

# Valor público

*Evaluación para  
conectar las  
políticas públicas y  
las personas*



© C. Aguilera y J. Rodríguez, 2004

Baelo Claudia. Tarifa (Cádiz)

Marzo, 2024  
Revista EPP N° 62



INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública

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

## 1. Herramientas para la evaluación

**Matriz del marco lógico**

## 2. Artículo

**EXPLORANDO EL PULSO DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN ESPAÑA EN 2022: Una aproximación a través de la Plataforma de Contratación del Sector Público.**

## 3. Entrevista

**José Real Dato**

## 4. Noticias

## 5. Nuestro compromiso con la evaluación

**Evaluación, usos y propósitos**

## 6. Nuestros servicios

**CATÁLOGO DE SERVICIOS DEL ÁREA DE EPP.**

# MATRIZ DE MARCO LÓGICO

(MML)

## ¿QUÉ ES?

La matriz del marco lógico es una herramienta de planeación para medir el progreso de las actividades, productos, resultados y fin de un proyecto.

## ¿PARA QUÉ SIRVE?

- Para desarrollar el diseño general de un proyecto
- Para mejorar el seguimiento de la implementación del proyecto
- Para fortalecer la evaluación periódica del proyecto.



## ¿QUÉ HACE?

Ordena y comunica visualmente los elementos esenciales de un proyecto de manera clara y concisa a lo largo de su ciclo.

## ¿CÓMO AYUDA EN EL DESARROLLO DE UN PROYECTO?

- Invita a hacer preguntas clave
- Identifica debilidades
- Eficientiza la planeación

## ¿CÓMO DISEÑAR LA MML DE TU PROYECTO?

	Resumen narrativo	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
FIN	¿Cuál es el impacto general al que contribuyen todas las acciones del proyecto?	¿Cuáles son los indicadores clave relacionados con el fin general del proyecto?	¿Qué fuente de información puede consultarse para alimentar estos indicadores?	¿Qué condiciones externas deben tomar lugar para sostener los objetivos del proyecto a largo plazo?
PROPÓSITO	¿Cuál es el resultado inmediato o directo del proyecto al finalizar?	¿Cuáles indicadores denotan que el objetivo de la acción se ha logrado?	¿Qué fuentes de información existen o pueden desarrollarse para recopilar información sobre estos indicadores?	¿Qué factores externos son necesarios para lograr que el propósito del proyecto se cumpla?
COMPONENTES	¿Cuáles son los productos/servicio que ofrece el programa?	¿Cuáles son los indicadores que miden si la entrega de productos o servicios marchó de acuerdo con lo esperado, logró los resultados esperados y hasta qué punto?	¿Qué fuentes de información existen o pueden desarrollarse para recopilar información sobre estos indicadores?	¿Qué condiciones externas deben darse para que se cumpla con la entrega de productos/servicio del programa en tiempo y forma?
ACTIVIDADES	¿Cuáles son las actividades clave a realizar y en qué secuencia para generar los componentes?	¿Cuáles son los recursos y trabajo requeridos para implementar estas actividades? Ej: Personal, insumos, etc.	¿Qué fuentes de información existen o pueden desarrollarse para determinar el progreso de las actividades?	¿Qué condiciones externas deben existir previas al proyecto para que las acciones puedan darse exitosamente?

## ¿CÓMO LLENAR TU MML?

### Paso 1: Verticalmente en orden ascendente



### Paso 2: Horizontalmente

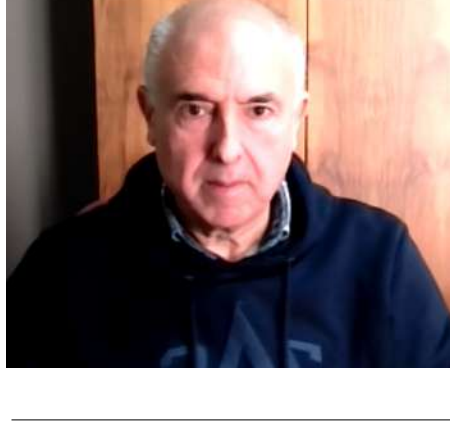


### Paso 3: Lógica cruzada, respondiendo: ¿Qué condiciones deben darse para pasar de actividades a componentes, de componentes a propósito y de propósito a fin?



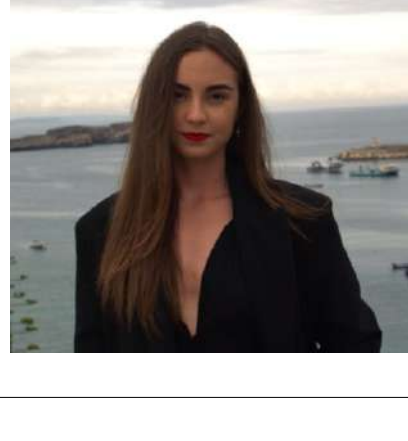
**EXPLORANDO EL PULSO DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN ESPAÑA EN 2022: Una aproximación a través de la Plataforma de Contratación del Sector Público.**

**José Belis Marcos**



economista, socio profesional de Arenal Grupo Consultor S.L, con una experiencia de más de 25 años en planificación, seguimiento y evaluación de políticas públicas. Ha participado en un amplio número de evaluaciones de muy diversos tipos y temáticas, además de haber diseñado sistemas de seguimiento y evaluación de políticas públicas e impartido formación en este campo. Entre las últimas evaluaciones en las que ha participado están la evaluación final Programa Operativo de Cooperación Territorial España - Portugal 2014-2020, la evaluación temática sobre el papel de las entidades externas en el programa de formación programa por las empresas de Fundae y la evaluación de resultados e impactos del Sistema de Formación Profesional para el Empleo en el ámbito laboral de La Rioja en el periodo 2017-2021.

**Andrea García Plaza**



Graduada en Ciencias Políticas y de la Administración y Sociología por la Universidad Pablo de Olavide, con un máster en Metodología Aplicada a las Políticas Públicas por la misma universidad. Ha ampliado su formación con diversos cursos sobre diseño y evaluación de políticas públicas impartidos por el IAAP, así como cursos relacionados con la minería y el análisis de datos ofrecidos por el Instituto de Estudios Fiscales y la Fundación Centro de Estudios Andaluces. Actualmente, trabaja como consultora en evaluación en Arenal Grupo Consultor, donde ha participado en diversas evaluaciones.

**1. Introducción**

La evaluación de políticas públicas se posiciona como un instrumento esencial en el análisis y perfeccionamiento de las Administraciones Públicas. Se trata de un proceso sistemático y reflexivo busca que medir la eficacia, la eficiencia y la sostenibilidad de las intervenciones públicas, con el propósito de promover una gestión más eficiente y orientada hacia resultados más significativos.

Desde una perspectiva instrumental, la evaluación se define como un sistema compuesto por procedimientos técnicos utilizados para recopilar, procesar y analizar información relevante. Su importancia en el ámbito público radica en proporcionar información precisa, pertinente, útil y coherente que permita, internamente, dirigir la asignación presupuestaria, garantizar la calidad del gasto y determinar nuevas prioridades de programas, así como fortalecer la formulación e implementación de intervenciones públicas.

Externamente, proporciona suficientes elementos para satisfacer simultáneamente las demandas de los ciudadanos de una mayor transparencia en la acción pública y rendición de cuentas. En este sentido, la evaluación y los mecanismos de control y rendición de cuentas deberían enriquecer estratégicamente el diseño e implementación de políticas públicas, la gestión pública y la calidad analítica de la toma de decisiones políticas.

Este trabajo surge como continuación de un análisis previamente realizado por Arenal Grupo Consultor[1], con la intención de llevar a cabo una actualización para el año 2022. El objetivo principal de esta investigación ha sido proporcionar una panorámica de la evaluación de políticas públicas en España durante el periodo 2020-2022, con el fin de comprender mejor su evolución a lo largo de estos años.

Para lograr este propósito, se han examinado diversos aspectos, incluyendo el número de licitaciones de evaluaciones realizadas, el tipo de administración que lideró estas licitaciones, las regiones donde se concentraron mayor cantidad de licitaciones, el valor económico de estas licitaciones, así como los tipos de evaluaciones y políticas predominantes durante este periodo.

**2. Metodología**

La metodología empleada en este estudio ha permitido realizar un análisis exhaustivo de las licitaciones y adjudicaciones relacionadas con la evaluación de políticas públicas en España durante el periodo 2020-2022. Este proceso se ha desarrollado de manera estructurada, abarcando varias etapas que han permitido obtener datos precisos y relevantes para la investigación.

En primer lugar, se procedió a la extracción de datos del Portal de datos abiertos del Ministerio de Hacienda, abarcando un periodo específico que va desde el 01 de enero de 2022 hasta el 31 de diciembre del mismo año. Este portal, que contiene información detallada sobre las licitaciones publicadas por los órganos de contratación con perfil en la Plataforma de Contratación del Sector Público, sirvió como fuente primaria de información para este estudio.

Una vez obtenidos los datos iniciales, se llevó a cabo un proceso de filtrado mediante la introducción de los códigos CPV[2] para reducir el conjunto de datos y obtener específicamente las licitaciones relacionadas con la evaluación de políticas públicas.

Posteriormente, se aplicaron una serie de palabras clave en castellano, catalán y gallego: "evaluación", "impacto", "eficacia", "eficiencia", "calidad", "plan" y "programa". Esta etapa adicional de filtrado garantizó la relevancia y precisión de los datos analizados.

Finalmente, se realizó de manera manual una revisión exhaustiva basada en el objeto del contrato y en el pliego de prescripciones técnicas de cada licitación, con el fin de excluir aquellas licitaciones que no estuvieran directamente relacionadas con la evaluación de políticas públicas, como las auditorías de calidad o las evaluaciones ambientales. Este proceso de revisión manual aseguró que solo se incluyeran en el análisis las licitaciones pertinentes y se eliminara cualquier posible sesgo en los datos.

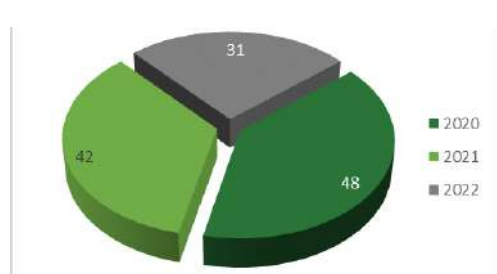
Como resultado, se identificaron un total de 31 evaluaciones de políticas públicas llevadas a cabo durante el año 2022, que se agregaron a las del bienio 2020-2021 (90 licitaciones) procedentes del estudio anteriormente citado.

**2.1. Evaluaciones licitadas, ¿cómo ha evolucionado el número de licitaciones de evaluación de Políticas Públicas en España durante el periodo 2020-2022?**

Durante el periodo 2020-2022, los datos disponibles muestran que se han realizado un total de 121 evaluaciones, destacando una clara tendencia negativa.

Durante el año 2020, se efectuaron 48 licitaciones para la evaluación de políticas públicas. Por su parte, en 2021, el número de licitaciones disminuyó a 42. Esta tendencia negativa se acentuó aún más en 2022, con tan solo 31 licitaciones registradas.

Ilustración 1. Evaluaciones licitadas en 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

**2.2. Administraciones licitadoras, ¿quiénes participaron en las licitaciones de evaluación de Políticas Públicas en España durante 2020-2022?**

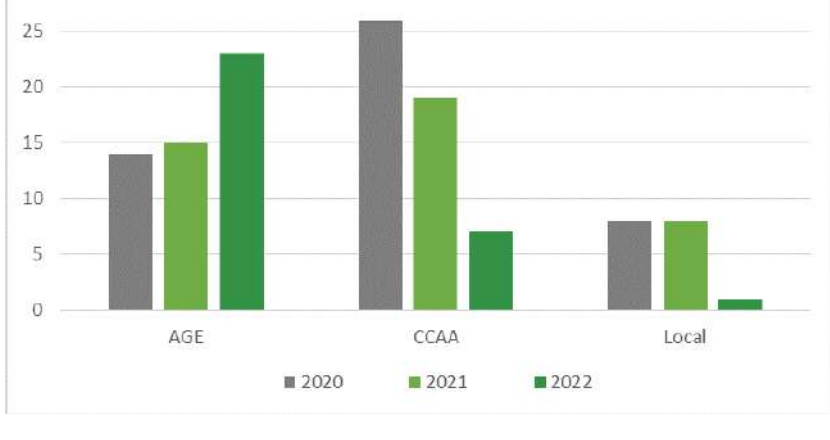
Al interpretar los datos observamos que hubo tres tipos principales de administraciones licitadoras involucradas: la Administración General del Estado (AGE), las Comunidades Autónomas (CCAA) y las administraciones locales.

En primer lugar, cabe destacar una tendencia al alza en el número de evaluaciones licitadas por la Administración General del Estado. Este incremento progresivo sugiere un posible aumento en la actividad de evaluación de políticas públicas a nivel nacional.

En lo que respecta a las Comunidades Autónomas pese a haber registrado un número significativamente mayor de licitaciones en 2020 y 2021, su participación disminuyó en 2022.

En cuanto a las administraciones locales, su implicación en las licitaciones para la evaluación de políticas públicas ha sido relativamente escasa y decreciente a lo largo del tiempo.

Ilustración 2. Distribución de las licitaciones de evaluación por tipo de Administración Pública 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

**2.3. Tipos de evaluación ¿qué tipo de evaluaciones se licitan más?**

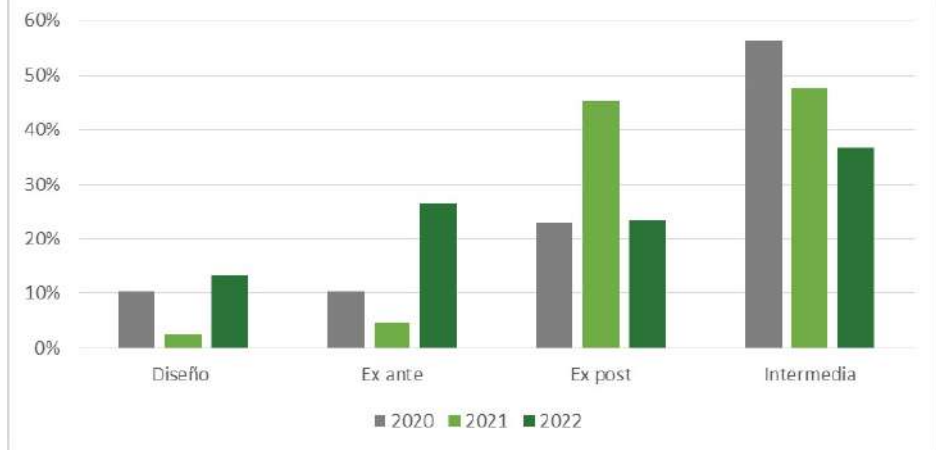
La práctica más común ha sido que las evaluaciones tengan como objetivo juzgar una acción pública que ya estaba en curso. Sin embargo, se observa una tendencia decreciente en las evaluaciones intermedias realizadas, pasando del 56% en 2020 al 36% en 2022.

Las evaluaciones ex post, que se llevan a cabo después de la implementación de las políticas para evaluar sus impactos, mostraron un aumento significativo en 2021, representando el 45% de las licitaciones, antes de disminuir al 23% en 2022.

Cabe destacar el incremento de las evaluaciones ex ante en el año 2022, representando el 26% de las licitaciones, lo que sugiere un mayor interés en evaluar las políticas antes de su implementación.

Por último, las licitaciones que requieren servicios de diseño (sistema de indicadores, diseño de un cuadro de mando...) han variado a lo largo del tiempo. Aunque constituyen una proporción menor en comparación con otras categorías, se ha observado un aumento en 2022, alcanzando un 13%.

Ilustración 3. Distribución de licitaciones según tipo de evaluación 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

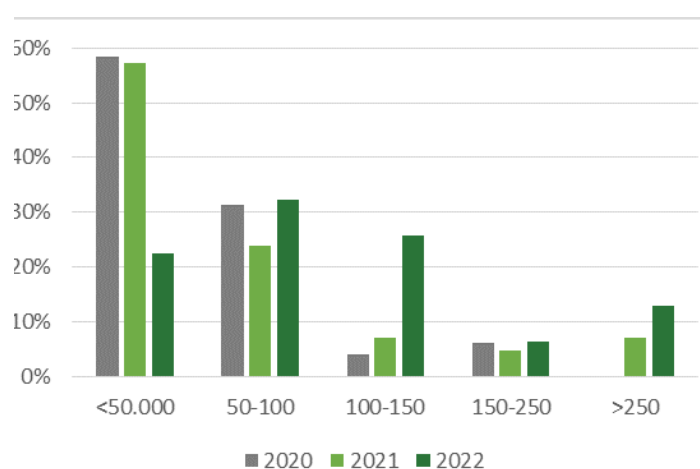
**2.4. Análisis del importe de las adjudicaciones, ¿por qué importe se adjudican las evaluaciones?**

El análisis del importe por el cual se adjudicaron las evaluaciones durante el periodo 2020-2022 revela una tendencia positiva, evidenciando un incremento tanto en la media del importe como en el valor por el cual se están licitando las evaluaciones.

En cuanto a la distribución de los importes por los cuales se licitaron las evaluaciones, se observa que la mayoría de las licitaciones en 2020 y 2021 fueron adjudicadas por un importe inferior a 50.000 euros, representando el 58% y el 57% respectivamente. Sin embargo, en 2022, esta proporción disminuyó significativamente al 22%. Al mismo tiempo, destaca un incremento en la proporción de licitaciones con un importe superior a 250.000 euros, que pasó del 0% en 2020 al 13% en 2022.

Durante los tres años analizados, se observó un aumento constante en la media del importe por el que se adjudicaron las evaluaciones. En 2020, esta media fue de 55.712 euros, en 2021 aumentó a 72.577 euros y finalmente alcanzó los 106.114 euros en 2022.

Ilustración 4. Distribución de las licitaciones según el importe de adjudicación 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

**2.5. Políticas que más se evalúan, ¿qué áreas reciben mayor atención?**

El análisis por áreas de gasto[3] refleja que las políticas más evaluadas durante los años 2020-2022 han sido:

- **Política Exterior y de Cooperación para el Desarrollo:** Experimentó un aumento progresivo en su evaluación a lo largo de los tres años, representando el 4% en 2020, el 5% en 2021 y el 21% en 2022.
- **Servicios Sociales y Promoción Social:** Se observa una gran disminución en 2022 (3%) en comparación con 2020 (18%) y 2021 (13%).
- **Industria y Energía:** Se registró un aumento en la evaluación en esta área en 2022 (14%), en comparación con el 5% en 2021 y el 0% en 2020.
- **Fomento del Empleo:** Experimentó un aumento notable en 2021 (21%) y una ligera disminución en 2022 (17%).
- **Agricultura, Pesca y alimentación:** Se observa una notable disminución. Si bien tuvo cierta relevancia en 2021 (10% de las licitaciones), en 2022 experimentó una caída total a cero.
- **Otras actuaciones de carácter económico:** Resalta un aumento significativo en la evaluación de esta área en 2022, representando el 28% del total, en comparación con el 6% en 2020 y el 2% en 2021.

Ilustración 5. Distribución de las licitaciones según el tipo de política de gasto 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

**2.6. Análisis geográfico de las licitaciones, ¿dónde se licitan más evaluaciones de políticas públicas en España?**

En el periodo comprendido entre 2020 y 2022, se observaron distintas tendencias en cuanto al número de licitaciones llevadas a cabo en diversas Comunidades Autónomas.

En el año 2020, Cataluña destacó como líder en el número de licitaciones, con un total de 12 evaluaciones, seguida de cerca por el País Vasco con 10, y la Comunidad de Madrid con 3.

En 2021, la distribución de licitaciones mostró cierta variación. La Comunidad de Madrid encabezó la lista con 6 evaluaciones, seguida por Castilla y León con 4, y Galicia con 3.

En 2022, es importante destacar que la mayoría de las licitaciones fueron realizadas por la AGE, y solo 8 licitaciones se realizaron por las CCAA, entre las cuales destaca la Comunidad Valenciana con 4 licitaciones.

Ilustración 6. Distribución de las licitaciones según CCAA 2020-2022



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Plataforma de Contratación del Sector Público

**3. Conclusiones**

El análisis de las licitaciones y adjudicaciones de evaluación revela una serie de hallazgos significativos que arrojan luz sobre el estado de la evaluación de políticas públicas en España en los años 2020-2022.

- Principalmente, resalta el escaso número de evaluaciones efectuadas, especialmente en el año 2022.
- La AGE muestra un aumento progresivo en el número de licitaciones de evaluación, mientras que las CCAA han experimentado un descenso en este aspecto. De igual manera, la participación de las administraciones locales ha sido muy limitada.
- Por otro lado, se han identificado áreas de políticas que carecen de evaluación, lo que subraya la importancia de realizar una revisión más equitativa y exhaustiva de todas las áreas de gasto público.
- Se evidencia un aumento en el valor por el cual se licitan las evaluaciones, lo que podría reflejar un mayor reconocimiento de su importancia para la toma de decisiones políticas.
- Aunque las evaluaciones intermedias han predominado, se observa una tendencia decreciente en 2022. Por otro lado, se ha evidenciado un aumento sustancial en las evaluaciones ex ante y en las licitaciones que solicitan servicios relacionados con el diseño, lo que sugiere un reconocimiento de la importancia de comprender y diseñar políticas antes de su implementación para garantizar su efectividad.

**4. Notas**

[1] Disponible para su descarga en la web de Arenal Grupo Consultor [www.arenalgc.es](http://www.arenalgc.es)

[2] La nomenclatura CPV (Common Procurement Vocabulary - Vocabulario Común de Contratación Pública) es un sistema de identificación y categorización de todas las actividades económicas susceptibles de ser contratadas mediante licitación o concurso público en la Unión Europea.

[3] Clasificación extraída de la estructura por políticas de gasto de los Presupuestos Generales del Estado

**JOSÉ REAL DATO**  
UNIVERSIDAD DE  
ALMERÍA



Profesor titular de Ciencia Política y de la Administración.

Entre otros temas, ha investigado sobre la incorporación del conocimiento experto en las políticas públicas.

Sobre este tema ha dirigido el proyecto CONESPOL-PUB (Impacto del conocimiento especializado y la politización en los niveles superiores de la Administración sobre el diseño y adopción de políticas públicas en España, Ministerio de Ciencia e Innovación, 2019-2022), y

Actualmente dirige el proyecto PANCRAS-MAX (Policy analytic capacities in regional public administration in Spain: mapping, assessing, and explaining, Consejería de Universidad, Investigación e Innovación, Junta de Andalucía).

**1. Actualmente estas llevando a cabo un estudio sobre las capacidades analíticas del personal político ¿cómo se ha planteado la metodología del estudio?**

En concreto, el proyecto se titula 'Capacidad analítica de políticas en las administraciones públicas regionales en España: mapeo, evaluación y explicación' (por las siglas en inglés, PANCRAS-MAX), y está financiado por el PAIDI de la Junta de Andalucía. Consta de varias partes, pero en la principal pretendemos ahondar en el conocimiento de las capacidades analíticas existentes en las administraciones autonómicas españolas y cómo las mismas influyen en cómo se utiliza el conocimiento especializado (evidencia científica, datos provenientes de evaluaciones, opiniones de expertos, estadísticas, etc.) en los procesos de formulación e implementación de políticas públicas.

En cuanto a la metodología, se asienta sobre dos pilares. Por un lado, una encuesta a los altos cargos y personal directivo de las Administraciones autonómicas (esto es, las personas que constituyen el núcleo de los procesos de decisión política en estos ámbitos). La encuesta se pretende aplicar a todos los miembros de este grupo en las 17 Comunidades Autónomas. Ello, claro, depende de la posibilidad de conseguir el correspondiente acceso (básicamente, las direcciones email de cada órgano, para enviar las invitaciones a la encuesta online a sus titulares). Esto constituye un proceso arduo y, en algunos casos, complicado, porque no toda la información está publicada en las webs de muchas comunidades autónomas. Es por esto que el trabajo de campo tiene que hacerse en sucesivas oleadas, durante varios meses. A finales de marzo habremos terminado el campo en ocho Comunidades Autónomas. Durante los meses de abril y mayo de 2024 pretendemos cerrarlo en el resto de las autonomías.

El otro pilar de la metodología de nuestro proyecto es la realización de una serie de estudios de caso, focalizados en sectores de políticas autonómicas clave, como son la sanidad, la educación, la movilidad o el turismo. Estos estudios de caso complementarán la información obtenida a través de la encuesta sobre la importancia de las capacidades analíticas en el uso del conocimiento especializado en los procesos de formulación de políticas, permitiendo controlar las diferencias sectoriales.

**2. ¿Por qué estáis haciendo este estudio? ¿En que medida vuestros hallazgos van a ser de interés para la administración y las personas que toman decisiones?**

El proyecto pretende cubrir una laguna importante en cuanto al conocimiento sobre el funcionamiento de las Administraciones Públicas en España, este caso, en el ámbito autonómico. La complejidad de los problemas a las que se enfrentan las Administraciones contemporáneas convierte en crucial la capacidad interna de estas organizaciones para producir manejar y utilizar información y conocimiento procedente de su entorno (especializado o no, pero, sobre todo en el caso del primero) sea crucial. Por tanto, las capacidades analíticas de las Administraciones influyen en su capacidad para diagnosticar mejor, abordar y, en la medida de lo posible, resolver los problemas a los que se enfrentan nuestras sociedades, tanto a un nivel global (por ejemplo, el problema del cambio climático) como a un nivel local (pensemos, por ejemplo, en los problemas de movilidad existentes en muchas de nuestras ciudades).

Creemos que el proyecto puede ayudar a los responsables públicos autonómicos a conocer mejor el *stock* de capacidades analíticas disponibles internamente, así como a detectar y resolver dificultades y obstáculos relacionados con la utilización del conocimiento especializado en la formulación e implementación de las políticas.

**3. Eres profesor de ciencias políticas y has impartido materias relacionadas con la evaluación de políticas públicas, ¿Cómo está evolucionando esta disciplina en España? ¿crees que hay mayor practica? ¿detectas algunas tendencias?**

Tradicionalmente, se ha considerado la evaluación de políticas públicas como un campo poco institucionalizado en las Administraciones Públicas españolas. Es conocido que la expansión de la evaluación de políticas en las Administraciones públicas se ha visto lastrada en España por el predominio de una tradición burocrática y legalista en la gestión pública, más centrada en los procesos que en los resultados, así como por un interés desigual por parte de los responsables públicos, tanto en la Administración central como en las autonómicas. No obstante, hay que señalar que ello no ha impedido que la evaluación de políticas se haya desarrollado (sobre todo bajo el impulso de la Unión Europea) en algunos sectores concretos, como el control económico-financiero de los fondos europeos, los proyectos con impacto medioambiental, la cooperación al desarrollo o la educación superior.

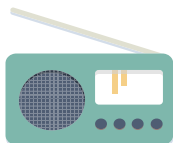
No obstante, en los últimos años estamos asistiendo a cambios positivos e importantes. En un informe reciente sobre "El ecosistema de asesoramiento científico y técnico a las políticas públicas en España", que hemos elaborado para el *Joint Research Centre* de la Comisión Europea, Carolina Cañibano, investigadora del CSIC, y yo mismo, mencionamos algunos de estos cambios. Estos siguen la estela del primer gran impulso que experimentó la evaluación durante la primera mitad de la década de los 2000, con la creación de la AEVAL, y que la crisis financiera de la pasada década abortó. Entre esos cambios positivos recientes está la consolidación de la actividad de evaluación de políticas en un órgano tan importante como la AIReF, o el impulso que la evaluación está recibiendo en varias Comunidades Autónomas (entre ellas, Andalucía). Pero, sobre todo, habría que destacar la aprobación (como parte de los compromisos adquiridos por el Gobierno español con la Unión Europea a cambio de recibir los fondos europeos *NextGeneration*), de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado. Esta ley, si llega a implementarse correctamente, puede marcar un antes y un después en el papel y la práctica de la evaluación de políticas en los procesos de decisión y gestión dentro de la Administración central. Si esto sucediera, es posible que se produjera también un efecto positivo de imitación por parte de las Administraciones autonómicas, donde la evaluación de políticas está menos institucionalizada.

**4. En Andalucía un anteproyecto de Ley de Evaluación y se está trabajando en un sistema para el apoyo a la planificación, seguimiento y evaluación de las políticas públicas. Como experto ¿Qué consejos darías a las personas responsables de diseñar este sistema? ¿Qué elementos crees que debemos tener en cuenta?**

Hay varios aspectos que, en mi opinión, habría que tener en cuenta si se quiere tener éxito a la hora de implantar este sistema. En primer lugar, el proceso debe contar con apoyo político explícito, y cuánto más arriba en la jerarquía esté ese apoyo, mejor. Los estudios sobre procesos de institucionalización en la evaluación existentes (como, por ejemplo, la tesis que está realizando sobre el caso andaluz Ricardo Zúñiga) insisten en la importancia de estos 'emprendedores políticos', que actúan de intermediarios con otros responsables públicos clave a la hora de autorizar y dar viabilidad (por ejemplo, en materia recursos humanos y presupuestarios) al proceso de implantación de estos sistemas. Sin estos promotores y defensores, se corre el peligro de que suceda algo parecido a lo que pasó con la AEVAL en su día, que perdió el impulso político con el que contó en sus primeros momentos y acabó como un organismo secundario, con pocos recursos y, en última instancia, desmantelada.

Otro aspecto importante es tener en cuenta a los profesionales dentro de la propia Administración. Afortunadamente, las administraciones españolas cuentan con suficientes profesionales capacitados y motivados sobre la importancia de la evaluación de políticas, que pueden actuar como 'células' a través de las cuales implantar el sistema en las distintas partes de la organización. El IAAP es consciente de esto, de ahí que en su estrategia sobre evaluación conceda un papel central al grupo de personas colaboradoras en evaluación. Pero contar con los profesionales también supone incorporar a los no tan convencidos, sobre para conocer los posibles puntos de fricción (técnicos o políticos) que podrían aparecer durante la implantación del sistema con la operativa administrativa cotidiana. Tener en cuenta la opinión de aquellos e incorporarles al proceso, podría evitar problemas de implementación y, al mismo tiempo, incrementar la legitimidad del sistema entre el personal.

En tercer lugar, sería interesante plantear la implantación del sistema de apoyo, seguimiento y evaluación de las políticas públicas como parte del propio proceso de diseño e implementación de las políticas. Esta integración (yo diría, también, 'interiorización') es fundamental, porque evita la imagen de la evaluación como un elemento externo, exclusivamente orientado al control o la rendición de cuentas o, peor aún, como un mero trámite burocrático. La integración de la evaluación en el proceso de políticas permite dimensionar la evaluación adecuadamente dentro de este proceso, dando prioridad a su carácter de herramienta de mejora de las políticas, y evitando que se convierta en un fin en sí misma. En definitiva, la implantación de un sistema de evaluación planificación, apoyo y seguimiento de la evaluación no debe perder de vista que la evaluación solo es útil si contribuye positivamente a la mejora de las políticas y no dificulta la capacidad de la Administración para reaccionar de manera rápida y efectiva a los problemas y demandas ciudadanas.



## El IAAP ha celebrado la séptima edición de sus Jornadas anuales de Evaluación de Políticas Públicas.

El 20 de marzo de 2024 han tenido lugar en Sevilla, la séptima edición de las Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas, organizadas por el Instituto Andaluz de Administraciones Públicas (IAAP), que ha puesto el foco en los Sistemas de Evaluación de Políticas Públicas con el objetivo de contribuir a la mejora de los servicios a la ciudadanía y, en definitiva, de nuestras políticas. Durante más de cinco horas, personas expertas tanto de la Comisión Europea como de América Latina, y también a nivel nacional y regional y local en España, han mostrado buenas y nuevas prácticas desarrolladas por entidades públicas, pero también por empresas privadas en materia de evaluación. Ha contado con la asistencia de más de 120 personas, además puede accederse al contenido íntegro desde [aquí](#).

En la inauguración de las Jornadas por parte del Consejero de Justicia, Administración Local y Función Pública, Jose Antonio Nieto Ballesteros y el Director General del Instituto de Administración Pública, José Loaiza, se contextualizó el trabajo en materia de evaluación que se viene desarrollando en la Junta de Andalucía y se hizo balance de las aportaciones del Área de Evaluación en la institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas. Recordaron que ya está elaborado el borrador de la Ley de Evaluación, cuya tramitación está próxima a iniciarse. Que se ha aprobado una nueva Relación de Puestos de Trabajo, que permitirá consolidar y ampliar el número de personas dedicadas a esta labor. También adelantaron el trabajo que se está llevando a cabo para el diseño de un sistema informático de seguimiento y evaluación de políticas públicas, que será el soporte tecnológico que permitirá monitorear y evaluar los cambios.

Tras la apertura, el desarrollo de las jornadas se estructuró en cuatro mesas de debate en las que se pudo reflexionar sobre elementos clave para articular sistemas de evaluación innovadores y eficientes.

En la primera mesa, José Real Dato, doctor en políticas públicas de la Universidad de Almería, expuso cuestiones clave sobre la **toma de decisiones basadas en la evidencia**, como se construyen, los riesgos que existen si se considera la evidencia como patrón oro y algunos consejos para garantizar que la evidencia refuerza la democracia. Johan Stierna, del Centro Común de Investigación de la Comisión Europea, reflexionó sobre los retos que enfrenta la Unión Europea para poner en marcha la transición gemela, es decir, la transición verde y tecnológica de manera articulada, y la dificultad de hacer mediciones rápidas en contextos de cambio continuo, porque requieren mayor flexibilidad y formación adaptada para los equipos de evaluación.



Juana García Simón, coordinadora de Programación, Seguimiento y Evaluación de Resultados en la Dirección General de Fondos Europeos de la Junta de Andalucía, comentó los cambios que los diferentes marcos de programación de la ayuda europea han supuesto para las administradoras receptoras. Resaltó como la evolución de la normativa europea ha impactado positivamente en la cultura evaluadora de la Junta de Andalucía y ha abierto en el nuevo marco fórmulas más flexibles y participativas de definir indicadores adaptados a los territorios donde se miden. Por último, resaltó la necesidad de generar redes donde seguir construyendo conocimiento para la evaluación.



En la segunda mesa, sobre Inteligencia de datos, la responsable del Área de Evaluación en el IAAP, Mar Herrera, comentó los avances en el **Sistema de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas de la Junta de Andalucía**, actualmente en fase de diseño y del que se tendrá un producto mínimo viable en verano. Emilio Rodríguez, Jefe de Servicio de Sistemas de Información Sectoriales de la Agencia Digital de Andalucía, hizo balance del tratamiento de datos en la Junta de Andalucía y resaltó las posibilidades actuales y los desafíos en cuestiones de interoperabilidad que actualmente enfrenta la administración.

Natalia Maeso y Beatriz Rodríguez, expertas en servicios de consultoría tecnológica para administraciones públicas, hablaron sobre la aplicabilidad de las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial para la gestión y evaluación de políticas públicas y la democratización de la evaluación que están provocando, al facilitar las posibilidades de cálculo para personal sin conocimientos altamente especializados en análisis de datos.

La tercera mesa abordó **la relación entre la evaluación del gasto y la evaluación de políticas públicas**. La Viceconsejera de Economía y Hacienda, Amelia Martínez y el Director General de Presupuestos, Eduardo León, explicaron los cambios que se han realizado en materia de presupuestos: el sistema de diseño, auditoría y seguimiento del gasto presupuestario que se ha implantado actualmente y como la Junta de Andalucía intenta articular mecanismos que permitan ver el impacto del gasto.



José María Casado, Director de Evaluación de la AIREF, expuso las fortalezas de la evaluación ex post y la necesidad de hacer evaluaciones frecuentes y rigurosas que permitan obtener información aplicable en el largo plazo y en el corto.



La última mesa, sobre la puesta en marcha de **evaluaciones participativas** en el contexto actual contó con Carmen Vélez, responsable de la Unidad de Planificación, Evaluación y Coherencia de Políticas Pública que abordó los mecanismos para garantizar la evaluación y específicamente la evaluación participativa en los proyectos de cooperación al desarrollo de la Junta de Andalucía y en el diseño de los planes estratégicos. Juan Murciano, consultor experto en evaluación, abordó la importancia de incluir a los agentes claves en todo el ciclo de la evaluación para garantizar que las voces de las personas más vulnerables están presentes en todos los momentos claves y que la participación va más allá de la mera información o consulta. Ada Ocampo, habló de las evaluaciones para un mundo mejor. Describió las formulas que han creado para transversalizar la participación en las evaluaciones mediante la constitución de grupos de referencia, donde diferentes colectivos revisan informes, ofrecen información y construyen recomendaciones.

# Tips para la evaluación

Nuestro compromiso con la evaluación se alinea con los usos y propósitos publicados por CLEAR LAC en sus redes sociales.



# 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. [Más 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