

**JULIO FRANCO CORZO**

**EVALUACIÓN DE**

**POLÍTICAS**

**PÚBLICAS**

**LOS 7 PASOS PARA LOGRAR  
EVALUACIONES INTELIGENTES**

“

El libro *Evaluación de Políticas Públicas* ofrece una guía práctica de los procesos pragmáticos de evaluación...”

---

**DR. JOSÉ NABOR CRUZ MARCELO**

Secretario Ejecutivo del CONEVAL

“

...Julio Franco Corzo nos regala un texto que combina, de manera fascinante, conocimientos teóricos, aplicaciones prácticas y casos reales que ejemplifican aciertos y errores...”

---

**DR. EDUARDO ANDERE M.**

Autor de 17 libros sobre educación e investigador visitante de la Universidad de Nueva York

“

...una gran contribución, no solo para los interesados en la evaluación sino para los que ejecutan políticas y programas gubernamentales, y para analistas y estudiosos del fenómeno público...”

---

**DR. JOSÉ MEJÍA LIRA**

Autor del libro *La evaluación de la gestión y las políticas públicas*

“

Julio Franco hace que dejemos de ver la evaluación de políticas como un terreno estrictamente técnico. Nos ofrece una guía práctica para que la evaluación sea útil en la toma de decisiones públicas”.

---

**DR. CARLOS MORENO JAIMES**

Autor del libro *Democracia electoral y calidad gubernativa* e investigador del ITESO

“

Hacía falta en México un libro que expusiera de forma didáctica la teoría y la práctica de la evaluación de políticas públicas...”

---

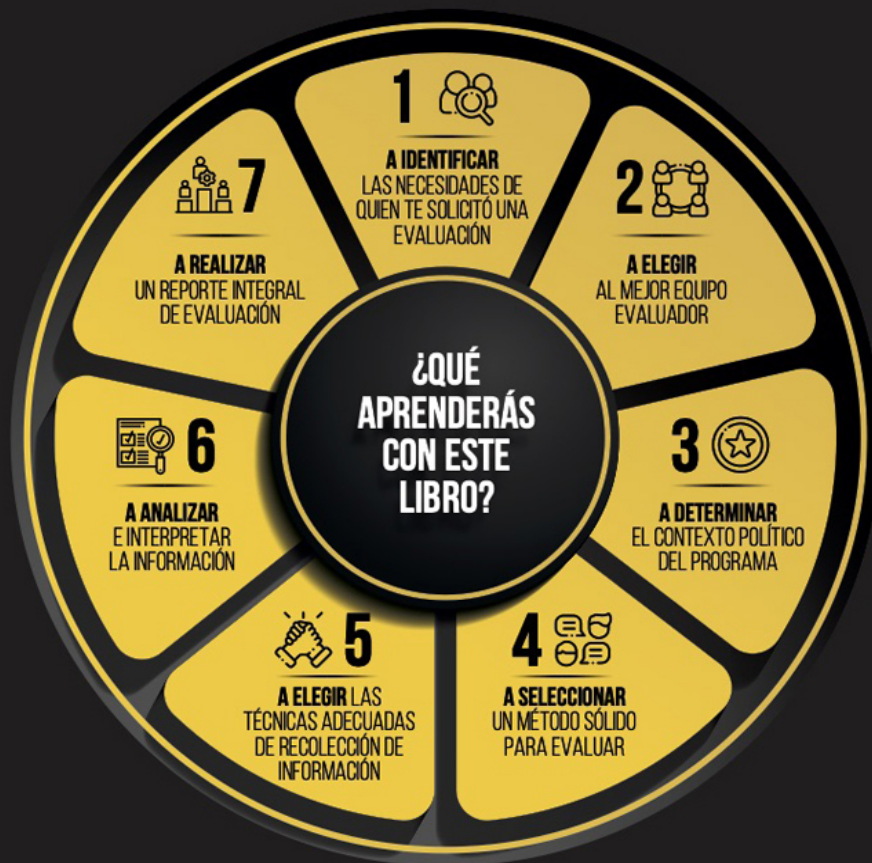
**DRA. MARGARITA ARGÜELLES GÓMEZ**

Miembro de la Junta Nacional Directiva de la Asociación Mexicana de Ciencias Políticas (AMECIP)

**ESTE LIBRO TE ENSEÑARÁ LA CIENCIA Y EL ARTE DE  
DISEÑAR Y EJECUTAR EVALUACIONES INTELIGENTES DE  
PROGRAMAS PÚBLICOS**

---

# LOS 7 PASOS PARA LOGRAR EVALUACIONES INTELIGENTES







## **DR. JULIO FRANCO CORZO**

Consultor internacional en Políticas Públicas con 20 años de experiencia en evaluación de programas públicos. Ha liderado más de 300 proyectos para gobiernos de América Latina y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Es autor del libro *El País de los Elefantes Blancos* y del *best seller* *Diseño de Políticas Públicas*.


Julio es fundador de IEXE Universidad, institución pionera en educación en línea especializada en Políticas Públicas, Ciencia de Datos y Tecnologías de la Información.

**CONFERENCIAS Y CONTACTO**

**800.286.84.64**



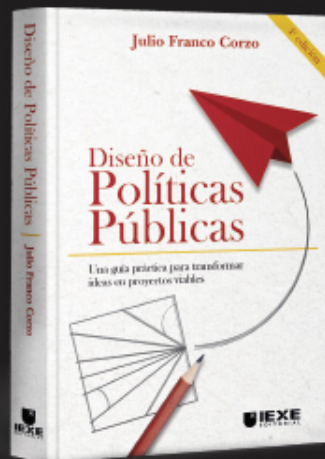
## CONTACTA AL AUTOR:

 [www.juliofranco.mx](http://www.juliofranco.mx)

 Julio Franco Corzo

 [julio.franco@iexe.edu.mx](mailto:julio.franco@iexe.edu.mx)

## TAMBIÉN DEL AUTOR:



 [www.iexe.edu.mx](http://www.iexe.edu.mx)

 IEXE Universidad



 [www.evaluate.mx](http://www.evaluate.mx)

 [Evaluatemx](#)

**EVALUACIÓN DE  
POLÍTICAS PÚBLICAS**  
**LOS 7 PASOS PARA LOGRAR**  
evaluaciones inteligentes  
de **Julio Franco Corzo**

**Primera edición: 2023**

**Coordinación editorial:**  
Elizabeth Pérez Camacho

**Edición y corrección de estilo:**  
María Luisa Guzmán Vázquez  
Ruth Rojas Jiménez  
José Flores Sosa

**Diseño editorial:**  
Alejandro Armendáriz Marín  
Nallely del Carmen Carrasco Castillo  
Alejandro Guerrero García  
Sheila Adriana Gutiérrez Santana

**Ilustración:**  
Enrique Alfonso Rodríguez Aguilar

Comentarios sobre la edición y el contenido de este libro a:  
direccion.editorial@iexe.edu.mx  
IEXE Universidad | [www.iexe.edu.mx](http://www.iexe.edu.mx)  
Teléfono: 800-286-84-64



Todos los derechos reservados.

D.R. © 2023, Julio Franco Corzo

D.R. © 2023, Grupo Editorial y de Investigación Polaris, s.A.de c.v.

ISBN: 978-607-8571-24-6

Queda prohibida, sin autorización escrita de los titulares del “Copyright”, bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía, el tratamiento informático, así como la distribución de ejemplares de la misma mediante alquiler o préstamo público.

Editor: Grupo Editorial y de Investigación Polaris s.A. de c.v.

Domicilio: Boulevard Esteban de Antuñano # 2702 B, Ciudad de Puebla,  
México. c.p. 72160

Hecho en México /*Made in Mexico*

---

“Dedicado a mi mentor, Robert J. LaLonde, quien me inspiró para dar los primeros pasos en evaluación de políticas públicas”.

---

# ÍNDICE

---



## **INTRODUCCIÓN**

[¿Cómo te puede ayudar este libro?](#)

[Historias de éxito y fracaso en la evaluación de programas y políticas públicas](#)

[Historia 1. El alcalde que venció el embate de una industria](#)

[Historia 2. El subsecretario que se dejó vencer por el miedo](#)

[Historia 3. El gobernador que aplicó el suero de la verdad a su gabinete](#)

[Historia 4. El director de evaluación que escapó de los charlatanes](#)

[¿Qué es y qué no es política pública?](#)

[El ciclo de vida de las políticas públicas](#)

## **PARTE 1.**

### **PREPARANDO EL TERRENO**

[Una breve historia de la evaluación de políticas públicas](#)

[La evaluación en México: del esfuerzo aislado a la práctica sistematizada](#)

[Perspectivas teóricas de la evaluación de políticas públicas](#)

[Una definición pragmática de la evaluación de políticas públicas](#)

[Razones para evaluar las políticas públicas](#)

[Confusiones habituales entre la evaluación y otros instrumentos](#)

[Tipos de evaluación](#)

[Los ingredientes de una evaluación inteligente](#)

## **PARTE 2.**

### **LOS 7 PASOS PARA DISEÑAR Y EJECUTAR UNA EVALUACIÓN INTELIGENTE A PROGRAMAS PÚBLICOS**

#### **PASO 1.**

#### **IDENTIFICAR LAS NECESIDADES DEL DECISOR**

[Historia 5. El secretario que ahorró millones con una reunión](#)

[1.1 Identifica el perfil del decisor](#)

- [1.2 Planifica una entrevista inicial sólida](#)
- [1.3 Ejecuta la entrevista inicial de forma impecable](#)
- [1.4 Elabora y presenta la propuesta de evaluación](#)

## **PASO 2.**

### **ELEGIR AL EQUIPO EVALUADOR**

[Historia 6. El consultor que era compadre de sus evaluados](#)

- [2.1 Elige un líder técnico para el proyecto](#)
- [2.2 Define la estructura del equipo de trabajo](#)
- [2.3 Recluta al equipo ganador](#)

## **PASO 3.**

### **DETERMINAR EL CONTEXTO POLÍTICO**

[Historia 7. La decisión que salvó una evaluación de un desastre político](#)

- [3.1 Identifica a los actores a favor y en contra de la evaluación](#)
- [3.2 Identifica el momento adecuado para presentar resultados preliminares](#)
- [3.3 Identifica la visibilidad del programa a evaluar](#)

## **PASO 4.**

### **SELECCIONAR Y ADAPTAR LA METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN**

[Historia 8. El funcionario que estuvo a punto de comprar espejitos](#)

- [4.1 Identifica el tipo de metodología que utilizarás](#)
- [4.2 Define las preguntas de evaluación](#)
- [4.3 Identifica la metodología de investigación más adecuada para la evaluación](#)
- [4.4 Elige la metodología óptima con base en el tiempo y presupuesto disponibles](#)
- [4.5 Prepara la sesión de arranque del proyecto](#)

## **PASO 5.**

### **ELEGIR LAS TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**



[Historia 9. El evaluador que hacía su trabajo por WhatsApp](#)

[5.1 Supera las barreras para recolectar información](#)

[5.2 ¿Cuáles son las acciones clave para recolectar información documental?](#)

[5.3 ¿Cuáles son las acciones clave para recolectar información de campo?](#)

## **PASO 6.**

### **ANALIZAR E INTERPRETAR LA INFORMACIÓN PARA LA EVALUACIÓN**

[Historia 10. La evaluación de los “datos cuestionables”](#)

[6.1 ¿Cómo realizar el análisis de información cualitativa?](#)

[6.2 ¿Cómo realizar el análisis de información cuantitativa?](#)

[6.3 ¿Cómo realizar el análisis mixto de información?](#)

## **PASO 7.**

### **ELABORAR LAS RECOMENDACIONES Y EL REPORTE DE LA EVALUACIÓN**

[Historia 11. ¿No más evaluadores por favor! Recomiendan muchas estupideces](#)

[7.1 Los principios éticos del proceso evaluativo](#)

[7.2 Los hallazgos y las recomendaciones de la evaluación](#)

[7.3 La estructura del reporte](#)

[7.4 La presentación ejecutiva](#)

[BIBLIOGRAFÍA](#)

# INTRO- DUCCIÓN





## TIEMPO APROXIMADO DE LECTURA

20 MINUTOS

# ¿Cómo te puede ayudar este libro?

■ El camino para que este libro haya llegado a tus manos inició en 1999, en la Universidad de Chicago. A finales de los años noventa, tuve la oportunidad de estudiar —y posteriormente colaborar— con uno de los grandes maestros en evaluación de políticas públicas de los Estados Unidos: el doctor Robert J. LaLonde.

LaLonde me animó a iniciar una empresa de consultoría especializada en evaluación. En esa época, la evaluación era una práctica aislada en el Gobierno federal mexicano. No había ni presupuesto ni marco normativo. Nada ni nadie obligaba a las dependencias a evaluar los programas públicos. Por ende, el número de evaluaciones que se realizaba en los gobiernos estatales y municipales era muy bajo (o prácticamente nulo).

Seis meses después de haber arrancado la consultoría *Evaluare*, pensé que me moriría de hambre. Había hecho 25 presentaciones de evaluaciones de impacto, pero no había vendido ni una. A los políticos no les interesaba la evaluación de programas; mucho menos tenían presupuesto para una. Me iba a ir a la quiebra con el trabajo de mis sueños. Llamé a LaLonde.

—Bob, ¿qué hago? —le pregunté con desesperación. Le conté que había visitado seis entidades federativas. Le recité los nombres y cargos de decenas de funcionarios y autoridades electas. Mi mentor me interrumpió

caballerosamente y me preguntó cuántos de mis clientes potenciales habían oído hablar antes de una evaluación de impacto.

—No sé —titubeé por unos momentos—. Yo creo que ninguno.

—Ya veo. Un político no va a comprar algo que no conoce, Julio. Busca un cliente que esté familiarizado con la evaluación. Esa es tu misión. Sé paciente, no te desanimes. En unos años, en el futuro, ellos serán los que estarán tocando a tu puerta.

Seguí el consejo de LaLonde. Depuré mi lista de prospectos y, al mes siguiente, concreté mi primera venta: un secretario de Desarrollo Social con un posgrado en política pública. El funcionario quería conocer el efecto a largo plazo de un programa pionero en educación para adultos, por lo que realicé una evaluación de impacto. La evaluación le permitió concursar en distintos foros y obtener un par de reconocimientos internacionales. Esa primera experiencia me hizo ganar confianza. Por fin lo había logrado.

Así comenzaron dos décadas llenas de satisfacciones y muchos retos. Tuve la oportunidad de liderar más de trescientas evaluaciones a programas gubernamentales, pero no todo fue miel sobre hojuelas. Me encontré con muchas piedras en el camino y tuve muchos fracasos; sin embargo, todo ese conocimiento y experiencias me permitieron construir una metodología para diseñar y ejecutar una evaluación de políticas públicas.

Hoy quiero compartir contigo el manual de consultoría de mi equipo, el cual fue clave en el diseño del programa de la maestría en Evaluación de Políticas Públicas de IEXE Universidad. Te lo estoy revelando porque creo que la gestión pública dará un salto cuántico cuando la evaluación sea una práctica cotidiana en la toma de decisiones. Para eso necesitamos muchos evaluadores profesionales y servidores públicos preparados que conozcan esta disciplina. Este libro es para que el futuro que imaginó Bob, el que imaginé yo, se convierta en el presente.

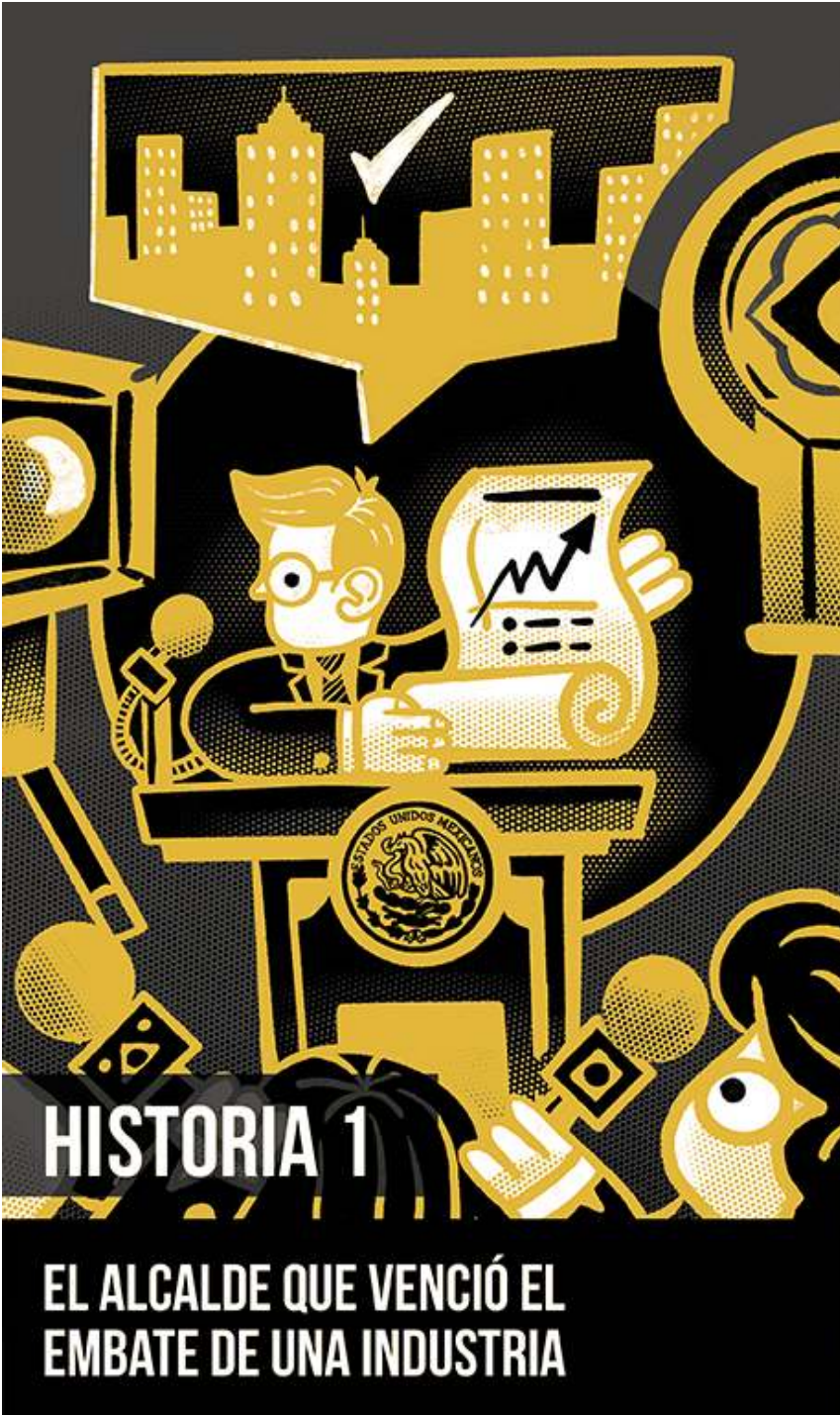
La evaluación de políticas públicas es una ciencia y un arte. Es una ciencia porque incluye tres elementos clave: 1) la selección y la adaptación de una metodología de evaluación, 2) la recolección de información clave y 3) el análisis de la información. Estas etapas requieren mucho rigor y seriedad, y son fundamentales para sentar las bases de cualquier proyecto de esta índole.

Pero la evaluación también es un arte porque requiere tres habilidades: 1) pericia para elegir a tu equipo de trabajo, 2) intuición para identificar el contexto político en el cual opera el programa y sus actores involucrados, y 3) destreza para redactar y presentar efectivamente los resultados de la evaluación. Deberás cultivar estos talentos si quieres llegar a buen puerto.

Si eres un **consultor** de evaluación de políticas públicas (o aspiras a serlo), este libro te enseñará, paso a paso, cómo cada uno de esos elementos se encadena para lograr una evaluación profesional de política pública. Si eres un **estudiante** interesado en esta especialidad, este libro será tu mapa de navegación. Y si eres un **servidor público** que desea contratar una evaluación, esta es la guía definitiva para saber contratar un equipo profesional, auténtico y que te dé resultados.

## **Historias de éxito y fracaso en la evaluación de programas y políticas públicas**

Este libro es una inversión. Los consejos que aprenderás aquí pueden ser la diferencia entre despilfarrar miles de millones de pesos o tomar buenas decisiones de gobierno que trasciendan. Si no me crees, tengo cuatro historias — basadas en experiencias reales— que te convencerán.



Obtener consenso para legitimar una política pública es una tarea complicada, sobre todo cuando se trata de una medida impopular para la ciudadanía o algún grupo de interés —público o privado— con recursos y poder para



echar abajo el proyecto. Es incontable la cantidad de programas que ha sucumbido por la presión de la opinión pública o de otros actores. En mi experiencia, esto se debe a que muchos titulares del Ejecutivo —sin importar el orden de gobierno— carecen de instrumentos adecuados para comunicar efectivamente los beneficios de sus acciones.

El siguiente caso ilustra cómo la evaluación puede ser una herramienta que respalde con hechos una medida efectiva y benéfica, por impopular que pueda parecer.

Para frenar la delincuencia, el presidente municipal de una de las ciudades más grandes de México tomó la decisión de suspender la venta de bebidas alcohólicas cerradas en tiendas de conveniencia y supermercados por las noches. En cuanto se puso en marcha la medida, la Cámara de Comercio se lanzó en su contra con una inusitada virulencia. Parecía haber firmado su suicidio político.

Durante tres meses, la Administración local aguantó los embates de sus antagonistas, quienes aprovechaban cualquier espacio mediático para criticar la decisión. Fue cuestionado en programas de radio, apariciones televisivas y notas de prensa. Las cadenas de tiendas insistían en que la medida era inútil y únicamente estaba dañando sus ventas.

Contra todo pronóstico, el alcalde resistió. Es el tipo de persona que llamarían un nerd de la política. Estudió la licenciatura en Administración Pública y, después, se formó en Políticas Públicas con un posgrado en los EUA. Así que, cuando su acción fue cuestionada, hizo lo que cualquier funcionario debería hacer: pidió una evaluación de impacto.

Cuando el alcalde nos contrató, sabía que teníamos una pequeña bomba entre manos. La industria no se estaba quedando de brazos cruzados y había contratado a sus propios consultores para evaluar la medida. Nuestro trabajo debía ser metodológicamente impecable. Los hallazgos debían ser a prueba de balas. No había margen de error.

Diseñamos la evaluación. La hipótesis era que existe una relación entre la venta de alcohol y la incidencia delictiva. Empleamos una metodología cuasiexperimental: contrastar el índice de incidencia delictiva cuando no estaba vigente la medida, en comparación con la incidencia reportada durante la intervención.

Nuestra evaluación encontró que las personas que acuden en la madrugada a comprar bebidas alcohólicas son más susceptibles a ser víctimas de la delincuencia. No es que las personas que se exceden en el consumo de alcohol tiendan a cometer delitos, sino que quienes salen por la noche a esos puntos de venta se exponen a una situación de riesgo. El resultado nos dejó perplejos: ¡la incidencia delictiva esperada se redujo hasta 39 % en las zonas afectadas del municipio!

Recuerdo que acompañé al presidente municipal a una entrevista con un locutor especialmente mordaz. Le expliqué la metodología, le mostré las fuentes de información y los hallazgos. La evidencia era sólida. El conductor fue incapaz de derribar los argumentos.

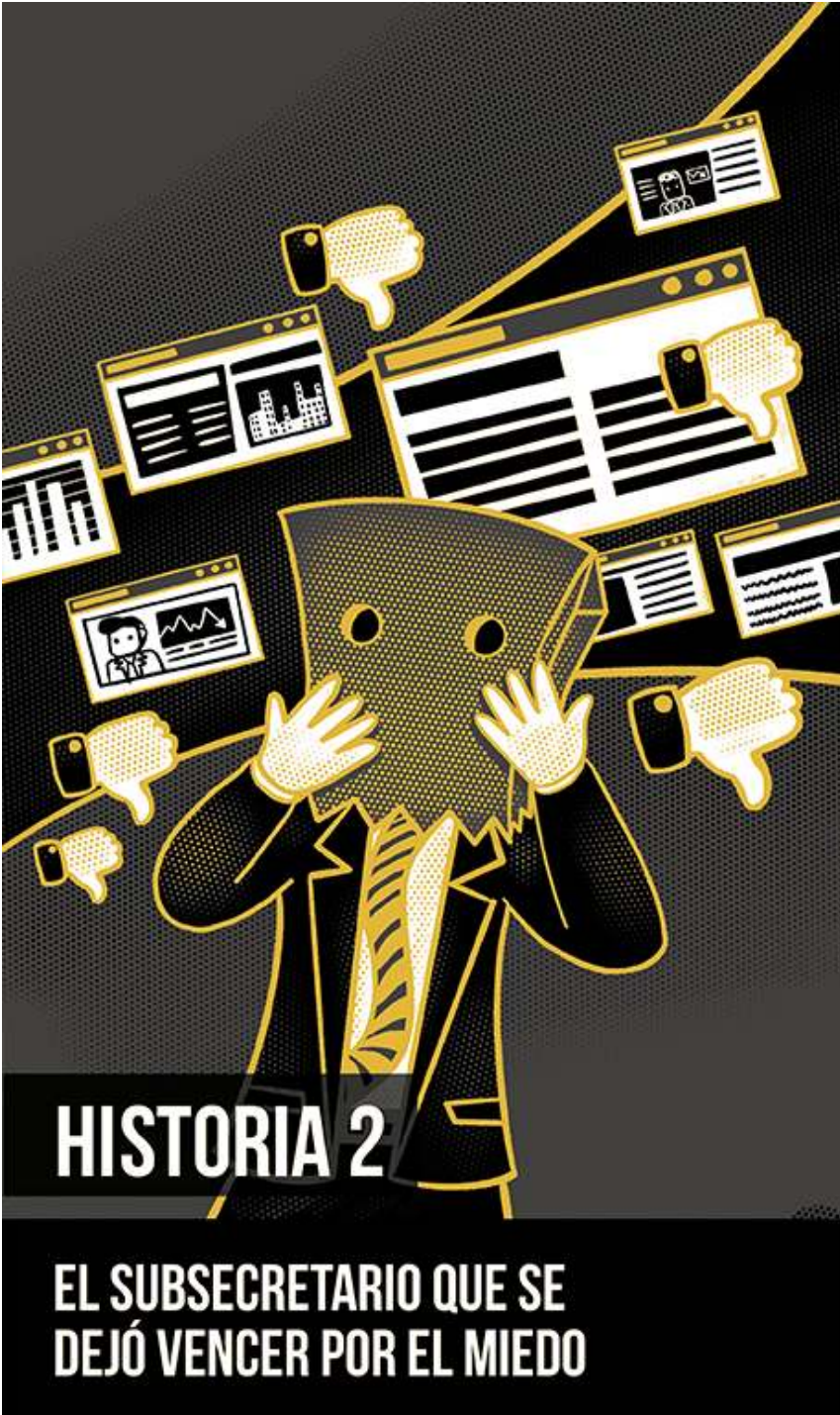
—Hicimos la tarea, nada más que eso —dijo el alcalde al despedirse.

¡Vaya tarea! A partir de ahí, con el documento en mano, su Administración se dedicó a compartir los resultados. Con el paso de las semanas, al ver que la política estaba funcionando, los comerciantes bajaron sus ataques y la gente dejó de ser tan renuente a la prohibición. La evaluación fue el escudo que permitió aguantar el embate de una industria y salir con la frente en alto.

Al término de su mandato, un partido de oposición ganó la presidencia municipal. Aunque muchos programas fueron modificados, la prohibición de venta de bebidas alcohólicas en horario nocturno se mantuvo como parte de la nueva estrategia de prevención del delito.

**Primera lección de este libro:** *las evaluaciones sólidas son escudos para políticas públicas que funcionan, aunque sean impopulares.*

Como responsable del diseño o ejecución de una política pública, estarás expuesto al escrutinio de muchos sectores y al cuestionamiento de grupos de interés que se oponen públicamente a la medida. ¡Haz la tarea! Blinda tu política pública mediante una evaluación impecable en lo que se refiere a su metodología. Además, demuestra y comunica consistentemente los beneficios en la población afectada. Considera que no se trata de ganar una batalla particular; en realidad, se trata de generar consenso con los detractores a través de información científica y técnica en favor del interés público.



## HISTORIA 2

### EL SUBSECRETARIO QUE SE DEJÓ VENCER POR EL MIEDO

Si hay algo que atemoriza a todos los políticos y servidores públicos de alto nivel, sin excepción, es una imagen negativa. Para trabajar adecuadamente, los decisores necesitan, en buena medida, del respaldo de la gente. Sin

ese apoyo, las puertas se cierran y el margen de maniobra se reduce. Un político con mala imagen difícilmente podrá echar a andar sus proyectos sin ser cuestionado a cada paso.

Desafortunadamente, el miedo es un pésimo consejero. El miedo paraliza, ciega, nubla la mente. Sobre todo, impide la toma de decisiones. Imagina que vas conduciendo un automóvil que se dirige al precipicio, pero tu cuerpo no responde. Estás ahí, inmóvil, dejándote llevar por la inercia, sin la posibilidad de dar un volantazo o pisar el freno. Eso ocurre cuando dejas que el terror te domine. Esto le sucedió al protagonista de mi siguiente historia.

Tuve la oportunidad de conocer al subsecretario a cargo de un programa emblemático de prevención del delito del Gobierno federal mexicano (PRONAPRED). No se veían resultados por ningún lado. Había evidencias de fallos en el diseño e implementación del programa. El subsecretario estaba intranquilo, así que me reuní con él para explorar la posibilidad de realizar una evaluación. Había nerviosismo en los ojos de ese hombre experimentado, producto de la urgencia y presión que ponía el secretario de Gobernación en su desempeño. Comenzaba a asomarse el miedo.

Como tenía poco tiempo para la reunión, decidí concentrarme en los dos problemas centrales que veía del programa. El primero era que, en sí, carecía de lógica interna. La política tenía el bienintencionado objetivo de incrementar la corresponsabilidad de la ciudadanía en la prevención del delito a través del desarrollo de habilidades y competencias. En la práctica, eso se redujo a una oferta de talleres de manualidades, danzas contemporáneas y

activación física que poco o nada podían contribuir a reducir la violencia en México.

Pero ese no era el principal inconveniente. Además de la falta de pertinencia de la estrategia, ¡el dinero se había estado gastando en otras cosas! Era un secreto a voces entre los Gobiernos estatales y municipales —algo que descubrí haciendo evaluaciones en distintos Gobiernos— que los recursos del programa servían como caja chica.

Empecé por explicar el primer problema. Frunció el ceño. Sus nudillos estaban blancos de lo fuerte que apretaba los puños, pero no dijo nada. Seguía con la mirada perdida mientras yo trataba de explicarle cómo el vehículo que conducía se dirigía al despeñadero.

—El dinero está llegando a mediados de año, subsecretario —expuse, con el tono más calmado que pude—. Por las reglas de operación, eso deja muy poco tiempo para que los estados ejecuten las acciones. Los Gobiernos están contratando apenas en septiembre u octubre, por lo que los cursos se imparten hasta los últimos dos meses del año. Y está el tema de la caja chica...

—¿Qué caja chica, Julio? —vociferó. La última frase lo sacó del tren de pensamiento y lo regresó a la realidad. — Explícame, ¿cuál caja chica?

—Verás, subsecretario, los Gobiernos estatales y municipales están usando el dinero del programa para otras cosas. Nosotros hacemos evaluaciones en siete entidades federativas, lo que nos permite saber el destino de los recursos. Pregúntales a tus funcionarios de primer nivel, estoy seguro de que te dirán lo mismo que yo.