



# MÁSTER EN EVALUACION DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS ESCUELA DE GOBIERNO - UCM

XXII Seminario de Experiencias de Evaluación: "El espacio de la evaluación de políticas en España  
Mesa 1: Observando el sistema

***Los confines del sistema: retos que toda evalnauta debe conocer***

María Bustelo  
Directora del Máster  
Universidad Complutense

7 de noviembre de 2025



# ¿Qué es un Sistema de Evaluación?

Un sistema de evaluación es una **estructura estable** que permite que la evaluación sea **continua, institucionalizada y vinculada a decisiones**, no solo una actividad puntual.



# Sistemas de Evaluación (Leeuw & Furubo 2008)

- ▶ 1. Perspectiva epistemológica compartida
- ▶ 2. Responsabilidad organizacional
- ▶ 3. Permanencia
- ▶ 4. Orientación al uso de resultados
-

# Pros y Cons de los Sistemas de Evaluación

## Bustelo & Jacob 2025

Mejoran la *gestión pública* al alinear las evaluaciones con prioridades organizativas

Aumentan la *transparencia* y la rendición de cuentas, haciendo accesibles los resultados a la ciudadanía.

Fortalecen *capacidades institucionales* y *profesionales*, desarrollando habilidades en evaluación y uso de datos.

Promueven *una cultura de aprendizaje* e integración de la evaluación en la toma de decisiones.

Requieren importantes *recursos, tiempo* y *coordinación organizativa*.

Pueden derivar en *burocratización* y *carga administrativa*, priorizando el cumplimiento formal.

Riesgo de *evaluation capture*: la evaluación se vuelve ritual y pierde sentido crítico.

La excesiva *estandarización* puede limitar la *flexibilidad* y la *adecuación* a distintos contextos..



## Cuatro hipótesis sobre el rol de los sistemas de evaluación en la sociedad (Leeuw & Furubo 2008)

- ▶ 1. Generan información rutinaria más útil para ajustes menores que para cambios profundos
- ▶ 2. Funcionan como mecanismos que aseguran los procedimientos
- ▶ 3. Confirman más que cuestionan políticas existentes
- ▶ 4. Tienden a reproducirse y expandirse

# The Power and Dysfunctions of Evaluation Systems (Raimondo 2018)

- ▶ **1.** Los sistemas de evaluación no existen aislados  
*Forman parte de culturas organizativas y relaciones de poder.*
- ▶ **2.** Los sistemas de evaluación cumplen varias funciones (control, aprendizaje, mejora),  
*pero estas funciones a veces compiten entre sí.*
- ▶ **3.** La evaluación tiene poder porque define qué se considera “éxito” o “fracaso”,  
*orientando prioridades y decisiones institucionales.*
- ▶ **4.** Ese poder puede generar disfunciones:  
*se favorecen resultados fáciles de medir, se ocultan problemas o se usa la evaluación de forma simbólica.*

# Evaluation systems and *bureaucratic capture* (Raimondo & Leeuw 2022)

- ▶ (1) La *irracionalidad de la racionalización*, «cuando las burocracias adaptan sus misiones para ajustarse a las reglas del juego existentes»
- ▶ (2) La *disputa cultural*, «cuando los distintos grupos de una organización chocan por perspectivas contrapuestas sobre la misión y el rendimiento de la organización»
- ▶ (3) El *universalismo burocrático*, cuando las burocracias se obsesionan con sus propias reglas a expensas de su misión principal.
- ▶ (1) Adherirse al «*giro escéptico*» (Dahler-Larsen, 2018)
- ▶ (2) *Reducir los principios de la gestión basada en resultados*
- ▶ (3) *Recortar las reglas generales*
- ▶ (4) *Confiar más en el juicio y menos en los indicadores*
- ▶ (5) *Ayudar a los evaluadores a cambiar su comportamiento para ser más resilientes*



# ¿Qué es la *Evaluation Capture*? (Leeuw & Pleger 2023)

- ▶ La “*evaluation capture*” ocurre cuando la evaluación queda atrapada dentro de protocolos, normas y procedimientos burocráticos que la vuelven rígida, rutinaria y poco crítica.
- ▶ La evaluación pasa a servir *más a la organización* que la encarga que al interés público o al aprendizaje real.
- ▶ Se priorizan *indicadores fáciles* y *procesos formales*, en lugar de analizar efectos reales, dilemas o consecuencias no previstas.
- ▶ La evaluación se convierte en una *actividad mecánica*: “hay que evaluar porque toca”, no porque ayude a mejorar.
- ▶ *Resultado*: se produce mucha evaluación, pero poco conocimiento útil.

*Riesgo central*: la evaluación pierde su función crítica y se vuelve parte del mismo sistema que debería cuestionar.

# ¿Qué deben hacer lxs evaluadores resilientes? (Leeuw & Pleger 2023)

- ▶ **Diagnosticar señales tempranas de captura**, como ToR rígidos, evaluaciones ritualizadas, métricas sin sentido o exigencias estándar para todo.
- ▶ **Negociar de forma firme y ética** el enfoque, las preguntas y los métodos para asegurar que la evaluación tenga sentido sustantivo, no solo formal.
- ▶ **Decir NO** cuando la evaluación solo sirve para cumplir con requisitos burocráticos (aunque sea difícil).
- ▶ **Hablar con evidencia y tacto**, combinando rigor metodológico con habilidades relacionales y comunicación clara.
- ▶ **Mantener integridad personal y profesional**: actuar con independencia, resistir presiones y proteger el valor de la evaluación como práctica democrática.

**Meta:** Producir evaluaciones que realmente *piensen, cuestionen y generen aprendizaje*, no solo informes..

## Algunas preocupaciones- excesiva carga en las evaluadoras

- ▶ Los sistemas de evaluación cuentan con otros *roles*, además de las evaluadoras
- ▶ Comanditarias y tomadoras de decisiones
- ▶ Comanditarias con *agencia*, más allá de ser gestoras de evaluaciones

# Algunas preocupaciones- relajar tensiones burocráticas

- ▶ “*From Movement to Monuments*”
- ▶ Captura burocrática y de la evaluación
- ▶ Pensar que **crear una forma estable y continua** de evaluar programas, políticas y procesos equivale a hacer evaluaciones de una misma manera

# Algunas preocupaciones- relajar tensiones metodológicas

- ▶ “*Evaluar es hacerse unas buenas preguntas y contestárselas bien*”
- ▶ Desarrollo del pensamiento evaluativo
- ▶ Deriva metodológica, recurrente y peligrosa, hacia metodologías exclusivas consideradas superiores (“movimiento de políticas basadas en la evidencia”)
- ▶ Nada en consonancia con la complejidad y con la comunidad de evaluación

# Pensamiento evaluativo

- ▶ Es pensamiento crítico aplicado al contexto de evaluación, que está motivado por una actitud de curiosidad y de creencia en el valor de la evidencia, que implica:
  - ▶ 1. Identificar asunciones y supuestos
  - ▶ 2. Hacer preguntas razonadas
  - ▶ 3. Perseguir una comprensión profunda a través de la reflexión y la toma de perspectivas múltiples
  - ▶ 4. Ofrecer decisiones informadas en preparación para la acción

Buckley, Archibald, Hargraves & Trochim, 2015

# Algunas preocupaciones- aumentar la tensión democrática

- ▶ Contextos anti-democráticos
- ▶ La evaluación solo tiene sentido si se hace por, bajo y con *valores democráticos*
- ▶ Igualdad, atención a los márgenes, a la complejidad y a la heterogeneidad.
- ▶ Inclusión vs. exclusión
- ▶ Participación de la ciudadanía (lo opuesto al “sálvese quien pueda” de las tesis neoliberales)

# Gracias por vuestra atención

---

María Bustelo (mbustelo@ucm.es)

[www.magisterevaluacion.es](http://www.magisterevaluacion.es)



ESCUELA DE  
GOBIERNO  
UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

**MÁSTER EN EVALUACIÓN  
DE PROGRAMAS Y POLÍTICAS PÚBLICAS**