

Regiones +  
Competitivas



Colombia+  
Competitiva

Cooperación suiza para la competitividad

Programa de fortalecimiento de capacidades  
Módulo 8: "Evaluación de resultados" - Conceptos básicos de evaluación



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

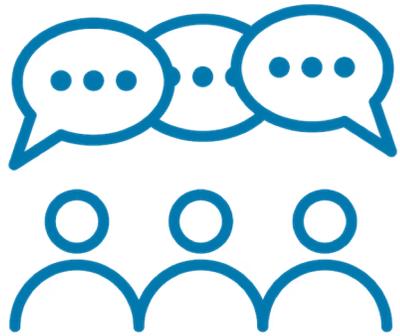
technopolis  
group



OCYT  
OBSERVATORIO COLOMBIANO DE  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA



Departamento Nacional  
de Planeación - DNP



# Test de entrada

Por favor, responder  
las breves preguntas  
disponibles en el  
siguiente enlace:



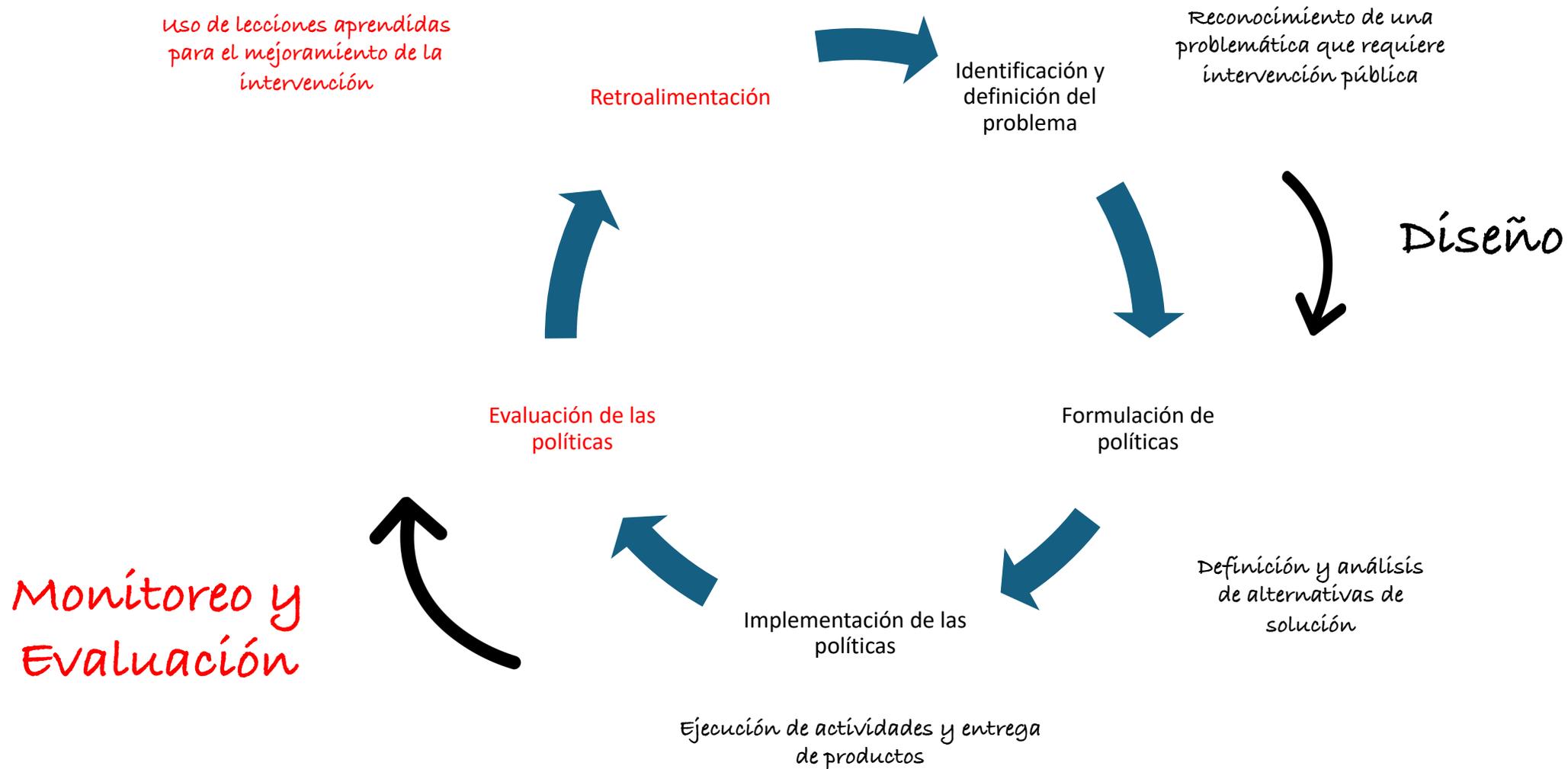


# Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

## Conceptos básicos de evaluación

1. **El ciclo de las Políticas Públicas**
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
3. ¿Qué es una Evaluación?
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. ¿Cuándo evaluar?
6. Tipos de evaluación
7. Etapas de la evaluación

# 1. El ciclo de las políticas públicas





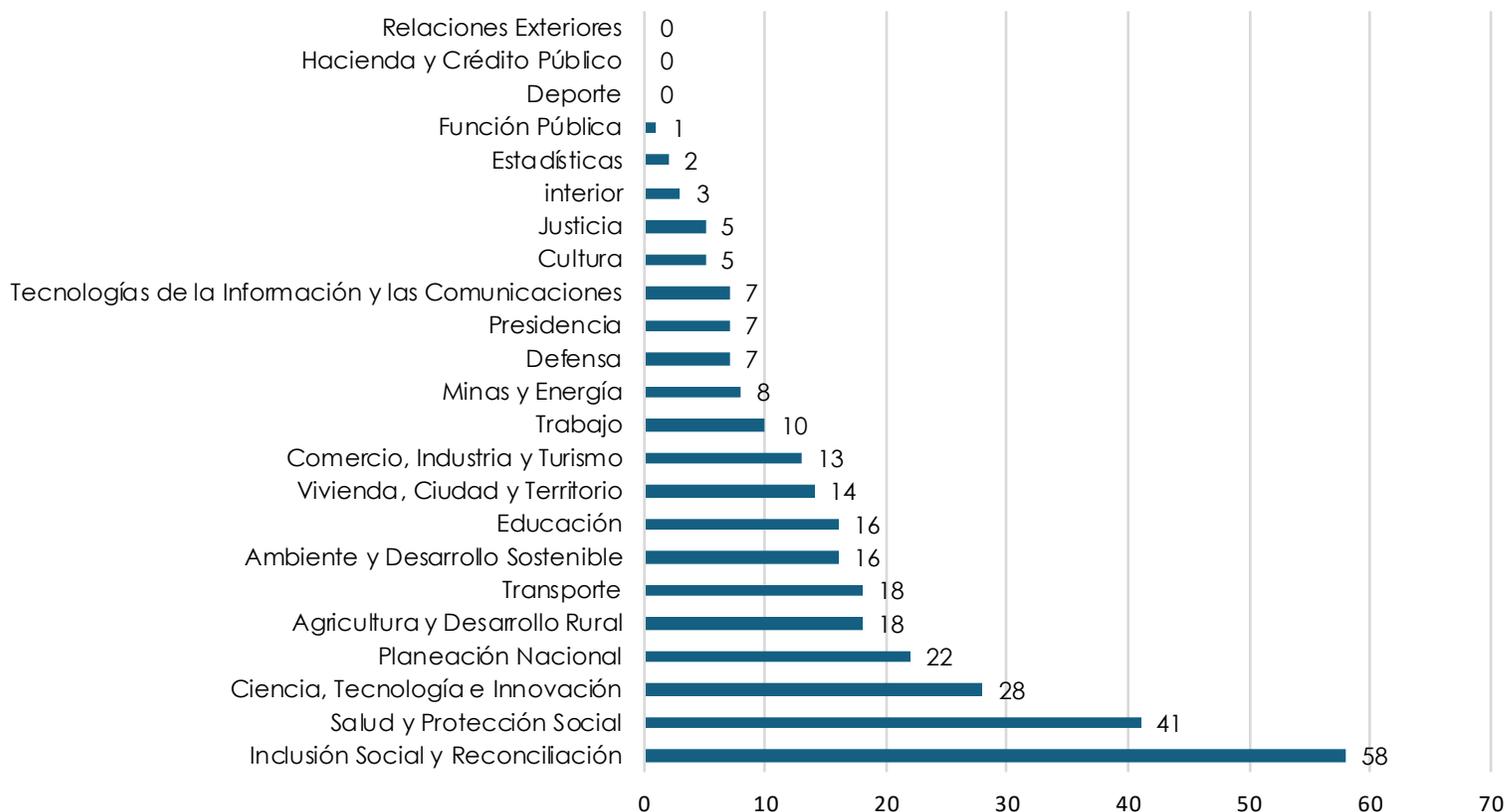
## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. **Contexto de las evaluaciones en Colombia**
3. ¿Qué es una Evaluación?
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. ¿Cuándo evaluar?
6. Tipos de evaluación
7. Etapas de la evaluación

## 2. Contexto de las evaluaciones en Colombia

### Evaluaciones por sector 2001-2021



- Condiciones habilitantes, procedimientos, incentivos y cultura.
- Capacidades para generar evaluaciones (oferta) y para utilizar los resultados (demanda).
- Evaluación desde el diseño (36%).
- Utilización de resultados (45%).
- Inclusión en discusión presupuestal (36%).
- Entidades sin personas encargadas de realizar analítica de datos (37%).

Institucionalidad. Proceso para incorporar las prácticas de evaluación en aproximaciones más sistemáticas y formales.



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
- 3. ¿Qué es una Evaluación?**
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. ¿Cuándo evaluar?
6. Tipos de evaluación
7. Etapas de la evaluación



# 3. ¿Qué es una evaluación?

## **OCDE (2002)**

- Apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política de su diseño, puesta en práctica y sus resultados.
- Determinar la pertinencia, el logro de objetivos, eficiencia, eficacia, impacto y sostenibilidad.
- Las evaluaciones proporcionan información creíble y útil, para incorporar las lecciones en el proceso de toma de decisiones.

## **Magenta Book (2022)**

- Valoración sistemática del diseño, la ejecución y los resultados de una intervención.
- Implica comprender cómo se está ejecutando o se ha implementado una intervención y qué efectos tiene, para quién y por qué.
- Identifica lo que puede mejorarse y calcula su impacto global y su rentabilidad.



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
3. ¿Qué es una Evaluación?
- 4. ¿Para qué sirve una evaluación?**
5. ¿Cuándo evaluar?
6. Tipos de evaluación
7. Etapas de la evaluación

# 4. ¿Para qué sirve una evaluación?

La evaluación tiene dos objetivos principales: **el aprendizaje y la rendición de cuentas.**

## **Aprendizaje:**

- Gestionar el riesgo y la incertidumbre (de la intervención y su aplicación).
- Mejorar las intervenciones actuales aportando datos que permitan tomar mejores decisiones. Obtener una comprensión general de lo que funciona, para quién y cuándo, y generar ejemplos para la futura formulación de políticas.
- Generar datos que sirvan de base para futuras intervenciones.

## **Rendición de cuentas:**

- Deben generarse pruebas que demuestren el impacto o los resultados más amplios de una intervención. Los soportes de su eficacia también son necesarias para las revisiones del gasto y en respuesta al escrutinio y el desafío de los organismos públicos de rendición de cuentas.

Fuentes: Magenta Book (2022).



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
3. ¿Qué es una Evaluación?
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. **¿Cuándo evaluar?**
6. Tipos de evaluación
7. Etapas de la evaluación



# 5. ¿Cuándo evaluar?

Antes



- **Apoyar el diseño de la intervención.**  
Revisión de evaluaciones existentes.

- ¿Cómo se espera que funcione la intervención?
  - ¿Qué pruebas lo respaldan?
  - ¿Por qué podría no funcionar?
  - ¿Cuáles son los riesgos?

Durante



## Influencia en decisiones de ajuste.

- ¿La intervención se está ejecutando según lo previsto?
- ¿La intervención está funcionando de la misma forma en diferentes zonas o grupos poblacionales?
  - ¿Se observan consecuencias imprevistas?
- ¿Qué indicios se tienen respecto a los resultados esperados?

Después



## Conclusiones sobre el diseño, implementación y resultados.

- ¿Funcionó la intervención?
- ¿Cuáles son las lecciones aprendidas?
- ¿Hubo algún impacto negativo o imprevisto?

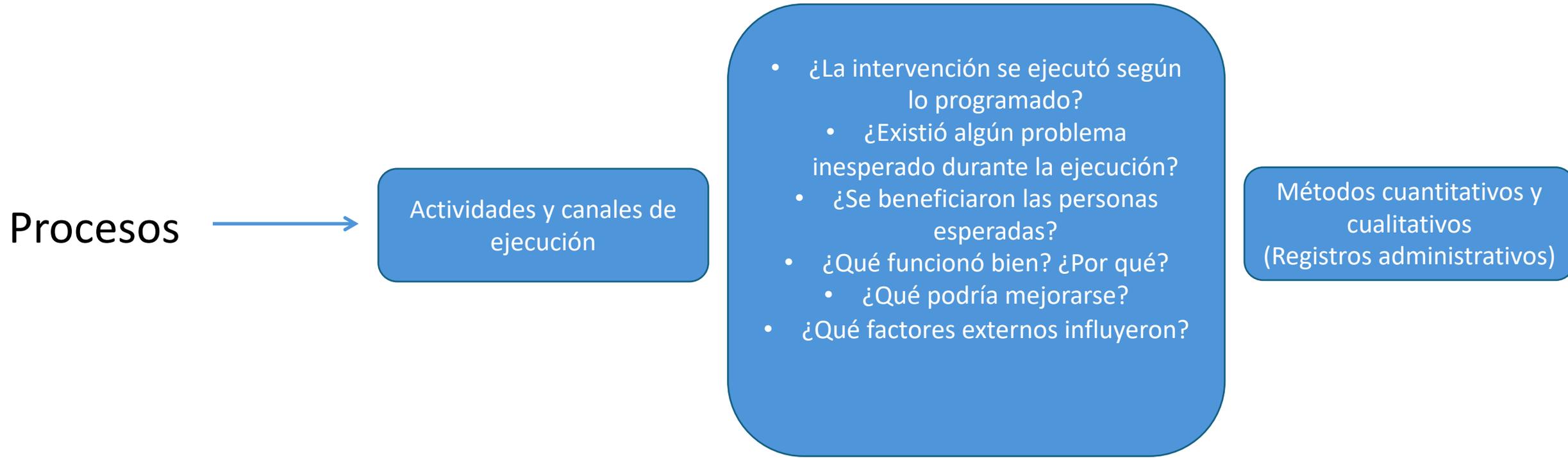


## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
3. ¿Qué es una Evaluación?
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. ¿Cuándo evaluar?
- 6. Tipos de evaluación**
7. Etapas de la evaluación

# 6. Tipos de evaluación



# 6. Tipos de evaluación

Impactos



Cambios generados o contribuciones (impactos/resultados)

- ¿Alcanzó la intervención los resultados esperados?
- ¿En qué medida los resultados obtenidos pueden ser atribuidos a la intervención?
- ¿Qué tanta certeza se tiene respecto a la relación de causalidad entre la intervención y los resultados observados?
- ¿En qué medida factores externos pudieron contribuir a los resultados observados?
  - ¿Se observan resultados inesperados?
  - ¿En qué medida fueron impactados de forma diferente los grupos poblacionales? ¿Cómo y por qué?
- ¿Qué lecciones aprendidas generó la intervención?

Métodos cuantitativos y cualitativos (Registros administrativos, encuestas)

# 6. Tipos de evaluación

Relación  
calidad-  
costo



Costo/beneficio  
Costo/efectividad

¿Qué tan costo-efectiva fue la intervención?  
¿Cuáles fueron los costos relacionados con la implementación de la intervención?  
¿Cuáles fueron los beneficios de la intervención?  
¿Los beneficios superaron los costos?  
¿Cómo es la relación costo-beneficio en comparación con alternativas de intervención?

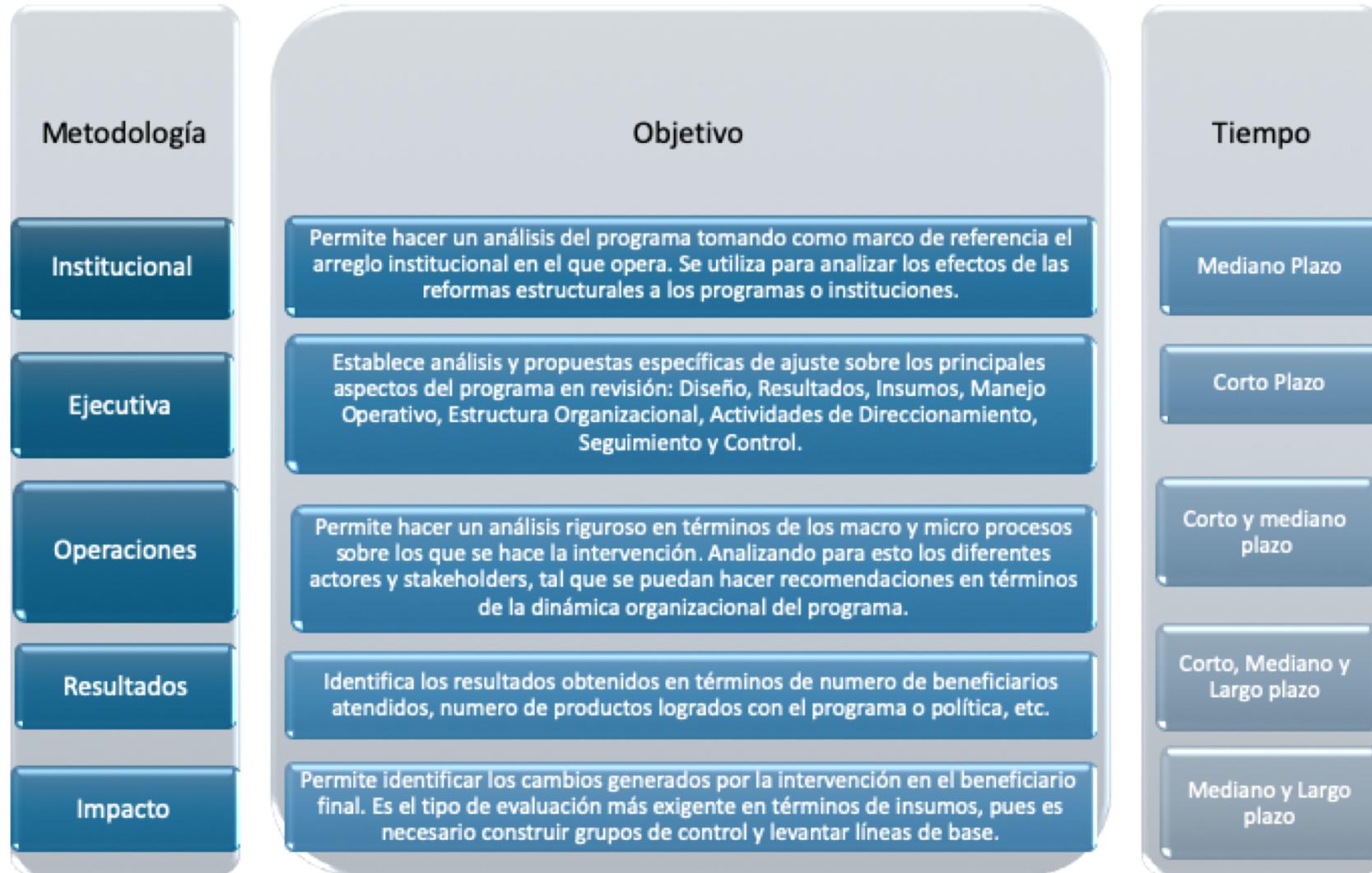
Métodos cuantitativos y cualitativos  
(Registros administrativos, encuestas)

# 6. Tipos de evaluación





# 6. Tipos de evaluación



Fuente: DNP.



