La generalización de la política o programa ha de contar con **un sistema de seguimiento y valoración** que permita las correcciones de las desviaciones que se puedan producir durante su ejecución así como aquellas posibles mejoras que puedan introducirse.

Para la evaluación del estudio piloto y generalización de la política o programa:

- **Lenguaje sencillo y legible del informe de evaluación que se elabore:** el informe debe contener las conclusiones y recomendaciones resultantes del análisis y sistematización de la información en un tono sencillo y legible tanto por la ciudadanía como por los responsables políticos encargados de tomar la decisión última. 
- **El proceso de generalización de la política o programa ha de gestionarse con la menor dilación posible,** ya que un retraso injustificado en la implantación puede afectar negativamente a los procesos de gestión del cambio (ej.: por un cambio del contexto en el que se desarrollará la política o por la frustración de expectativas).
- **Difusión del desarrollo del piloto:** deberá realizarse la difusión tanto de los resultados del piloto como de la evaluación del mismo y determinación de la oportunidad de su generalización y/o replicabilidad.

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alcover, C. M. y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 18(2-3), 259-301.

Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods. A Sourcebook*. Chicago, IL: Aldine Publishing Company.

García, Á. L. (2017). De la Innovación Social a la Innovación Pública: un marco para la reflexión en la reforma de las políticas públicas. *Tercer Sector*, 123.

Instituto Andaluz de Administración Pública. (2017). *Guía de Evaluación Ex Ante de Políticas Públicas*. Sevilla.

Instituto Andaluz de Administración Pública. (2017). *Guía para el Análisis de la Evaluabilidad previa de los planes de carácter estratégico*. Sevilla.

Instituto Andaluz de Administración Pública. (2019). *Bases para la Evaluación de Impacto de Políticas Públicas*. IAAP: Sevilla

Instituto Andaluz de Administración Pública. (2019). *Guía para realizar un Diagnóstico para una Política Pública*. Sevilla.

MAEC. (2007). *Manual de gestión de las evaluaciones de la cooperación española*.

Rodríguez Gómez, D., y Valldeoriola Roquet, J. (2009). *Metodología de la investigación*. Universidad Abierta de Cataluña.

10. ANEXOS

ANEXO I. HERRAMIENTAS

Técnica 1. Brainstorming

FINALIDAD

Es una técnica creativa basada en la interacción entre los participantes de un grupo para la generación de nuevas ideas a partir de un tema concreto.

DESCRIPCIÓN

La **lluvia de ideas**, también denominada **tormenta de ideas**, es una técnica de grupo para generar ideas originales en un ambiente relajado, que se puede realizar en escenarios formales preparados para la ocasión o aprovechando el entorno habitual de los participantes. Es una técnica exploratoria poco estructurada, donde la persona que modera tiene un papel más pasivo que en otras técnicas como, por ejemplo, en los grupos focales, que nos permite generar gran cantidad de ideas y buscar nuevas oportunidades para solucionar problemas mediante el ejercicio de la imaginación y creatividad de un grupo. Se trata de exponer de manera informal y libre todas las ideas que surjan en torno a un tema concreto. Cuanto mayor sea el número de ideas, más fácil será escoger entre ellas. Estas ideas no son juzgadas y analizadas en el momento (se elimina toda crítica) de forma que el miedo al ridículo desaparezca y se impulse la creatividad. Se anotan todas las ideas, ya que en principio toda idea es válida y ninguna debe ser rechazada, y la valoración se reserva para otro momento. Esta es una de las principales reglas de la técnica, aplazar el juicio.

CÓMO SE DESARROLLA

- 1. Determinar el tema central o problema a tratar:** es importante centrar el tema para a partir de ahí poder generar ideas adecuadas.
- 2. Seleccionar participantes y persona moderadora:** deben seleccionarse entre 10 y 14 participantes con conocimientos o experiencia sobre el problema en estudio. Además de una persona moderadora, encargada de estimular la

participación e involucrar a todo el grupo, también puede elegirse otra persona que vaya tomando nota de todas las ideas surgidas durante la sesión.

3. Desarrollo de la sesión: la sesión debe tener una duración entre 1 y de 2 horas con la siguiente secuencia:

- Se presenta el problema sobre el que se va a trabajar y la secuencia y duración de la sesión.
- Cada participante, durante un tiempo determinado, emite una idea por ronda que se va registrando. No se permiten críticas ni manifestaciones sobre las ideas, simplemente se anotan en una lista en una pizarra o papelógrafo.
- Una vez todos los participantes han aportado sus ideas, se revisa el listado para garantizar su comprensión.
- Se redactan las ideas surgidas, se valoran y se eliminan aquellas consideradas no válidas.
- Se llega a un consenso para seleccionar las mejores ideas.

4. Informe de conclusiones: se deben recoger los acuerdos adoptados y un resumen de los aspectos más relevantes de la sesión.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Lugar o espacio donde se realizará la sesión grupal.
- Pizarra, paneles o papelógrafo, rotuladores, bolígrafos, bloc de notas o papel, tarjetas y agua.
- El tiempo estimado de cada sesión grupal será de entre 1 y 2 horas.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- El tema a tratar debe quedar claro desde el inicio para evitar el desorden en las respuestas.
- El grupo de participantes debe ser heterogéneo, con personas con diferentes experiencias y conocimientos, y paritario en cuanto al sexo.

- Se debe buscar tácticamente la cantidad sin pretensiones de calidad y se valora la originalidad.
- En la sesión se debe aportar una idea por ronda. Por lo cual se debe ser claro en lo que se expone.
- Es importante que exista un clima relajado para que las personas se sientan con la confianza suficiente para expresar sus ideas.
- La presentación y la moderación de la práctica la debe ejercer una persona que no tenga una posición dominante sobre los demás, de forma que ninguna persona se sienta inhibida.
- En caso de que no fluyan las ideas, se puede provocar al grupo formulando diferentes preguntas: ¿qué?, ¿quién?, ¿dónde?, ¿cómo?, ¿cuándo?, ¿por qué? Incluso, se puede realizar alguna pregunta inverosímil para desatascar la rigidez que pueda existir en ese momento.
- El silencio puede ser necesario en un determinado momento para terminar de pulir una idea o para reflexionar sobre las demás ideas.
- Anotar las ideas en una lista bien visible de forma que se refuerce la autoestima.
- Las cuatro reglas básicas de la técnica son:
 - Suspender el juicio: cuando surgen las ideas no se permite ningún comentario crítico.
 - Pensar libremente: todas las ideas son bienvenidas por muy imposibles o inimaginables que parezcan.
 - La cantidad es importante: es necesario centrar los esfuerzos en generar un gran número de ideas que posteriormente se revisarán.
 - El efecto multiplicador: que busca la combinación de ideas y sus mejoras.

Técnica 2. Entrevistas

FINALIDAD

Recoger información relevante y percepciones personales de una determinada problemática en base a sus experiencias y conocimiento sobre la realidad objeto de análisis, que nos ayuden a identificar variables y relaciones causales que no pueden ser obtenidas de otra forma y que complementen los datos obtenidos con otras metodologías.

DESCRIPCIÓN

Es una conservación entre dos o más personas (formal o informal) guiada por una de ellas que hace la función de entrevistador/a con la finalidad de conseguir una mayor comprensión del fenómeno en cuestión desde el punto de vista del entrevistado/a, en la que lo importante son las respuestas a las cuestiones planteadas por parte del entrevistado/a que deben ser registradas y analizadas posteriormente.

CÓMO SE DESARROLLA

La entrevista debe prepararse con antelación teniendo en cuenta los objetivos definidos y la información de interés que se pretende obtener.

Preparación

1. Definir los aspectos que se van a tratar y los objetivos de la entrevista.
2. Seleccionar a las personas que se van a entrevistar: ¿a quién? (informante clave, personas expertas, población objeto, etc.) y ¿a cuántas?
3. Definir lugar, hora y tiempo estimado de duración de las entrevistas.
4. Redactar las preguntas y secuenciarlas. Lógicamente debe haber una correspondencia clara entre las preguntas y el objetivo definido.
5. Elaborar un guion de entrevista.
6. Definir la forma de registro (cuaderno de notas, grabadora de audio, video, etc.)

Durante la entrevista

1. Presentación.
2. Recordar el objeto y propósito de la entrevista.
3. Informar sobre qué vamos a hacer con la información obtenida y si esta es anónima.
4. Iniciar la entrevista con preguntas que creen un clima agradable y de confianza.
5. Desarrollar la entrevista en base a las preguntas del guion establecido, pero con cierta flexibilidad y libertad para modificar el orden de las preguntas si se considera oportuno, para que el entrevistado proporcione información valiosa.
6. Mantener una posición neutral de escucha. No se debe interrumpir ni manifestar opiniones.
7. Siempre que el tiempo lo permita, es conveniente, antes de finalizar la entrevista, dar la oportunidad para que el entrevistado exprese cualquier cosa que considere oportuna y que no se haya abordado durante la entrevista.
8. Por último, agradecer su colaboración y despedirse de forma cordial.

Después de la entrevista.

1. Ordenar la información obtenida para su estudio en una transcripción, categorizar y codificar.
2. Anotar las ideas, pensamientos o aspectos relevantes que hayan surgido durante las entrevistas.
3. Redactar un informe donde aparezcan las evaluaciones, conclusiones y resultados finales.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Lugar o espacio donde se realizará la entrevista.
- Guion de entrevista.
- Bloc de notas, grabadora de audio, vídeo u otro sistema de registro.
- El tiempo estimado de cada entrevista se determinará en función de: objetivo de la entrevista, número de personas a entrevistar, disponibilidad horaria, etc.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

La entrevista es una técnica compleja en la que pueden influir diferentes factores, por lo que debemos tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- El lugar de realización de la entrevista debe ser adecuado para evitar ruidos, posibles interrupciones, etc.
- Se debe desarrollar en un ambiente relajado que facilite la fluidez de la información.
- Tener cuidado en el tono de voz y la forma de realizar las preguntas, pues la forma en la que se pregunta puede condicionar la respuesta.
- Permanecer en una posición neutra de escucha activa, pero sin llegar al extremo de que el entrevistado conduzca la entrevista o que se centre demasiado en único tema.
- No se deben tomar notas durante la entrevista (en sentido estricto), pues puede influir en el clima de la entrevista y cohibir al entrevistado. Una vez finalizada la entrevista y antes de iniciar la siguiente, si podemos anotar los aspectos más relevantes.
- Es recomendable no dejar mucho tiempo entre las entrevistas y la transcripción de las mismas.

VARIANTES DE ENTREVISTAS

Entrevista estructurada

Tiene un guion predeterminado que se debe seguir sin posibilidad de salirse del mismo. Las preguntas son cerradas y formuladas en el mismo orden o secuencia preestablecida. Tiene la ventaja de que todos los entrevistados responden a las mismas cuestiones y los datos obtenidos son más fáciles de tratar. El inconveniente es que pueden resultar algo limitante y se puede perder información relevante.

Entrevista semiestructurada

Tiene un guion predeterminado con preguntas abiertas, pero con flexibilidad para adaptarlas en función de las respuestas de la persona entrevistada.

Entrevista no estructurada

No existen preguntas predeterminadas que guíen la entrevista, pero sí una serie de preguntas abiertas sobre los temas clave de interés. Es una entrevista no directiva, aunque guiada, que concede el espacio suficiente a la persona entrevistada para expresarse libremente y con profundidad.

Todas las variantes de entrevista se pueden realizar de forma personal (a una sola persona) o de forma grupal (varias personas al mismo tiempo) así como de forma presencial o utilizando sistemas online.

Técnica 3. Encuesta

FINALIDAD

La encuesta permite recabar información de diferentes colectivos implicados acerca de un problema o tema determinado que de otra forma no sería recogida.

DESCRIPCIÓN

Es una técnica que permite recoger información precisa de una gran cantidad de personas a partir de un cuestionario estructurado previamente construido. A través del cuestionario, se puede conocer la opinión de los colectivos seleccionados sobre las cuestiones que se han decidido incluir, teniendo un amplio control sobre las respuestas recibidas. Este tipo de técnica se utiliza cuando se pretende obtener información precisa y generalizable.

Las preguntas incluidas en el cuestionario (pueden ser cerradas, abiertas o mixtas) deben estar redactadas de forma coherente, organizadas, secuenciadas y con una estructura lógica entre ellas que permita recoger toda la información del mayor número de personas. Su formulación requiere un amplio conocimiento del objeto de análisis que permita plantear las cuestiones con la máxima precisión, pudiendo optar por tratar varios temas en el mismo cuestionario o diseñar varias encuestas más específicas.

El uso del cuestionario permite cuantificar y analizar la información con mayor facilidad que la generada por otros métodos o técnicas, al poder tabularla y codificarla. En este sentido, cuanto más cerradas son las preguntas, mayor número de personas a las que se puede aplicar, pues facilita su tabulación y posterior análisis.

CÓMO SE DESARROLLA

Pasos clave para la realización de una encuesta:

1. Selección de la muestra: delimitación de la población a encuestar.

2. Diseño del cuestionario: en base a los objetivos, se establecen las dimensiones de las que se quiere obtener información y la forma en la que se va a aplicar el cuestionario (por agilidad, se recomienda presentación on line), esto determinará la forma de elaboración de las preguntas. Para cada dimensión, se establecen una serie de preguntas, tanto cerradas como abiertas, en función de los objetivos y de las necesidades de información. Habrá que pensar qué información se necesita y seguir la máxima del menor número posible de cuestiones. Una vez definidas las preguntas, seleccionar las más claras, las que incidan en la información que se necesita, y ordenarlas de forma que su presentación sea lógica y fácil para la persona que responde. Finalmente, se diseña el cuestionario final, en el que se introduce, además de las preguntas seleccionadas, una introducción que explique por qué se realiza y que anime a su respuesta.

3. Trabajo de campo. Administración del cuestionario: envío del cuestionario, por ejemplo, por e-mail, a la muestra seleccionada estableciendo un tiempo máximo para su cumplimentación.

4. Análisis e interpretación de datos: análisis de los datos aportados por las personas encuestadas y elaboración de conclusiones.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Cuestionario. Se recomiendan las herramientas Google Forms y SurveyMonkey.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- Se recomienda comenzar a elaborar las preguntas de cada dimensión en fichas separadas de forma que se puedan ir comparando hasta quedarse con la mejor y establecer el orden lógico en el que se presentará.

- Las preguntas deberán formularse de forma clara y sencilla y controlando que todo el mundo pueda entender lo mismo.

- En la medida de lo posible, es mejor hacer preguntas cerradas, porque estas permiten hacer más fácilmente el tratamiento estadístico de los datos recogidos.

- Las preguntas no deben orientar, directa o indirectamente, a una interpretación específica por parte de la persona encuestada.
- Cuanto más corto sea el cuestionario mayor tasa de respuesta se obtendrá.
- En general, se puede dejar un apartado de otros.
- La encuesta, como todas las técnicas de recolección de datos, debe tener la máxima validez posible.

