

Valor público

*Evaluación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*



Foto: Aurora Villalobos, 2021

Palacio del Partal. Alhambra de Granada

Noviembre 2022,
Revista EPP N° 47



INSTITUTO ANDALUZ DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,
Administración Local y Función Pública

*Esta es una publicación digital diseñada para no ser impresa

LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

En la Junta de Andalucía

ANTEPROYECTO DE LEY DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS



La tramitación en curso del anteproyecto de Ley de Evaluación de Políticas Públicas estatal, así como el control al que van a estar sujetos los Fondos Europeos en general, incluidos los financiados con los recursos del paquete Next Generation, va a materializar que la cultura evaluadora forme parte de los procesos y las estructuras del día a día de la Administración Pública

¿POR QUÉ EVALUAR?

- Coadyuva a una mejor prestación de los servicios públicos
- Facilita la transparencia ante la ciudadanía y la rendición de cuentas
- Introduce visión estratégica en la gestión y su operativa, también "mejorando la regulación"
- Ayuda a la toma de decisiones basadas en la evidencia
- Obliga a la racionalidad y la fundamentación en el gasto público; proporciona la legitimidad del rendimiento
- También impulsa la innovación en la actuación del sector público, al evaluar el "valor público" de dicha innovación.



EL ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DEL IAAP

- Presta los siguientes servicios:
 - **Asesoramiento** para la formulación de planes estratégicos
 - Análisis de **evaluabilidad** de Planes Estratégicos
 - Evaluación **ex ante**
 - Evaluación **Intermedia** o **ex post**
 - **Formación** en Evaluación de Políticas Públicas
 - **Documentación, guías y publicaciones** en <https://lajunta.es/15nyb>
 - **Estudios** e Investigaciones
- Su **Memoria de actuaciones 2021** en <https://lajunta.es/3rbps>
- Datos de contacto
 - espacio web: <http://lajunta.es/14s4q>
 - Portal Noticias: <https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas>
 - correo-e: evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es



**¿QUIERES QUE TE AYUDEMOS A
EVALUAR UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA?**



Solo escribenos

EL GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS



Desde abril de 2016 se cuenta con 40 profesionales de distintos centros directivos de todas las consejerías de la Junta de Andalucía que colaboran de forma muy activa en el impulso de la EPP, de forma voluntaria y en paralelo a su trabajo específico en las consejerías y agencias de la Junta de Andalucía.

- Grupo de Personas Evaluadoras en Red Profesional

<https://lajunta.es/14ddm>

¿Te gustaría colaborar?

LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO RURAL 2014-2020

Emilia Fernández Ruiz

Licenciada en Sociología (Universidad de Granada). Especialista en Análisis de datos e investigación social (Centro de Investigaciones Sociológicas). Máster en Agentes, Políticas y Estrategias de Desarrollo (Universidad del País Vasco). Desde 2008 ha trabajado en la Asociación Mujeres Polítologas diseñando y ejecutando proyectos de planificación y evaluación, sensibilización, investigación y formación feminista, en diferentes administraciones. También he sido voluntaria en diferentes organismos internacionales (entre ellos el PNUD Nicaragua). Ha sido consultora independiente para ONGs internacionales y administraciones locales. Actualmente colabora con NTTData, en la Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.



El **Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural** (FEADER) financia los [programas de desarrollo rural](#). Dentro de la política agraria europea común, el marco vigente en el que se desarrolla el programa LEADER 2014-2020 es el Programa de Desarrollo Rural de Andalucía, 2014-2020 cofinanciado por FEADER, la Junta de Andalucía y la Administración General del Estado.

Para este periodo, los objetivos transversales de la política de desarrollo rural de la Unión Europea y que determinaron la metodología de diseño de las estrategias de desarrollo rural, eran:

- Innovación
- Medio ambiente.
- Lucha contra el cambio climático
- Igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres
- Juventud

Para que el programa LEADER sea lo más cercano al territorio donde se implementa, su gestión se canaliza a través de los Grupos de Desarrollo Rural o Grupos de Acción Local. Son asociaciones privadas de ámbito supramunicipal conformadas por agentes públicos (ayuntamientos, mancomunidades, etc.) y privados (organizaciones empresariales, agrarias, sindicales, cívicas, culturales, etc.) del territorio.

Los GDR reciben los fondos de la Unión Europea y del Gobierno andaluz actuando como gestores socioeconómicos, tomando decisiones desde y para el territorio, haciendo posible que las actuaciones respondan a las necesidades específicas de cada comarca rural. Pretenden impulsar la diversificación económica, la creación de empleo y, por tanto, la mejora de la calidad de vida en los pueblos.

En 2018 había alrededor de **2 800 grupos de acción local (GAL)** que se encargan de aplicar el LEADER, los cuales abarcan 61% de la población rural de la UE. Andalucía cuenta con un total de 52 Zonas Rurales LEADER que abarcan el 94,78% del territorio y el 52,57% de su población.

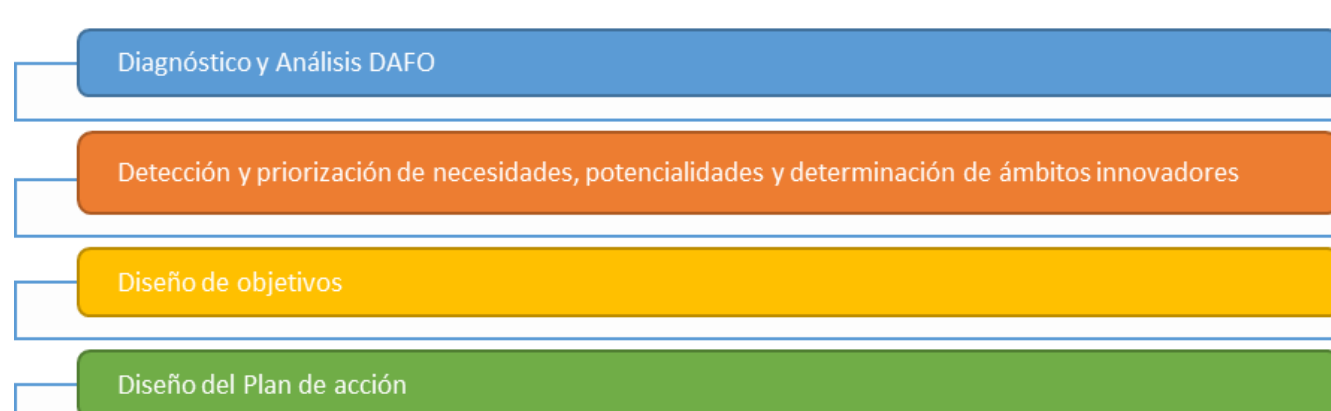
Aunque los GDR de Andalucía recibieron formación sobre igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, contaron en la mayoría de los casos, con asistencias técnicas especializadas que supervisaron la incorporación de la perspectiva de género en todas las fases del diseño y en las estrategias de desarrollo rural finalmente aprobadas.

En 2016, la Asociación Mujeres Polítologas colaboró con tres de los ocho GDR de Granada, para garantizar que las estrategias que iban a diseñar impactaran en la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres:

- [Grupo de Desarrollo Rural del Arco Noreste de la Vega de Granada](#) (Alfanevada)
- [Grupo de Desarrollo Rural Altiplano de Granada](#)
- [Grupo de Desarrollo Rural de la Vega - Sierra Elvira](#) (Promovega)

El manual para el diseño de las estrategias de desarrollo rural de Andalucía establecía la obligación de considerar la igualdad de oportunidades en el diseño y hacerla explícita en cada una de las fases. Debían incluirse los mecanismos de participación ciudadana aplicados en el proceso de diseño de la Estrategia de Desarrollo Local en cada una de sus etapas, y el grado de participación alcanzado, con indicación de la representación proporcional por sexo.

Figura 1: Proceso de diseño de las estrategias LEADER 2014-2020. Andalucía



Para cumplir con estos requisitos, elaboramos un protocolo para incorporar la perspectiva de género al diseño y a los resultados, adaptado al procedimiento común establecido para la formulación de estas estrategias y a las técnicas específicas que cada GDR había determinado.

Figura 2: Técnicas cualitativas y participativas de recogida de datos de diagnóstico. LEADER 2014-2020.

Alfanevada	Promovega	Altiplano
a) Entrevistas personalizadas. b) Encuesta ciudadana online. c) Cuestionarios temáticos. d) Mesas temáticas.	a) Entrevistas a informantes clave b) Encuesta online c) Mesas temáticas.	a) Grupos Focales b) Mesas Participativas

En la **fase de diagnóstico** se utilizaron técnicas cuantitativas, cualitativas y participativas para identificar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Para el cálculo de los **indicadores cuantitativos** se utilizaron principalmente los datos publicados a nivel municipal en el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía. Toda la información relativa a personas se desagregó por sexo, aunque algunos datos muy relevantes para valorar la situación de mujeres y hombres, no se actualizan:

- Los datos referidos a explotaciones agrarias (titularidad y jefaturas) provienen del censo agrario de 2009)
- Los datos sobre composición de los hogares provenían del último censo realizado en 2011.

Para la **recogida de datos primarios** se llevó a cabo un proceso de identificación de agentes clave que asegurara la presencia paritaria de mujeres en cada una de las mesas participativas, grupos de discusión, encuestas y entrevistas. Para ello, se desagregaron por sexo todos los grupos de informantes claves identificados, se elaboró una lista de asociaciones de mujeres y feministas del territorio, se identificaron a todas las técnicas de igualdad y animadoras socioculturales que trabajan en el territorio. Las convocatorias e invitaciones se realizaron de manera que la participación en cada una de las fases y la participación global de hombres y mujeres fuera equilibrada. Sin embargo hay sectores altamente masculinizados, donde la presencia de mujeres es muy escasa y la representación paritaria es más difícil.

En todas las dinámicas participativas grupales se utilizaron tarjetas de colores para recoger opiniones sobre necesidades y vías de acción. En grupos mixtos, utilizamos mecanismos que favorecieran la expresión individual y anónima, para controlar que todas las personas participan en la misma medida, o que al menos, todas expresan su opinión sobre el tema tratado.

En todos los instrumentos de recogida de datos se incluyeron preguntas específicas en materia de género (en encuestas ciudadanas, en los cuestionarios específicos a sectores clave, en las entrevistas, en las mesas participativas y en los grupos de discusión temáticos). Además se convocaron mesas específicas de género para abordar con mayor profundidad las necesidades estratégicas y urgentes de las diferentes mujeres de las Zonas LEADER.

Para la **priorización de necesidades y potencialidades** identificadas en el diagnóstico, la mayoría de los grupos realizó un doble proceso (priorización sectorial o temática, y priorización global o territorial). Para este proceso se establecieron diferentes criterios, en los que se incluyeron algunos relacionados con la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres.

Figura 3: Criterios de priorización de necesidades. GDR Alfanevada. EDL 2014-2020

Criterios priorización temática	Criterios priorización territorial
1. Efecto sobre las causas que provocan el cambio climático 2. Impacto sobre la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres 3. Impacto sobre la calidad del aire, suelo y agua (medio ambiente) 4. Influencia en el desarrollo socioeconómico innovador de la comarca (carácter innovador) 5. Efecto sobre la participación de la juventud en el desarrollo socioeconómico 6. Importancia en la economía local 7. Efecto sobre la creación y mejora de la calidad del empleo	1. Efecto sobre las consecuencias del cambio climático en el territorio 2. Efecto sobre la disminución o eliminación de brechas de género 3. Efecto sobre la calidad de los ecosistemas (medio ambiente) 4. Impulso sobre la cultura innovadora de la sociedad (concepción innovadora en la población) 5. Efecto sobre la integración de la juventud en el mercado laboral 6. Impacto sobre las necesidades específicas de mujeres y jóvenes 7. Carácter multiplicador (efecto positivo sobre otras necesidades)

Fruto de este proceso y del trabajo técnico se formularon los **objetivos generales y específicos** de las estrategias. Para todos los objetivos se analizó y se explicitó la contribución a la igualdad de género esperada.

Respecto al **plan de acción**, se supervisó que existieran acciones para la transversalización de la perspectiva de género y medidas de acción positiva que permitieran cerrar las brechas y cubrir necesidades de las mujeres. También se analizó en impacto de género esperado de cada proyecto. Y se establecieron los criterios de concesión de las líneas de ayuda.

Dos de los GDR establecieron **mecanismos para asegurar que la estrategia de desarrollo, se evalúe con perspectiva de género**.

Han creado organismos comunitarios específicos, donde se convocan a las asociaciones de mujeres y el personal técnico y político de las concejalías de igualdad que operan en el territorio, lideresas y ciudadanía en general, para el seguimiento y la evaluación del cumplimiento de eje transversal de género.

También han diseñado **mecanismos para la evaluación ex post** de los proyectos y de la estrategia en general.

El proceso de planificación y de ejecución no ha estado libre de problemas. Existen numerosos obstáculos para llevar a cabo planificaciones verdaderamente feministas, pero cada estrategia permite:

- abrir debates sobre la igualdad entre mujeres y hombres entre los agentes clave de los diferentes sectores implicados en el desarrollo
- hacer sensibilización
- formar y compartir experiencias a las diferentes asistencias técnicas que participan en los procesos de diseño de estos planes (incluidas las especializadas en género)
- abrir escenarios para la participación y la incidencia de las mujeres.

El período de ejecución de este marco comunitario en materia de desarrollo rural local, está próximo a finalizar. Será el momento de evaluar los resultados obtenidos, extraer lecciones aprendidas y seguir trabajando para conseguir la igualdad real en los territorios rurales.

Seguimos trabajando para difundir la cultura evaluadora.

Reunión trimestral del Grupo de Personas Colaboradoras con la Evaluación de Políticas Públicas



El 26 de octubre, tuvo lugar la reunión trimestral del **Grupo de Personas Colaboradoras con la Evaluación** promovido por el IAAP, y que tiene ya una vida de 7 años.

En esta ocasión, como es habitual, se realizó un repaso de los trabajos del Área de Evaluación del IAAP, para pasar a tratar los pasos dados por cada uno de los subgrupos que conforman el grupo general.

Además, en esta ocasión, se presentó el nuevo director del Instituto, **José Loiza**, que alabó la labor del grupo y nos animó a seguir en nuestro empeño de crear cultura de evaluación desde dentro de la administración pública andaluza.

Finalmente, se comenzó a trabajar sobre las **nuevas posibles líneas estratégicas** de trabajo a seguir, con los procesos de cambio pertinentes y necesarios para garantizar la continuación de este grupo.



Fuente: <https://www.scoop.it/topic/evaluacion-de-politicas-publicas>

La Fundación CEPAIM publica su Plan Estratégico 2022-2025



La Fundación Cepaim es una ONG sin ánimo de lucro que trabaja y aboga por una sociedad intercultural inclusiva para facilitar el pleno acceso a los derechos humanos a las personas más vulnerables de la sociedad.

Acaba de publicar su nuevo Plan Estratégico para el próximo periodo 2022-2025, basándose en los manuales y guías elaboradas por el Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.

Está disponible en: <https://www.cepaim.org/wp-content/uploads/2022/03/Plan-Estrategico-Fundacion-Cepaim-22-25-WEB.pdf>

Desde aquí les deseamos mucho suerte y ánimo en este nuevo marco de acción.

Jaime Tovar Jover

Organización y Calidad. Innovación en Ajuntament de Calvià

jaimetovarjover@gmail.com



Ha sido directivo en diferentes administraciones públicas, más recientemente la Dirección General de Transparencia e Innovación en la Administración del Ajuntament de Calvià (2015 a 2017) o la Dirección de la Escola Balear d'Administració Pública EBAP (2017 a 2019), donde impulsó proyectos de gestión de conocimiento y de formación en evaluación de políticas públicas. Actualmente ocupa un puesto de funcionario de carrera en el Ajuntament de Calvià, en el área de Organización y Calidad.

Ha sido promotor y participa como coordinador y profesor del Màster de Gestió de Polítiques Públiques de la Universitat de les Illes Balears UIB. Durante catorce años ejerció como consultor especialmente en el ámbito de gestión del cambio e implantación de nuevos proyectos organizativos. Licenciado en Filosofía y Letras (Psicología) por la UIB, Especialista en Auditoría de Calidad y Técnico de Equipos de Mejora Continua por la UOC.

· ¿Para qué debe servir la evaluación de políticas públicas?

Puede servir para hacer mejores políticas. El problema es saber cómo se hace una mejor política. Debe servir para tomar mejores decisiones, en el sentido de ser más eficientes y más eficaces. Esto servirá también para mejorar las administraciones públicas. Mejorar los procedimientos cotidianos y el día a día de las administraciones. Pero si elevamos nuestras miras más allá, la evaluación puede cumplir una importante misión en la mejora de nuestras democracias. Incluso en esta crisis que atravesamos, que es una crisis generalizada sobre si el sistema es el adecuado y cómo evolucionará en el futuro, la evaluación podría tener un papel importante, si la ligamos a la participación y al cumplimiento de los compromisos electorales.

Puede mejorar nuestras democracias

· A corto y medio plazo ¿Cuáles son los retos de la Evaluación de las Políticas Públicas para las administraciones?

Sensibilización, Información y Formación

Veo como tres actores claves relacionados con la evaluación y alrededor de estos diferentes retos. En un primer nivel podríamos de hablar de la clase política y decisoras y decisores públicos. En un segundo nivel estaría la ciudadanía. Y en un tercer nivel estaría la administración, es decir el funcionariado y trabajadores/as del ámbito público.

En cada uno de estos niveles habría que trabajar la sensibilización, la información y la formación, de manera que permitan la evolución de ese concepto de evaluación de políticas públicas, que en estos momentos no está en la agenda continua ni permanente de ninguno de estos actores. Donde puede observarse cierta preocupación en este último nivel, el del funcionariado

Ahora tenemos un hito importante: la ley de institucionalización de las políticas públicas, que es una oportunidad para abordar esta cuestión con mayor detalle.

· ¿Cómo potenciar la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en este proceso de cambio organizacional y cultural de la Administración Pública y la sociedad?

Ahí está la clave. ¿Cómo podemos hacer que sea un elemento decisor? ¿cómo hacer que la administración pública se relacione con ella? Puede ocurrir algo parecido a lo que ha ocurrido con la transparencia. Hace algunos años se hablaba de transparencia de manera etérea y general. Con la legislación aterrizaron medidas específicas, algunas mejores y otras peores, pero que aclararon el término y lo concretizaron. Con la evaluación pueden pasar algo parecido. La ley de evaluación puede ayudar a que esa institucionalización llegue. Aunque deberá incorporar sensibilización y formación.

Formación para la administración y el funcionariado.

Para la ciudadanía más información y sensibilización. Para construir ciudadanía el reto es como lo unimos a la rendición de cuentas, y a los compromisos políticos.

Con la clase política también es necesario trabajar la sensibilización, para que la incorporen en su discurso político, y para que el equipo directivo siga trabajando en evaluación de políticas públicas. Tenemos que conectar la evaluación con la rendición de cuentas, para validar la eficiencia política.

Conectar evaluación, rendición de cuentas y eficiencia política

¿Cómo cree que se puede fomentar el aprendizaje interorganizacional y con distintas administraciones públicas y agentes implicados para potenciar la evaluación?

En evaluación intervienen actores de distintos espacios con diferentes velocidades. Una buena fórmula son los foros informales, que por ser informales no significa que no sean importantes. Los encuentros en espacios donde puedan exponerse buenas prácticas y evaluaciones post son claves. Contar con un buen catálogo de metodologías y guías es fundamental. Andalucía tiene tradición dando soporte a esos espacios de encuentro y aprendizaje que son visitados por otras administraciones también. Espacios bien ordenados y organizados, bien vivos, que articulen ese aprendizaje interior en las organizaciones y entre organizaciones. Para ello es importante que todo el mundo participe: administraciones locales, autonómicas, estatales, academia, etc.

Espacios de encuentro ordenados y vivos, con cabida para diferentes entidades

¿Cuáles son los factores a tener en cuenta para asegurar la calidad de los datos para la toma de decisión en política pública? ¿Por qué es importante esa calidad?

Es necesario trabajar con la definición de indicadores y para completarlos necesitamos datos de calidad y comparables

La calidad del dato y de la información es fundamental. No podemos valorar si no tenemos logros y resultados identificados. En la cultura española la orientación al dato no está consolidada. Se plantean objetivos para cumplir con compromisos políticos, pero eso debe ser medible. El dato cierto es el eslabón último. Si tuviésemos un panel con datos certeros de como se está haciendo, por ejemplo en temas de salud, podríamos establecer comparaciones. Ahora eso no ocurre, porque no hay datos que no sean dudosos, ni datos comparables. Tampoco hay datos cualitativos. No tenemos costumbre de trabajar con datos en la administración pública, estamos acostumbrados/os a trabajar con papel, con expedientes. Sin embargo, con la administración digital ya no hay papeles. Si somos capaces de virar hacia el dato, podremos cambiar. Hay una gran oportunidad en la administración electrónica.

Pero por ahora no hay indicadores consensuados, estandarizados y medibles periódicamente, que permitan establecer comparaciones. Esto no es fácil, hay que trabajar. Pero es muy útil, porque no impide que se tenga indicadores específicos y propios, pero cuando queremos compararnos necesitamos indicadores estandarizados. Para ello hay que trabajar con la definición de indicadores, y detrás de los indicadores, está el dato certero. Es necesario trabajar con la definición de indicadores y para completarlos necesitamos datos de calidad y comparables.

¿Cómo se relacionan la innovación y la evaluación en las políticas públicas?

Son términos que se retroalimentan o son bidireccionales, la evaluación necesita innovación. Me preocupa que se quede en la norma, en una declaración de intenciones. Hay que innovar en materia de evaluación. Pero además, la evaluación estimula la innovación, porque va a permitir identificar donde hay problemas, donde la ciudadanía está satisfecha o insatisfecha. En evaluación de políticas públicas necesitamos cosas diferentes y trasgresoras de hacer, y esto tiene que estar en todas las agendas.

La relación es bidireccional

¿Qué estrategias pueden contribuir a la socialización y difusión de la evaluación?

Dar más información y hacerla entendible

Hay que llegar a la ciudadanía, ésta puede ser un catalizador del cambio. La ciudadanía exigente puede promover la cultura política de la evaluación. Conectarla con los compromisos políticos y normalizarla. A la ciudadanía no le interesa tanto los informes sesudos, sino informaciones concretas que hablen en su lenguaje. Sensibilizar, dar más información, hacerla entendible, también es básico como decía.

Cualquier dirigente puede decir que rinde cuentas, con lo quiera que haga, pero a la población hay que informarla mejor. Por eso para los políticos y políticas sería necesario promover la sensibilización y la formación y para el personal de las administraciones además de todo lo anterior, habría que ofrecerle conocimientos sobre técnicas y métodos de evaluación.

¿Qué papel tiene la evaluación en la formación superior en gestión pública que está impartándose actualmente desde las Universidades y otros centros de conocimiento. ¿Cómo puede contribuir a crear una cultura evaluadora?

No tiene una fácil respuesta. ¿Puede ser que dejemos la evaluación en los ámbitos académicos, porque son muy cómodos para los profesionales, sin aterrizar en la administración?. Es fundamental que la evaluación esté en las universidades pero eso no garantiza que se aplique. Ya hay mucha gente formada en esta materia (cuadros intermedios, personal directivo y funcionariado) pero unos agentes tendrán más capacidad de decidir que otros. Se necesitará completar la formación académica con medidas que permitan articular una cultura evaluadora implicando a la ciudadanía también y estableciendo estrategias específicas para cada uno de los actores que he mencionado.

Nuestro compromiso con la Evaluación: Evaluación de Resultados.

Entre los diferentes servicios que ofrece el Área de Evaluación de Políticas Públicas, se encuentra el asesoramiento para la evaluación de resultados (EdR)

¿Qué es?

La evaluación de resultados es un proceso sistemático de recogida y análisis de información para valorar si una intervención pública ha logrado abordar con éxito los problemas, necesidades y retos detectados en la población destinataria. Permite conocer qué ha cambiado en la situación de partida, tras la implementación de una política pública y gracias a la misma.

¿En que se diferencia de la evaluación de impacto?

Evaluación de resultados

Los resultados se miden en el **corto y medio plazo** (1 ó 2 años)

El objeto es medir el cumplimiento de los **objetivos operativos, específicos y generales**

Se utilizan **indicadores de realización y de resultados para medir los efectos inmediatos**

Evaluación de impacto

Los impactos tiene lugar en un plazo de **tiempo medio o largo** (en general mas de 4 años)

El objetivo es medir la consecución de los **objetivos estratégicos**

Se utilizan **indicadores de impacto para medir los cambios en la población o en el contexto**

Preguntas clave en la evaluación de resultados

¿En qué medida se han **mejorado las necesidades y problemas detectados**, gracias al Plan/política pública?

¿Qué **logros** ha conseguido el Plan/política pública?

¿Cuáles han sido las principales **innovaciones** introducidas por el Plan/política pública?

¿Qué **nivel de implicación** en la ejecución del Plan han tenido los diferentes agentes?

¿Cuáles han sido los principales **obstáculos** encontrados en la ejecución del Plan/política pública?

¿Qué **acciones no se han podido llevar a cabo** y por qué?

¿Ha afectado de manera diferente el Plan a la población de referencia, beneficiaria, diana y/o beneficiada?