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado”

### Conceptos básicos de evaluación

1. El ciclo de las Políticas Públicas
2. Contexto de las evaluaciones en Colombia
3. ¿Qué es una Evaluación?
4. ¿Para qué sirve una evaluación?
5. ¿Cuándo evaluar?
6. Tipos de evaluación
7. **Etapas de la evaluación**

# 7. Etapas de la evaluación

## 1. Alcance de la evaluación



### “Teoría de cambio”

- Problemática que soluciona la intervención.
- Objetivos de la intervención.
- Cadena de causalidad de la intervención.
- Grupos poblacionales beneficiados.
- Condiciones necesarias para el éxito de la intervención.
- Supuestos y evidencia.

### “Cadena de valor”

- Métodos mixtos (costos y beneficios).
- Recursos limitados (priorización de respuestas de evaluación).
- Costos, tiempos, recursos, necesidades de información.

## 2. Enfoque/preguntas de la evaluación

## 3. Método de la evaluación –Estrategia de recolección de información

## 4. Implementación de la evaluación

## 5. Uso y difusión de hallazgos

# 7. Etapas de la evaluación - Alcance

## Cadena de valor

- Ayuda a construir un entendimiento común del programa y de las expectativas entre las partes interesadas en un lenguaje común.
- Provee una base de conocimiento para la evaluación.
- Identifica los supuestos que se están haciendo, lo que puede convertirse en una base para identificar las preguntas de evaluación y los conectores lógicos de acción.
- Identifica las variables de intervención, a las cuales se hará seguimiento con la evaluación.



# 7. Etapas de la evaluación - Alcance

## Teoría de Cambio

### Diseño

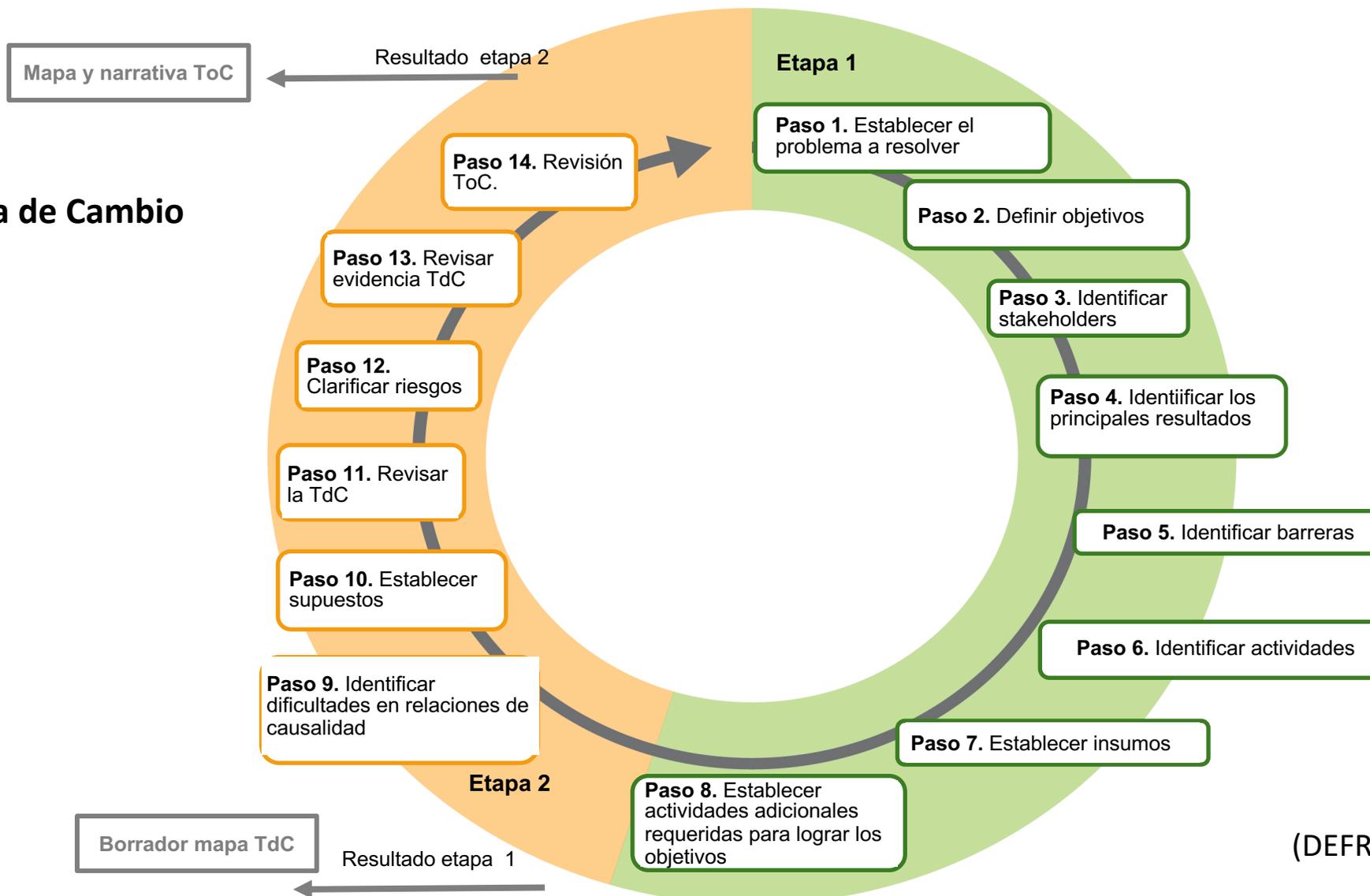
- Definición de los resultados y beneficios posibles y probables de una intervención.
- Desarrollo de una visión compartida acerca de las condiciones requeridas para alcanzar una meta.
- A determinar cómo y por qué las actividades conducirán a la consecución de los resultados deseados.

### Monitoreo y evaluación

- Identificación temprana de alternativas para evaluar una intervención (recolección de información / análisis).
- Insumo para la evaluación posterior sobre el cumplimiento de hipótesis / supuestos del diseño.
- Insumo para el aprendizaje: hallazgos respecto a cómo la intervención (o no) generó un cambio esperado.

# 7. Etapas de la evaluación - Alcance

## Etapas Teoría de Cambio



(DEFRA, 2022).

# 7. Etapas de la evaluación – Enfoque/Preguntas

Definición de la hipótesis principal de la evaluación.

Una hipótesis bien formulada aclara las variables que se van a analizar, las relaciones entre ellas, y plantea los objetivos del estudio.

La hipótesis es esencial para definir los objetivos, identificar las necesidades de información, definir los indicadores de resultados y efectos y crear una estrategia de evaluación sólida que proporcione respuestas a las preguntas planteadas.

A partir de la hipótesis, del análisis de actores y de la cadena de valor, se determinan las principales preguntas a resolver por parte de la evaluación. Estas determinarán el alcance de la evaluación:

- ¿Son preguntas de gestión de la intervención?
- ¿Son preguntas de operatividad de la intervención?
- ¿Son preguntas del diseño de la intervención?
- ¿Son preguntas de la implementación de la intervención?
- ¿Son preguntas de los resultados de la intervención?
- ¿Son preguntas del impacto de la intervención?



## 7. Etapas de la evaluación – Métodos e implementación

- Métodos cuantitativos y cualitativos.
  - Entrevistas, grupos focales, estudios de caso, etc.
- Basados en teoría (Theory-Based).
  - Análisis de contribución.
- Experimentales.
- Cuasi-experimentales.
- Relación calidad-costos.
  - Análisis costo-beneficio.
  - Análisis costo-efectividad.

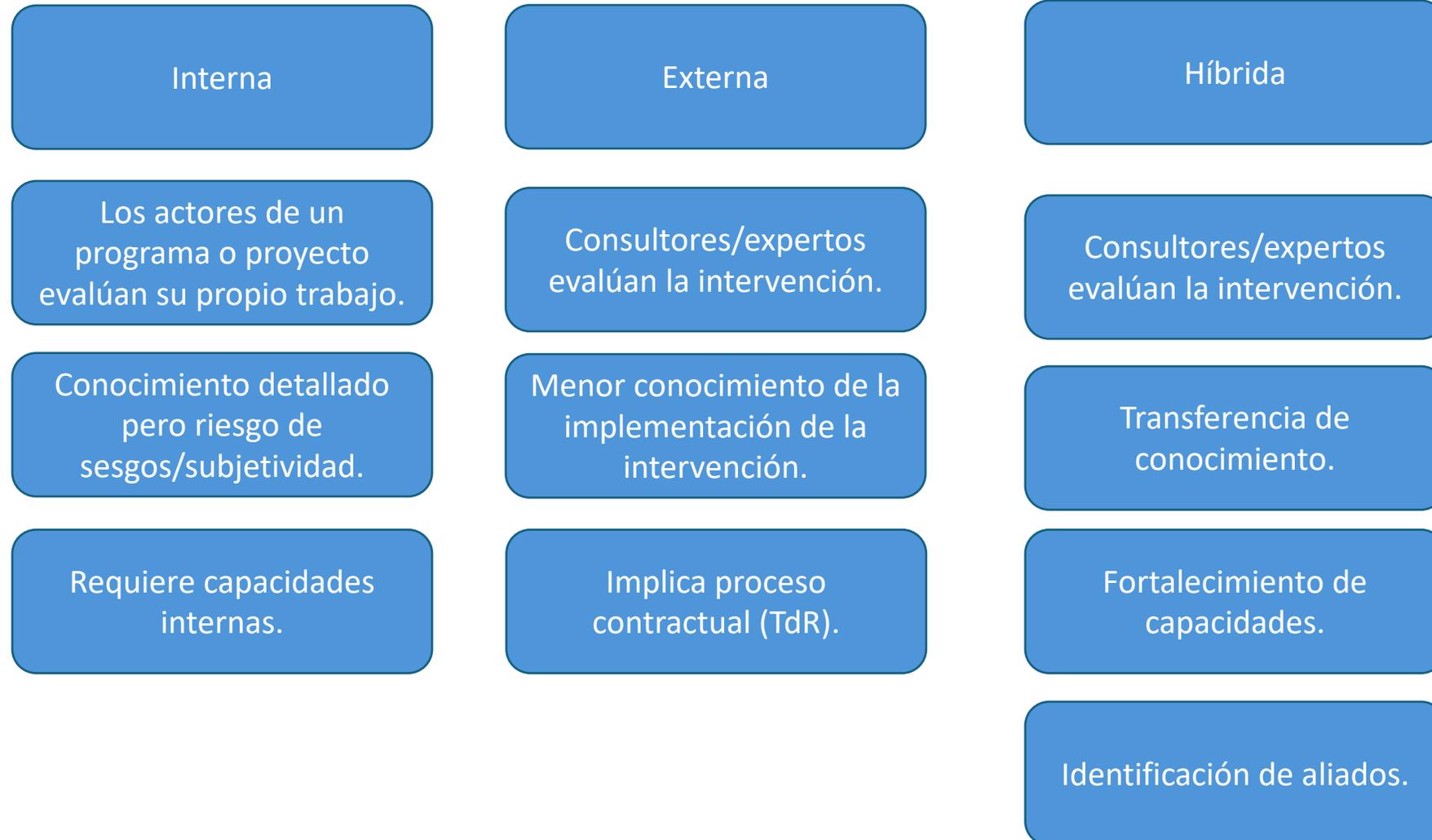
## 7. Etapas de la evaluación – Uso y difusión de resultados

- Instancias de toma de decisiones.
- Audiencias.
- Estrategias de comunicación.
- Productos y canales de comunicación.





# 7. Etapas de la evaluación – ¿Quién evalúa?

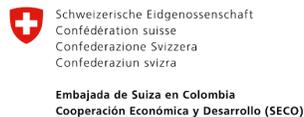


# GRACIAS

---

Oscar Corzo

[oscar.corzo@technopolis-group.com](mailto:oscar.corzo@technopolis-group.com)



Regiones +  
Competitivas



Colombia+  
Competitiva

Cooperación suiza para la competitividad

Programa de fortalecimiento de capacidades  
Módulo 8: “Evaluación de resultados”-Métodos cuantitativos-cualitativos

  
swisscontact

 Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra  
  
Embajada de Suiza en Colombia  
Cooperación Económica y Desarrollo (SECO)

