

Valor público

*Evaluación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*



Foto: Aurora Villalobos, 2021

Castillo de la Estrella. Teba (Málaga)

Octubre 2022,
Revista EPP N° 46



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública

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

Un indicador es una expresión cuantitativa, observable y verificable que permite describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad. Para ello, los indicadores deben ser claros, medibles y objetivos, es decir, los indicadores deben tener una interpretación unívoca, deben permitir su medición con cálculos objetivos, y deben estar definidos sin ambigüedades.

ELEMENTOS DE UN INDICADOR

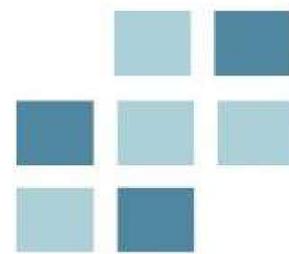
FUENTE

Se refiere a la operación estadística o el sistema de información del cual provienen los datos. La fuente puede ser creada para la evaluación (p.ej. una encuesta) o puede ser una fuente ya existente (p.ej un registro administrativo).



UNIDAD DE MEDIDA

Es un parámetro de referencia para determinar la magnitud y el tipo de unidad del indicador. (p.ej. Número, personas, kilómetros, porcentaje, etc.).



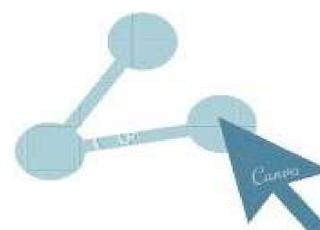
FORMA DE CÁLCULO

Es la representación matemática del cálculo del indicador.



TEMPORALIDAD

Un indicador tiene una fecha de referencia que señala cuando se ha medido. Además, los indicadores que se calculan periódicamente, deben indicar la temporalidad con la cual se recoge la información (mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual).



“Innovación colaborativa como estrategia de institucionalización de la evaluación en Andalucía”

Ricardo Manuel Zúñiga-Guevara



El pasado 8 de septiembre, se presentó una ponencia en el XVI Congreso Español de Ciencia Política y de la Administración celebrado en la Universidad de Girona, por parte de un miembro del Grupo de Personas Colaboradoras en Evaluación de Políticas Públicas.

La ponencia titulada “Innovación colaborativa como estrategia de institucionalización de la evaluación en Andalucía” corrió a cargo de Ricardo Manuel Zúñiga-Guevara, Doctor en Educación, Máster en Evaluación de Políticas Públicas y Máster en Innovación e Investigación en Educación (especialidad pedagogía social), que actualmente ejerce su labor profesional como Técnico del Centro de Referencia Nacional de Piedra Natural dentro la Agencia Servicio Andaluz de Empleo, de la que forma parte desde el año 2009.

El objeto de la ponencia era describir los avances alcanzados en la Comunidad Autónoma de Andalucía en materia de evaluación y destacar el carácter innovador de la estrategia política seguida para construir de forma colaborativa un sistema de Evaluación de Políticas Públicas (en adelante EPP), fundamentado en los conocimientos y experiencias del personal de la propia Administración andaluza.

En la ponencia se resaltó que los nuevos enfoques de gestión pública deben estar fundamentados en un cambio institucional que permita responder de forma más efectiva y transversal a los problemas públicos y ayude a superar deficiencias (carencias en el diseño organizativo; desfases en las políticas o programas públicos; limitada consecución de objetivos; deficiente uso de los recursos económicos materiales y humanos; entre otras) de las que depende, en gran medida, el éxito de toda acción pública.

En la primera parte se hizo un breve repaso a los **avances en materia de EPP tanto a nivel nacional y autonómico**

En España, la EPP avanza, pero muy poco a poco. Los distintos niveles de gobierno (Administración General del Estado y Comunidades Autónomas) han dado pasos en la materia, pero no suficientes -en comparación con otros países como Francia, Países Bajos, Suiza o Reino Unido- para garantizar una implantación de la evaluación como una práctica interiorizada y sistemática en las organizaciones públicas.

A nivel autonómico, se puede apreciar que los procesos iniciados para la institucionalización de la EPP muestran una cierta heterogeneidad en cuanto al grado de progreso alcanzado, si bien muchas de ellas contemplan en sus Estatutos de Autonomía los principios de eficacia y eficiencia de las políticas públicas, sólo algunas han desarrollado regulaciones sobre la materia. En el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la evaluación está presente en su ordenamiento jurídico de forma significativa.

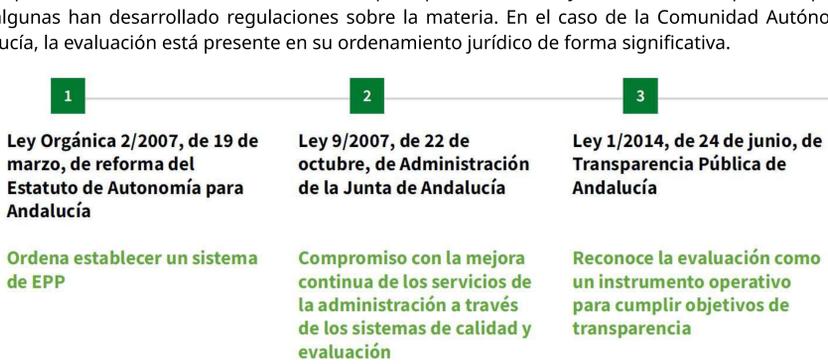


Figura 1

En el verano de 2015, tras el inicio de la X Legislatura, el Gobierno Andaluz atribuye a la Secretaría General para la Administración Pública, la dirección, definición e impulso de los planes, proyectos e iniciativas de transformación de la Administración Pública y, por ende, de la EPP, quien encomienda al Instituto Andaluz de Administración Pública (en adelante IAAP) el impulso de la planificación y EPP.

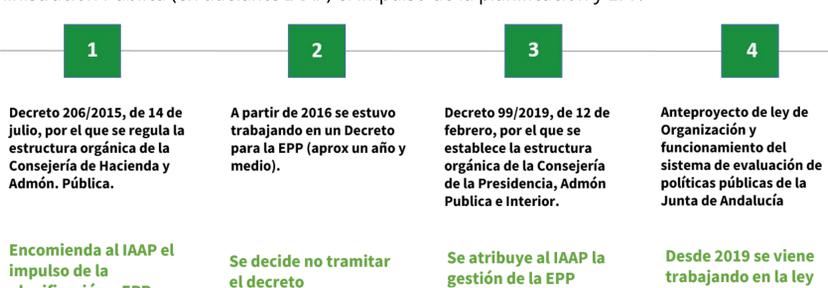


Figura 2

En la segunda parte, la atención se centró en **cómo se definió la estrategia de institucionalización de la EPP en Andalucía** impulsada desde el IAAP por su director José María Sánchez Bursón, coincidiendo con las nuevas competencias asignadas para el impulso de la EPP, y apoyado por la Consejera de Hacienda y Administración Pública en ese momento, María Jesús Montero.

Desde un inicio, se tiene claro que la participación de las personas que ya forman parte de la Junta de Andalucía era esencial para impulsar el proyecto. La decisión del Director del IAAP y de la Consejera propicia el lanzamiento de la estrategia en base a:

- 1. El convencimiento de que el impulso de las prácticas de EPP no se podía conseguir sin el compromiso y complicidad del personal interno de la propia administración;
- 2. La seguridad de que en la organización ya había personas con competencias y experiencia que podían ayudar;
- 3. La falta de recursos propios en el IAAP para crear un equipo técnico en la materia; y
- 4. La necesidad de que el cambio cultural para la institucionalización de la EPP se hiciera a partir de las personas que ya estaban sensibilizadas.

A partir de aquí, entre el año 2015 y 2016 se dan una serie de pasos para configurar la estrategia:

- 1. Encargo de estudiar el tema de la evaluación a un grupo de personas tanto del IAAP, como de la Dirección General de Planificación y Evaluación de la Junta de Andalucía.
- 2. Elaboración de un documento marco “Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016” que da inicio al proyecto, donde se fijaban tres objetivos estratégicos: Promover una cultura de evaluación en la organización; Articular los medios para implantar un sistema de evaluación; y Evaluar políticas públicas, primeros pasos.
- 3. Constitución del Área de EPP en el IAAP como unidad responsable de la reflexión, formación e impulso de la acción en materia de planificación EPP con una hoja de ruta definida en base a los tres objetivos estratégicos indicados.
- 4. Impulso de la “Red de personas Evaluadoras” a través de una convocatoria abierta y masiva para la selección de un grupo de 40 personas.

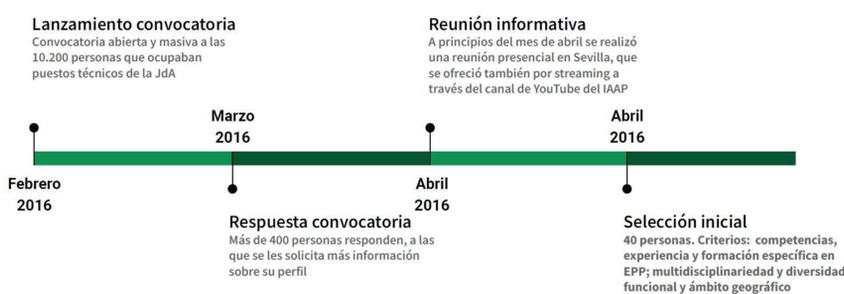


Figura 3

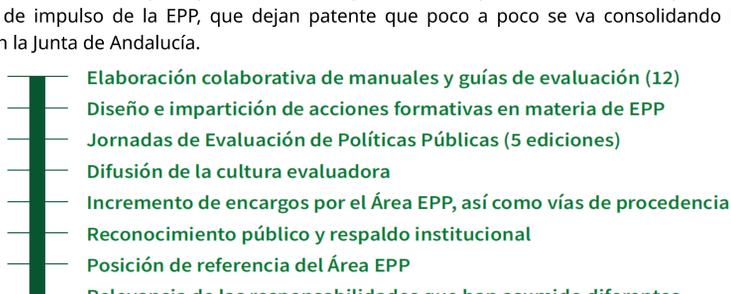
En la **tercera parte** se trataron mecanismos de trabajo colaborativo y roles desempeñados por lo que el autor denomina “Grupo de Personas Colaboradoras en Evaluación de Políticas Pública (GPE)”, que ha supuesto sin duda uno de los elementos claves del avance de la institucionalización de la EPP dentro de la Junta de Andalucía.

La dinámica de trabajo del GPE se estructura a partir de dos elementos esenciales: las reuniones trimestrales y el trabajo en subgrupos.



Figura 4

Además, se pone en valor los principales hitos conseguidos desde que en el año 2016 se puso en marcha la estrategia de impulso de la EPP, que dejan patente que poco a poco se va consolidando la cultura evaluadora en la Junta de Andalucía.



Por otro lado, es relevante resaltar aquellos elementos diferenciadores de la estrategia que pueden ser catalogados como innovadores:

- 1. El Grupo de Personas Colaboradoras en Evaluación: se pone en valor lo novedoso del GPE en sí, la decisión de pedir abierta y públicamente la colaboración “voluntaria” del personal de la Junta, a través de una iniciativa interna, desde dentro de la propia Administración andaluza, que posibilita la relevancia e implica la participación de el impulso y diseño de la estrategia de evaluación. En definitiva, la participación de “construir un sistema basado en las capacidades de la organización”.
- 2. La metodología: un modelo de trabajo de abajo hacia arriba (*bottom up*) con procesos participativos, de trabajo en red, de aprendizaje continuo, de carácter multidisciplinar y transversal, que ha sabido integrar la visión del personal público de diferentes ámbitos y sectores, que sin esperar grandes contrapartidas -sí en lo profesional-, trabajan con un objetivo común, el cambio cultural de la Administración a medio y largo plazo.
- 3. Amplitud de la estrategia: relevancia de la iniciativa en cuanto a la amplitud de acciones y de la estrategia con un enfoque integral que contempla actuaciones de sensibilización, formación, capacitación, difusión, divulgación a través de publicaciones, jornadas, asesoramientos, evaluaciones, planificación estratégica, entre otras. Habitualmente existen grupos o espacios de trabajo que se dedican a cosas concretas, pero no es común encontrar estrategias con una visión tan completa que dedican en la cultura, la formación y los instrumentos técnicos poco a poco van calando dentro de la Administración, donde cada vez es más frecuente hablar de evaluación -sin esperar a un marco normativo- en los niveles directivos y técnicos de planificación estratégica y, en cierta medida, en los niveles políticos, que han asumido las bondades del modelos, aunque no hayan pasado aún de intenciones y proyectos.

¿Puede ser extrapolable a otras instituciones o administraciones públicas? Gran parte de las personas consultadas (87,5%) consideran que la estrategia seguida en Andalucía puede ser extrapolable, replicable “en parte”. Es decir, se puede aprender de la experiencia, pero sería un error hacer una copia y pega de una estrategia de tanta envergadura, pues las circunstancias y los factores que envuelven un determinado contexto no son iguales a otra y una iniciativa de esta tipología o Administración tiene características distintas. Parte del éxito para que el impulso de esta iniciativa de evaluación se produzca de forma efectiva para su puesta en marcha, un liderazgo claro de impulso y la flexibilidad de la institución para permitir un modelo equivalente.

En conclusión, en base a las evidencias encontradas se puede decir que se está produciendo un proceso de cambio sustantivo en la Administración andaluza, pues la estrategia que se está implementando trae consigo una novedad que se está desarrollando en un ambiente óptimo y a través de una línea estratégica que aporta consistencia en el corto-medio plazo. Supone un cambio de sistema, un cambio en las reglas del juego, que afecta a la interacción y relaciones de poder internas de la Administración. Se entiende que el caso cumple con todos los aspectos para ser considerado innovador: 1) hace algo de forma diferente como la generación de nuevos procesos o nuevas formas de organización que mejoren los procesos; 2) los cambios son deliberados y duraderos, implican mejoras significativas; 3) propicia la producción e intercambio de ideas y conocimientos entre múltiples actores internos y externos a la organización; y 4) esta enfocado en satisfacer uno o más objetivos que tienen impacto en la creación de valor público.

El éxito de la experiencia ha sido posible gracias a la participación de todas las personas del grupo y por supuesto a la predisposición del IAAP. El resultado es la creación de líneas de trabajo que se van consolidando en la Administración y que siguen impregnar el pensamiento evaluador en diversos ámbitos y niveles de la Administración andaluza. Pero quizás, se puedan destacar tres aspectos claves esenciales para comprender el impulso de la estrategia y la posibilidad de réplica y adaptación a otros contextos.

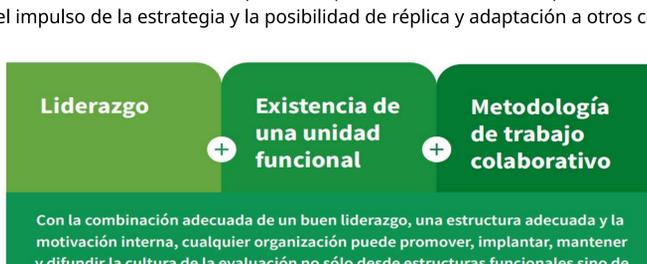


Figura 4

En definitiva, la estrategia expuesta es innovadora y exitosa -se consiguen grandes resultados con pocos medios,- con potencial para ser replicada y adaptada a otras regiones con similar nivel de desarrollo institucional de la EPP.

