



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



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