technopolis  
group

 Competitiveness

 OCYT  
OBSERVATORIO COLOMBIANO DE  
CIENCIA Y TECNOLOGÍA

 COLOMBIA  
POTENCIA DE LA  
VIDA

 Departamento Nacional  
de Planeación - DNP



# 7. Etapas de la evaluación – ¿Quién evalúa?

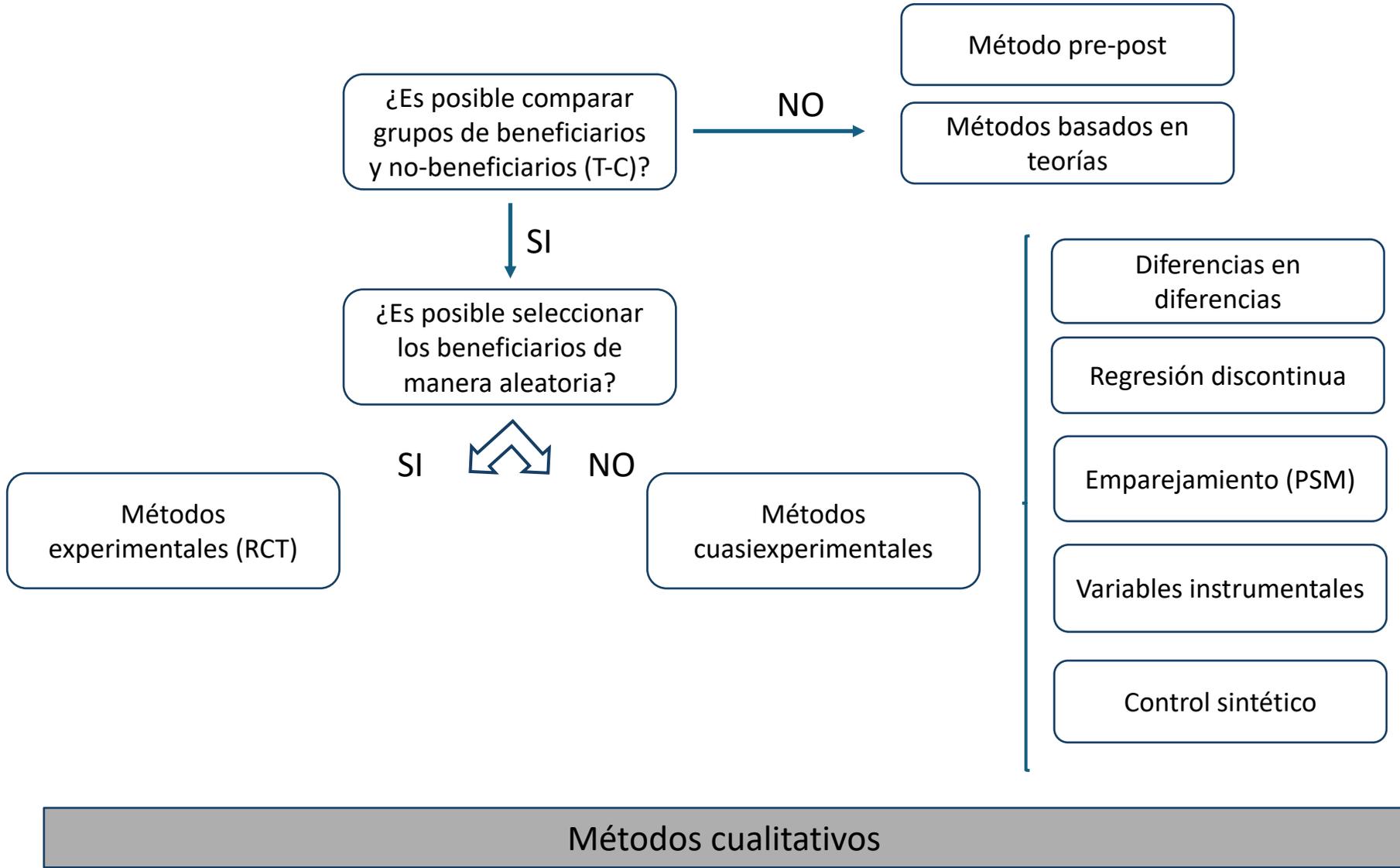




## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. **Metodologías de evaluación**
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado

# 1. Metodologías de evaluación





## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. **Métodos cuantitativos-cualitativos**
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado



## 2. Métodos cuantitativos-cualitativos

### Cuantitativo

- Altamente estructurado
- Mediciones precisas
- Confiable
- Fácil de analizar
- Puede no explicar el por qué de los resultados
- Costoso

### Cualitativo

- No estructurado
- Fácil de desarrollar
- Rico en información (diferentes perspectivas).
- Riesgo de sesgo en su interpretación
- Difícil de analizar (número grande de entrevistas, grupos focales o casos de estudio).

### Análisis estadístico/Econométrico



## 2. Métodos cuantitativos-cualitativos

- Los métodos cualitativos son comúnmente utilizado para comprender las opiniones y las motivaciones de los participantes.
  - Evaluación de programas de fortalecimiento empresarial (beneficios, satisfacción, acciones de mejora).
  - Diagnóstico de necesidades (emprendedores).
  - Validación de propuesta de política pública (leyes, decretos, programas, etc.).

Complementan los hallazgos de los métodos cuantitativos.



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
- 3. Evaluación Pre – Post**
4. Entrevistas
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado

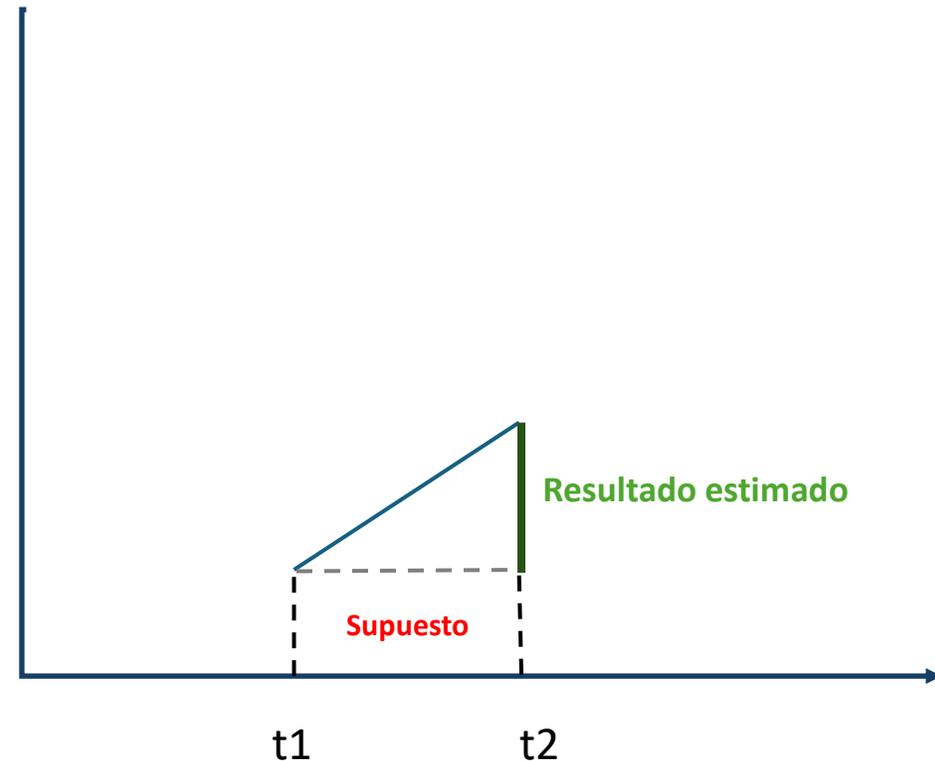


### 3. Evaluación Pre-post

- Evaluación de diferencia simple.
- Mide el cambio en el tiempo tomando en cuenta el estado inicial del grupo de beneficiarios.

**Supuesto clave:**

El programa es el único factor que influyó en el cambio del resultado. Sin el programa el resultado se hubiera mantenido igual.





## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
- 4. Entrevistas**
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado

# 4. Entrevistas

Permiten obtener información sobre el punto de vista y la experiencia de las personas, instituciones o grupos.

## Estructuradas:

- Generalmente basadas en la misma lógica de las encuestas.
- Requiere estandarización en la forma de hacer las preguntas.
- Facilita una mayor comparabilidad/cuantificación.
- No aprovecha las ventajas de la conversación (profundización).

## Semiestructuradas:

- Aprovechamiento del diálogo para producir conocimiento (nuevas aproximaciones).
- el entrevistador tiene la oportunidad de focalizar la conversación en temas que considera relevantes.

Fuente: Denzin & Lincoln (2018)



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. **Grupos focales**
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado

# 5. Grupos Focales

Conjunto de personas que documentan informalmente un tema específico.

- Permiten estudiar en profundidad las opiniones, percepciones, comprensión de un pequeño grupo (6 a 8 personas).
- Requieren contar con una guía de preguntas estructurada.
- Sin preguntas de respuesta cerrada.
- Abordaje de inquietudes, planteamientos de forma colectiva.
- Requiere conocimiento y manejo de grupo por parte del moderador (explorar razones).
- Medio rápido para obtener impresiones de diversas partes interesadas.

Fuente: Denzin & Lincoln (2018); DNP (2012).



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. Grupos focales
- 6. Paneles de expertos**
7. Estudios de caso
8. Ejemplos evaluaciones de resultado

# 6. Paneles de expertos

Revisión por pares, o por un grupo de referencia.

- Proporciona insumos en temas técnicos o de otro género cubiertos por la investigación.
- Añade credibilidad.
- Fuente que ofrece una mayor profundidad.
- Puede verificar o confirmar la información y los resultados.

Fuente: Denzin & Lincoln (2018); DNP (2012).



## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. **Estudios de caso**
8. Ejemplos evaluaciones de resultado



# 7. Estudios de caso

Análisis de una situación compleja (tomada como un conjunto y dentro de su contexto).

- Enfocados en el ámbito micro (personas), meso (organizaciones, instituciones), macro (regiones, países).
- Puede incluir uno o múltiples actores.

Tipologías:

- “Típico” – Persona que representa a un grupo o comunidad.
- “Diferentes” – Distintos miembros de un grupo (factor diferencial).
- “Casos teóricos” – Esclarecimiento de una hipótesis o teoría.
- “Atípicos” – situaciones especiales.

Fuente: Denzin & Lincoln (2018); DNP (2012) & Muñiz.



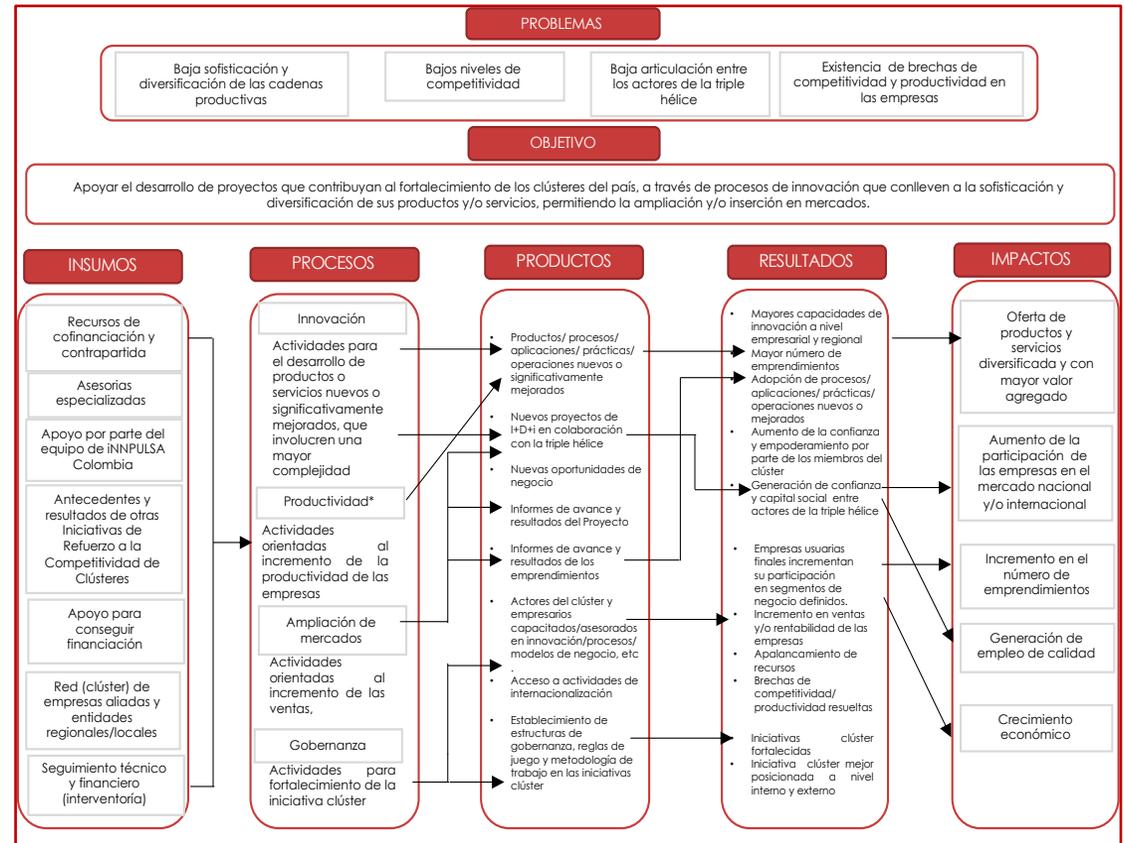
## Agenda Módulo 8: “Evaluaciones de resultado” Métodos cuantitativos - cualitativos

1. Metodologías de evaluación
2. Métodos cuantitativos-cualitativos
3. Evaluación Pre – Post
4. Entrevistas
5. Grupos focales
6. Paneles de expertos
7. Estudios de caso
8. **Ejemplos evaluaciones de resultado**

# 8. Ejemplo 1 – Evaluación Clústeres

- Encuestas a empresarios, productores, gestores y otras entidades.
- Entrevistas semiestructuradas y grupos focales.

Teoría de Cambio



Fuente: Consorcio Technopolis - Competitiveness.

# 8. Ejemplo 1 – Evaluación Clústeres



**Colombia+  
Competitiva**

Cooperación suiza para la competitividad

Crterios de evaluacón	Preguntas orientadoras
Relevancia	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida los objetivos y componentes de la convocatoria (innovación, ampliación de mercados, fortalecimiento de las iniciativas clúster) están alineados con las necesidades, los desafíos, problemas y oportunidades de la región?</li> <li>¿En qué medida los objetivos de la convocatoria están alineados con las necesidades, los desafíos, problemas y oportunidades de las iniciativas clúster?</li> </ul>
Coherencia (externa)	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el apoyo de iNNovaClúster se articula con las estrategias a largo plazo de la iniciativa clúster?</li> <li>¿En qué medida otros instrumentos de política contribuyen al desarrollo de las iniciativas clúster?</li> </ul>
Efectividad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se alcanzaron los productos esperados, según tipos de productos?</li> <li>¿En qué medida se lograron los resultados intermedios para las empresas y para la Iniciativas clúster?</li> <li>¿En qué medida se lograron los resultados finales para las empresas y para la Iniciativas clúster?</li> </ul>
Diseño del instrumento	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida el diseño de las convocatorias ha respondido adecuadamente a las necesidades de las empresas y de las iniciativas clúster? (tiempos, recursos de cofinanciación, etc.)</li> <li>¿El diseño de las convocatorias ha permitido responder adecuadamente a las necesidades de las regiones en los que se están ejecutando los proyectos? (tiempos, recursos de cofinanciación, etc.)</li> </ul>
Eficiencia de los procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿Se están usando los recursos (financieros, humanos, etc.) de manera eficiente?</li> </ul>
Sostenibilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>¿En qué medida se prevé que, una vez terminado el proyecto, la iniciativa tendrá continuidad?</li> <li>¿En qué medida los resultados de las intervenciones realizadas han generado impactos/beneficios que, se prevé, se mantendrán en el mediano o largo plazo?</li> </ul>

Grupo	Número de respuestas /Número de encuestas enviadas	Tasa de respuesta
Empresas	85/304	28%
Productores	47/109	43%
Gestores de clústeres, directores de proyecto y entidades gestoras del clúster	31/37	84%
Otras entidades	16/90	18%

# 8. Ejemplo 1 – Evaluación Clústeres

## **Relevancia**

- Relación directa con las estrategias de largo plazo de las iniciativas clúster.

## **Efectividad**

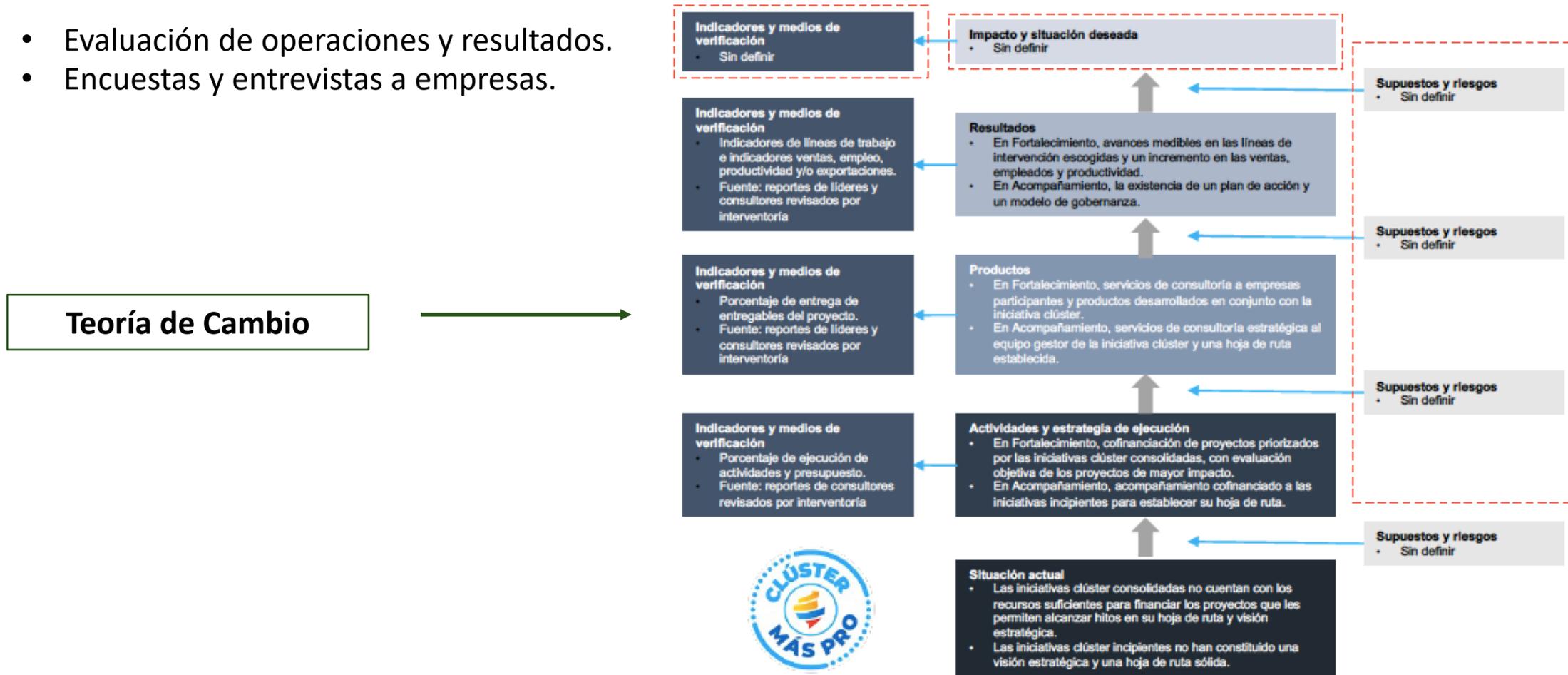
- Contribución al aumento de la intensidad de las actividades de innovación.
- Promoción del desarrollo de productos nuevos o significativamente mejorados para el mercado internacional.

## **Recomendaciones**

- Dotación de infraestructura (aumento de productividad, transferencia tecnológica) y misiones comerciales.

# 8. Ejemplo 2 – Programa Clúster Más Pro – Colombia Productiva

- Evaluación de operaciones y resultados.
- Encuestas y entrevistas a empresas.



# 8. Ejemplo 2 – Programa Clúster Más Pro – Colombia Productiva

- *Racionalidad y diseño de la política* → Fallas de mercado
- *Eficacia de la implementación* → Mecanismos de aprendizaje  
Criterios de selección
- *Coherencia con las otras políticas*
- *Consistencia y predictibilidad del Programa en el tiempo* → Incertidumbre
- *Percepción de los empresarios sobre el Programa Clúster Más Pro*

# 8. Ejemplo 2 – Programa Clúster Más Pro – Colombia Productiva

## Beneficios de los clústeres:

- Los empresarios respondieron percibir beneficios relacionados con inversiones que realiza el clúster y que no hubieran podido hacer por su cuenta (sobre todo en el caso de gerentes de empresas pequeñas), así como aprendizajes y transferencias de conocimiento que recibe de otros participantes del clúster (el cual es el beneficio más valorado por todos los gerentes, sobre todo los de empresas medianas).
- En contraste, no perciben un beneficio claro en temáticas como acceso a proveedores e insumos especializados, acceso a nuevos clientes o una mayor capacidad de influir sobre las decisiones de la Cámara de Comercio o del gobierno.

## 8. Ejemplo 2 – Programa Clúster Más Pro – Colombia Productiva

- Los indicadores de resultado dan muestra de un incremento notable en los ingresos y en la productividad laboral de las empresas participantes.
- Los resultados del Programa fueron particularmente importantes para las micro y las pequeñas empresas, las cuales tuvieron beneficios superiores a las medianas y grandes como resultado de las intervenciones.
- Las exportaciones mostraron incrementos importantes en dos de los tres clústeres que tuvieron proyectos con objetivos de internacionalización.



# Test de salida

Por favor, responder las breves preguntas disponibles en el siguiente enlace:



# GRACIAS

---

Oscar Corzo

[oscar.corzo@technopolis-group.com](mailto:oscar.corzo@technopolis-group.com)

