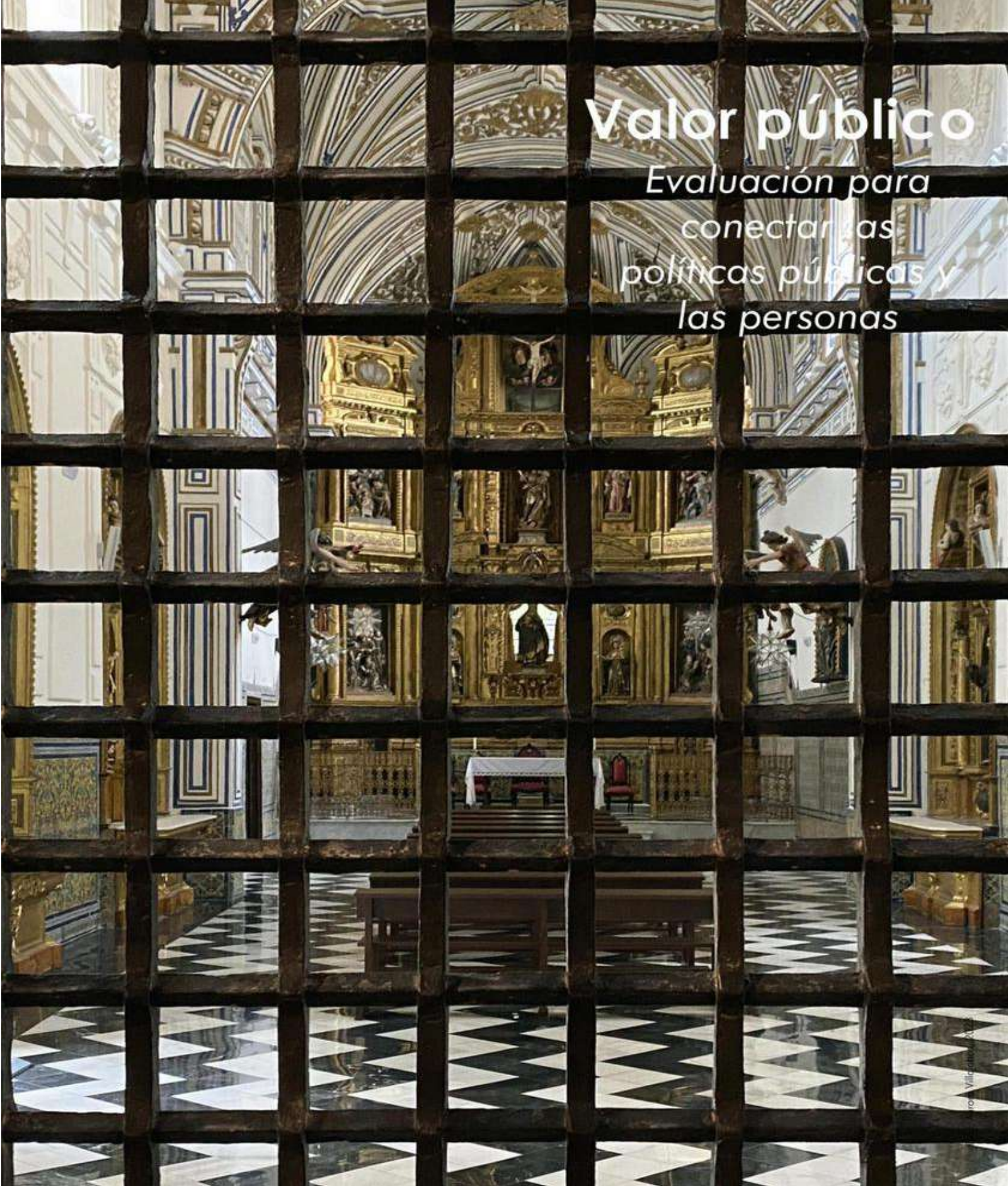


Valor público

*Evaluación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*



roa - Vitecristal.com

Convento de Santa Clara. Sevilla

Noviembre, 2023
Revista EPP N° 58



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

DECÁLOGO PARA EL SEGUIMIENTO DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS

2. Artículo

LA EVALUACIÓN Y EL SEGUIMIENTO DE LAS MEJORAS. Mar Herrera Menchen.