El Ministerio de Derechos Sociales publica el Informe de evaluación del Sistema para la Autonomía y Atención a la Dependencia



El informe, coordinado por Gregorio Rodríguez Cabrero y Vicente Marbán Gallego, se enmarca dentro del plan de choque en dependencia aprobado en enero de 2021, con el objetivo de mejorar el sistema tras 15 años de implantación.

El documento está financiado con fondos europeos y tiene el objetivo de medir la accesibilidad, asequibilidad y calidad.

Combina técnicas cuantitativas y cualitativas de investigación, e información proveniente de fuentes primarias y secundarias.

Para la elaboración del informe se ha revisado la literatura científica, se han recogido datos estadísticos de las comunidades autónomas y se han realizado 29 entrevistas en profundidad con profesionales, personas usuarias del SAAD, entidades proveedoras de servicios y responsables de las Administraciones Públicas centrales y territoriales.

Tras describir las fortalezas y debilidades del sistema, el documento concluye que calidad de la atención, tanto en las casas como en residencias, es mejorable y aclara que las “limitaciones detectadas son previas a la covid y se refieren, fundamentalmente, a las dificultades para ofrecer una atención suficientemente intensa y personalizada”. El trabajo doméstico que realizan las mujeres de manera gratuita e invisible “sigue siendo la columna vertebral de los cuidados de larga duración”, puesto que el 69,8% de las personas en situación de dependencia son atendidas “única y exclusivamente por la familia”.

Recomienda mejorar los mecanismos de inspección; incrementar el número de trabajadoras y la calidad en el empleo; simplificar la normativa; ampliar, flexibilizar y diversificar el catálogo de servicios y prestaciones de dependencia con el fin de reforzar los apoyos que se prestan en el domicilio; así como favorecer fórmulas alternativas de alojamiento con apoyos y reorientar el actual modelo de atención residencial —del que citan “constatables limitaciones”—, “garantizando el mayor grado posible de personalización de la atención”.

Se señala también que el modelo de gestión de la calidad que se aplica en España “sigue anclado” en una concepción atada a si los centros y servicios cumplen determinados requisitos materiales, funcionales y de personal, y se orienta muy poco a evaluar los resultados en términos de cómo es la calidad de vida de las personas atendidas. En el acuerdo alcanzado el pasado junio se contempla precisamente que se cree una ponencia técnica para elaborar un sistema común en todo el país que permita evaluar los servicios de esta forma.

Videoconferencia de la OIT: "Aplicando Big Data en el análisis de perfiles por competencias"



Organización
Internacional
del Trabajo

CINTERFOR

La Organización Internacional del Trabajo celebró el pasado día 6 de Octubre una videoconferencia sobre la aplicación de análisis de vacantes de empleo publicadas para identificar las brechas entre oferta y demanda. Se presentó un estudio basado en el uso de técnicas de machine learning (aprendizaje de máquinas) que ha permitido configurar taxonomías de habilidades requeridas en los anuncios de vacantes laborales, en tres categorías: cognitivas, socioemocionales y manuales. Utilizando una base de datos de intermediación de empleo, se ha podido aplicar esta taxonomía con datos de oferta y demanda logrando muy buenos resultados.

La videoconferencia impartida por Verónica Escudero (doctora en economía especializada en el análisis y evaluación de las políticas sociales y del mercado de trabajo y Jefa de la Unidad de Evaluación de Políticas de OIT) abordó las limitaciones pero también las ventajas y expectativas que este tipo de análisis abren al estudio del mercado de trabajo.

Manuel Fernández García

Investigador en el Instituto de Estudios Regionales y Metropolitanos de Barcelona (IERMB).



Ldo en Ciencias Políticas por la UGR y Doctor en Ciencias Sociales por la Universidad Pablo de Olavide con la tesis: "Las políticas de regeneración urbana promovidas por la UE en España. Un análisis comparado del 'modelo de oferta' de las iniciativas URBAN y Urbana en diferentes contextos". Sus líneas de trabajo se han centrado en los estudios sobre participación política y gobernanza y en los análisis de políticas urbanas. Ha sido profesor en el área de Ciencia Política e investigador en el Urban Governance Lab-CSPL en la misma universidad. También ha trabajado como investigador en el IESA-CSIC de Córdoba y en Centro de Estudios Andaluces y es miembro de la cooperativa de investigación social Taraceas

El concepto de sostenibilidad urbana, se puede escuchar a menudo fuera del campo técnico pero que es posible que no todas las personas entendamos en su profundidad, ¿a que se refiere este término?

Cuando se habla de sostenibilidad urbana, que es un término que viene de los enfoques del desarrollo sostenible, se hace referencia a que las actuaciones en el ámbito urbano, deben de ir enfocadas a la mejora de las condiciones medioambientales de ciudades y barrios, pero no desde un punto de vista únicamente ecológico, sino que hace referencia también a lo socioeconómico y a lo cultural. Es decir, es una perspectiva integral que lo que plantea es que es necesario cuidar, y mantener en entorno urbano entendido como la estructura de oportunidades de las condiciones de vida de sus habitantes. Es decir, si mejoramos las calles pero además ponemos más zonas verdes, más equipamientos socioculturales donde las personas puedan formarse y relacionarse, la calidad de vida del barrio o de la ciudad mejorará. Estas cuestiones, por ejemplo, están muy estudiadas en el campo de la salud pública donde se ha demostrado que los factores contextuales del barrio en el que se vive influyen de manera notable en algo tan importante como la esperanza de vida.

En cuanto a las Área de Rehabilitación de Barrios en Andalucía ¿Cómo valora usted que han funcionado?

Bueno, la valoración en general debe ser positiva en la medida que se han conseguido mejorar las condiciones de vida de sus beneficiarios, si bien es verdad que algunas de estas actuaciones han sufrido una falta de continuidad sobre todo a partir del periodo de austeridad derivado de la crisis de 2008 precisamente en barrios donde los efectos de estas crisis fueron más profundos. Aun así, me consta el buen trabajo y dedicación de cuerpo técnico de la Consejería de Vivienda.

En lo que yo he trabajado, siempre desde una perspectiva académica y no tanto sobre el terreno, creo que los proyectos que se han puesto en marcha desde la Junta de Andalucía enfocadas a la rehabilitación de barrios han tenido impactos importantes en algunas zonas, especialmente en zonas degradadas de los centros históricos o en ciudades de tamaño medio, pero en aquellas barriadas con condiciones socioeconómicas más complicadas, esos impactos han sido mínimos y, además, se han ido diluyendo. Creo que ese es uno de los principales retos a los que se enfrentan la intervención en contextos tan desfavorables: mantener en el tiempo los beneficios de programas que están limitados presupuestariamente, es decir que llegando un punto se acaban, se cierra la oficina de rehabilitación y el personal técnico se van.

¿Cree usted que habitualmente se evalúan las actuaciones urbanísticas? ¿Cómo se está haciendo? ¿Cree que deberíamos hacerlo de otra forma?

Existen diferentes tipos de evaluación, y no son incompatibles, es innegable que la evaluación de las políticas que realiza la propia administración es indispensable, pero en ocasiones no pasa del corto o medio plazo o del análisis del cumplimiento de los objetivos marcados, esto es, hacer un número determinado de talleres o rehabilitar tantas viviendas.

Yo creo que es necesario ir más allá, hacia una evaluación de los impactos que mire más al largo plazo, intentar entender que transformaciones se dan a causa de las políticas implementadas, cuales permanecen en el tiempo o en que áreas determinadas no se producen mejoras. Creo que este diagnóstico, sobre todo en los contextos de las barriadas más vulnerables, muchas veces no se hace y lo que queda a pesar de las inversiones que se realizan es que no se perciben avances sociales y año tras año, cuando salen las estadísticas, nos encontramos que los barrios más pobres de España siguen estando en Andalucía. Entonces, parece que estos programas no han tenido éxito.

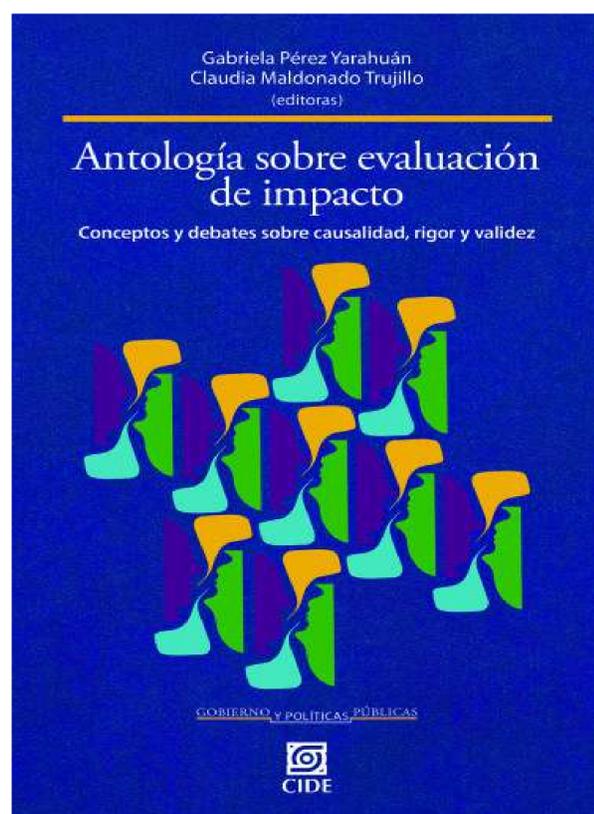
Diferentes estudios que hemos realizado sin embargo, nos dicen, por ejemplo, que en los barrios donde se han intervenido se ha mejorado mucho el logro educativo de los jóvenes, eso debe de tener un impacto en el medio plazo, ¿Qué pasa después con estos chicos y chicas que terminan sus estudios en un barrio vulnerable? ¿Se van del barrio o se quedan al encontrar un trabajo que se lo permita? No lo sabemos. Por eso son necesarios también otro tipo de evaluaciones que tengan en cuenta la realidad de las personas expuestas a los programas. Evidentemente esto no es algo sencillo de hacer, hacen falta recursos, datos, que muchas veces no existen, colaboración de los diferentes agentes implicados y, sobre todo, voluntad política y continuidad por parte de las administraciones públicas.

¿Qué modelos de evaluación podrían aplicarse a las políticas de regeneración urbana que se han puesto en marcha en Andalucía?

Las políticas enfocadas a solucionar los problemas urbanos abordan problemáticas muy complejas, y en las que conviven multitud de intereses a veces contrapuestos. Es necesario evaluar la ejecución de las políticas, la coherencia entre la idea que se tiene del problema a abordar y las actuaciones que se ponen en marcha, pero es necesario evaluar también sus impactos, incluso los no deseados, al menos explícitamente, como por ejemplo los procesos de expulsión de los residentes de los barrios cuando, tras la mejora del entorno urbano, suben los alquileres. Para esto no sirve las evaluaciones de coyuntura o de resultados un programa específico, sino que hay que mirar con una perspectiva más amplia temporal y espacialmente. Al mismo tiempo es necesario también medir de alguna manera la eficacia de los instrumentos que se utilizan para aplicar las políticas, si de verdad funciona lo que se lleva haciendo hasta ahora o hay que innovar. En mi opinión aquí la universidad, como agente público de generación de conocimiento puede jugar un papel, pero también el tejido comunitario y asociativo puede aportar mucho a estos enfoques. Yo creo que hay que ir a un modelo integrado en la que colaboren las diferentes entidades y actores, por ejemplo, en el instituto donde estoy de investigador visitante, el IERMB, es un consorcio entre la Universidad Autónoma de Barcelona y el Área metropolitana de Barcelona, que engloba a su vez los Ayuntamientos y otras entidades y realiza este tipo de proyectos para las autoridades metropolitanas. Creo que podría ser interesante explorar este tipo de colaboraciones, más en Andalucía donde la Junta es un actor importante en las políticas urbanas. Por último hay que fomentar el intercambio de experiencias y conocimientos entre los que evalúan, los que diseñan, y los que implementan los programas, los técnicos a pie de calle tienen mucho que decir porque son los que están en contacto con los problemas.

ANTOLOGÍA SOBRE EVALUACIÓN DE IMPACTO. Conceptos y debates sobre causalidad, rigor y validez

Gabriela Pérez Yarahuán y Claudia Maldonado Trujillo



Gabriela Pérez Yarahuán, es directora regional de CLEAR LAC y profesora investigadora asociada del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE).

Claudia Maldonado Trujillo, es profesora-investigadora de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM). Pertenece al Sistema Nacional de Investigadores, nivel I. Estudió la Licenciatura en Administración Pública en El Colegio de México, la Maestría en Economía y Políticas Públicas en la Universidad de Princeton y el doctorado en Ciencia Política-Política Comparada en la Universidad de Notre Dame, en Estados Unidos. De 2012 a 2016 fue directora del Center for Learning on Results and Evaluation (CLEAR) sede regional para América Latina.

La evaluación de impacto es un tipo de estudio que permite identificar si las políticas, los programas o proyectos causaron un efecto positivo sobre la población que los recibió. Se considera la joya de la corona de la investigación aplicada y un referente obligado en el movimiento de política pública basada en evidencia.

En América Latina, cuya tradición evaluativa es reciente, la construcción de un lenguaje común sobre evaluación ha significado un reto. Muchas fuentes sobre evaluación no se encuentran disponibles en español, y son pocos los espacios institucionales que ofrecen formación teórica y práctica en evaluación. Esta **Antología sobre evaluación de impacto** se suma al interés del CIDE y de CLEAR LAC por reducir no sólo la barrera del idioma, sino aquella asociada al lenguaje metodológico especializado. Además de ayudar a comprender los métodos que se usan para realizar inferencias causales válidas mediante la construcción de un contrafactual, los textos seleccionados ilustran un debate sofisticado en torno a la teoría y la práctica de la evaluación de impacto.

Nuestro compromiso con la Evaluación: Evaluaciones ex ante.

Entre los diferentes servicios que ofrece el Área de Evaluación de Políticas Públicas, se encuentra el asesoramiento para la elaboración de evaluaciones ex ante (EeA).

¿Qué es?

Las evaluaciones se pueden clasificar según su relación con el momento en que se implante la política pública. Por eso existen evaluaciones ex ante (EeA), intermedias y ex post. **Una EeA es la que se realiza antes de implantar la política, para hacer pronósticos sobre sus efectos previsibles una vez implantada.**

¿Cómo la llevamos a cabo?

1. Análisis de la coherencia interna

Analizamos la relación y la coherencia entre **necesidades, objetivos y programas**

2. Evaluación de personas expertas

CUESTIONARIO

GRUPO FOCAL

1. Pertinencia

2. Impacto potencial

3. Suficiencia tiempo y medios

4. Coherencia interna

5. Coherencia externa

6. Priorización elementos y factores de riesgo

7. Integralidad y relevancia

8. Debilidades y amenazas

9. Impacto social

3. Consulta pública proactiva con los grupos de interés

JORNADAS PARTICIPATIVAS

COLECTIVOS

PROFESIONALES

OTRAS INSTITUCIONES

SECTOR PÚBLICO

PERSONAS EXPERTAS

4. Análisis de la evaluabilidad

3 PERSONAS EVALUADORAS INDEPENDIENTES

INFORME CONSENSUADO

PRESENTACIÓN Y REVISIÓN

DOCUMENTO TÉCNICO DE EVALUABILIDAD IAAP

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



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública