

Identificación de los departamentos

Consejos y consideraciones



Contexto	2
A. Impacto Potencial	3
¿El departamento cuenta con un área de trabajo en la que se ha identificado una necesidad de mejora?	3
¿El departamento cuenta con un área de trabajo en la que se ha planificado un cambio en un proceso, una política o un programa, o está planeando pilotar algo nuevo?	3
¿El departamento tiene un proceso, una política o un programa de larga duración que no haya sido evaluado previamente?	4
¿A quién sirven los programas o políticas del departamento?	5
B. Capacidad y Compromiso del Personal	6
¿El departamento cuenta con tiempo disponible del personal para que se comprometa a apoyar una evaluación?	6
¿El departamento cuenta con un liderazgo y una estructura organizacional estables?	6
¿El personal del departamento está entusiasmado por participar en una evaluación?	7
C. Visibilidad del Programa	8
¿El trabajo del departamento es integral para lograr las prioridades estratégicas del/de la alcalde/alcaldesa o del/de la gestor/a de la ciudad?	8
¿El departamento cuenta con múltiples programas o procesos orientados a los/las residentes y/o sirven a una gran parte de los/las residentes de la ciudad?	9

Contexto

Puede resultar desalentador determinar qué departamentos de su ciudad serán los candidatos ideales para una alianza de evaluación. Este documento está diseñado para orientarle sobre los departamentos a los que debe dirigirse y con los que debe discutir esta oportunidad. ¡Se trata de una oportunidad estupenda para conseguir que más personas de su ciudad se entusiasmen con el uso de la evaluación! Hemos encontrado tres consideraciones clave a la hora de seleccionar departamentos para realizar evaluaciones:

- A. Impacto Potencial
- B. Capacidad y Compromiso del Personal
- C. Visibilidad del Programa

Para cada una de estas áreas, tenemos una serie de preguntas que hacer, con el fin de reflexionar acerca de si un departamento puede cumplir con estas expectativas. Algunas de estas preguntas pueden requerir una reunión con un/a representante del departamento y así obtener más información.

A. Impacto Potencial



Encontrar oportunidades que tengan una ruta clara de impacto garantiza que la evaluación aportará valor al departamento y, a su vez, a la ciudad. Reflexione sobre quién se beneficiará si evalúa el programa o una posible mejora del mismo.

¿El departamento cuenta con un área de trabajo en la que se ha identificado una necesidad de mejora?

- Esta es una buena señal de que habrá más aceptación hacia el proyecto, lo que puede prepararle para dirigir un proyecto de evaluación que obtendrá el apoyo necesario en todos los niveles.
- También es una buena señal de que puede diseñar una evaluación de impacto: existe el potencial de realizar grandes mejoras si el programa tiene un rendimiento insuficiente.
- Permite al equipo basarse en un trabajo exploratorio preexistente que demuestra la necesidad de mejorar un proceso, política o programa.

Ejemplo: Cumplimiento del Código ha estado luchando para conseguir que los/las propietarios/as resuelvan las infracciones a tiempo, o Servicios Públicos necesitan que los clientes morosos paguen sus facturas.

¿El departamento cuenta con un área de trabajo en la que se ha planificado un cambio en un proceso, una política o un programa, o está planeando pilotar algo nuevo?

- Conseguir que una evaluación tenga un alcance completo toma tiempo, por lo que puede ser útil comenzar con un plan existente para realizar un cambio o hacer algo nuevo dentro del departamento.
- Hay diferentes tipos de preguntas de investigación que podría hacer sobre un nuevo programa, por lo que ello le permitirá ser flexible en la metodología que elija.

- Usualmente, suele prestarse mucha atención a las nuevas iniciativas, por lo que es probable que haya un mayor interés en utilizar los resultados una vez finalizada la evaluación.
- Las ciudades están a veces más dispuestas a experimentar con un programa piloto o una nueva iniciativa. Puede haber más aceptación sobre hacer cambios para mejorar el programa desde el principio o el deseo de asegurar que la ciudad no está gastando recursos en un programa que no es efectivo.

Ejemplo: Los permisos comerciales están pasando de un sistema de registro y renovación en papel a otro en línea o el departamento de gestión de residuos ha recibido una subvención para apoyar un programa de compostaje.

¿El departamento tiene un proceso, una política o un programa de larga duración que no haya sido evaluado previamente?

- Si la evaluación muestra que el programa funciona bien, ¡fantástico! Esto puede aportar insights sobre cómo, por qué o para quién está funcionando bien y brindar ideas a otros programas de la ciudad. Esto también puede potencialmente generar oportunidades de financiación que requieren una demostración de que un programa está logrando los resultados de impacto para los cuales ha sido diseñado.
- Si la evaluación muestra que el programa no está funcionando correctamente, esto también es importante. Sus programas de larga duración son probablemente formas totalmente escaladas de llegar a sus residentes y ajustar o reorientarlas puede tener potencialmente un gran impacto.
 - Para mitigar las inquietudes del departamento acerca de los resultados negativos, usted puede definir preguntas de investigación y medidas que ofrezcan una imagen más rica de las posibles opciones para ajustar y mejorar el programa, en lugar de presentar una imagen binaria de "funciona" o "no funciona".
 - Será importante identificar los posibles ajustes (desde los más pequeños hasta las revisiones más sustanciales) que la dirección

probablemente esté dispuesta a realizar y esté interesada en explorar, e incluir las medidas que ayudarían a realizar esos cambios.

Ejemplo: El programa de empleos de verano de la ciudad es muy popular entre los/las estudiantes de secundaria locales, mientras que otros programas son poco utilizados, por lo que la ciudad quiere comprender los factores de éxito del programa de empleos.

¿A quién sirven los programas o políticas del departamento?

- Los programas que sirven a muchos/as residentes tienen el potencial de generar un gran impacto. Por ello ¡es importante evaluarlos y asegurarse de que son efectivos!
- Dar prioridad a las evaluaciones de los programas que atienden a poblaciones de otro modo desatendidas es una forma de promover y avanzar en la equidad para asegurarse de que esos/as residentes están recibiendo los servicios como se había previsto.

Ejemplo: El departamento tiene dos programas que podrían evaluarse: un programa de formación para el empleo, centrado en una zona subrepresentada de la ciudad, o el compromiso con el boletín mensual sobre los próximos eventos del centro de empleo. La evaluación del programa de formación para el empleo tiene el potencial de ser más impactante, dado el alcance de los beneficios/servicios proporcionados en el programa en comparación con el boletín informativo.

B. Capacidad y Compromiso del Personal



La capacidad del personal es el verdadero facilitador para lograr un proyecto exitoso de evaluación. Estimamos que usted podría necesitar hasta 0,25 ETC (con posibles picos durante los periodos de mayor actividad) de apoyo del personal del departamento para diseñar e implementar una evaluación.

¿El departamento cuenta con tiempo disponible del personal para que se comprometa a apoyar una evaluación?

- El equipo central de evaluación dependerá del personal del departamento para contribuir al diseño de la evaluación, supervisar la implementación y transferir los datos recolectados durante la evaluación.
- El personal del departamento necesitará tiempo libre dentro de sus responsabilidades actuales para apoyar el trabajo de evaluación.
- Considere qué recursos tiene el departamento: ¿hay escasez de personal en determinadas funciones, hay una época del año en la que el departamento está más ocupado y tendrá más dificultades para participar en una evaluación?

Ejemplo: La programación del departamento de Parques y Actividades Recreativas alcanza su punto máximo en los meses de verano, cuando los/las niños/as están fuera de la escuela, y sólo pueden realizar una evaluación durante el año escolar, cuando el personal tiene una mayor holgura en su carga diaria de trabajo.

¿El departamento cuenta con un liderazgo y una estructura organizacional estables?

- Comenzar un nuevo proyecto en medio de una transición de liderazgo o una reestructuración del departamento puede hacer mucho más difícil generar y mantener la aceptación del trabajo.

- Existe un mayor riesgo de que un nuevo líder de departamento quiera cambiar la evaluación prevista, el personal podría ser reasignado a otras funciones, etc.
- Además, es importante contar con el compromiso de los/las líderes para actual sobre los resultados de la evaluación una vez completada. Esto puede ser más difícil si dichos/as líderes cambian durante el curso de la evaluación.

Ejemplo: El/la directora/a de la Oficina de Desarrollo Económico se ha trasladado recientemente a otro puesto dentro de la ciudad. El/la Directora/a Adjunto/a actúa como director/a en funciones mientras se inicia la búsqueda de quién será el reemplazo en el puesto de director/a.

¿El personal del departamento está entusiasmado por participar en una evaluación?

- El interés del personal en el trabajo es otro buen indicador de que una evaluación potencial tendrá aceptación cuando se ejecute el proyecto.
- Los departamentos que han adoptado otras formas de mejora de procesos o actividades de innovación suelen ser buenos candidatos para la evaluación, ¡pues ya han iniciado el proceso de cambio!
- Esto puede depender del programa, la política o la iniciativa que se evalúe y debe tenerse en cuenta a la hora de priorizar múltiples oportunidades.

Ejemplo: El personal que dirige el programa WIC de la ciudad supervisa la asistencia a las citas de recertificación y modifica regularmente el contenido de los recordatorios a las familias para mejorar la tasa de asistencia. El personal nunca ha realizado un ECA para determinar si los diferentes recordatorios tienen un impacto causal en la asistencia de las familias a sus citas. Ahora, están interesados/as en aprender y creen que podrían adoptar la práctica en su trabajo en curso con el apoyo para realizar su primera evaluación.

C. Visibilidad del Programa



Es fundamental alinear sus objetivos con los intereses e incentivos de otros actores involucrados. En el caso de los proyectos de evaluación, los/las dirigentes de la ciudad y los/las residentes son actores involucrados especialmente significativos. También es importante considerar a los actores involucrados, como los grupos comunitarios, los/las académicos/as, las organizaciones sin ánimo de lucro, etc., que tienen un interés en el departamento o en el tema, y que usted podría involucrar o con los que podría compartir los resultados para multiplicar su impacto.

¿El trabajo del departamento es integral para lograr las prioridades estratégicas del/de la alcalde/alcaldesa o del/de la gestor/a de la ciudad?

- Considere cómo una evaluación con este departamento podría ayudar a lograr las métricas que el/la alcalde/alcaldesa está monitoreando o se ha comprometido a mejorar.
- Esto proporcionará más influencia al Campeón de Evaluación para activar a los actores involucrados, con el fin de que apoyen la evaluación y proporcionen un impulso continuo a lo largo del proyecto.
- Esta puede ser una forma de decidir cuál de las muchas oportunidades de evaluación se debe perseguir.

Ejemplo: El/la alcalde/alcaldesa se ha comprometido a reducir las tasas de desalojo en la ciudad y cuenta con financiación para pilotear nuevos programas de apoyo que mantengan a los/las residentes en sus hogares.

¿El departamento cuenta con múltiples programas o procesos orientados a los/las residentes y/o sirven a una gran parte de los/las residentes de la ciudad?

- Esto ofrece la oportunidad de abordar múltiples proyectos para su evaluación. Además, una evaluación puede proporcionar insights que se pueden aplicar en diversos programas o sentar las bases para otra evaluación exitosa.
- Esto puede aumentar el interés por realizar la evaluación y hacer que otros actores involucrados apoyen el trabajo a lo largo del proceso de evaluación.
- Si los/las residentes pueden ver el impacto del cambio y/o de la evaluación, esto puede ayudar a generar una mayor aceptación en futuras evaluaciones.

Ejemplo: Un departamento que supervisa los servicios que utilizan todos los residentes (p.ej., el departamento de Obras Públicas que gestiona la recolección de basura, los servicios públicos, etc.) o un departamento que administra servicios a gran escala para un subconjunto de residentes (p.ej., el departamento de Servicios Humanos que gestiona la divulgación entre los ancianos, los programas extraescolares, etc.) pueden ser aliados ideales.