



1. Herramientas para la evaluación  
**SISTEMA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PUBLICAS**

2. Artículo  
**SISTEMAS DE EVALUACIÓN.** Emilia Fernández Ruiz

3. Noticias

4. Nuestro compromiso con la evaluación  
**OPERACIONALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE EVALUACIÓN**

5. Nuestros servicios  
**CATÁLOGO DE SERVICIOS DEL ÁREA DE EPP**

## Resumen de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado

### Objetivos de la ley de Institucionalización de la EPP

Reforzar el valor de las evaluaciones de políticas públicas.

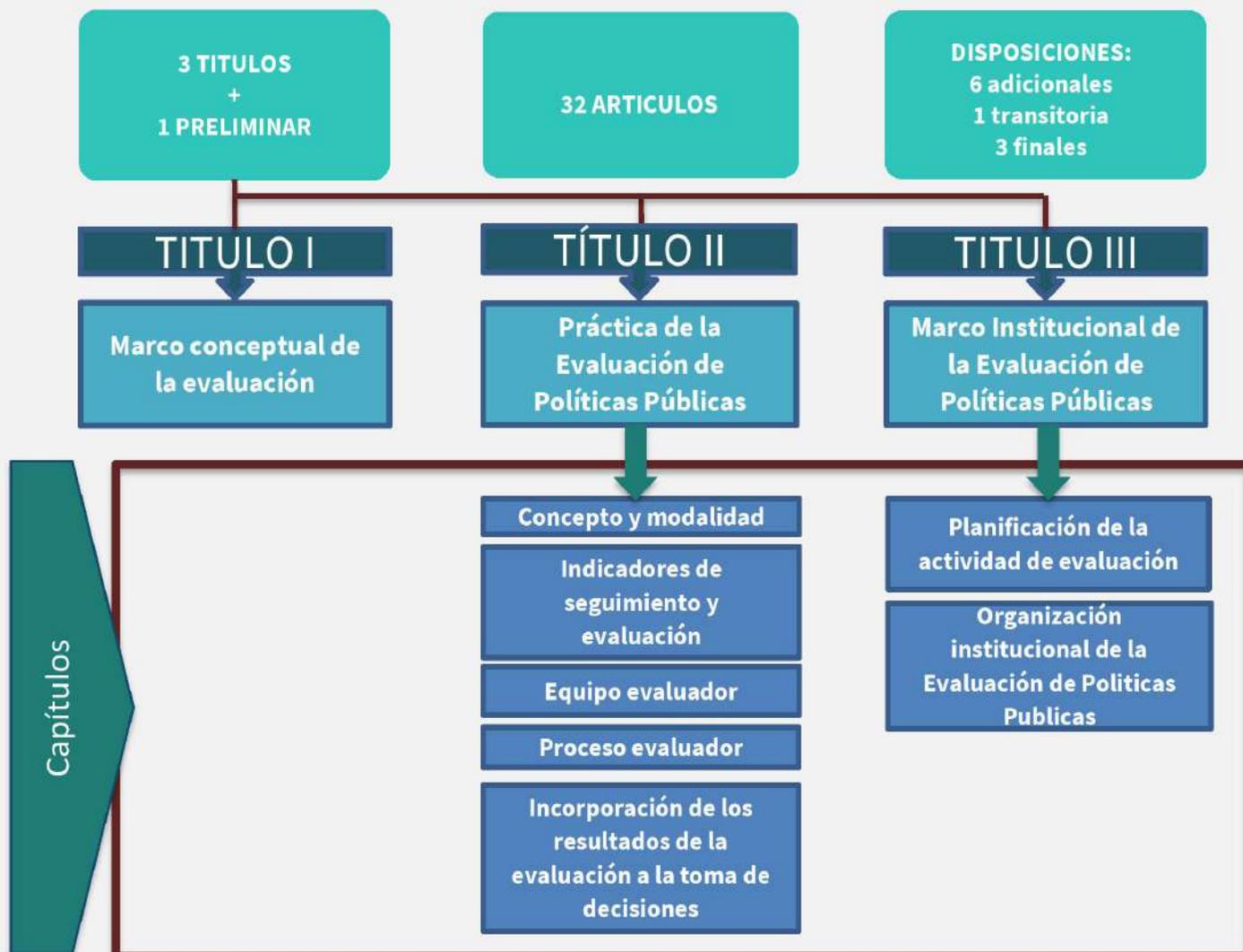
Promover una cultura de la evaluación de la administración.