Técnica 4. Grupos Focales

FINALIDAD

Recoger información, opiniones, valoraciones, percepciones y actitudes de un determinado número de personas de reconocida solvencia que han sido seleccionadas por su relevancia en cuanto a la problemática a analizar.

DESCRIPCIÓN

Los grupos focales son grupos de discusión colectiva, similar a los grupos de discusión, pero en los que la persona que modera, centra la discusión en temas muy concretos. Por tanto, el foco se centra en las opiniones y actitudes de personas previamente seleccionadas por su conocimiento y/o experiencia en la materia que permite conocer la situación actual de la problemática objeto de la política pública. A través de la discusión grupal se genera conocimiento sobre las experiencias y creencias de los participantes que nos permiten, por ejemplo, detectar carencias y puntos fuertes sobre una política pública concreta.

CÓMO SE DESARROLLA

Los grupos focales son grupos reducidos de debate y discusión con una persona moderadora y un cuestionario de entrevista abierta, grupal y estructurada.

El Grupo focal desarrolla las siguientes fases:

- 1. Selección de las personas participantes.** Se debe configurar un grupo de entre 6 y 12 personas representativas de la población objetivo que va a estar implicada en la implementación de la política pública, con una representación equilibrada de mujeres y varones.
- 2. Selección de la persona moderadora.** La persona moderadora es una figura esencial de los grupos focales, pues es la encargada de dirigir el diálogo, dar la palabra a los participantes y estimular su participación intentando ser lo

más equitativa posible. Puede ser tanto un profesional interno como uno externo que no esté directamente vinculado a la política pública que se va a tratar. Debe tener habilidades comunicativas y puede contar con el apoyo de uno o varias personas para el registro de información.

3. Elaboración del cuestionario de preguntas. El moderador debe contar con una guía de entrevista con preguntas abiertas relacionadas con el tema de interés. Las preguntas deben ser concretas, con posibilidad de ampliarlas si se considera oportuno, que lleven la conversación de lo general a lo específico. Seleccionar preguntas adecuadas a las características del grupo y pertinentes con la temática focal.

4. Seleccionar el lugar de celebración. El lugar donde se llevará a cabo el grupo focal también es importante. Debemos prestar atención a las siguientes características: ubicación en función de los participantes seleccionados; que sea de fácil acceso; que sea un lugar confortable con espacio suficiente, tranquilo y libre de ruidos y distracciones del exterior, etc.

5. Desarrollo de la reunión. Antes de iniciar la sesión, el moderador debe explicar los objetivos, el uso que se le dará a la información y la dinámica de la misma. El moderador debe promover el debate con preguntas que estimulen la participación en sesiones de una duración mínima de una hora y media y máximo de dos horas, tiempo suficiente para que todos los participantes puedan expresar sus opiniones. Es importante que la persona que modera reconduzca el debate cuando considere que los temas son ambiguos o repetitivos, siempre desde una posición neutra (no debe dar su opinión), siempre respetando las opiniones de todas las personas participantes en el grupo. Cuando la persona moderadora considere que se han tratado todos los temas y las cuestiones planteadas en la guía se han agotado, se da por terminada la sesión.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Lugar o espacio donde se realizará la sesión grupal.

- Guion de preguntas.
- Bloc de notas, grabadora de audio, vídeo u otro sistema de registro.
- El tiempo estimado de cada sesión grupal será de entre 1 hora y media y 2 horas.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- La confección de los grupos debe ser heterogénea para enriquecer los debates y la obtención de información desde diferentes puntos de vista.
- Es recomendable elegir un lugar neutral que no predisponga a los participantes.
- Un descanso, para un café, en un momento de tensión ayuda a retomar el debate.
- La persona moderadora tiene que incitar con sus preguntas el debate, estar muy atenta a todo lo que acontece y reconducirlo cuando lo considere oportuno, evitando las confrontaciones excesivas.
- Es importante cuidar las formas de expresión y adaptarlas a las características del grupo.
- Los grupos focales más estructurados son la mejor alternativa, en cambio, los menos estructurados son de utilidad para propósitos exploratorios.

Técnica 5. Observación no participante

FINALIDAD

Recoger información que sirva para el análisis de procedimientos, detección de áreas de mejora, analizar el comportamiento de los usuarios/clientes/empleados, alumnos,

DESCRIPCIÓN

Esta técnica consiste en la observación directa del ambiente/contexto en cuestión. Puede tener un enfoque cualitativo (abierto) o cuantitativo (cerrado, basado en distintos aspectos que se quieran analizar) dependiendo de los objetivos y la fase del estudio.

Se caracteriza porque el investigador no participa activamente en la observación, sino que se limita a la recogida de información. Se diferencia en este aspecto con una técnica similar que es la observación participante en la que si interviene el investigador, interactuando con los implicados en el objeto de estudio.

CÓMO SE DESARROLLA

La Observación no participante desarrolla las siguientes fases:

1. **Análisis de la información disponible relacionada con la observación.** Para sacar el máximo provecho a la observación, el investigador ha de recopilar y analizar la información disponible en cuanto a la actividad objeto del estudio.
2. **Identificación de la actividad a observar.** En este caso hay que distinguir dos tipos de observaciones:
 - Estructurada o enfocada: cuando el objeto de estudio está muy acotado por lo que se definen con claridad qué elementos o comportamientos se van a observar y cómo se van a valorar, categorizar, medir o cuantificar.

- No estructurada o descriptiva. Cuando el problema no está muy acotado y se desea realizar una observación exploratoria en la que se busca analizar la variabilidad de elementos o comportamientos que pueden ser relevantes para el objeto de estudio.
 - Semi- estructurada o selectiva. Siendo una combinación de los dos anteriores en los que se definen algunos elementos y otro se dejan abiertos a la propia observación.
3. **Preparación de un guion de la observación.** En función de lo anterior, se preparará un guion más o menos abierto en función de si la observación es más o menos estructurada sobre los aspectos interesa conocer.
 4. **Determinación de la presencia del investigador.** La presencia del investigador puede ser abierta o visible, si los sujetos son conscientes de que en ese momento se les está observando u oculta, si los observados desconocen que en ese momento se está observando. En cualquier caso, se debe de comunicar a los sujetos que serán observados en algún momento con la finalidad de su estudio y estos deben prestar de algún modo su consentimiento. En el caso de la observación se decida hacer de manera oculta, no se comunicará con antelación la fecha exacta en la que esta se va a producir.
 5. **Dinámica de la observación.** El observador deberá ir tomando pequeñas notas durante el desarrollo de la actividad objeto de estudio. Finalizada la sesión, se reúnen las notas tomadas por el observador y, en su caso, la grabación.
 6. **Análisis de los documentos obtenidos a partir de la sesión,** seleccionando aquellos elementos más relevantes para el tema de estudio.
 7. **Presentación de resultados en un informe narrativo,** donde se recojan los principales hallazgos organizados conceptualmente.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Lugar o espacio donde se realizará la actividad que se pretende observar.
- Guion de preguntas.
- Bloc de notas, grabadora de audio, vídeo u otro sistema de registro.
- El tiempo estimado dependerá de la actividad que se quiera medir. No se recomienda que un mismo observador lo haga durante más de 4 -5 horas seguidas.

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- Se recomienda que el investigador visite con anterioridad en lugar en el que se va a desarrollar la observación y se familiarice lo máximo posible con el espacio.
- Se aconseja no dejar transcurrir mucho tiempo entre la observación y la elaboración del informe narrativo.

ANEXO II. INDICADORES

FINALIDAD

Los indicadores van a traducir los objetivos a términos medibles, donde se exprese el nivel de logro esperado, comparando los resultados reales con los previstos, lo que proporciona la base para la toma de decisiones.

DESCRIPCIÓN

Un indicador es una medida, un número, un hecho, una opinión. Constituyen la expresión de los resultados.

Todos los indicadores referidos a personas deben estar desagregados por sexo y proporcionar información que permita identificar las brechas de género.

TIPOS DE INDICADORES SEGÚN SU FUNCIÓN:

- **Indicadores de resultado:** Son los indicadores que se establecen para medir si se han conseguido los objetivos generales y específicos del estudio. Sirven para medir los efectos directos e inmediatos producidos por la implantación del plan o programa.
- **Indicadores de realización:** No miden la consecución de un objetivo, sino que miden el progreso en la ejecución de las medidas y actuaciones previstas en el estudio. Su valor inicial es cero y va incrementándose con el desarrollo de las actuaciones.
- **Indicadores de contexto/impacto** (vinculados a los objetivos estratégicos): Proporcionan información sobre elementos socioeconómicos u otros aspectos relevantes de la situación de partida de la idea del estudio y de su impacto.

Los indicadores se pueden clasificar, dependiendo de la parte del proceso al que hagan referencia, en indicadores de realización, de resultado, de contexto y de impacto. A continuación, se explica en qué consiste cada uno de estos tipos.

1. INDICADORES DE REALIZACIÓN.

Los indicadores de realización son aquellos que describen o miden el desarrollo de las actividades. Permiten valorar el progreso en la ejecución de las medidas y las actuaciones del estudio. Deben ser diseñados junto a las actividades, y los responsables de su producción suelen ser los gestores de los programas o servicios. Empiezan siendo cero y van aumentando a medida que se implementa el programa. Por ejemplo, el número de acciones formativas en un plan de empleo. Se generan durante el desarrollo de las actividades como un elemento más de las mismas, por lo que, su recopilación debe ser incorporada a las rutinas cotidianas de la ejecución de los programas o del desempeño de los servicios.

2. INDICADORES DE RESULTADO

Miden los efectos inmediatos de las intervenciones públicas, de sus programas, medidas y acciones. Aunque algunos datos pueden ser recabados de fuentes internas, otros requerirán fuentes de información externas a las unidades administrativas responsables de la acción pública. Por ejemplo, para el porcentaje de desempleados de una población que ha asistido a alguna acción formativa, es necesario recurrir a los datos de desempleo. Tienen que ser pertinentes y relevantes para la valoración del alcance de los objetivos específicos y generales. Un sistema de indicadores adecuado debe tener al menos un indicador de resultado por cada objetivo general y específico.

3. INDICADORES DE CONTEXTO Y DE IMPACTO

Los indicadores de **contexto** son aquellos indicadores que describen y miden la situación de la realidad (los últimos datos recogidos) en la que se quiere intervenir. Son los indicadores usados en la descripción de la situación de partida, y los mismos con los que se van a medir los efectos de la acción pública, directos o indirectos, a medio o largo plazo, es decir, serán la referencia para valorar el **impacto** de la acción pública. La tasa de paro de una localidad en el año de referencia, por ejemplo.

Para poder realizar una evaluación de impacto, **los indicadores de contexto se reformulan a futuro** y deben recoger la información de forma que permita, si se desea:

1. Establecer una situación de partida previa a la acción pública. La forma óptima permitiría formular **una línea base**, o sea un subconjunto significativo de los indicadores de contexto, sobre los cuales se pueden realizar análisis longitudinales, contrafactuales, prospectivos. Estos indicadores de partida permitirán, además, un análisis comparativo con los resultados obtenidos.
2. Calcular una línea/escenario **contrafactual**. Es decir, un análisis de lo que podría haber pasado de no haberse llevado a cabo la acción pública u otros factores externos. Esto es muy importante para la evaluación de impacto.
3. Realizar un **análisis de la causalidad**. En términos de atribución y contribución. Debería permitir valorar si los efectos observados son una consecuencia de la ejecución de las actividades (atribución) y qué proporción de esos efectos se deben a las actividades realizadas (contribución).

Siguiendo el ejemplo, un **indicador de contexto sería la tasa de empleo** de una población dada y que, en el momento de iniciar la acción pública, se sitúa en un 67%. Por otra parte, se prevé que, en ausencia de una acción pública y debido a factores socioeconómicos generales, pueda alcanzar un 70% dentro de cinco años, si se cumplen determinadas condiciones.

Lo que el plan de empleo se propone es elevarla a un 78% (o sea subirla “realmente” ocho puntos porcentuales ya que se prevé que sin el plan se alcance el 70%).

La **tasa de empleo sería un indicador de impacto** adecuado y necesario para la evaluación, pero el análisis de evaluabilidad señalaría la necesidad de otros indicadores, como los referidos a la formación y experiencia laboral de la

población en general y por otra parte la de las personas que participaron en las actividades del plan para poder hacer comparaciones de grupos y establecer en qué medida la acción pública es la causa de la mejora de la tasa de empleo.

A continuación se recoge una tabla con los tipos de indicadores y ejemplos de los mismos.

TIPO DE INDICADOR	EJEMPLO
REALIZACIÓN	Número de acciones formativas en un plan de empleo realizadas durante un determinado periodo de tiempo.
RESULTADOS	Porcentaje de desempleados de una población dada que ha asistido a alguna acción formativa.
CONTEXTO	Tasa de paro de una localidad en el año del inicio del plan de empleo.
IMPACTO	Diferencia entre la tasa de paro de una localidad en el año del fin del plan de empleo y la del inicio del mismo.

ELEMENTOS DE CALIDAD DE LOS INDICADORES

PERTINENTES

Un indicador es pertinente cuando es apropiado, porque es capaz de responder adecuadamente a una demanda de información dada. Debe estar relacionado con los objetivos del plan y resultar útil para el seguimiento y la evaluación.

RELEVANTES

Un indicador es relevante si, y sólo si, es pertinente y además la información que aporta tiene un valor importante para algún fin. En este sentido un indicador redundante, el que nos dice lo que ya sabemos, es menos relevante que uno que nos proporciona información nueva.

CLAROS

Claridad es la facilidad que tiene un indicador para ser interpretado de una forma adecuada por un público amplio. Para que un indicador sea claro tiene que ser unívoco, es decir no ser ambiguo o equívoco, informar sólo sobre lo que se supone que informa. Además, tiene que ser preciso, no vago, definir bien a que se refiere. Los indicadores cuantitativos además tienen que ser exactos, es decir, precisos en la medida de la dimensión que expresan.

DEFINIDOS

Los indicadores para ser útiles tienen que estar bien definidos en todos sus ámbitos. Deben estar circunscritos en el tiempo. Han de tener un nivel adecuado de agregación, para poder evaluar los efectos en los diferentes territorios y para los diferentes grupos de población que se consideren pertinentes.

VÁLIDOS

Los indicadores tienen que describir o medir efectivamente la característica o dimensión de la realidad que pretenden describir.

FIABLES

Los indicadores son fiables cuando presentan poca variabilidad en los resultados obtenidos en distintas mediciones del mismo fenómeno o dimensión de la realidad.

ECONÓMICOS

Debe ser posible obtenerlos a un coste razonable.

CÓMO SE DESARROLLA

Salvatore Schiavo-Campo estableció en 1999 **el criterio CREMA** para calificar los indicadores:

- Claro: Preciso e inequívoco.
- Relevante: Debe ser apropiado y medir aspectos importantes del objeto.

- Económico: Capaz de emplear el método más práctico y económico.
- Medible: Abierto a una evaluación independiente.

En la ilustración siguiente se indican los elementos esenciales de un indicador: fuente, unidad de medida, forma de cálculo, unidad responsable y temporalidad.



FUENTE La fuente de un indicador es la técnica de recogida de la información que puede ser creada ad hoc, como una encuesta, o existente como un registro administrativo. Identificar la fuente es imprescindible para poder verificar la información y para tener un mínimo de credibilidad.



UNIDAD DE MEDIDA La unidad de medida es un elemento conceptual que describe de una forma estandarizada la magnitud de una dimensión definida de un objeto. No hay un indicador útil sin una unidad de medida adecuada. No tiene sentido ninguna afirmación que se base en una unidad de medida mal construida.



FORMA DE CÁLCULO Un indicador es el resultado de un proceso lógico, normalmente una operación matemática, más o menos compleja que debe ser explicitada para valorar su corrección.



UNIDAD RESPONSABLE Es la organización que produce la información. Hay que especificar la fuente para poder hacer verificar la información.



TEMPORALIDAD Un indicador tiene una fecha de referencia, cuando se midió y una fecha de difusión. La información que se produce con una frecuencia es más útil en la evaluación permite medir los efectos de las intervenciones a lo largo del tiempo.

Ejemplos de los elementos de un indicador:

- Descripción o Fórmula de cálculo o análisis: Frecuencia de personas. Número de habitantes por metro cuadrado.
- Unidad de medida: Personas. Metros cuadrados.

- Fuente: Encuesta de Población Activa. Sistema de Información del Sistema para la Autonomía y la Atención a la Dependencia.
- Unidad responsable: Departamento X de la Consejería de Educación.
- Temporalidad: Primer trimestre de año 2017. 15 de abril de 2018. Cada seis meses.

Los elementos fundamentales para conseguir unos indicadores útiles son la **sistematicidad** con la que los responsables recogen la información, la **estandarización** de los instrumentos y los **procedimientos**² y la **homogeneización** del formato en que se recogen.

El sistema de información debe tener una **dotación humana, material y financiera suficiente**; su coste debe ser razonable y eficiente. La principal garantía de calidad no es contar con numerosos indicadores, sino que sean relevantes y provengan de fuentes fiables que vayan a mantenerse durante la implementación.

MATERIAL NECESARIO Y TIEMPO ESTIMADO

- Para indicadores cuantitativos, la herramienta Excel puede ayudar para el seguimiento y análisis. La herramienta SPSS es también frecuentemente utilizada.
- Se ha dedicar el tiempo oportuno en elaborar y seleccionar los indicadores más apropiados para el estudio ya que facilitarán la toma decisiones.

² En este sentido, recordamos que el IECA publicó el manual de normalización en la recogida de fuentes, que describe para un conjunto de variables frecuentemente utilizadas en registros y en encuestas, recomendaciones para la recogida, codificación en los sistemas de información y difusión. Las reglas para la normalización en la codificación de variables siguen los estándares nacionales e internacionales, de acuerdo con el código de buenas prácticas de las estadísticas europeas, los Reglamentos de desarrollo de la Directiva 2007/2/EC y el Esquema Nacional de Interoperabilidad <https://www.ieca.junta-andalucia.es/ieagen/sea/normalizacion/normalizacion.htm#c20>

RECOMENDACIONES PRÁCTICAS

- Se recomienda el uso de una matriz en la que se establezcan cada uno de los elementos imprescindibles que componen el indicador anteriormente descritos.

Indicador	Descripción /Unidad de Medida	Fuente de	Unidad responsable	Temporalidad

ANEXO III. METODOLOGIA PARA LA ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA

La elaboración del documento se plantea en base a una triangulación de datos, fuentes y técnicas de recogida de la información de manera la investigación aporte unos resultados fiables y rigurosos. Se utilizarán tanto fuentes de información primarias como secundarias, dividiendo el trabajo en estudio de gabinete y trabajo de campo.

En concreto, el planteamiento para la elaboración de esta guía para la puesta en marcha de acciones piloto lo hemos dividido en 10 fases, que se explican a continuación y se representan esquemáticamente en la figura siguiente:

1. **Revisión de la literatura académica.** Para el establecimiento del marco teórico en el cual fundamentar la puesta en marcha de acciones piloto como herramienta en el ciclo de elaboración de políticas públicas, se está realizando una búsqueda de la información relevante en esta materia a través de los buscadores disponibles (Google, Google Scholar, etc.)
2. **Revisión documental.** Se están buscando materiales ya elaborados por otras administraciones que hayan abordado de alguna manera ejercicios similares
3. **Mapeo de iniciativas.** Se está recopilando la información disponible en referencia a acciones piloto que se hayan desarrollado principalmente tanto por la Junta de Andalucía como por el JRC (a través de una petición por correo electrónico, telefónico o en persona), pero también, en menor medida, por otros organismos públicos y que pueda ser de relevancia y a la que se pueda acceder a través de los motores de búsqueda de internet.
4. **Primer Taller metodológico del Centro Común de Investigación (Joint Research Centre, en sus siglas en inglés JRC) y el Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto de Administraciones Públicas (IAAP) de la Junta de Andalucía (JdA).** Tanto el personal del

- JRC como del IAAP tendrán una sesión conjunta de trabajo en la que se planteará la forma en la que debería abordarse la elaboración de la guía desde el punto de vista metodológico, y en base a la experiencia de los participantes, identificar factores a tener en cuenta para la puesta en marcha de acciones piloto y unos contenidos mínimos de la guía.
5. **Entrevistas.** Una vez detectadas algunas iniciativas en el mapeo (fase 3) y establecidas las bases metodológicas (fase 4) se realizaron unas entrevistas telefónicas con varias personas que han estado involucradas en la puesta en marcha de acciones piloto para conocer en detalle aspectos que se han considerado destacables en el proceso.
 6. **Elaboración del documento borrador.** La información recabada en las fases anteriores permitirá realizar un primer borrador de la guía para la puesta en marcha de acciones piloto.
 7. **Revisión del JRC y otro personal de la Junta de Andalucía (JdA) del Borrador de la Guía.** El documento borrador ha sido presentado para revisión, comentarios y sugerencias de los equipos de JRC, IAAP y personal de la Junta de Andalucía que colabora con el área de políticas públicas del IAAP y que, idealmente, haya estado involucrado con la puesta en marcha de acciones piloto.
 8. **Elaboración del documento Preliminar.** La fase 7 nos permitirá revisar el documento borrador y elaborar una versión más refinada de la guía que sirva para ser probada o testada por acción piloto.
 9. **Revisión por parte de todas las personas colaboradoras.** Se recibieron aportaciones y sugerencias al primer borrador por parte del personal de JRC y de la Junta de Andalucía.
 10. **Elaboración en el IAAP de la versión que aquí se presenta.** Tres personas han incorporado las aportaciones y han seguido trabajando para completar la propuesta, dar coherencia a cada paso y explicarlo lo mejor posible.
 11. **Se publicará en la Web del IAA (marzo 2020).** Para que pueda ser utilizada por cualquiera.

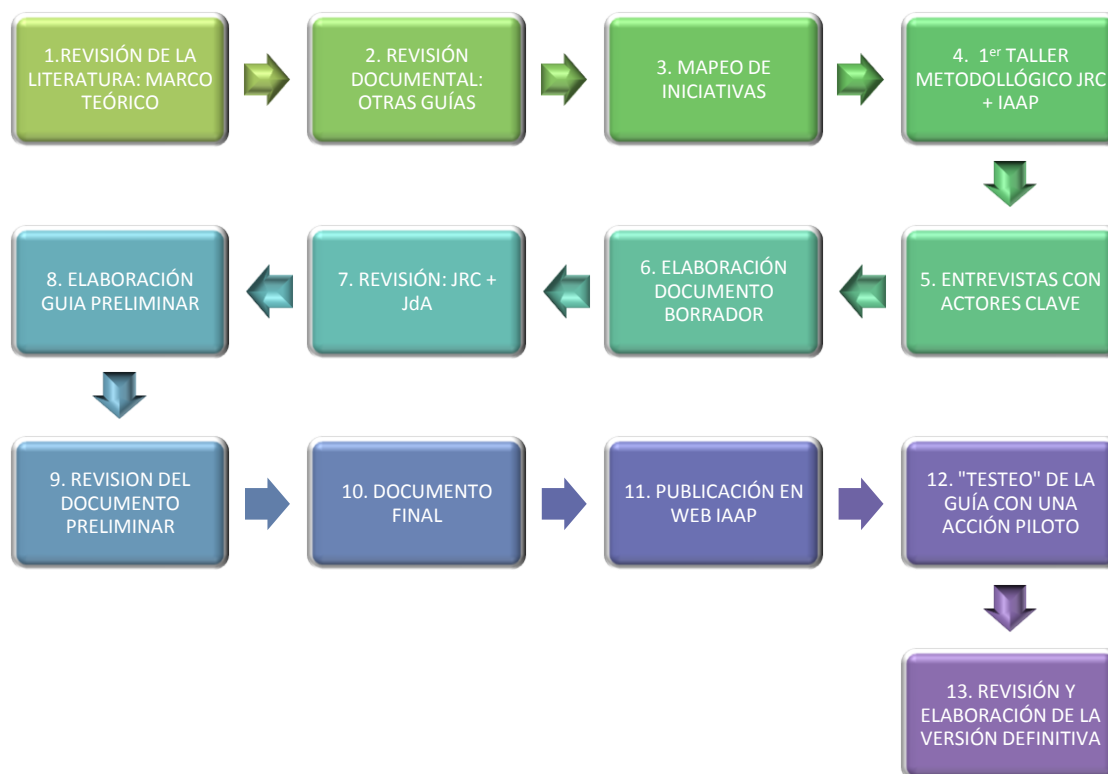
Tras este periodo, desde el IAAP nos planteamos:

12. Testeo de la guía con la puesta en marcha de una acción piloto real.

La aplicación práctica de esta herramienta nos permitirá valorar la verdadera utilidad y usabilidad de la guía para el propósito que se ha sido creada.

13. Revisión y elaboración de la versión definitiva. Una vez probada en un caso real se revisará o realizarán los ajustes necesarios en su caso para mejorar su utilidad y usabilidad y se redactará la versión final de la guía.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE ESTA GUÍA





Evaluación Políticas Públicas



Junta de Andalucía

Consejería de la Presidencia,
Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA