

# Valor público

*Evaluación para  
conectar las  
políticas públicas y  
las personas*



Foto: Aurora Villalobos, 2022

**Vivienda de La Alberca. Ciudad Califal de Madinat al-Zahra (Córdoba).**

**Septiembre 2022,  
Revista EPP N° 45**



**INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública

**\*Esta es una publicación digital diseñada para no ser impresa**

## Aspectos a tener en cuenta en las diferentes fases del proceso de Seguimiento a una política pública

El seguimiento es una de las herramientas con las que pueden contar los promotores de un plan o proyecto para **garantizar el control y la optimización de los recursos** durante su implementación. Para que la aplicación se adecúe a las diferentes acciones, el sistema de seguimiento debe diferenciar claramente tres fases: **diseño del proceso, puesta en marcha de las acciones, y resultados en forma de informes de seguimiento.**

El conjunto de las etapas de un monitoreo (o seguimiento) no está exento de limitaciones o dificultades. Para evitar o minimizar estas problemáticas, se establecen una serie de **recomendaciones** que ayuden en su labor a los entes responsables:

- **Definición de las funciones de las partes.** Se deben clarificar las pretensiones de cada una de las fases del procedimiento.
- La **jerarquía de objetivos** planteada en el proyecto ha debido ser **clara y explícita**. De no ser así, se deben proponer medidas correctoras que reorienten la actividad.
- **Herramientas y conocimientos necesarios.** Los responsables de las acciones deben contar con la cualificación oportuna para el empleo de instrumentos previamente garantizados.
- Entre las técnicas a aplicar, deben primar los **métodos participativos** (para más información véase la [Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas-la participación transversal](#) del IAAP).
- Conformar **canales de información y comunicación adecuados**. Es fundamental a la hora de recibir y trasladar observaciones y reorientaciones.
- Garantizar la **calidad de los datos**, mediante el control de resultados de diferentes indicadores por objetivos.



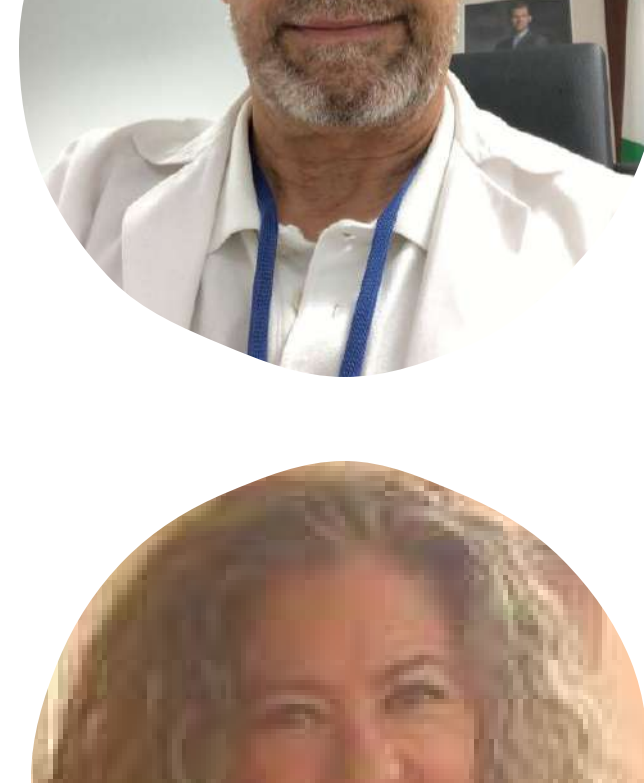
Pronto, podrá encontrar esta infografía en **Apuntes para la realización del Seguimiento de Planes y Programas** que el Área de Evaluación de Políticas Públicas publicará durante el trimestre, contribuyendo así a la labor de seguimiento por parte de los diferentes centros promotores.

# Uso de la Escala AIL (Adoption Impact Ladder) para el seguimiento y evaluación de la implementación de políticas públicas de Andalucía

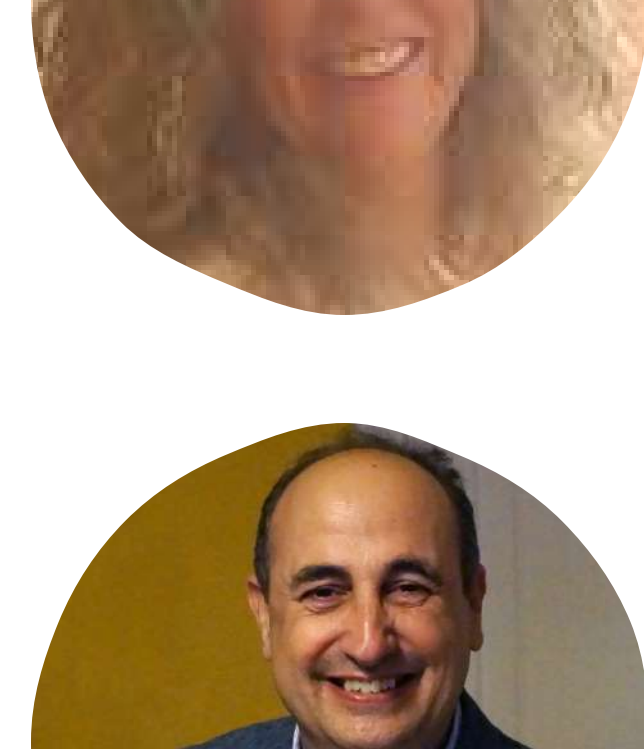
Federico Alonso Trujillo, Francisco Vázquez García, Ara Millán Jiménez & Luis Salvador-Carulla



**Federico Alonso Trujillo** es Doctor en Medicina, especialista en bioética. Ejerce como médico de la Administración General de la Junta de Andalucía. Ha sido director del Plan de Promoción de la Autonomía Personal y Prevención de la Dependencia (PAP&PD 2016-2020) de la Agencia de Servicios Sociales y Dependencia de Andalucía (ASSDA, Junta de Andalucía, Andalucía). Pertenece a la Asociación Científica PSICOST (Sevilla, Andalucía).



**Francisco Vázquez García** es Licenciado en Medicina y Cirugía (Facultad de medicina de Málaga) y máster en Salud Pública (Universidad de Puerto Rico) y en Dirección y Organización de Hospitales y Servicios de Salud (Universidad Politécnica de Valencia). Entre sus diferentes trabajos destaca la dirección del III Plan Andaluz Sobre Drogas y Adicciones (III PASDA).



**Ara Millán Jiménez** es psicóloga especialista en psicología clínica. Destaca su labor profesional relativa a los servicios sociales y la dependencia. Es experta en investigación (DEA). Ha sido responsable del Departamento de Apoyo Técnico del III PASDA.



**Luis Salvador Carulla** es profesor en Disability and Mental Health en la Universidad de Sidney. Entre sus diferentes participaciones en organizaciones relacionadas con la psicología, la psiquiatría y la investigación, destaca también su implicación en la Asociación de Investigación PSICOST.

## 1.- Introducción.

El análisis del impacto de las estrategias y los planes sociales y sanitarios es a la vez uno de los aspectos más relevantes y menos abordados en **política social y sanitaria**. El análisis de impacto de implementación incorpora inputs, proceso y outputs (incluyendo efectos). La parte más desarrollada en implementación es el análisis de efectos y resultados finales mientras se ha hecho muy poco sobre el análisis de proceso. En las contadas ocasiones en que se aborda el análisis del impacto se limita a una evaluación narrativa del mismo o, en el mejor de los casos, a una evaluación de los resultados finales (por ejemplo, el efecto del aumento de impuestos sobre el tabaco en la reducción de enfermedades cardiovasculares). Estas dos aproximaciones obvian la complejidad de las inferencias causales cuando se evalúan políticas por la multiplicidad de factores implicados en la cadena de causalidad. Así, por ejemplo, la disminución en el consumo de tabaco puede relacionarse con un cambio en los estilos de salud más que con la tasa de impuestos. Una forma de abordar este tema es la evaluación de la adopción de las estrategias por parte de la población o de las entidades a las que la estrategia va dirigida. Esto es clave para poder establecer inferencias causales. La evaluación de resultados finales sin una evaluación sistemática del proceso puede llevar a conclusiones erróneas sobre el impacto.

La **Escala AIL (Adoption Impact Ladder)** es un **inventario de 7 niveles** (Fig. 1 y 3) desarrollado por el grupo internacional GIAF (Global Impact Analytics Framework), y empleado previamente en el análisis de la adopción en Australia, (REF EdLinq en Queensland-Australia) [1] y la Asociación PSICOST y liderado por Luis Salvador Carulla, *Professor of Mental Health, Co-deputy Director Health Research Institute, Faculty of Health, University of Canberra, ACT Australia*.

La Escala ha sido adaptada para poder realizar el seguimiento del impacto de la implementación y la evaluación macro de políticas públicas (estrategias, programas, proyectos y actuaciones concretas). Ha sido utilizada por primera vez en España para la evaluación de políticas públicas de Andalucía en el **Plan de Autonomía Personal y Prevención de la Dependencia de Andalucía (PAP&PD)** (2016-2020) y con posterioridad se ha vuelto a utilizar en la evaluación final de la implementación del **III Plan Andaluz Sobre Drogas y Adicciones (PASDA)**.

En las actuaciones de coordinación y dirección del Plan PAP&PD, en el año 2018 y utilizando los resultados del informe de progreso y gestión del año 2017, se procedió a realizar un estudio para la validación en España de la Escala AIL y su publicación correspondiente en una revista con factor de impacto.

Evaluar de forma participativa los indicadores de estos Planes resultó una tarea compleja por el elevado número de actuaciones, por las evidencias necesarias, por la dispersión geográfica (con

NIVEL	Impacto de la implementación
1 SIN IMPACTO	El proyecto no tiene ningún impacto en la organización objetivo (la organización objetivo no sabe nada sobre el proyecto).
2 CONCIENCIA	La organización objetivo y los responsables de la toma de decisiones específicas dentro de la organización son conscientes del tema, han tomado medidas para mejorar sus conocimientos sobre él y han recibido y proporcionado retroalimentación sobre la información entregada.
3 ASIMILACIÓN	Existe evidencia de que la organización objetivo y los responsables de tomar decisiones específicas dentro de la organización han incorporado la información en su propia base de conocimientos y estrategias organizacionales existentes.
4 TRASLACIÓN	La organización objetivo ha transferido los nuevos conocimientos a la legislación, planes, programas, normativas y/o indicadores oficiales.
5 ASIGNACIÓN	La traducción de los nuevos conocimientos ha tenido un impacto en la financiación, el presupuesto y/o la asignación de recursos en el entorno objetivo.
6 PROVISIÓN	Se han puesto a disposición servicios de atención, incluidos servicios, intervenciones y/o tecnologías directamente relacionadas con los nuevos conocimientos, y son utilizados por la población objetivo en el entorno objetivo.
7 MONITORIZACIÓN	La organización objetivo ha incorporado los nuevos conocimientos en sus propios sistemas de evaluación, vigilancia y monitoreo.

- ESCALA AIL**
- 1 SIN IMPACTO
  - 2 CONCIENCIA
  - 3 ASIMILACIÓN
  - 4 TRASLACIÓN
  - 5 ASIGNACIÓN
  - 6 PROVISIÓN
  - 7 MONITORIZACIÓN

Fig. 1. Escala de 7 niveles de impacto de la implementación en el sistema, la organización y la población objetivo.

ocho provincias para la implementación) y por el elevado número de intervinientes al participar 7 Consejerías y 5 entes públicos y diferentes entidades privadas y ONGs colaboradoras.

## 2.- Método.

La **evaluación del impacto** de la implementación con la Escala AIL contempla los siguientes factores:

- Nivel de generalización de las actuaciones.
- Grado de extensión de la actuación en el territorio (regional, provincial, local) o determinando el porcentaje sobre el total del territorio.
- Nivel de seguimiento (indicadores diferenciados por sexos si los hubiera).
- Nivel de publicación científica y desarrollo.
- Nivel de difusión e impacto en medios (excluidas las publicaciones científicas).
- Nivel de colaboración con otras organizaciones de interés (*stakeholders*) y población objetivo.

FICHA Nº	XXX 1.1.1
ENTIDAD:	-
NOMBRE DE LA ACTIVIDAD:	-
LÍNEA DE ACCIÓN Y OBJETIVO:	-
ENTIDAD LEADER DE LA ACCIÓN:	-
FECHA DE INICIO:	-
FECHA DE FINALIZACIÓN:	-
ENTIDAD RESPONSABLE:	-
DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD:	-
(Sin límite de texto)	-
SEGUIMIENTO (Indicadores):	-
EVIDENCIAS, PUBLICACIÓN, DIFUSIÓN, MEDIOS AV, ETC:	-
ENTIDADES COLABORADORAS EN LA EJECUCIÓN (Públicas y privadas):	-
IMPACTO DE LA IMPLEMENTACIÓN:	NIVEL X DE IMPLEMENTACIÓN DE LA ESCALA AIL.
FINANCIACIÓN Y GASTO EJECUTADO:	-
OBSERVACIONES:	-

Fig. 2. Campos de la ficha estandarizada para la recogida de información.

Para la recogida de la información de una forma generalizada en cada una de las actuaciones de cada entidad participante de la estrategia, programa o proyecto, se elabora una **ficha estandarizada de recogida cuantitativa y cualitativa de información básica y de los logros alcanzados** (Fig. 2).

Esta Escala contempla un sistema de calificación para cada actuación, según el cual los y las profesionales de cada entidad participante deben asignarle un nivel de ejecución, según su situación de cumplimiento en el momento de la evaluación. Esta evaluación tiene un control por parte de otra persona experta en el uso de la Escala (Fig. 1 y 3)

- Una primera **autoevaluación** entre dos personas expertas de la entidad que cumplimentaron las fichas de actuación y aplicaron la Escala.
- Y una segunda **evaluación externa (gold standard)** cruzando las autovaloraciones con la evaluación de dos personas expertas, externas a la entidad que desarrolla la actuación, para determinar la fiabilidad interobservadores/as.

Por otra parte, esta metodología permite representar **diagramas de araña** (Fig. 4, 5 y 6) el nivel acumulado del impacto de implementación de las estrategias con un color para cada área del plan, programa o proyecto, o para cada año en evaluaciones anuales.

Permite la representación del cumplimiento de cada uno de los objetivos, así como de las actuaciones que desarrollan cada una de las entidades participantes por separado.



Fig. 3. Esquema descriptivo de la valoración con la Escala de 7 niveles de impacto de la implementación en el sistema, la organización y la población objetivo.

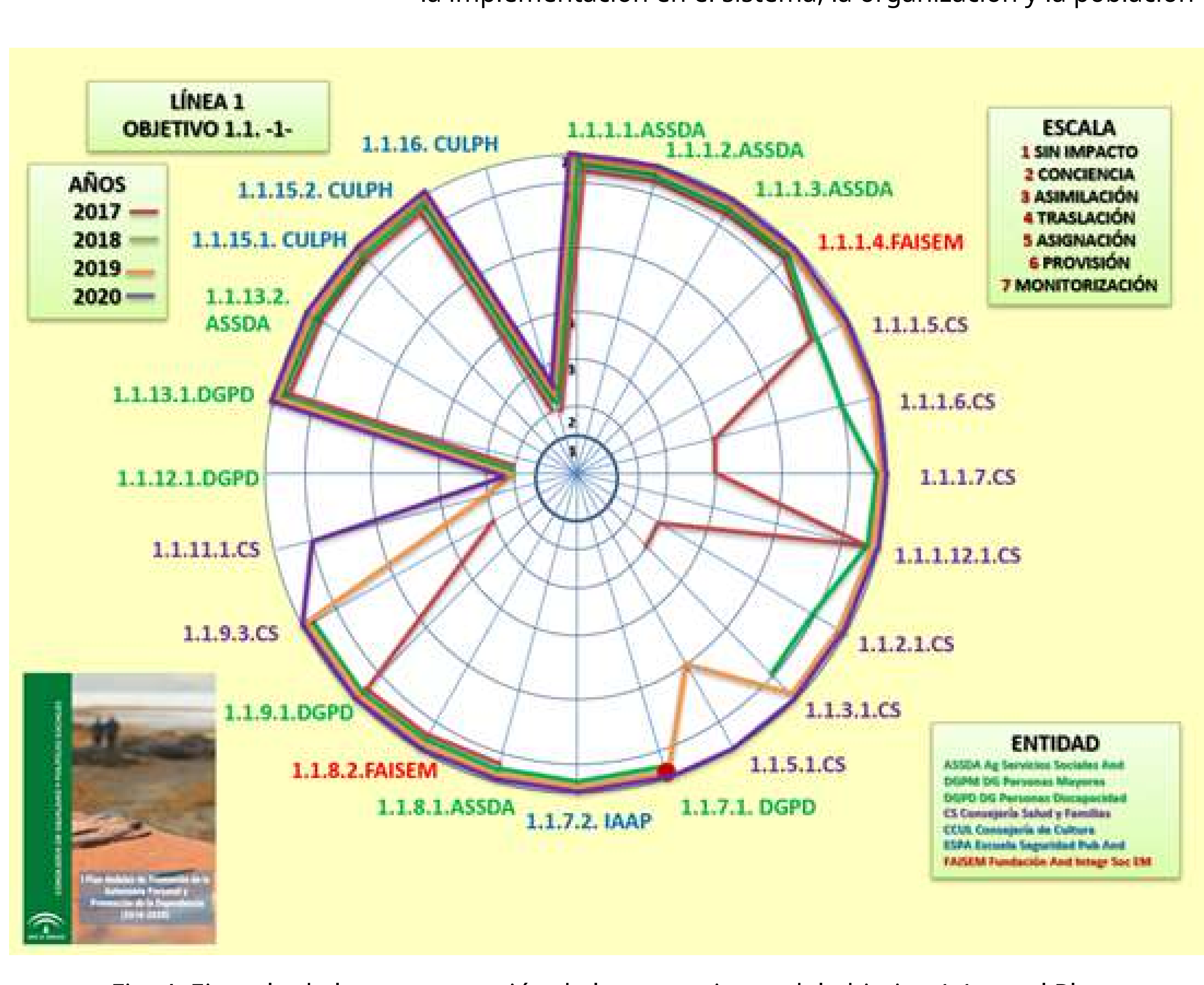


Fig. 4. Ejemplo de la representación de las actuaciones del objetivo 1.1. en el Plan PAP&PD

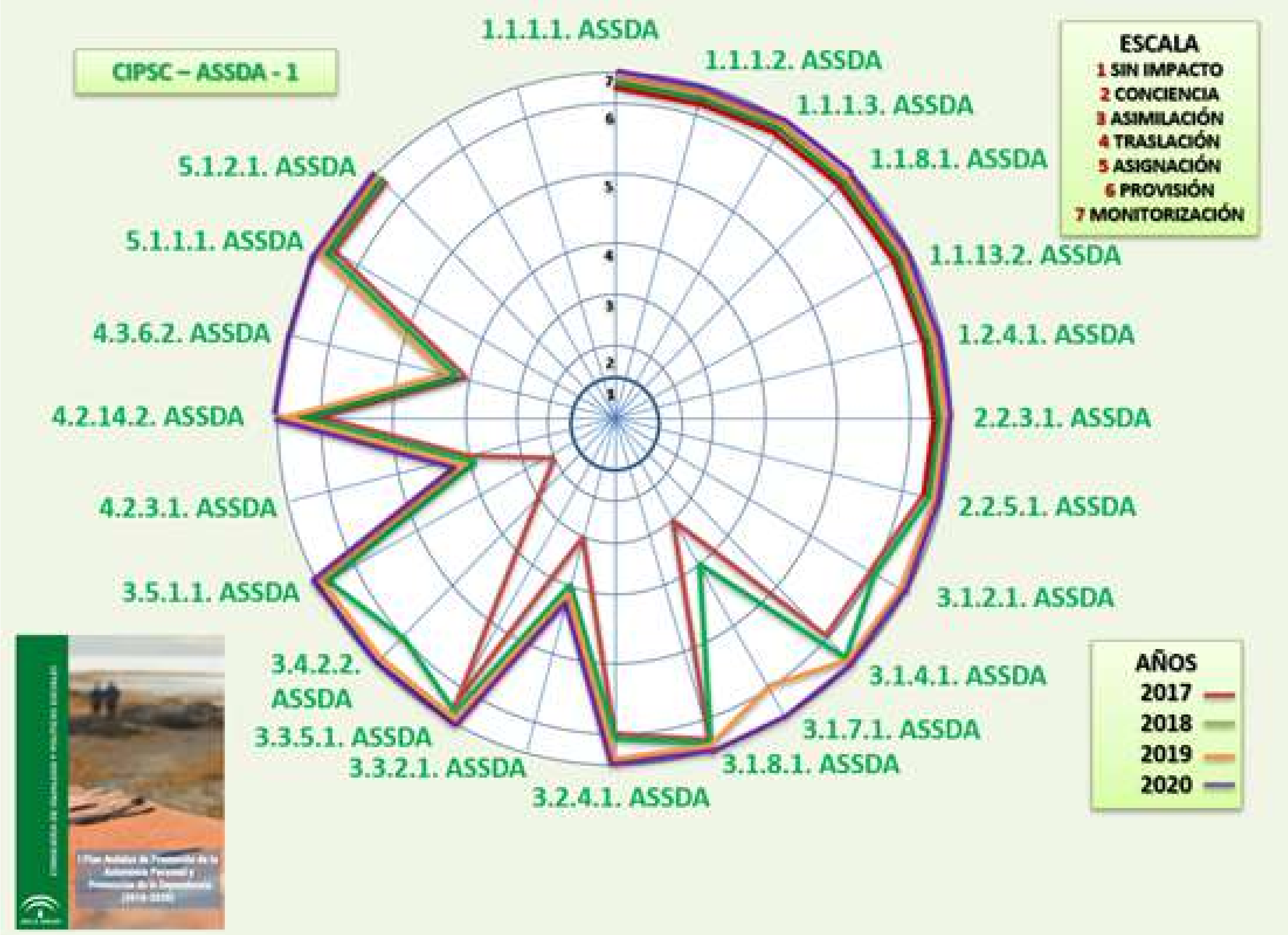


Fig. 5. Ejemplo de la representación de las actuaciones de la Agencia de Servicios Sociales (ASSDA) en el Plan PAP&PD.

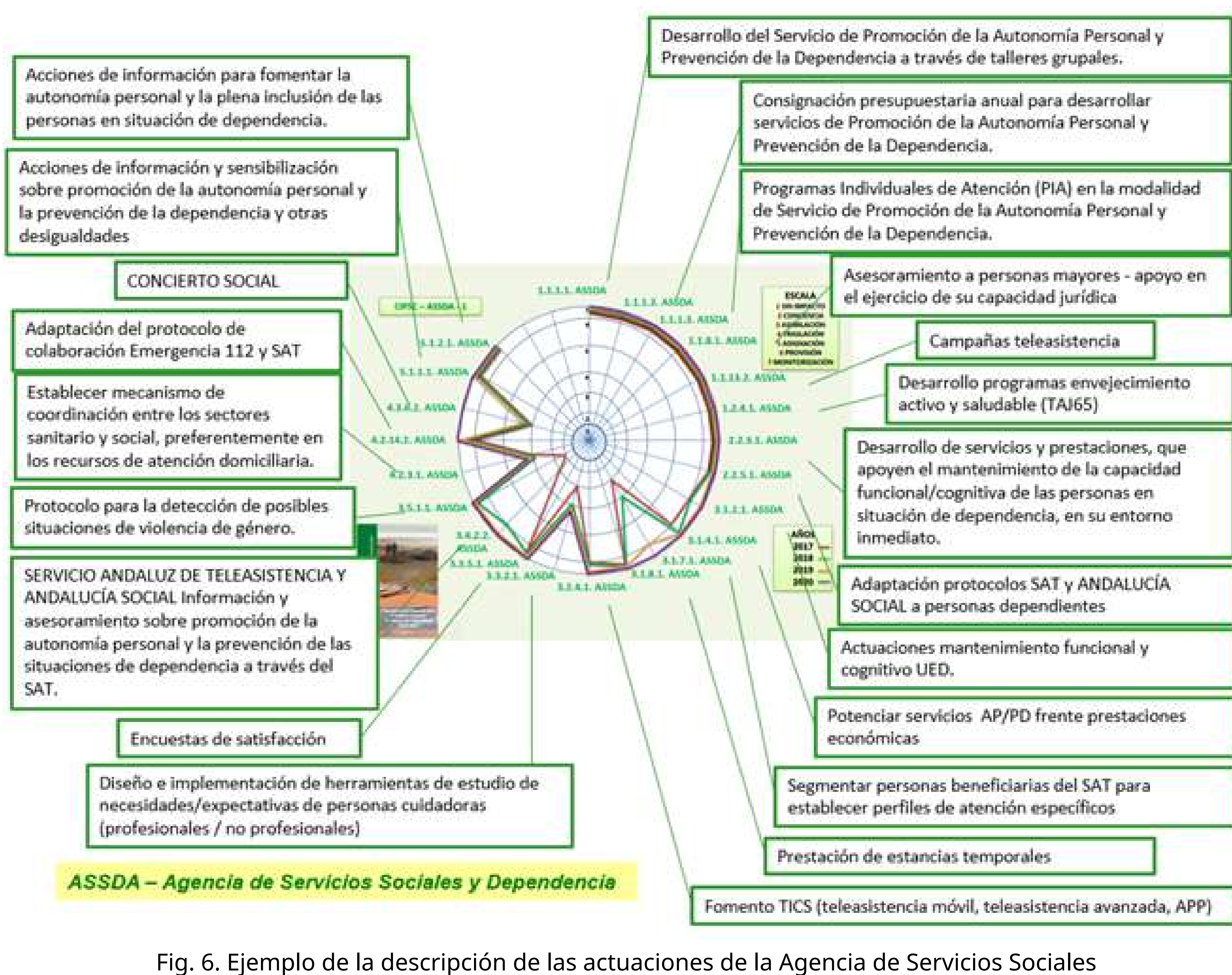


Fig. 6. Ejemplo de la descripción de las actuaciones de la Agencia de Servicios Sociales (ASSDA) en el Plan PAP&PD.

En el caso de las estrategias interprovinciales, se recibe una ficha y una evaluación de cada estrategia por cada provincia. Al ser una evaluación MACRO se puntúa de forma global con una evaluación final que aglutina el nivel de todas las provincias en un solo nivel.

## 3.- Conclusiones.

La Escala AIL ha mostrado su utilidad en la evaluación de las estrategias sociosanitarias en Andalucía desde una perspectiva multisectorial. Este instrumento ha posibilitado además el **seguimiento macro** del impacto de la implementación del:

- Nivel de conciencia de la necesidad por las personas responsables de la organización.
- Nivel de asignación en las estrategias de la organización.
- Nivel de publicación científica y desarrollo.
- Nivel de difusión (excluidas las publicaciones científicas).
- Nivel de impacto en los medios de comunicación y medios sociales.
- Nivel de colaboración con otras organizaciones y población diana.
- Nivel de impacto de la implementación en la organización y población diana.
- Nivel de monitorización y seguimiento de las actuaciones.

Al evaluar estas actuaciones nos permite apreciar un avance del estímulo que se realiza desde las diversas políticas públicas para el desarrollo de una estrategia, programa, plan, proyecto o actuación política concreta. Por otro lado, la diversidad de las actuaciones y actores que se han dispuesto para los dos planes evaluados, que eran complejos y multidimensionales, han necesitado un esfuerzo muy grande en el proceso de recopilación de resultados e indicadores y en la implementación de 7 consejerías, 5 entes públicos y un desarrollo atomizado de actuaciones en las 8 provincias en cada uno de ellos.

Esta metodología de evaluación elegida y su representación mediante gráficas de tela de araña **facilita evaluar la implantación y desarrollo de las actuaciones** mediante de forma coordinada y visualmente amigable y ordenada. Igualmente posibilita el **seguimiento** de todos los niveles planteados en los objetivos. Permite realizar el análisis desde el elemento más simple del Plan, la estrategia, e ir ascendiendo en el análisis de estructuras más amplias del mismo, como los objetivos específicos, los objetivos generales, el área de actuación completa y del plan en su conjunto.

Además, permite el seguimiento de las actuaciones en el proceso de ejecución con independencia de la fase en la que se encuentre el Plan, el seguimiento de cada línea del Plan y el trabajo desarrollado por cada entidad que participa. Es muy **práctico y accesible para personas no expertas**, gracias a su representación gráfica y, además, ha sido validada en Andalucía y se ha publicado en una revista reconocida y con factor de impacto.

## El Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP participa en el seminario "Experiencias de evaluación de políticas públicas subnacionales en Brasil y España" organizado por la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación (México)

Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación

Conversatorio internacional desde México

**Experiencias de evaluación de políticas públicas subnacionales en Brasil y España:** creando red colaborativa con Minas Gerais y Andalucía.

**Viernes 5 de agosto 2022**

10 a 11:30h CDMX  
12 a 13:30h São Paulo, Br  
17 a 18:30h Andalucía, Es

ID de la reunión: 845 8158 5589  
Código de acceso: 779608

**Mar Herrera Menchén**  
Titular de la unidad de evaluación  
Junta de Andalucía, España

**Marcos Arcanjo de Assis**  
Coordinador de Políticas Públicas y  
Miembro del Sistema Mineiro de Evaluación,  
Fundação João Pinheiro,  
Minas Gerais, Brasil

**Módulo de la RedMyE**  
**Mónica Ballescá**  
Coordinadora general de la RedMyE  
Directora General de Evalúa Jalisco  
México

El pasado 5 de agosto de 2022, [Mar Herrera Menchén](#), responsable del [Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública](#), participó en el seminario de [Experiencias de evaluación que organizó la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación \(México\)](#).

La dinámica impulsada por el organismo mexicano supuso una oportunidad para el aprendizaje colectivo, permitiendo compartir las experiencias evaluadoras de **Minas Gerais (Brasil)** y **Andalucía (España)** con los 28 responsables de los Estados mexicanos que participan en la Red Nacional de Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación (forman parte de la red 28 de los 32 estados), además de público en general que acudió a la convocatoria de la organización.

Mónica Ballescá, Coordinadora General de la RedMyE y directora general de Evalúa Jalisco, moderó la conversación. Esta se dividió en dos partes diferenciadas, por un lado los responsables de las administraciones públicas externas participantes (Brasil y Andalucía) **presentaron sus respectivos proyectos** y por otro se llevó a término una **ronda de preguntas** por parte de las diferentes personas que participaron del seminario.

Tras una breve presentación del evento, Mar Herrera mostró el trabajo del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP. Además de exponer la evolución histórica del área, los diferentes servicios que se llevan a cabo o las formaciones ofertadas, en ella se destacó la figura del [Grupo de Personas Colaboradoras en la Evaluación de Políticas Públicas](#). Esta estructura, de la que se expusieron sus orígenes, organigrama, reivindicaciones y actuaciones, sorprendió gratamente a las personas asistentes.

Posteriormente, Marcos Arcanjo de Assís (Coordinador de Políticas Públicas y Miembro de Sistema Mineiro de Evaluación) de Minas Gerais (Brasil) expuso el reciente Sistema de Monitoreo y Evaluación de Minas Gerais (Brasil). El **SAAP-MG** (Sistema Estatal de Seguimiento y Evaluación de las Políticas Públicas-Minas Gerais, desde 2021) guarda un marco similar al del Área de EPP en el IAAP. Aunque la experiencia es más corta, la institucionalización del seguimiento y evaluación es sin embargo mayor en el caso brasileño. A finales de 2022, presentarán el "**Plan Anual de Monitoreo y Evaluación del Ciclo 2022**", un documento que recogerá un trabajo sistemático y coordinado de evaluación y seguimiento realizado con acciones vinculantes.

Finalmente se introdujo el bloque de **preguntas**, donde la experiencia del IAAP causó un gran interés entre las personas asistentes. Los requisitos de acceso al Grupo, los incentivos a pertenecer o los logros obtenidos desde su conformación en 2016 formaron parte de las preguntas más comentadas. Ricardo Manuel Zuñiga Guevara (miembro del GPE del Área de EPP) intervino en este sentido, aportando su testimonio como participante tras las diferentes preguntas donde destacó como motivación principal para participar en el proyecto el "aprendizaje individual para volcarlo en la administración andaluza para que esta mejore y que la calidad de las políticas públicas sea más eficiente". La exposición terminó de la mano de Mar Herrera, que hizo hincapié en la necesidad de **desarrollar una red formal e institucionalizada** que se encargue de la evaluación en Andalucía.

## Rafael Merinero Rodríguez

Profesor de Sociología en la Universidad Pablo de Olavide (Sevilla)



**Rafael Merinero Rodríguez** es Profesor Titular en el Departamento de Sociología de la Universidad Pablo de Olavide, en la que imparte las asignaturas de Sociología Política y Análisis de Políticas Públicas. Es Doctor con Mención Europea, Master en Unión Europea por la Universidad Nacional de Educación a Distancia y ha sido investigador visitante en el Instituto de Ciencias Sociales de la Universidad de Lisboa, en el Departamento de Política Económica de la Universidad de Siena y en el Departamento de Arquitectura y Estudios Urbanos del Politécnico de Milán. Los resultados de sus investigaciones han sido publicados en destacadas revistas de ámbito nacional e internacional y en editoriales de prestigio. En el campo de las Políticas Públicas ha sido responsable de más de 40 proyectos de investigación, tanto competitivos como aplicados a través de asesoramiento a administraciones públicas de diferentes niveles.

### Recientemente, en mayo, se ha producido la aprobación del anteproyecto de Ley de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas ¿Cómo cree que va a afectar al desarrollo de la evaluación en Andalucía?

En términos generales creo que afectará de forma positiva, porque establece de una manera sistemática un marco de referencia para la aplicación de la evaluación de políticas públicas para la acción que realiza la administración. Es cierto que se circunscribe a las políticas públicas impulsadas por la Administración General del Estado, pero también es cierto que las iniciativas de innovación en la gestión pública que son impulsadas por el Gobierno Central suelen tener una incidencia de aplicación en otros niveles de gobierno. Así, que es posible esperar que otros niveles de administración territorial sigan la senda iniciada en esta materia por el Estado, de manera que contribuya de forma decisiva a la institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas.

Y para el caso concreto de Andalucía esta iniciativa podría ser una ventana de oportunidad para sistematizar e institucionalizar la evaluación de políticas públicas que lleva a cabo la Junta de Andalucía. Y me refiero a oportunidad, porque ya existe una línea de acción muy importante impulsada por el **Instituto Andaluz de Administración Pública** para incorporar la evaluación de política públicas, que se ha visto concretada en la generación de una comunidad de evaluación de políticas públicas formada por personal de distintos centros y departamentos del gobierno de la Junta de Andalucía; y en la aplicación, cada vez mayor, de programas de evaluación de las iniciativas puesta en marcha por el gobierno regional. Por lo tanto, no se parte de cero en la Junta de Andalucía, existe una línea de trabajo y un saber hacer en evaluación de políticas públicas que podría servir de base clave y fundamental para llevar a cabo esa necesaria institucionalización de la evaluación que puede proporcionar una norma.

### ¿Cree que se producirá una necesidad de profesionales de la evaluación de políticas públicas?

Indudablemente sí. El proceso de institucionalización de la evaluación de políticas públicas que provocará el desarrollo de una ley de estas características no sólo producirá una necesaria aplicación de la metodología de evaluación a iniciativas gubernamentales concretas, sino que hará necesario el desarrollo de trabajos profesionales especializados en esta materia.

Pero, además, es posible que la Ley tenga una incidencia que vaya más allá de la acción del Estado y que, por tanto, otros niveles de gobierno impulsen una mayor acción en materia de evaluación de políticas públicas, que además es algo que se lleva apreciando en los últimos años. De esta forma, es muy probable que la demanda de trabajos profesionales en materia de evaluación se incremente en el futuro y, por tanto, se haga necesario disponer de un mayor número de profesionales capaces de llevar a cabo la aplicación de los métodos de evaluación de las políticas públicas.

### ¿Qué papel puede tener la universidad en el impulso de la evaluación de políticas públicas en Andalucía?

Estoy convencido de que un papel muy relevante, por dos motivos principales: en primer lugar, porque en un número muy importante de universidades se ha venido consolidando trabajos de investigación en materia de evaluación de políticas públicas, lo que no sólo ha contribuido a mejorar el conocimiento sobre este campo de estudio y análisis, sino que también se han llevado a cabo un número muy importante de proyectos y trabajos de investigación que han aplicado de manera muy precisa la metodología de políticas públicas. Y, en segundo lugar, porque en un número importante de universidades la evaluación de políticas públicas forma parte de la materia docente de las titulaciones que se ofrecen, con lo que su labor de formación y de profesionalización ha sido muy destacada.

### La Universidad Pablo de Olavide ha puesto en marcha este año el [Máster de Metodología Aplicada a las Políticas Públicas](#) ¿Cómo surge la idea del nuevo máster? ¿Qué hueco se quería cubrir?

Pues precisamente la idea surge para dar respuesta a esas cuestiones que he señalado anteriormente: impulsar la profesionalización y formación en materia de políticas públicas. No existía en la oferta formativa de las universidades andaluzas una titulación oficial en materia de políticas públicas (y también es muy escasa en la oferta de las universidades españolas). En la Universidad Pablo de Olavide somos conscientes de la importancia que para la administración adquiere el adecuado proceso de diseño, implementación y evaluación de las políticas públicas. Por ello, se hacía necesario una titulación especializada en este campo, de cara a mejorar la profesionalización que requiere la aplicación de las metodologías en materia de políticas públicas.

### ¿Qué requisitos previos ha de tener el alumnado para acceder al máster?

Para acceder al [Máster](#) debe estar en posesión de: Un título universitario oficial español o un título universitario extranjero que faculte en el país expedidor del título para el acceso a enseñanzas de Máster.

### ¿Qué formación recibirá el estudiante de esta novedad en la oferta formativa de la UPO? ¿Qué tipo de metodología es la que estáis desarrollando?

La oferta formativa de este máster se estructura en torno a tres componentes fundamentales: en primer lugar, un conjunto de asignaturas que se centran en el establecimiento de los **fundamentos de las políticas públicas** que permite, por una parte, establecerla como componente fundamental del campo de acción de las administraciones públicas, y por otra parte establecer los **elementos sistemáticos de su proceso**, caracterizando el diseño, la implementación y la evaluación de las políticas públicas. En segundo lugar, un conjunto de asignaturas muy centradas en la aplicación de las **metodologías y las técnicas concretas** que son necesarias llevar a cabo para dar respuesta a las acciones que contempla el proceso de la política pública. Y, en tercer lugar, un conjunto de asignaturas centradas en la aplicación del análisis y gestión de políticas públicas en ámbitos concretos de política pública.

Esta formación se complementa con un conjunto de seminarios y talleres en los que se aportarán las **principales innovaciones generadas en el campo de las políticas públicas** y el desarrollo de un Trabajo Fin de Máster. Además, es importante destacar que el profesorado del Máster está formado por especialistas en esta materia de la Universidad Pablo de Olavide, pero también por otro profesorado de otras universidades de destacado prestigio nacional e internacional.

### ¿Cuándo se desarrollará la próxima convocatoria?

Para el curso 2022-2023 las 30 plazas ofertadas están cubiertas en su totalidad, destacando que ha habido un número muy significativo de solicitudes, lo que nos lleva a confirmar la demanda que de estos estudios especializados en políticas públicas existe en nuestra región. Para el curso 2023-2024 el proceso de convocatoria será el establecido por la Junta de Andalucía en el marco del Distrito Único Andaluz (DUA).

# Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados: aprendizaje y cooperación Sur-Sur para la innovación. El papel de los actores subnacionales

Claudia Maldonado Trujillo & Cristina Galíndez Hernández



**Claudia Maldonado Trujillo**, es investigadora y profesora de la División de Administración Pública del Centro de Investigación y Docencia Económicas de México. Es además, especialista en evaluación de programas y planes y en análisis comparado de políticas públicas en América Latina.

**Cristina Galíndez Hernández**, es Coordinadora Ejecutiva en el Centro de Investigación y Docencia Económicas A.C. (CIDE) de México. Ha sido Coordinadora Ejecutiva del Centro CLEAR para América Latina hasta el año 2016. Actualmente ejerce también la labor de Coordinadora Ejecutiva del Laboratorio Nacional de Políticas Públicas de México.

Garantizar que las políticas públicas cumplan con unos **estándares** de calidad y adecuación, se constituye como una de las funciones de mayor importancia entre las acciones de una administración pública.

Este interés está en auge, puesto que el seguimiento y la evaluación de planes y proyectos otorga a las acciones de las instituciones públicas, una mayor **transparencia y calidad**. La incorporación de elementos de control genera legitimidad democrática a las decisiones adoptadas y así se ve reflejada en la cada vez mayor inclusión de cuestiones en la agenda de las administraciones públicas latinoamericanas.

"Monitoreo, Evaluación y Gestión por resultados: aprendizaje y cooperación Sur-Sur para la innovación. El papel de los actores subnacionales" recoge las diferentes presentaciones de los participantes en el **primer Seminario Internacional sobre Monitoreo, Evaluación y Gestión por Resultados** (del Centro de Aprendizaje en Evaluación y Resultado para América Latina y el Centro de Investigación y Docencia Económicas), presentando además el esfuerzo realizado para la construcción de un espacio de cooperación entre actores internacionales.

# Comprometidos con la Evaluación: Formulación de Planes Estratégicos

Entre los diferentes servicios que ofrece el Área de Evaluación de Políticas Públicas, se encuentra el asesoramiento para la elaboración de Planes Estratégicos.

El Área cuenta con un servicio de recomendaciones técnicas a centros responsables para la elaboración de planes estratégicos.

A continuación se incluye una infografía con las principales características de este servicio y las fases de una planificación estratégica:

## FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS

- La **elaboración de Planes Estratégicos** se desarrolla en diferentes fases dispuestas con el objetivo de obtener un plan o estrategia **evaluable**.
- Se debe garantizar que la proyección efectuada, responde a los **problemas, necesidades y retos** identificados para el caso.
- Mediante los procedimientos planteados se define la **gobernanza**, el **marco estratégico** y **legislativo** en función de la Misión, Visión y Valores de la organización.
- El **diagnóstico** contará a su vez con **5 etapas**: recogida de información, grupos de interés, análisis, diagnóstico final y contexto.
- Se velará por el establecimiento de **herramientas participativas**, otorgando a los entes responsables del futuro plan las informaciones necesarias.
- Los **programas** y medidas que la Estrategia contemple contarán con una serie de objetivos y líneas estratégicas **medibles**.
- Se establecerán los **órganos de seguimiento y evaluación**, así como las personas responsables de la ejecución y de la entrega de información.
- Las diferentes fases se delimitarán en el tiempo mediante un **cronograma**, ajustado a la propuesta metodológica.



# Catálogo de Servicios del Área de Evaluación de Políticas Públicas

---

- ✓ Asesoramiento para la elaboración de Planes Estratégicos
- ✓ Análisis de Evaluabilidad de Planes Estratégicos
- ✓ Evaluación Ex Ante
- ✓ Evaluación intermedia o final
- ✓ Formación en Evaluación de Políticas Públicas
- ✓ Grupo de Personas Colaboradoras y Equipo de EPP de cada Consejería
- ✓ Documentación y materiales

Contacta con el Área de Evaluación de Políticas Públicas en el siguiente buzón:

[evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es](mailto:evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es)



INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública