

MÓDULO 05 / APERTURA

Evaluación: medir, aprender y mejorar

Resultados · Evidencia · Decisiones | Formación asincrónica



La gestión se transforma cuando verifica qué cambió y decide qué mejorar.

¿Terminamos cuando ejecutamos?

Completar actividades no garantiza resolver el problema que motivó la intervención.



LOGRO

¿Qué alcanzamos concretamente?



CAMBIO

¿Qué situación se modificó?



MAGNITUD

¿Cuánto cambió la situación?



CAUSALIDAD

¿En qué medida la intervención contribuyó al resultado?



IDEA FUERZA · Evaluar exige evidencia y una interpretación responsable del cambio.

El ciclo de gestión continúa después de ejecutar

La evaluación permite aprender y alimentar una nueva decisión.



Del seguimiento a la evaluación

El Módulo 4 ayudó a gestionar la ejecución; el Módulo 5 examina los resultados.



MÓDULO 4 · SEGUIMIENTO

¿Estamos realizando lo planificado, en los tiempos previstos?



MÓDULO 5 · EVALUACIÓN

¿Lo que hicimos produjo los cambios que necesitábamos?

Monitorear y evaluar no son lo mismo

Dos herramientas complementarias, con preguntas distintas.



MONITOREO

¿Qué sucede? ¿Cumplimos hitos? ¿Dónde se presentan desvíos operativos?

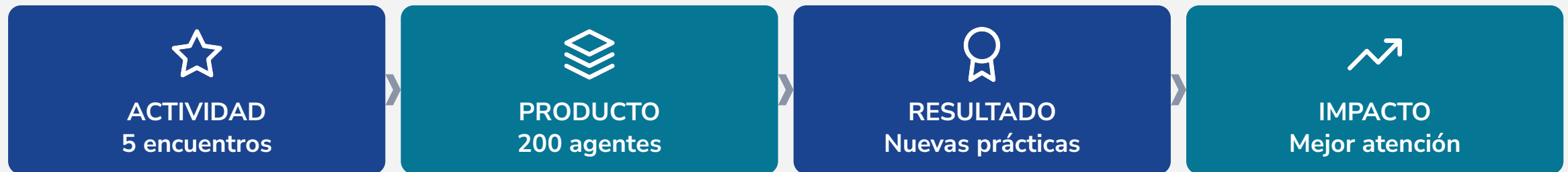


EVALUACIÓN

¿Qué cambios logramos? ¿Por qué ocurrieron? ¿Qué aprendizajes dejamos instalados?

Una capacitación puede generar productos sin generar impacto

Caso ilustrativo del programa de capacitación presentado en el material original.



 La actividad y el producto son verificables; resultado e impacto requieren evidencia adicional.

Actividad no equivale a resultado

Es posible cumplir plazos y entregar productos sin transformar el problema original.



AFIRMACIÓN INSUFICIENTE

“Hicimos todo lo previsto, por lo tanto funcionó”.



PREGUNTA CORRECTA

¿Qué evidencia existe de que cambió la situación que necesitábamos mejorar?



Cumplimiento operativo y efectividad son dimensiones diferentes.

Cambiar la pregunta cambia la decisión

Evaluar consiste en verificar el cambio y analizar cómo ocurrió.

¿QUÉ HICIMOS?

Permite registrar actividades y productos entregados.

¿QUÉ CAMBIÓ Y CÓMO LO SABEMOS?

Orienta la búsqueda de resultados verificables y evidencias de mejora.

La cadena de valor pública conecta recursos e impactos

Una misma arquitectura conceptual a lo largo de la Academia.



Rediseñar un trámite: del insumo al impacto

Ejemplo ilustrativo; la reducción del 40% no se presenta como un dato institucional verificado.



 La atribución de resultados e impactos requiere evidencia, comparación y contexto.

No se trata de medir todo

La pregunta correcta es qué información necesitamos para decidir.



EFICACIA

¿Se alcanzaron los objetivos?



EFICIENCIA

¿Qué recursos se utilizaron?



CALIDAD

¿Con qué estándares se prestó el servicio?



SATISFACCIÓN Y ECONOMÍA

¿Cómo lo perciben los usuarios y cómo se utilizó el presupuesto?



REGLA DE ORO · Medí aquello que cambia una decisión.

Cinco dimensiones para valorar el desempeño

El éxito institucional requiere más de una perspectiva.



EFICACIA

Grado de cumplimiento del objetivo.



EFICIENCIA

Relación entre resultados, costos y recursos.



CALIDAD

Cumplimiento de estándares establecidos.



SATISFACCIÓN

Percepción y experiencia del usuario.



ECONOMÍA

Uso y optimización de los recursos presupuestarios.

Un proyecto puede mejorar en una dimensión y fallar en otra

La evaluación debe ponderar tensiones, no ocultarlas.



LOGRO

Se cumplió el objetivo operativo.



ALCANCE

La cobertura fue parcial.



EXPERIENCIA

La satisfacción ciudadana fue baja.



COSTOS

Se redujeron los costos operativos.



PREGUNTA · ¿Con qué criterios juzgamos el resultado global?

Sin línea de base, el progreso pierde contexto

La situación inicial permite realizar comparaciones interpretables.



MAGNITUD

¿Cuál era el nivel original del problema?



POBLACIÓN

¿Cómo se encontraba la población afectada?



DESEMPEÑO

¿Qué resultados tenía el sistema antes de intervenir?



ENTORNO

¿Qué factores externos condicionan la comparación?

Medir el progreso exige comparar

Ejemplo ilustrativo del material: demora inicial de 60 días y medición posterior de 45 días.



ANTES

60 días de demora



DESPUÉS

45 días de demora



El cambio observado no prueba por sí solo causalidad.

Un indicador vincula objetivo, meta y resultado

Ejemplo del cuadro de medición original; distinto del ejemplo anterior.

Objetivo	Indicador	Base	Meta	Resultado
Reducir tiempos	Días promedio de resolución	60 días	40 días	42 días

 Resultado: 42 días frente a una meta de 40 días. Se avanzó, pero la meta no se alcanzó.

Un buen indicador permite comparar y decidir

Elegí pocos indicadores, pero técnicamente útiles.



RELEVANTE Y VINCULADO

Responde al objetivo que buscamos transformar.



CLARO Y MEDIBLE

Tiene definición, unidad y método de cálculo.



COMPARABLE

Cuenta con línea de base, meta y períodos equivalentes.



OPORTUNO

Está disponible cuando debe tomarse una decisión.

Un dato no es evidencia suficiente sin contexto

La interpretación requiere examinar resultados y condiciones.



CAUSAS

¿Por qué ocurrió este resultado?



CONTROL

¿Qué factores estuvieron bajo nuestro control?



CONTEXTO

¿Qué variables externas influyeron?



AJUSTE

¿Qué decisión exige ahora esta información?

La evidencia debe traducirse en una respuesta

Tres rutas orientativas, sujetas a los criterios de cada intervención.



ESPERADO

Sostener y consolidar



PARCIAL

Corregir y ajustar



INSUFICIENTE

Rediseñar o discontinuar

Un desvío puede revelar conocimiento valioso

Un resultado insuficiente debe investigarse, no esconderse.



HIPÓTESIS

¿La teoría de intervención era adecuada?



DIAGNÓSTICO

¿Identificamos correctamente las causas del problema?



IMPLEMENTACIÓN

¿Qué aspectos del proceso fallaron?



APRENDIZAJE

¿Qué cambiaríamos antes de repetir la experiencia?

Cuatro preguntas convierten la experiencia en aprendizaje

Registra lecciones de manera explícita.



QUÉ FUNCIONÓ

¿Qué decisiones produjeron el resultado esperado?



QUÉ NO FUNCIONÓ

¿Qué salió distinto y por qué?



QUÉ CAMBIARÍAMOS

¿Qué haríamos de otra manera?



QUÉ INSTITUCIONALIZAR

¿Qué práctica merece formalizarse y compartirse?

El aprendizaje institucional es un bucle

La experiencia solo agrega capacidad cuando se transforma en mejora.



 Una nueva mejora inicia un nuevo ciclo de observación y evaluación.

Institucionalizar significa hacer reproducible lo que funciona

El conocimiento debe trascender a las personas que participaron.



PROCEDIMIENTOS Y PROTOCOLOS

Convertir prácticas útiles en formas estables de trabajo.



ESTÁNDARES Y CRITERIOS

Definir cómo evaluar y replicar el desempeño.



GUÍAS TÉCNICAS

Documentar decisiones y métodos que facilitan el trabajo.



CAPACITACIÓN

Transferir capacidades entre equipos y unidades.

Cinco decisiones que pueden seguir a la evaluación

La evidencia no conduce siempre a la misma acción.



¿Sostenemos lo que funciona o lo que siempre hicimos?

La evaluación permite discutir la inercia institucional.

DECIDIR A PARTIR DE EVIDENCIA

Rendir cuentas también es explicar resultados

La comunicación institucional debe conectar problema, acción y cambio.



PROBLEMA

¿Qué necesidad pública buscamos atender?



ACCIÓN

¿Qué medidas se implementaron efectivamente?



RECURSOS

¿Qué capacidades e insumos se utilizaron?



RESULTADOS

¿Qué efectos medimos y con qué evidencia?

Cinco preguntas para orientar a la conducción

Un informe útil permite decidir, no solo conocer.



1 · PROBLEMA

¿Cuál era la prioridad?



2 · PLAN

¿Qué intervención se implementó?



3 · RESULTADOS

¿Qué obtuvimos concretamente?



4 · APRENDIZAJES

¿Qué sabemos ahora que no sabíamos antes?

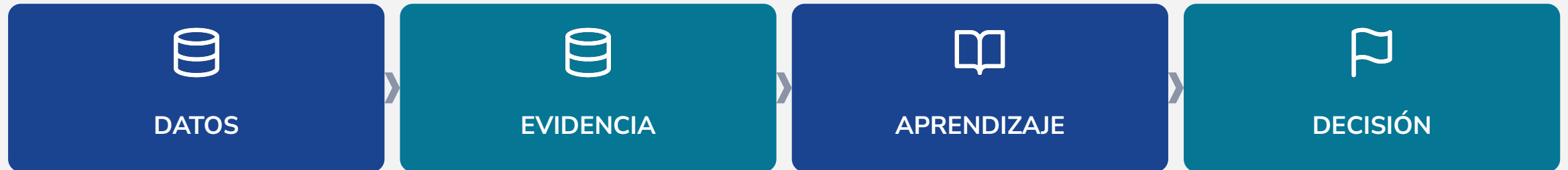


5 · RECOMENDACIÓN

¿Qué decisión corresponde tomar?

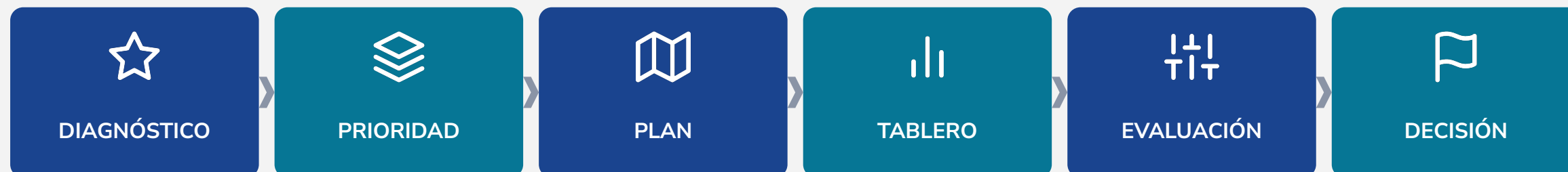
De los datos a una decisión fundamentada

Cada paso exige interpretación y un criterio explícito.



El proyecto completo cuenta una historia de gestión

Recupera los productos de los módulos anteriores.



 El entregable final conecta los instrumentos: no son documentos independientes.

Nueve piezas para presentar un proyecto completo

Usá el mismo caso o problema trabajado a lo largo de la Academia.



FUNDAMENTACIÓN

1. Problema · 2. Evidencia · 3. Objetivo de intervención



IMPLEMENTACIÓN

4. Plan de acción · 5. Indicadores · 6. Rutina de seguimiento



EVALUACIÓN

7. Resultados esperados u observados · 8. Aprendizajes



DECISIÓN

9. Recomendación fundada para la conducción

Siete minutos para lograr una decisión

Prepará una exposición breve para un comité de gestión.

7 MIN

No cuentes todo el proceso: contá lo que la conducción necesita para decidir.

Una narrativa ejecutiva con seis preguntas

La matriz integra datos, técnica y decisión.



¿CUÁL ERA EL PROBLEMA?

Diagnóstico y evidencia.



¿QUÉ DECIDIMOS Y QUÉ HICIMOS?

Priorización y hoja de ruta.



¿CÓMO SABEMOS CÓMO VAMOS?

Tablero y rutina de seguimiento.



¿QUÉ LOGRAMOS Y QUÉ PROPONEMOS?

Resultados, impactos y recomendación.

Plan Integral de Gestión Aplicado

El entregable consolida herramientas desarrolladas en todo el programa.



DIAGNÓSTICO

Evidencias y causas del problema.



PRIORIZACIÓN

Ficha con criterios para intervenir.



PLANIFICACIÓN

Hoja de ruta y modelo futuro TO-BE.



SEGUIMIENTO

Tablero e indicadores para gestionar.



COMPROMISOS

Matriz de decisiones, responsables y plazos.

El plan es un sistema, no un conjunto de documentos

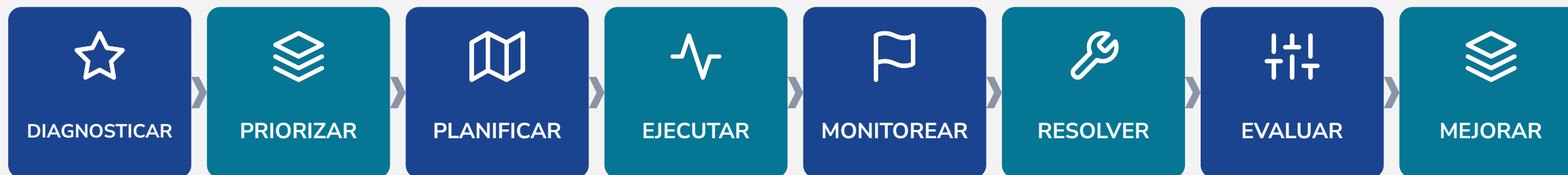
El valor público depende de la conexión entre decisiones y herramientas.



 Una herramienta aislada sirve menos que una secuencia de gestión coherente.

Ocho capacidades para transformar la gestión

Del problema al resultado sostenible.



El ciclo no termina con la medición: vuelve al problema con conocimiento y capacidad institucional acumulada.

Medir para mejorar

Gestionar no es solamente hacer: es comprender el resultado generado y decidir qué cambiar.



Completa tu evaluación de resultados

Aplica lo aprendido al proyecto iniciado en los módulos 2, 3 y 4.



1 · RECUPERÁ

Línea de base, meta, indicadores, decisiones y registros del tablero.



2 · COMPARÁ

Identificá resultado actual; si aún no hay datos, diseñá el método de medición.



3 · INTERPRETÁ

Separá hechos, hipótesis, factores externos y límites de la evidencia.



4 · RECOMENDÁ

Proponé sostener, corregir, escalar, rediseñar o discontinuar, con fundamentos.

Antes de entregar, verificá la consistencia

Estas preguntas actúan como control de calidad.



TRAZABILIDAD

¿Cada resultado está conectado con un problema, objetivo e indicador?



CALIDAD DE EVIDENCIA

¿Distingo datos reales, estimaciones, hipótesis y ejemplos?



DECISIÓN

¿La recomendación se sostiene en resultados y aprendizajes?



APLICABILIDAD

¿La próxima acción tiene responsable, plazo y criterio de revisión?

Tu síntesis ejecutiva de una página

Producto individual para conservar o compartir con la conducción.



DIAGNÓSTICO + ACCIÓN

Problema, objetivo, intervención y principales decisiones tomadas.



RESULTADOS + RECOMENDACIÓN

Indicadores, evidencia disponible, lecciones y propuesta de decisión.

 Cuando todavía no existan resultados observados, declarar la medición pendiente y cómo se obtendrá.