Apuntalar el papel clave e insustituible del Estado para dar respuestas eficaces a través de los servicios públicos.

Medir el impacto de las políticas públicas en la ciudadanía con un enfoque transversal, integral y participativo más amplio que el presupuestario o vinculado al gasto, teniendo en cuenta:

- La perspectiva de género
- El equilibrio intergeneracional
- El reto demográfico
- La transformación digital
- La sostenibilidad social y medioambiental

### Estructura de la Ley de Institucionalización de la EPP



# Sistemas de evaluación. Conceptos y elementos clave

Emilia Fernández Ruiz

Licenciada en Sociología (Universidad de Granada).

Especialista en Análisis de datos e investigación social (Centro de Investigaciones Sociológicas). Máster en Agentes, Políticas y Estrategias de Desarrollo (Universidad del País Vasco).

Desde 2008 he trabajado en la Asociación Mujeres Politólogas diseñando y ejecutando proyectos de planificación y evaluación, sensibilización, investigación y formación feminista, en diferentes administraciones.

También he sido voluntaria en diferentes organismos internacionales (entre ellos el PNUD Nicaragua).

He sido consultora independiente para ONGs internacionales y administraciones locales.

Actualmente colabora con NTTData, en la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.



## 1. INTRODUCCIÓN

En muchos lugares la Evaluación de Políticas Públicas es una práctica poco normalizada e incluso esporádica en muchas administraciones públicas. A veces, se lleva a cabo solo en un sector o en un organismo o depende de la voluntad de responsables públicos concretos, que durante un tiempo o en circunstancias específicas impulsan este ejercicio. Algunos Gobiernos se comprometen a evaluar determinadas políticas, debido a que esta es una exigencia para recibir fondos proporcionados por terceros o porque precisan revisar importantes programas de gasto o, en ocasiones, programas piloto específicos. (Casado y del Pino, 2021).

En España, desde 2020 diferentes administraciones públicas (estatal, y autonómicas) vienen estudiando la práctica de la evaluación de políticas públicas, su frecuencia, su grado de institucionalización y las barreras y facilitadores para realizar más y mejores evaluaciones.

Todos los diagnósticos consultados (tanto el de la Administración General del Estado, como los de Castilla y León, Cataluña y Murcia concluyen que la falta de una estructura y marco normativo que permita armonizar y sistematizar la práctica de la evaluación dificulta llevar a cabo regularmente evaluaciones y mejorar la calidad de estas, aprovechando las ventajas y beneficios que conllevan.

Para asegurar que la evaluación deje de ser un ejercicio aislado y que cumpla ciertos estándares de calidad, a nivel nacional e internacional existe consenso sobre la importancia de diseñar e sistemas de evaluación ya que contiene el conjunto de elementos que permiten la integración de la función de evaluación como una práctica rutinaria y reglada dentro de la gestión pública dentro de todas las instituciones y organismos de titularidad pública adscritas.

## 2. ¿QUÉ SON LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN?

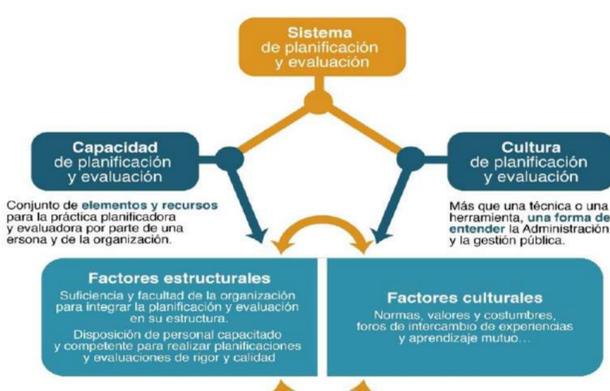
Un sistema de evaluación de las intervenciones públicas es el marco común para la actuación en materia de evaluación que articule los trabajos llevados a cabo en este ámbito mediante la creación de una **estructura jurídica, organizativa y técnica**. Sienta las bases a partir de las cuales se desarrolla la actividad evaluadora.

La creación de un sistema de evaluación de políticas públicas conlleva:

- La definición y estructuración de **espacios e instancias** de las Administraciones a las que encargar la función de evaluación
- Configurar un **modelo** permanente de análisis que defina los principios y valores en los que sustentar la evaluación
- Definir **recursos** técnicos, **normas**, **metodologías**, etc. que hagan de la evaluación de tales intervenciones un proceso riguroso, transparente y de calidad, al servicio de la ciudadanía

Como su implementación requiere un cambio de valores de la cultura administrativa, es imprescindible un alto compromiso y motivación por parte de los actores con responsabilidad política y decisoria, en definitiva, un fuerte **liderazgo** político y una **implicación** de las trabajadoras y trabajadores públicos. La definición e implantación de un sistema público de evaluación tiene como consecuencia directa el desarrollo de la capacidad o capacidades de evaluación y de una cultura evaluadora que permita aprovechar esa capacidad. Por tanto los sistemas de evaluación comprenden factores estructurales y culturales.

### Elementos clave del sistema de evaluación



Fuente: Soto del Río, Mónica (9 Julio, 2019)

Con respecto a los **factores de carácter estructural**, se puede decir que la capacidad de evaluación se refiere a:

- La suficiencia y facultad de una organización para enmarcar la función de evaluación como parte integrante de su estructura asegurando el apoyo y el impulso de la misma por parte de los actores con competencias decisorias.
- La disposición de personal capacitado y competente para realizar evaluaciones de rigor y calidad con los recursos disponibles por la organización y de acuerdo a las reglas y mecanismos de coordinación establecidos.

En cuanto a los **factores de tipo cultural**, la capacidad de evaluación tiene que ver con la existencia de normas, valores y costumbres favorables a la evaluación que exijan, por ejemplo, la tenencia de documentos escritos de los métodos y objetivos, de indicadores de procesos y resultados y/o la existencia de foros de intercambio de experiencias y aprendizaje mutuo, etc.

En definitiva, puede decirse que los conceptos de cultura de la evaluación y desarrollo o fortalecimiento de la capacidad de evaluación están enfocados al impulso de la voluntad y competencia de las organizaciones para gestionar y ejecutar evaluaciones.

## 3. CONDICIONANTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

El diseño de los sistemas de evaluación y la definición de sus componentes dependerá de las circunstancias y particularidades contextuales donde pretende insertarse. El Instituto de Evaluación de Navarra (2011) enumera algunas cuestiones a tener en cuenta:

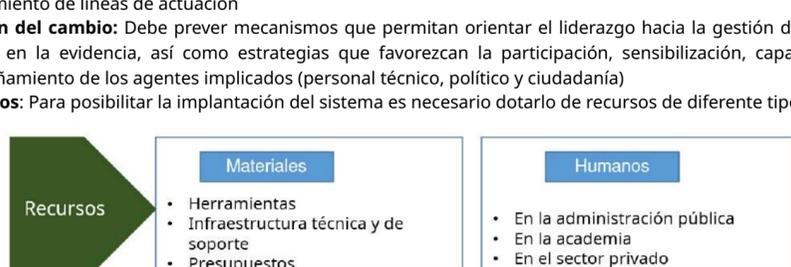
- **Nivel institucional** (nacional, autonómico, local) o ámbito sectorial o departamental al que se adscribirá el sistema. Este factor incidirá en la mayor o menor complejidad del sistema en cuanto a actores implicados en su puesta en marcha e implementación, así como en la creación de organismos e infraestructuras de soporte y asesoramiento en cuanto a la cantidad de recursos necesarios.
- **Grado de experiencia evaluativa previa** de las organizaciones a las que ofrecerá cobertura el sistema, haciendo especial hincapié en el nivel de uso de los resultados de las evaluaciones a la hora de replantear y formular la actuación pública.
- **Nivel de compromiso y motivación** por parte de los actores con responsabilidad política y decisoria por implantar una cultura de evaluación.
- Nivel de **profesionalización y capacitación** en materia de evaluación existente, en el ámbito interno de las organizaciones públicas inmersas en el sistema, y externo, por lo que respecta a entidades y actores dedicados laboralmente a la evaluación.

## 4. COMPONENTES DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN

Para diseñar el sistema de evaluación y facilitar su asimilación transversal es importante considerar componentes estratégicos e instrumentales. El sistema ha de considerar:

- **Marco jurídico:** El rango jurídico de este marco de actuación (ley, decreto, orden, etc.) dependerá del ámbito de aplicación al cual se circunscriba el sistema público de evaluación (nivel administrativo local, autonómico, estatal, etc.).
- **Modelo organizativo:** El proceso de instauración del sistema público de evaluación ha de estar respaldado por la existencia de algún(os) organismo(s) que se encargue de su supervisión, toma de decisiones sobre el mismo y planteamiento de líneas de actuación
- **Gestión del cambio:** Debe prever mecanismos que permitan orientar el liderazgo hacia la gestión de políticas basadas en la evidencia, así como estrategias que favorezcan la participación, sensibilización, capacitación y acompañamiento de los agentes implicados (personal técnico, político y ciudadanía)

- **Recursos:** Para posibilitar la implantación del sistema es necesario dotarlo de recursos de diferente tipo:



Será necesario presupuestar las evaluaciones, diseñar herramientas específicas y generar una infraestructura técnica y de soporte, así como contar con personal preparado que faciliten la práctica evaluadora dentro de los marcos diseñados. Se recomienda profesionalizar la evaluación generando competencias en la materia entre el personal empleado en la administración pública, en la academia, institutos y sociedades de evaluación, así como en las empresas privadas.

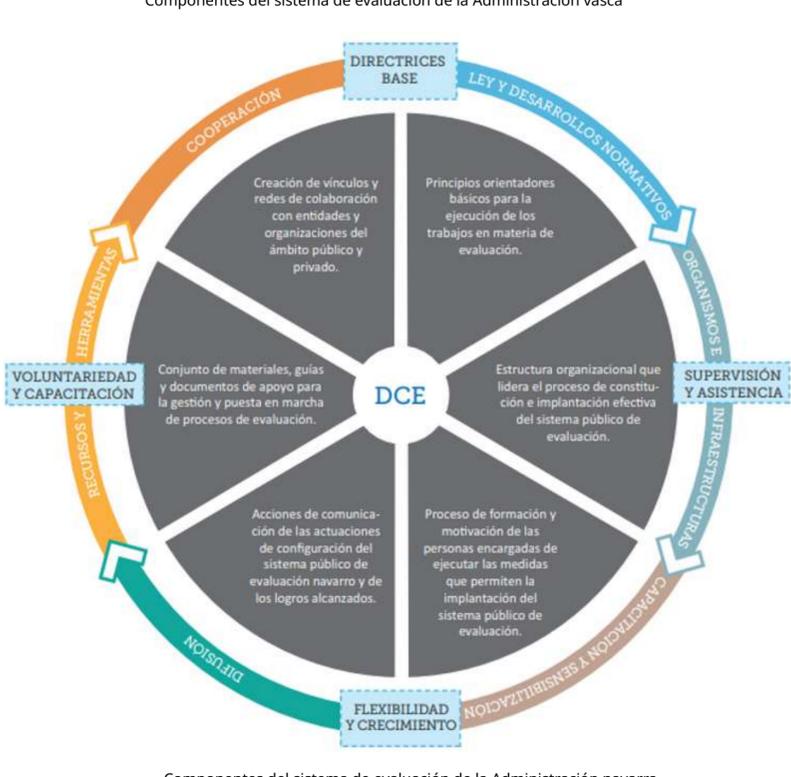
- **Metodología:** Los sistemas de evaluación incluyen directrices metodológicas, pautas y criterios acerca de los procesos de evaluación normalizados que pretende instaurar. Estas directrices y pautas irán dirigidas a las diferentes personas implicadas en la evaluación, principalmente al personal de la administración pública.
- **Vías de coordinación y cooperación:** ha de contemplar organismos y agentes con quienes establecer vínculos y redes de colaboración y establecer los mecanismos que las posibiliten.
- **Difusión:** contempla las acciones de comunicación, tanto de ámbito interno como externo, de las actuaciones llevadas a cabo para configurar el sistema público de evaluación.

A nivel autonómico, algunas administraciones están impulsando sistemas de evaluación. Cataluña, el País Vasco, Navarra o Murcia están trabajando en diseñar o desarrollar sus propios sistemas.

### Componentes del sistema de evaluación



Componentes del sistema de evaluación de la Administración vasca



Componentes del sistema de evaluación de la Administración navarra

Implantar de forma sistemática la evaluación de políticas públicas en diferentes ámbitos de la administración contribuye a crear instituciones fuertes al sistema público del ciudadano pero también requiere un cambio de mentalidad entre las personas empleadas en el sistema que deban aceptar que sus actuaciones sean evaluadas, incorporar la evaluación a sus herramientas de trabajo y reconocer las ventajas de la evaluación en vez de considerarla una amenaza y una sobrecarga. Esta es la dirección en la que debe avanzar la administración y el reto para las próximas décadas. (Belén Miranda, 2019)

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Casado, J. M., & del Pino, E. (2021). Evolución, situación actual y retos de la evaluación de políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021). Cuadernos Económicos De ICE, (102). 13-38.

[https://www.researchgate.net/publication/356642634\\_Casado\\_J\\_M\\_del\\_Pino\\_E\\_2021\\_Evolucion\\_situacion\\_actual\\_y\\_retos\\_de\\_la\\_evaluacion\\_de\\_politicas\\_publicas\\_en\\_las\\_Administraciones\\_espanolas\\_2000-2021\\_Cuadernos\\_Economicos\\_De\\_ICE\\_102\\_13-38](https://www.researchgate.net/publication/356642634_Casado_J_M_del_Pino_E_2021_Evolucion_situacion_actual_y_retos_de_la_evaluacion_de_politicas_publicas_en_las_Administraciones_espanolas_2000-2021_Cuadernos_Economicos_De_ICE_102_13-38)

Instituto Navarro de Administración Pública. (2011) El Sistema Público de Evaluación en Navarra. Gobierno de Navarra.

<https://www.navarra.es/NR/rdonlyres/23E4E6B3-ECDE-4B65-BA31-5061AEDB23EF/208753/ElSistemapublicodeevaluacionenNavarra1.pdf>

Soto del Río, Mónica (9 Julio, 2019) ¿Qué es un Sistema de Evaluación de Políticas Públicas? Elementos y claves. Blog Plan de gobernanza PEGIP 2020.

<https://www.euskadi.eus/entrada-blog/2019/que-es-un-sistema-de-evaluacion-de-politicas-publicas-elementos-y-claves/web01-b2pejip/es/>

Miranda-Escolar, Belén. (2019) La evaluación de políticas públicas. Una asignatura pendiente de la administración. Revista Colegiada de Ciencia. Universidad de Panamá. Núm. 1, vol. 1, 2019. Disponible en:

<http://portal.amelica.org/amei/jatsRepo/334/3341367001/index.html>

## EL ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL IAAP PRESENTE EN LOS PREMIOS NOVAGOB

El Área de EPP ha presentado su candidatura al Premio NovaGob en la categoría de Excelencia al proyecto que haya generado más eficiencia en su organización.



Esta categoría busca dar visibilidad a aquellos proyectos que hayan permitido avanzar en la eficiencia de nuestras administraciones en su sentido más amplio: desde hacer más con los mismos o menos recursos, y desde la simplificación o rediseño de los procedimientos, a la optimización de los mismos gracias a la digitalización, o las ventajas de los servicios SmartCity cuantificados. Las tres candidaturas finalistas resultantes del proceso de votación pasarán a evaluación por parte del jurado

El Proyecto presentado a los premios, es el servicio de **Asesoramiento para la elaboración de planes estratégicos evaluables** que presta a centros directivos de la Junta de Andalucía. Este asesoramiento consiste en un acompañamiento durante todo el proceso de Planificación basado en la capacitación del personal. Incluye un análisis de evaluabilidad y una evaluación ex ante. El objetivo es que las políticas públicas sean más eficaces y eficientes.

Gracias al estudio de calidad de planes que se viene haciendo cada cuatro años, se tienen evidencias, de que desde 2018 a 2022 ha aumentado la calidad media de los planes estratégicos de la Junta de Andalucía considerablemente, gracias el efecto positivo del trabajo realizado en el asesoramiento prestado por el Área:

- El **top 9** de los planes con mayor calidad se corresponden con planes **asesorados por el IAAP**.
- El **71% de los planes que superan los 65 puntos** establecidos como calidad mínima en la planificación se corresponde con planes **asesorados por el IAAP**.

En general, el proyecto ha permitido:

- Aumentar la evaluabilidad de los planes e incrementar la práctica de evaluaciones (al menos de evaluaciones ex ante) por parte de los centros directivos.
- Extender la cultura evaluadora, se demandan más evaluaciones y se han articulado los medios para implantar un sistema de evaluación.
- Iniciar la institucionalización de la evaluación: ya se incluye el análisis de evaluabilidad y la evaluación ex ante en los acuerdos de gobierno y se pretende aprobar una ley de institucionalización de políticas públicas en la presente legislatura.

Además, el Área ha recibido un Certificado de Buena Práctica por el proyecto en los los Premios Europeos del Sector Público 2021 (EPSA 2021) del *European Institute of Public Administration* (EIPA), en la categoría 'Innovative Public Administration'.

## MATRIZ DE EVALUACIÓN

La matriz de evaluación es la herramienta central para el diseño de la recogida y análisis de la información de evaluación.

En la matriz de evaluación se indica qué información necesitamos para poder realizar la evaluación, cómo vamos a obtenerla o generarla y cómo vamos a medirla. Todo ello, habiendo definido previamente el propósito y la utilidad del ejercicio evaluativo.

### Identificación de necesidades informativas

Antes de elaborar y cumplimentar la matriz de evaluación es imprescindible que estén despejadas determinadas incógnitas y tomadas determinadas decisiones de carácter tanto metodológico como operativos centrales en toda evaluación.

Si bien toda esta información no se especifica en los campos o elementos de la matriz, sí los condiciona.



### Elementos de la matriz de evaluación

La matriz de evaluación se elabora a partir de las preguntas y de las variables de estudio acordadas.

Pueden contener más o menos campos, por ejemplo si se evalúa desde un enfoque criterial, los criterios de evaluación también se incluirán en la matriz. Como mínimo incluye: preguntas, indicadores, fuentes y técnicas.

El proceso de completar cada uno de los ítems se denomina operacionalizar, porque a partir de una definición teórica se elabora una operativa.

Pregunta de evaluación	Indicadores	Fuentes	Técnicas
	Son valores (cuantitativos) o hechos (cualitativos) que sirven para medir y comparar cambios que se producen en un determinado tema o subtema del objeto de evaluación.	Indica de dónde se extraerá la información (si se emplean datos secundarios) o a quien se le preguntará para obtener los datos (si son primarios)	Instrumentos con los que se recogerá la información

# Catálogo de Servicios del Área de Evaluación de Políticas Públicas

1

## Asesoramiento para la elaboración de planes estratégicos

Acompañamos a los centros directivos de la Junta de Andalucía en el proceso de formulación de planes estratégicos. Ofrecemos asesoramiento metodológico y soporte técnico a lo largo de todo el proceso de diseño.

2

## Evaluación ex ante

Con la colaboración de personas expertas valoramos la calidad del diseño y la viabilidad de los planes. [Mas info](#)  
Además nuestro equipo de personas evaluadoras analizan la evaluabilidad de los planes utilizando herramientas y técnicas que hemos desarrollado de manera colaborativa desde el Área. [Más info](#)

3

## Evaluación intermedia o final

Llevamos a cabo evaluaciones de planes, programas y proyectos en todas las fases. Analizamos diseños, procesos, resultados e impactos con el objetivo de mejorar las políticas públicas de la Junta de Andalucía

4

## Formación y docencia

Ofrecemos diferentes tipos de acciones formativas en diseño y evaluación de políticas públicas. Contamos con un plan de formación con 3 MOOCs de formación específica y especializada, pero también promovemos talleres, charlas, jornadas y seminarios.

5

## Documentación

Contamos con manuales y guías metodológicas adaptadas a la administración pública. Puedes consultar [aquí](#) todo el material.

6

## Difusión

Editamos la revista Valor Público, y difundimos novedades en el portal [Scoop it](#) y en nuestro [boletín](#) quincenal de noticias

7

## Estudios e Investigaciones

Desarrollamos estudios propios y colaboramos en investigaciones con otras entidades e instituciones.

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