3. Noticias

4. Entrevista

HUGO CUELLO

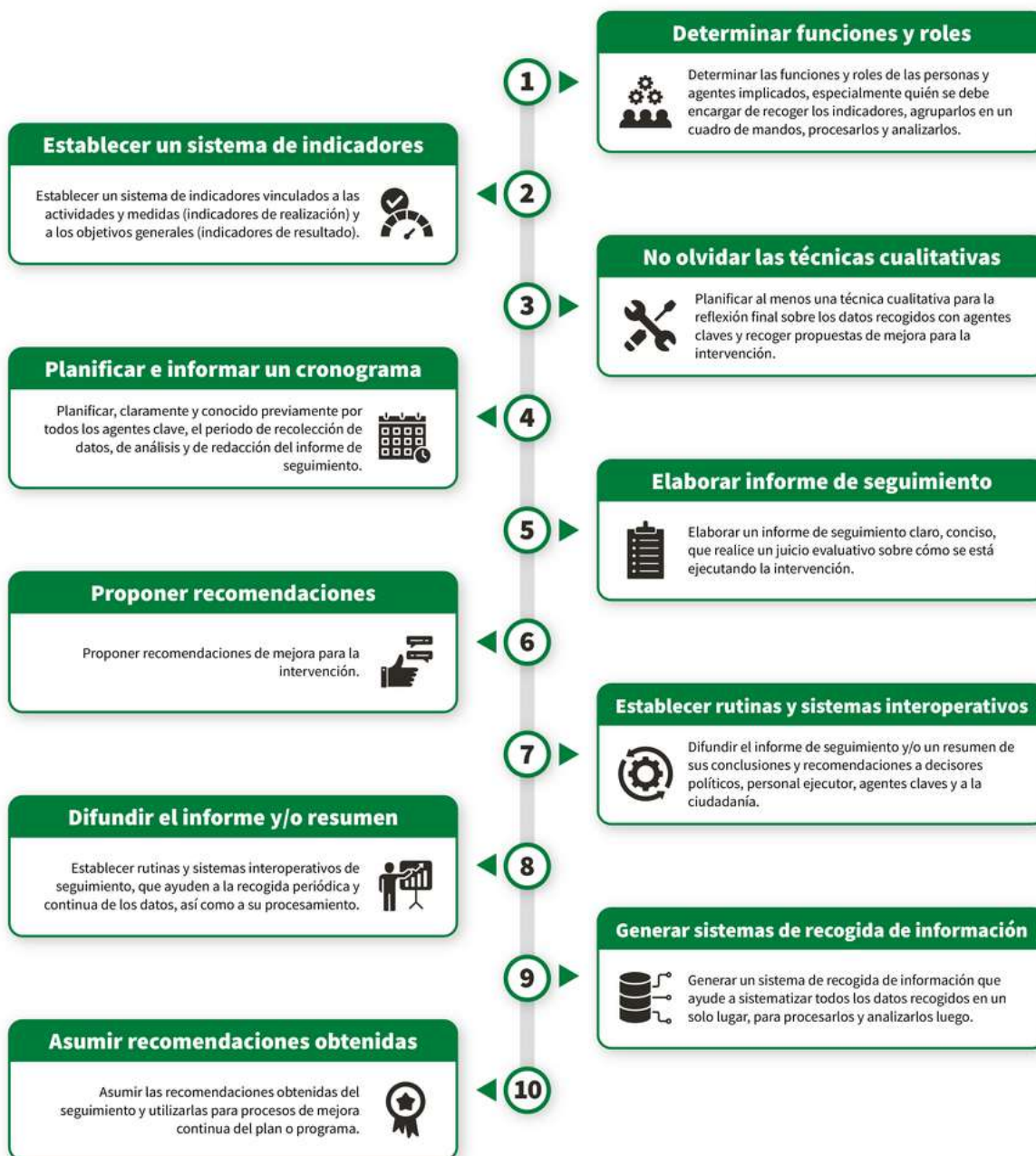
5. Nuestro compromiso con la evaluación

TÉCNICAS PARA LA PRIORIZACIÓN DE PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

6. Nuestros servicios

CATÁLOGO DE SERVICIOS DEL ÁREA DE EPP

10 Claves para el seguimiento de las políticas públicas



LA EVALUACIÓN, SUS RESULTADOS Y EL SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS DE MEJORA

MAR HERRERA MENCHÉN

Licenciada en Pedagogía y Doctora en Evaluación por la Universidad de Sevilla. Actualmente, y desde 2015, es la responsable del Área de Evaluación de políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública.

Ha participado en números congresos como ponente y ha realizado diversas actividades como docente, la última para la Federación Canaria de Municipios (FECAM).

Ha realizado varias publicaciones, recientemente ha publicado el libro: [Diseño y práctica de la Evaluación](#).



El sentido de la evaluación de políticas públicas

El ejercicio de evaluar la acción pública tiene como principal fin mejorar la misma. Es decir, que sus resultados e impactos sean mejores, que la gestión sea más ágil, que los procesos sean más eficientes, que los programas logren sus objetivos, etc.

Tipología de mejoras
Mejorar actividades, procesos o forma de operación de la intervención
Modificar apoyos del programa
Reorientar sustancialmente el objeto del programa
Modificar la coordinación o la interacción con otros programas
Mejorar el diseño o conceptualización de la intervención
Mejorar los procesos o la forma de operación de la intervención
Modificar el presupuesto o reorientar los recursos
Modificar la normatividad (leyes, normas, reglas de operación)
Mejorar la transparencia y/o rendición de cuentas
Corregir actividades o procesos del programa

Fuente: [Agenda de mejora para Programas Públicos Estatales. Gobierno de Jalisco](#)

La evaluación no tiene sentido en si misma, si no es para servir de instrumento de la mejora. Es cierto que la evaluación permite acumular conocimiento, pero ese conocimiento debe ser útil y aplicable cuando lo planteamos desde la administración pública. Por eso, aquí vamos a describir como entendemos el proceso desde la evaluación a la mejora.

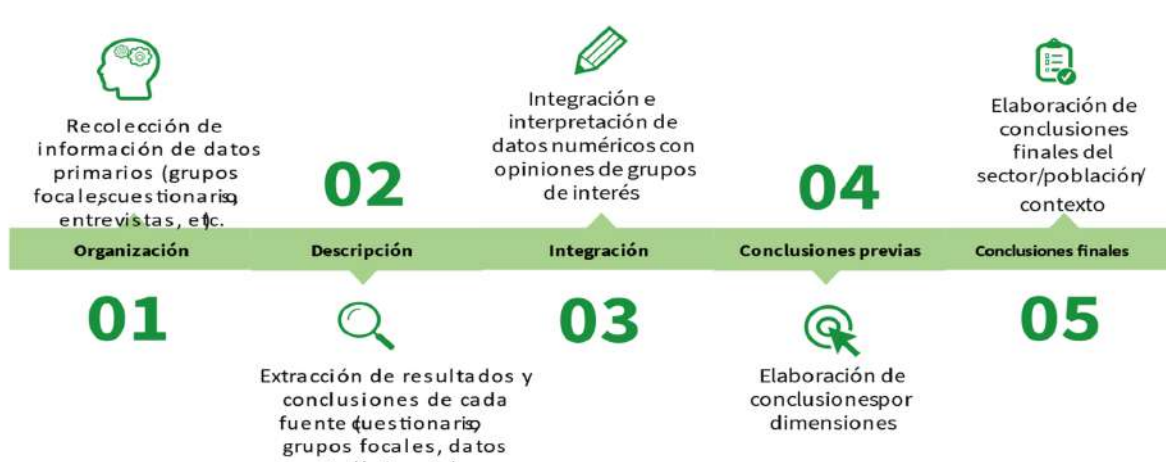


Los resultados de la evaluación

Todo proceso de evaluación debe producir unos resultados. Los resultados, son el producto final de la recogida de información y responden a las preguntas que la evaluación, en ese caso y momento concreto, se ha formulado.

La recogida de información para responder a las preguntas de evaluación se diseña en la matriz de evaluación, pero el equipo de evaluación tendrá que hacer un gran esfuerzo de tabulación, categorización, interpretación y análisis para VALORAR los resultados.

Esquema de análisis de la información



El proceso de análisis nos permite llegar a unas conclusiones valorativas. En general, permite saber si el programa evaluado está funcionando bien o si ha conseguido sus objetivos.

Las evaluaciones suelen poner en valor, a través de datos y evidencias, los elementos que mejor han funcionado y deberán analizar porqué, ya que ello permite aprender de las buenas prácticas. Pero también, revelan aspectos, elementos, procesos, etc., que nos están funcionando adecuadamente o resultados no alcanzados. En este caso, se debe analizar qué ha ocurrido, para que no se repita dentro del programa analizado o en el futuro en situaciones similares.

Las recomendaciones

Tras el análisis de datos, se elaborarán los resultados (respuestas a las preguntas de evaluación) pero aún hay que hacer un esfuerzo final: pensar en qué debemos hacer para mejorar aquellos aspectos que lo necesiten. Normalmente, es el equipo evaluador quien realiza las primeras recomendaciones. Pero, en nuestra opinión, y siguiendo [experiencias como las del Gobierno de Jalisco en México](#), es mucho más interesante que los agentes implicados, a través de un taller, conozcan los resultados y reelaboren las recomendaciones para que sean claras, relevantes, retadoras y viables.

En muchas ocasiones encontramos informes de evaluación sin conclusiones, con conclusiones, pero sin recomendaciones o con recomendaciones, pero sin que estas sean aplicables a las acciones públicas. Por eso es importante que las recomendaciones sean entendidas y consensuadas, no sólo es necesario tener en consideración las lecciones aprendidas tras el proceso de evaluación, sino conocer el sistema donde se van a aplicar para hacerlas viables. Que las recomendaciones sean negociadas y participadas facilita diseñar acciones más eficaces para incorporarlas.

Los compromisos de mejora tras la evaluación

Cuando el equipo evaluador y/o los agentes implicados en la evaluación, han elaborado las recomendaciones, aquellos organismos y entidades que deben llevarlas a cabo han de adquirir públicamente el compromiso de realizarlas, quizás matizándolas, pero concretando qué va a hacer y cuándo. Estos compromisos deberían ser transparentes.

En la Junta de Andalucía, los compromisos de mejora adquiridos por los centros directivos que encargan la evaluación se han comunicado oficialmente, pero no se publican. Estamos trabajando para poder difundir entre agentes implicados y ciudadanía esta parte del proceso de evaluación mediante un sistema integral de seguimiento de las evaluaciones.

El seguimiento de los compromisos de mejora

Finalmente, es necesario rendir cuenta y explicar si los compromisos adquiridos se han cumplido y presentar evidencias. En el caso de que no se haya podido cumplir, es importante que se expliquen las razones, del tipo que sean, que han impedido realizar el compromiso. Como dice la [AIReF: "cumplir o explicar"](#)

Más allá de saber cuántas mejoras se proponen, cuantas acepta el órgano evaluado y cuantas cumple, para la administración pública y también para la ciudadanía, es interesante profundizar en el seguimiento de estas mejoras.

Organismos de evaluación como el del Gobierno de Jalisco, cuentan con sistemas que permiten observar el tipo de mejoras propuestas, el tipo de acciones diseñadas para implementarlas, las dificultades en el proceso de implementación y el tiempo de implementación. También facilitan establecer las comunicaciones pertinentes entre los órganos implicados para facilitar la coordinación. Posibilitan la rendición de cuentas al visibilizar el estado de las mejoras. Y más allá, permiten hacer metaevaluación para seguir aprendiendo.

Entender que la evaluación no acaba con el informe, y contar con sistemas de seguimiento integrales para extender el ciclo de la evaluación, facilita mantener el foco en la mejora continua y la calidad de las políticas públicas.

Conclusiones

- La evaluación es un potente instrumento para la mejora de la acción pública.
- Los resultados de la evaluación deben permitir elaborar recomendaciones de mejora relevantes y viables.
- Los agentes y entidades responsables de los programas y proyectos públicos han de comprometerse públicamente a llevar a cabo las recomendaciones. A esto se denomina compromisos de mejorar.
- Los compromisos han de ser explicados con transparencia pública.
- Se ha de realizar un seguimiento de los compromisos adquiridos para la mejora de la política pública.

HUGO CUELLO**Evaluador**

Analista Senior de Políticas en el Innovation Growth Lab (IGL) y experto en experimentación y evaluación de impacto de políticas públicas.

Ha colaborado con decenas de gobiernos en todo el mundo, brindando apoyo en la planificación, diseño e implementación de experimentos para cerrar brechas en la evidencia de políticas de innovación y crecimiento económico.

Tiene un Máster en Políticas Públicas por la Hertie School of Governance de Berlín y ha sido reconocido como especialista en experimentación de políticas en España por la red de expertos 'Los 100 de COTEC' y figura en la lista '35 under 35' de Santander-CIDOB.

¿Cómo se aplica la metodología experimental en la evaluación de políticas públicas?

El Innovation Growth Lab (IGL), fundado por Nesta en Reino Unido y con base en España en la Barcelona School of Economics, se ha convertido en un centro pionero en la introducción de metodologías experimentales, especialmente en el área de política empresarial, de innovación y crecimiento económico. Llevamos nueve años trabajando con más de 35 gobiernos y agencias de todo el mundo, ayudándoles a ser más experimentales, probar nuevas ideas y utilizar la evidencia y los datos de forma más efectiva.

Nuestra estrategia para que los gobiernos apliquen la metodología experimental incluye diversas líneas de acción, que se encuentran en la intersección entre el diseño de políticas públicas y la investigación académica: Desarrollamos capacidades y sensibilizamos a los encargados de formular políticas para fomentar políticas experimentales; generamos evidencia y uso de datos para identificar intervenciones exitosas; sintetizamos y difundimos evidencia para apoyar a los formuladores de políticas; y apoyamos a las agencias de innovación de todo el mundo para fortalecer sus ecosistemas.

Gracias a esta estrategia, podemos trabajar de forma continuada y sostenible con agencias de innovación que nunca antes habían hecho un experimento y ayudarles a transformar cómo diseñan y evalúan sus programas, como con agencias de los gobiernos de Austria, Canadá, Países Bajos o Escocia. También colaboramos con varios Ministerios del Reino Unido y con la Agencia de Desarrollo Económico del gobierno federal estadounidense, además de haber colaborado con la NASA y otros gobiernos regionales norteamericanos. En Europa, trabajamos mucho con la Comisión Europea para ayudarles a introducir la experimentación en la política de innovación de forma sistemática e institucionalizada en todos los Estados Miembros.

¿Qué ventajas e inconvenientes tienen los métodos experimentales? ¿La aplicación de estos métodos es posible para todos los gobiernos, o es necesario que se cumplan algunos requisitos para poder aplicar este tipo de metodología?

Tiene tres grandes ventajas. La primera que ofrece un impacto causal del impacto programa, ofreciendo evidencia empírica sólida sobre su efectividad, algo que otras metodologías de evaluación no pueden ofrecer de forma tan rigurosa. La segunda es que al tener que estar establecido desde el diseño, ayuda a preparar mejores programas y a introducir más fácilmente el trabajo cualitativo. Es decir, motiva a los formuladores de políticas a seguir unos patrones más exhaustivos de diseño e implementación para tener una visión completa. Y la tercera, y quizás más importante, es que se puede aplicar a pequeña escala y ofrece evidencia antes de lanzar un programa a nivel nacional o regional. Las evaluaciones de impacto ex post a veces tardan demasiado tiempo en desarrollarse y se hacen cuando el programa ya ha finalizado, por lo que tienden a servir más como rendición de cuentas que como aprendizaje y mejora del programa. Un experimento es un instrumento de impacto ex ante, que puede diseñarse mientras la política se está poniendo en marcha, ofreciendo oportunidades de aprendizaje desde el principio.

Los principales inconvenientes para su puesta en marcha es que demanda una serie de conocimientos técnicos y estadísticos con los que la Administración no suele contar, y por tanto es necesaria una colaboración con la academia y con expertos. En España, esta falta de familiaridad ha llevado muchas veces a que los responsables en evaluación ignoren e incluso desprecien estos métodos, sin haberlos llegado a comprender ni utilizar una sola vez. Y también demanda una preparación desde el inicio del programa, lo que no suele estar en la mente de muchos formuladores de políticas y cuando quieren hacer un experimento ya es demasiado tarde, porque el programa ya está en marcha.

Pero hay muchas formas en la que los gobiernos pueden ser más experimentales, no solo haciendo ensayos controlados aleatorios (RCTs), por lo que podría aplicarse a cualquier tipo de gobierno. Nosotros hemos trabajado desde con ayuntamientos y gobiernos regionales hasta con organismos internacionales y agencias federales. En contra de lo que muchos creen, tampoco existe ningún impedimento legal ni un especial escepticismo por parte de la población. Por tanto, los dos requisitos clave es que las administraciones tengan suficiente receptividad y capacidades para experimentar. Y ambas se pueden ir adquiriendo con el tiempo si hay voluntad política y administrativa para conseguirlo.

También has hablado y escrito sobre la ley estatal de evaluación, ¿Qué cambios va a suponer? ¿Qué valoración haces de esta ley? ¿Qué lecciones pueden extraer las comunidades autónomas para el desarrollo de sus propios sistemas de evaluación?

Desde el principio mencioné que la ley estatal de evaluación era una oportunidad, pero no un seguro que fuera a mejorar automáticamente las cosas. Hay muchos países con sistemas de evaluación mucho más efectivos que el nuestro que no tienen una ley de evaluación, por tanto no era condición suficiente ni necesaria. Pero era una fantástica ocasión para mejorar la práctica de la evaluación en España si se hacía bien. Sin embargo, casi un año después de su introducción, aún no hemos visto ni un solo cambio sustancial.

Creo que esto se debe a que el gobierno lo tomó como un trámite que tenía acordado con la UE y no se preocupó demasiado de su redacción. Aunque en los próximos meses veremos algún cambio (la creación de la nueva agencia estatal de evaluación, las nuevas unidades en los Ministerios, etc.) no creo que vayan a superar algunas de las principales debilidades que tiene actualmente nuestro sistema. Como resultado, no me sorprendería que veamos más evaluaciones gracias a esta ley, pero no necesariamente serán más útiles ni más rigurosas.

Por tanto, la lección principal para las comunidades autónomas es que si van a hacer una ley de evaluación, es importante asegurarse de que es suficientemente ambiciosa y establece los mecanismos reales para el éxito, porque si no será una pieza de legislación más a añadir a la pila de cosas por hacer y acabará creando más trabajo administrativo para los funcionarios, sin tener realmente un efecto sustancial en la calidad y el uso de las evaluaciones.

¿Qué posibilidades abre la ley de evaluación para el desarrollo de metodologías innovadoras?

Me temo que muy pocas, porque la ley no ha establecido los mecanismos necesarios para ser más innovadores y rigurosos en los sistemas de evaluación. Por tanto, su desarrollo dependerá exclusivamente de iniciativas políticas personales y no se harán de manera sistemática ni institucionalizada. Como ha ocurrido con los experimentos del Ingreso Mínimo Vital, que jamás hubieran pasado si no hubiera sido por iniciativa personal del ministro Escrivá.

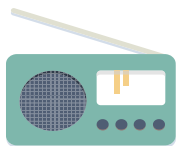
Fue una oportunidad perdida, porque durante el proceso legislativo desde IGL lo discutimos con varios grupos políticos en el Congreso, y algunos de ellos presentaron enmiendas para su introducción en la ley de evaluación. Por ejemplo, proponiendo la creación de un laboratorio de experimentación, como tienen en Reino Unido o en Chile (algo que deberíamos introducir también en futuras leyes de evaluación autonómicas). Sin embargo, hubo muy poca presión por parte de la academia y otros profesionales de la evaluación, por lo que pasó sin pena ni gloria y acabó siendo fácilmente ignorado.

En Andalucía estamos trabajando para favorecer la puesta en marcha de más y mejores evaluaciones, ¿tienes algún consejo para nuestra administración?

Mi primer consejo es que es necesario poner más peso en la calidad que en la cantidad de las evaluaciones que hacemos. En España se han hecho muchas evaluaciones que han tenido poca utilidad, porque las metodologías que se utilizaban no estaban ajustadas a la pregunta de evaluación que realmente se estaba queriendo hacer o no cumplían el suficiente nivel de rigor. Ya deberíamos de tener superados los antiguos debates entre evaluaciones cuantitativas y cualitativas, entender que ambas son necesarias y que se complementan; que una evaluación completa necesita de los dos enfoques en distintos momentos. Pero hasta ahora no siempre ha sido así.

El segundo, es que copien lo que funciona. No de forma literal, pero sí la esencia de los mecanismos que se han probado exitosos en otros sitios. Tanto en España como en países de tradición similar hay buenos ejemplos que merece la pena considerar. Por ejemplo, Ivalua en Cataluña está claramente a la cabeza en nuestro país y ha conseguido establecer un buen sistema de evaluación con una agencia funcional y efectiva. Aún con sus debilidades, está en una posición mejor que el resto y merece la pena aprender más de ella. También hay otros países, como Chile, Costa Rica o Uruguay donde se están haciendo cambios interesantes en relación con la calidad y el uso de las evaluaciones. Aprendamos de ellos e intentemos no dejarnos llevar por la inercia de la Administración, que a veces tiende a ser demasiado legalista y procedimental, y creemos los espacios para la innovación en la evaluación, el fallo controlado y el aprendizaje sistemático.

En definitiva, la esencia del método científico es probar y fallar hasta que se encuentra la solución más adecuada, y ese es el método que deberíamos seguir para diseñar programas y evaluarlos de manera efectiva.



EL IAAP PRESENTE EN EL CONGRESO NOVAGOB 2023

María del Mar Herrera Menchén responsable del Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública estuvo presente en Novagob2023 participando en la mesa "Hacia un Modelo avanzado de rendición de cuentas", organizado por Gobierno Transparente.



El Congreso NovaGob alcanza su décima edición. El objetivo principal de este año era continuar avanzando en la transformación del sector público con las personas y los valores como pilares vertebradores, y prepararnos para responder con solvencia y aprovechar al máximo las posibilidades que ofrece la revolución tecnológica que experimenta nuestra sociedad.

Los 10 ejes o propósitos que forman la estructura de esta edición están relacionados con digitalización, igualdad, innovación, agilidad y control interno, contratación pública, datos, gobierno abierto, personas, comunicación y ODS. Todo desde la perspectiva del talento como enlace transversal.

Durante su intervención, Mar Herrera habló de cómo surgió el Área de Evaluación en la Junta de Andalucía, el avance que ha tenido la Evaluación de Políticas Públicas en esta comunidad, así como el reto que tienen con la aprobación e implantación de la ley autonómica de Evaluación de Políticas Públicas.

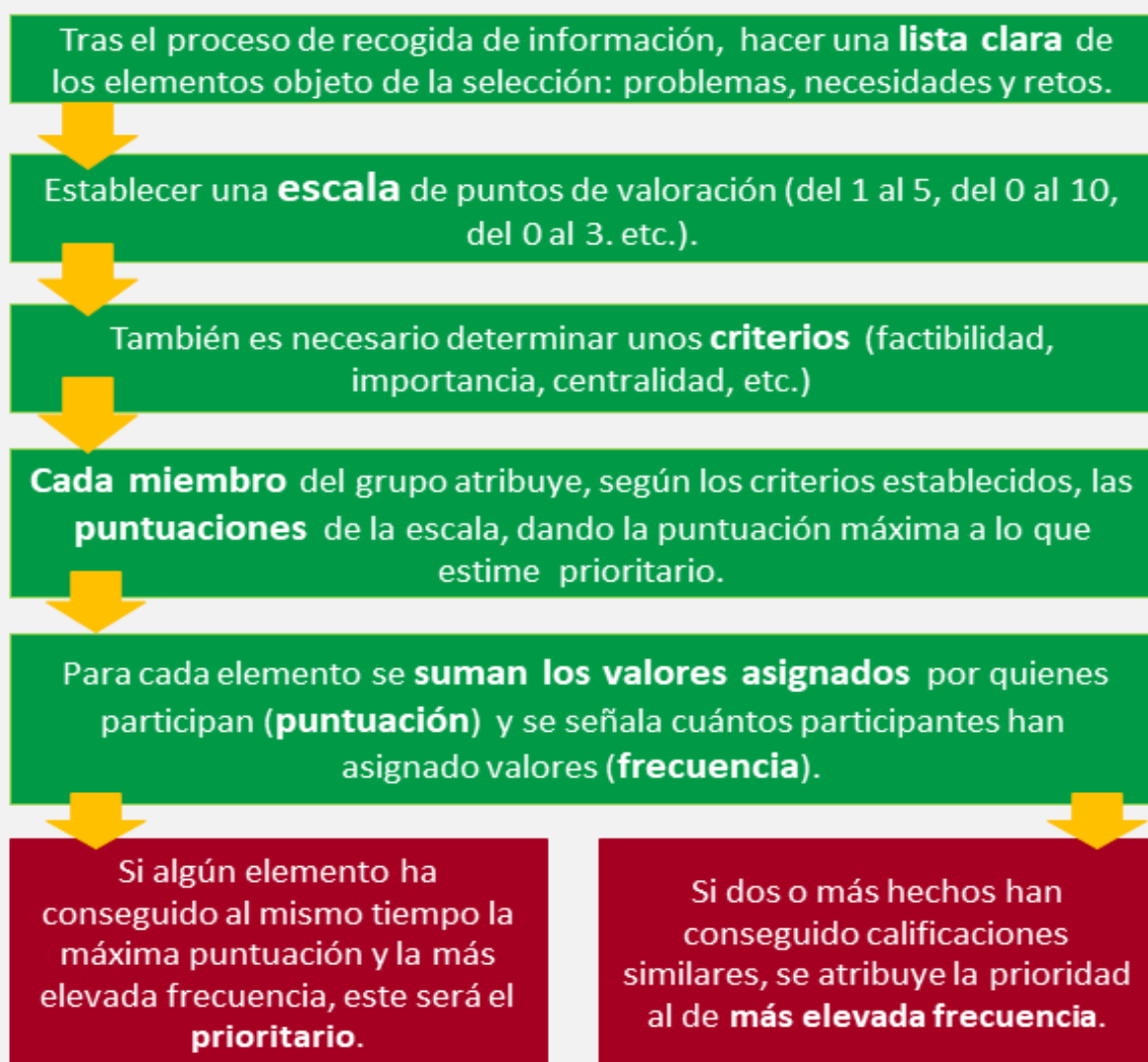
También aprovechó la ocasión para reconocer el trabajo altruista que llevan a cabo el Grupo de Personas Colaboradoras de Evaluación en esta comunidad desde el año 2016.

SELECCIÓN PONDERADA DE PROBLEMAS, NECESIDADES Y RETOS

La selección ponderada es una técnica de grupo mediante la cual se **establecen prioridades** entre determinados aspectos o cuestiones. En el Área de Evaluación del IAAP, la aplicamos para ayudar a seleccionar y priorizar por parte del Comité Directivo, los problemas, necesidades y retos que se abordaran en un plan estratégico.

Es una técnica participativa, los resultados se obtienen a través de la colaboración entre los diferentes agentes en el proceso de diseño.

Metodología de selección ponderada



Resultado de la selección ponderada

Para llegar a la priorización final se aplica la **regla de 1/3**. De todos los problemas, necesidades o retos identificados, con esta técnica seleccionaremos un tercio. Esto nos obliga a descartar opciones y centrarnos en lo realmente importante.

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



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública