

# Valor público

*Evaluación para  
conectar las  
políticas públicas y  
las personas*

Foto: Aurore Villalón, 2004

Gruta de las Maravillas. Aracena (Huelva)

Mayo, 2023  
Revista EPP N° 53



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  
**CRITERIOS DE EVALUACIÓN FORMATIVA**

2. Artículo  
**EL ENCARGO DE EVALUACIÓN.** María José Martínez Perza

3. Noticias

4. Nuestro compromiso con la evaluación  
**EFFECTOS DE LA ACREDITACIÓN DE CENTROS  
COMPROMETIDOS CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO**

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

## Investigación para la ciudadanía global: criterios de evaluación formativa

La evaluación formativa se desarrolla de manera paralela al programa con objeto de identificar debilidades e introducir medidas correctoras para mejorarlo, a través de un proceso de autoaprendizaje (de ahí su denominación).

### Criterios que se ponen en juego durante la investigación

#### 1. Rigor metodológico

Aplicar metodologías adecuadas al objetivo, empleando de forma rigurosa, coherente y objetiva, métodos de análisis e interpretación de datos.

#### 2. Pensamiento crítico

Mantener una actitud crítica durante todo el proceso de investigación, tanto respecto a los contenidos, como a los procedimientos (reconociendo los límites de la investigación)

#### 3. Lenguas extranjeras

Utilizar con eficacia una o más lenguas extranjeras

#### 4. Gestión de las fuentes

Seleccionar fuentes bibliográficas válidas y pertinentes, confeccionando un marco técnico suficiente para la investigación y respetando derechos de autoría

#### 5. Uso de tecnologías

Utilizar las TIC y las MAV durante el proceso de investigación y presentación de resultados

#### 6. Diálogo

Interaccionar con personas diversas y opiniones plurales

#### 7. Respeto

Mostrar respeto hacia sí y hacia las otras personas, el resto de seres vivos y entorno, desde las nociones de dignidad humana y sostenibilidad

#### 8. Responsabilidad

Mostrar responsabilidad, constancia y regularidad en el proceso de realización del trabajo

#### 9. Expresión

Expresar las ideas y producciones oralmente y por escrito, durante el proceso de investigación, con el complemento de otros lenguajes cuando se precise: matemático, audiovisual, gráfico, artístico...

#### 10. Retos globales

Analizar las problemáticas desde un punto de vista local y global, teniendo en cuenta la multiplicidad de factores explicativos

#### 11. Justicia y equidad

Reconocer la corresponsabilidad en la construcción de una sociedad justa, equitativa y sostenible

#### 12. Iniciativa personal

Trabajar de manera autónoma, mostrando iniciativa y creatividad, afrontando los problemas generados durante el proceso de investigación y reconduciendo las estrategias

#### 13. Participación

Ejercer la ciudadanía democrática desde una perspectiva global, participando de manera solidaria y cooperativa en la mejora social

#### 14. Pertenencia comunitaria

Mostrar conciencia de la interdependencia local-global y sentimientos de pertenencia social y comunitaria

## El encargo de evaluación

María José Martínez Perza

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales, Experta en Evaluación de Políticas Públicas por la Universidad de Sevilla y componente del grupo de personas colaboradoras en evaluación del IAAP- Junta de Andalucía. Actualmente es Jefa del Departamento de Seguimiento de proyectos estratégicos en la Agencia IDEA, Consejería de Economía, Hacienda y Fondos Europeos. Trabajó la primera década de su vida laboral en la administración local como responsable de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de La Rinconada (Sevilla), fue Gerente de la sociedad pública comarcal Sodevega, SA (ámbito del desarrollo local) y hace 18 años se integró en el Instituto de Fomento de Andalucía como gerente provincial (ámbito del desarrollo económico regional). Fue igualmente delegada provincial en Sevilla de la Consejería de Innovación durante los años 2008, 2009 y 2010. Así, ha ostentado responsabilidades en la administración andaluza tanto de gestión como de alta dirección, y actualmente como *staff*.



### 1. INTRODUCCIÓN

El inicio del proceso de evaluación se hace por la vía del **encargo de evaluación** ya que para hacer buenas evaluaciones será preciso afinar en esto, **"hacer un buen encargo de evaluación"**. De esto trata este artículo, en el que se repasan los condicionantes previos que se deben tener en cuenta antes de su formalización, los elementos clave que debe tener la arquitectura del mismo, y se acompaña con una experiencia práctica, la que viene desarrollando el sector público andaluz desde 2015 con el impulso del IAAP.

Como punto de partida bien vale la definición que sobre el encargo de la evaluación ha recogido la Ley 27/2022 de institucionalización de la evaluación de políticas públicas que lo ha concretado como *"la acción de encomendar la realización de la evaluación de una política pública a un equipo evaluador por parte del órgano responsable de la evaluación de esa política"*. Sobre ello nada que añadir por la claridad y simpleza, salvo que el encargo puede tener otras acepciones como "términos de referencia", que es la denominación dada a los encargos que recibe el Área de Evaluación del IAAP para llevar a cabo los trabajos que ejecuta intra-administración para "clientes internos". O bien el término de "prescripciones técnicas", que es el utilizado en las evaluaciones externas que se contratan a empresas prestadoras de servicios de consultoría, en unos casos por imposición de la propia planificación y en otros por la ausencia de los medios necesarios para ello, aunque en la mayoría de los casos se dan ambas circunstancias.

### 2. FACTORES QUE SE RECOMIENDA ANALIZAR ANTES DE FORMALIZAR UN ENCARGO DE EVALUACIÓN

El gráfico 1 muestra los condicionantes previos que deberían ser analizados antes de que el encargo de evaluación quede formalizado, porque en la práctica van a operar como restricciones de partida para la evaluación, y porque reflexionar sobre ello ayudará a concretar un buen encargo de evaluación y satisfacer las necesidades y expectativas informativas que en torno a él puedan generarse.

Gráfico 1. Condicionantes previos del encargo de evaluación



× **El origen de la evaluación.** Se hace necesario conocer el **mandato de la evaluación** a fin de asegurar la coherencia debida en el caso que alguna norma exija su realización o si el propio objeto de evaluación tiene previsto la realización de evaluaciones, para que los detalles que figuren sobre estas sean tenidos en cuenta e incorporados al encargo.

× Por otro lado es importante conocer el **órgano promotor** que impulsa la decisión para que la evaluación se lleve a cabo, y la posición que ocupa en esa política. Si es la propia administración titular, bien como órgano de decisión o como centro gestor, o si procede de órganos externos que la financian y/o controlan, o incluso si la ciudadanía organizada es la que ha demandado su realización.

× Las **condiciones de contexto** del objeto de evaluación y del proceso de evaluación también debe conocerse, es decir el contexto temporal en el que se encuentra la política pública a evaluar y en qué etapa del ciclo de vida se encuentra, y el contexto social y económico en el que se desarrollará la evaluación, es decir las circunstancias ambientales.

× **La calidad del diseño de la política (input).** Es preciso repasar si el objeto de evaluación, la política pública a evaluar, cuenta con un buen diseño y explícita una lógica de intervención coherente, o al menos esta puede reconstruirse y concretar una cadena de resultados con una mínima consistencia.

× El **compromiso**, expectativas e implicación real de la alta dirección titular de esa política para asumir los resultados de la evaluación, y si estos van a ser considerados y por tanto utilizados en las decisiones posteriores que se tomen en el ámbito de esa política.

× La predisposición del órgano promotor a la **participación** de los agentes clave y de la ciudadanía afectada por esa política pública, tanto en el diseño del proceso evaluativo como en los trabajos de campo.

× La disponibilidad de **información de calidad** para poder identificar hallazgos con rigor que salvaguarden la coherencia y relevancia al atribuir productos, resultados e impactos a esa política pública.

× La disponibilidad de **financiación** y existencia de presupuesto para llevar a cabo la evaluación, factor que debe estar en línea con el resto de condicionantes.

× La disponibilidad de **recursos humanos** capacitados en evaluación en el ente promotor para impulsar, supervisar, gestionar y **facilitar la evaluación**.

× El **tiempo disponible** para desarrollar el proceso evaluativo en su globalidad, hasta la conformidad final de los trabajos de evaluación, a fin de hacerla viable y se cumplan las expectativas.

Además el encargo de evaluación debe salvaguardar tres principios transversales institucionalizados en Andalucía por Ley: la participación ciudadana, la perspectiva de género y la transparencia.

Una vez repasados estos condicionantes el encargo debería quedar plasmado en documento escrito que debe suscribirse por las partes que lo van a impulsar y ejecutar, que generalmente serán la parte promotora y parte evaluadora.

A continuación en el gráfico 2 se presenta una propuesta de contenidos, que dan forma a la arquitectura del encargo.

Gráfico 2. Arquitectura del encargo de evaluación



#### Intervinientes

Deben figurar en el encargo los intervinientes. Por un lado el órgano promotor de la evaluación con competencias sobre la política a evaluar y la función que desarrolla sobre esa política, así como la entidad externa o el departamento a nivel interno, que recibe el encargo de evaluación, es decir el órgano evaluador.

#### Objeto de la evaluación

Es preciso realizar una breve descripción del objeto de evaluación que aporte detalles sobre los objetivos, metas, población diana, actores clave, presupuesto, etapa del ciclo en la que se encuentra, y otros requerimientos de información que permitan acotar el objeto de evaluación.

#### Objetivos del encargo

Los propósitos del encargo, el alcance de este, cuales son las expectativas informativas del órgano promotor, los usos que se darán a los productos resultantes, la utilidad de los resultados y las audiencias que tendrán los productos (alta dirección, centros gestores, ciudadanía, entes de control, instituciones cofinanciadoras, etc.).

#### Metodología

Breve orientación sobre la metodología a utilizar, el alcance del encargo, las técnicas y las herramientas que se van a emplear para llevar a cabo los trabajos que se encarguen.

#### Equipo Técnico

Descripción e identificación del equipo que va llevar a cabo el encargo de evaluación, el reparto de responsabilidades, la dirección de los trabajos, los principios éticos que deben preservar sus miembros entre los que cobra relevancia la confidencialidad, la independencia de criterio y la objetividad, y las vías o mecanismos de comunicación para que esta sea ágil y facilite el contacto continuado e interactivo entre las partes a lo largo de todo el encargo.

De igual manera se debe precisar la gobernanza del encargo. Si el equipo será mixto y contará con integrantes del ente promotor, incluso si el equipo técnico contará con instituciones públicas asesoras y alejadas de la política, que aportan objetividad y expertise, como es el caso andaluz del IAAP.

#### Duración

Debe indicarse con brevedad el cronograma que tendrá todo el encargo de evaluación, precisando cuando comienza y cuando finaliza, y su duración. Igualmente debe contener los hitos principales y los entregables que llevan aparejados esos hitos.

#### Seguimiento del encargo

El proceso de evaluación debe monitorizarse. Para ello es aconsejable la constitución de una comisión de seguimiento paritaria entre ente promotor y equipo evaluador, con el fin de supervisar el cumplimiento de los hitos y entregables, así como resolver cualquier imprevisto.

#### Presupuesto

También se debe determinar el presupuesto necesario para afrontar los costes tanto materiales como humanos para llevar a cabo el encargo, incluida la difusión de los resultados.

#### Difusión y publicidad de los resultados

Es conveniente explicitar la promoción y publicidad de los resultados del encargo de evaluación, tanto en forma de evidencias, conclusiones y recomendaciones, como de los documentos definitivos y subproductos que se redacten para adaptarlos a las diferentes audiencias.

#### Seguimiento de las recomendaciones de mejora

Se debe explicitar cual va a ser el compromiso del ente promotor en asumir los resultados de los trabajos que se encarguen, y el tratamiento que este le dará a las recomendaciones resultantes del proceso llevado a cabo, a fin de poder hacer un seguimiento sobre ello.

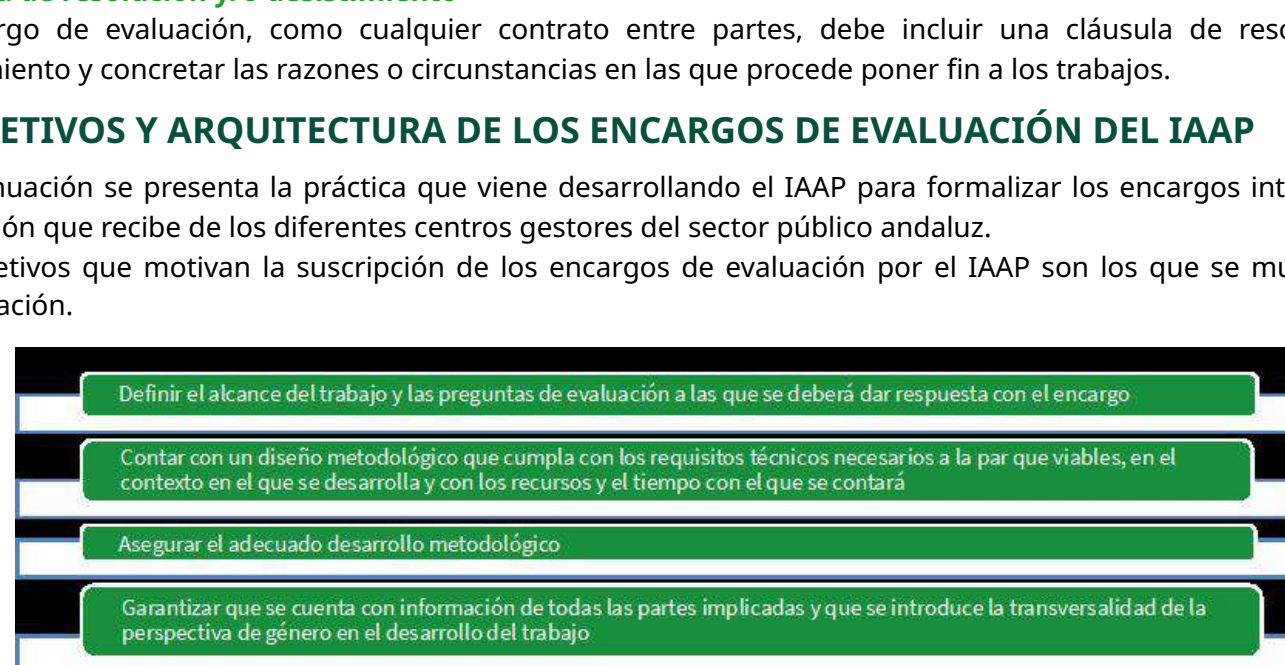
#### Cláusula de resolución y/o desistimiento

El encargo de evaluación, es cualquier contrato entre partes, debe incluir una cláusula de resolución o desistimiento y concretar las razones o circunstancias en las que procede poner fin a los trabajos.

### 3. OBJETIVOS Y ARQUITECTURA DE LOS ENCARGOS DE EVALUACIÓN DEL IAAP

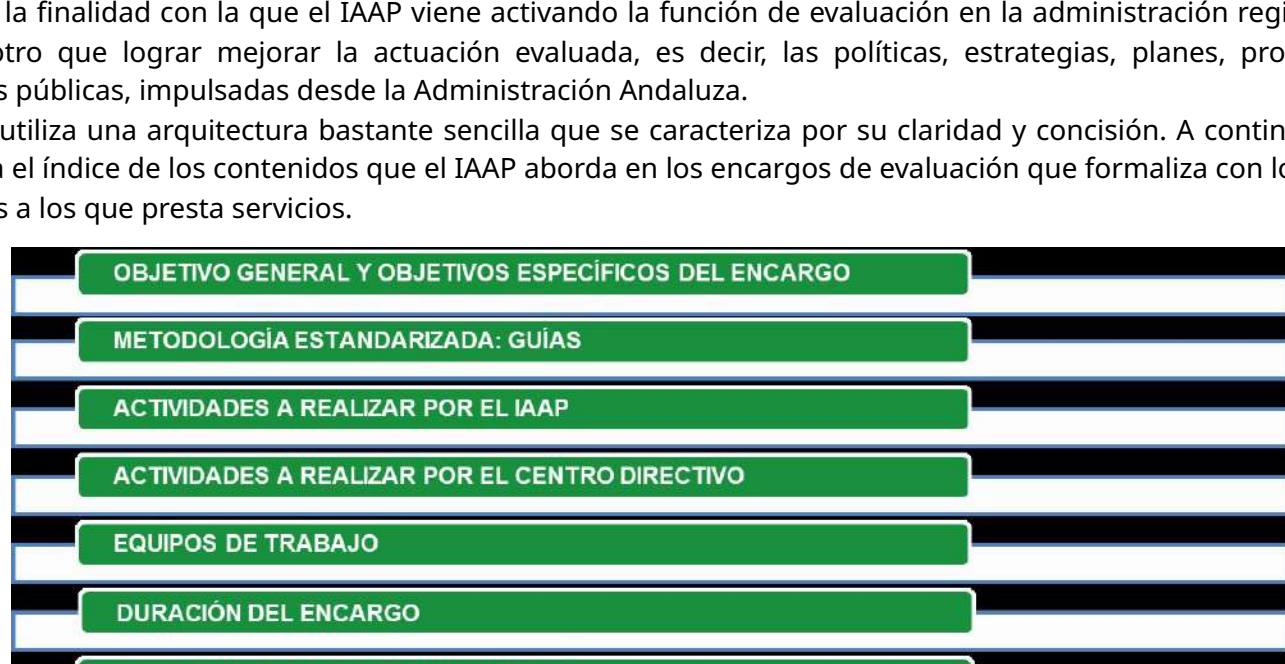
A continuación se presenta la práctica que viene desarrollando el IAAP para formalizar los encargos internos de evaluación que recibe de los diferentes centros gestores del sector público andaluz.

Los objetivos que motivan la suscripción de los encargos de evaluación por el IAAP son los que se muestran a continuación.



Es clara la finalidad con la que el IAAP viene activando la función de evaluación en la administración regional, que no es otro que lograr mejorar la actuación evaluada, es decir, las políticas, estrategias, planes, programas y acciones públicas, impulsadas desde la Administración andaluza.

El IAAP utiliza una arquitectura bastante sencilla que se caracteriza por su claridad y concisión. A continuación se muestra el índice de los contenidos que el IAAP aborda en los encargos de evaluación que formaliza con los centros gestores a los que presta servicios.



Para finalizar señalar que es posible hacer una mejor administración pública, mejorando las políticas públicas que impulsa, haciendo buenas evaluaciones y para ello concretando buenos encargos de evaluación. Este artículo ha intentado reflexionar sobre el encargo de evaluación, las condiciones de partida que deben tenerse en cuenta con carácter previo, proponer unos contenidos mínimos, y mostrar la experiencia práctica que está funcionando con éxito en Andalucía por el IAAP.

## UNA INVESTIGACIÓN SITÚA A LA JUNTA COMO REFERENTE EN EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Tabla 1. Top25 de instituciones mencionadas para el período 2002-2021

Institución	Noticias	Frecuencia
European Union	262	14,56%
The Junta of Andalucía	191	10,62%
Spain Ministry of Health	130	7,23%
United Nations	130	7,23%
Generalitat Valenciana	121	6,73%
Universidad de Oviedo	97	5,39%
Organisation for Economic Co-operation and Development	83	4,61%
Banco de España	73	4,06%
European Commission	73	4,06%
Andalusia Ministry for Equality and Social Welfare	51	2,83%
Sociedad General de Autores y Editores SGAE	51	2,83%
Universidad de Valencia	49	2,72%
United Nations International Children's Emergency Fund	47	2,61%
General Assembly of the United Nations	43	2,39%
Spain Ministry for Territorial Policy and Public Function	41	2,28%
Spain Ministry of the Presidency, Relations with the Cortes and Democratic Memory	39	2,17%
Mexico Ministry of Public Education	39	2,17%
Generalitat of Catalonia	38	2,11%
Universidad de Sevilla	38	2,11%
Spain Ministry of Equality	37	2,06%

Fuente: Elaboración propia a partir de información de Factiva®, 2022.

Un estudio publicado recientemente en la Revista Internacional de Cultura Visual 'Visual Review' sitúa a la **Junta de Andalucía como un referente en la información relacionada con la Evaluación de Políticas Públicas**, ya que es la segunda institución más mencionada en las noticias analizadas tan solo por detrás de la Unión Europea.

El estudio, realizado por los investigadores **Fernando Castelló-Sirvent**, de la Escuela de Negocios ESIC, y **Marta Peris-Ortiz**, de la Universidad Politécnica de Valencia, analiza 11.107 noticias publicadas en 260 medios de prensa española entre el **1 de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2021**, utilizando la base de datos Factiva, perteneciente a Dow Jones & Company.

**La Junta de Andalucía aparece en el 10,62% de las informaciones analizadas. Solo la Unión Europea la supera, al ser mencionada en el 14,5% de las noticias.** El Ejecutivo autonómico está más presente en las informaciones sobre la materia que instituciones como Naciones Unidas, la OCDE, la Comisión Europea o el Banco de España, así como los Ministerios del Gobierno central u otros Gobiernos autonómicos.

En el artículo publicado, titulado 'La Evaluación de Políticas Públicas en España. Análisis de dos décadas de dos décadas de representación mediática' señala que "con la consolidación de la democracia, se ha producido una transformación del debate sobre la eficacia y la eficiencia del sector público" de forma que junto a la evaluación a posteriori de los resultados, cada vez más surge la necesidad de un análisis previo para conectar las políticas que diseñan los gobiernos e instituciones con planes, proyectos y objetivos específicos.

En el estudio se indica que el análisis de las noticias en prensa sobre el tema permite ver cuáles son las **instituciones impulsoras del debate sobre esta necesidad de evaluar las políticas** en aras de que realmente sean útiles para los fines que se persiguen así como en que ámbitos se presta más atención a este tema.

En este sentido, se concluye que ese interés es mayor en la política local y regional y, especialmente, en lo referente a Educación y Salud. También evidencia un crecimiento en la preocupación por la cultura evaluadora desde la aprobación de la Agenda 2030 y el establecimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

El compromiso del Gobierno andaluz con el impulso a la cultura evaluadora se manifiesta en que actualmente se está elaborando una **Ley de Evaluación de Políticas Públicas**. El papel del **Instituto Andaluz de Administración Pública (IAAP)** es clave ya que, en ausencia de un marco normativo específico, este organismo lleva años diseñando herramientas e instrumentos de medición del cumplimiento de objetivos y planes de evaluación para políticas concretas, por lo que su experiencia será fundamental.

Fuente: Junta de Andalucía. Noticias. Gobierno al día.

Disponible en:

<https://www.juntadeandalucia.es/presidencia/portavoz/gobiernoaldia/182245/JuntadeAndalucia/ConsejeriadeJusticiaAdministracionLocalyFuncionPublica/investigacion/referente/evaluacionpoliticaspUBLICAS?s=08>

## EVALUACIÓN DEL IAAP SOBRE LA ACREDITACIÓN DE CENTROS COMPROMETIDOS CONTRA LA VIOLENCIA DE GÉNERO

La REVISTA SANUM publica el artículo titulado "Centros sanitarios de Andalucía comprometidos contra la violencia de género: una visión tras tres años de andadura" (Ruiz-Domínguez, F. Ponce-González, M.C. Fernández-Ruiz, E. Ceballos-Pozo, M. Campos-García, T. SANUM 2023, 7(2) 16-25). La publicación recoge el proceso de implementación de este proyecto y sus principales hitos, así como las conclusiones de **la Evaluación realizada por el Área de EPP del IAAP** por encargo de la Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica de la Consejería de Salud y Consumo. Se encuentra disponible en <https://revistacientificasanum.com/new/wp-content/uploads/Ficheros-PDF-Revistas/Sanum022.pdf>.

En torno a este Encargo de evaluación, sintetizamos en la siguiente infografía preparada ex profeso para este número de VALOR PÚBLICO los principales resultados obtenidos en este proyecto del IAAP.





# Evaluación de los efectos de la acreditación de Centros directivos sanitarios Comprometidos contra la Violencia de Género

Proyecto implementado por Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica

Proyecto evaluado por Instituto de Andalucía de Administración Pública

## PROYECTO EVALUADO

El proyecto promueve un sistema de acreditación basado en **5 criterios** y **31 estándares**. Para conseguir la acreditación, los centros han de cumplir el **80%** de los estándares, aunque hay algunos que son esenciales.



## OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN

- Analizar los efectos del proceso de acreditación en el fortalecimiento institucional de los centros para abordar la violencia de género
- Conocer los cambios en el abordaje de la violencia a los que el proceso de acreditación ha contribuido
- Identificar espacios y elementos de mejora en el proceso de acreditación de los centros comprometidos contra la violencia de género

## METODOLOGÍA Mixta

MÉTODOS: ESTUDIO CUASI EXPERIMENTAL MEDIANTE ESTUDIOS DE CASO

### ESTUDIO DE CASOS

#### Casos seleccionados

- 5 Centros acreditados más de un año
- 6 Centros que no han indicado el proceso de acreditación
- 2 Centros que han abandonado el proceso

#### Fuentes de Verificación

- Base de datos Belt IA
- Datos Consejería
  - Plantilla
- Ayuntamientos

#### Informantes clave

- Evaluadores/as externos
- Dirección del centro
- Referente en VG

#### Técnicas

- Documentales
- Cuestionarios

#### Técnicas

- Entrevistas individuales
- Grupos focales
- Cuestionarios

### TÉCNICAS PARTICIPATIVAS

### TÉCNICAS DE RECOGIDA DE DATOS PRIMARIOS

POBLACIÓN DESTINATARIA	Grupo focal	Entrevistas semiestructuradas		Cuestionarios	
	Evaluadores/as externos de la acreditación (ACSA)	Direcciones de los centros directivos	Referentes en Violencia de Género	Profesionales	Entidades locales
Nº. DE PARTICIPANTES	10	13	14	797	84

Dos tipos de comparaciones

- Entre centros acreditados y no acreditados
- Entre centros acreditados

Se han comparado los resultados de unos y otros centros

Se han comparado la situación antes y después de obtener la acreditación

### ANÁLISIS

## CONCLUSIONES

- Tanto el procedimiento como el programa son valorados positivamente
- Además, esta evaluación confirma que se han producido efectos positivos en los centros, ya que:
  - Se han fortalecido los organismos especializados
  - Se han mejorado y difundido las herramientas
  - Las direcciones han prestado más atención a este tema
- También ha tenido efectos en el personal, ahora más capacitado, sensibilizado e implicado para las intervenciones en casos de violencia de género
- Se observa un mayor esfuerzo tras la acreditación para ofrecer una atención de calidad a las víctimas de violencia de género

Pero no se pueden confirmar que la acreditación haya tenido los efectos esperados en la coordinación con las entidades municipales del entorno

## USO DE LA EVALUACIÓN

Se han hecho doce recomendaciones

- Tres sobre el procedimiento de acreditación
- Diez para fortalecer el programa
- Cuatro relacionadas con la evaluación

La Dirección General de Salud Pública y Ordenación Farmacéutica se han comprometido a trabajar durante este año, siete de las recomendaciones aportadas por esta evaluación

# 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