

# Valor público

*Evaluación para  
conectar las  
políticas públicas y  
las personas*

Santuario de Nuestra Señora de Gracia. Archidona (Málaga)

Septiembre, 2024  
Revista EPP N°67

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



INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública

## 1. Herramientas para la evaluación

**La evaluación de la gestión pública**

## 2. Artículo

**La Guía del Consejo de Gobierno Andaluz (2024), para la elaboración de las Memorias de Análisis de Impacto Normativo (MAIN): Una gran oportunidad para Andalucía.**

## 3. Noticias

## 4. Entrevista

**Carmen Seisdedos. Subdirectora de Evaluación e Innovación del IAAP.**

## 5. Nuestros servicios

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

## LA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Los gobiernos alrededor del mundo subestiman la importancia de la implementación. Pero el diseño de buenas políticas y la asignación de fondos acerca a la obtención de los resultados esperados, pero no la garantiza. La **metodología de evaluación del cumplimiento** se centra en la implementación.

### Modelo de gestión de cumplimiento simple y riguroso:



Fuente: Deriverology, Delivery Associates.

### CONTROL DE GESTIÓN: ENFOQUE EN IMPACTO (RESULTADOS):

- ✓ Implica definir claramente el **resultado (éxito deseado)**
- ✓ Evaluar cada decisión a tomarse con la pregunta: **¿esto nos ayudará a conseguir el resultado?**
- ✓ Ayuda a evitar el manejo de actividades, sin **dar seguimiento al impacto** de cada una.
- ✓ El resultado se alcanzará con **el enfoque en un número limitado de prioridades** que son significativas para los ciudadanos

### CULTURA ORGANIZACIONAL

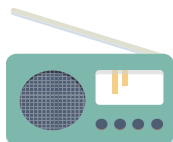
Finalmente, la disciplina de cumplimiento trae consigo un cambio profundo en como trabajan los gobiernos

| Gobierno por espasmo   | Gobierno por rutinas   |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Todo es prioridad</li><li>• Aspiración vaga</li><li>• Gestión de crisis</li><li>• Conjeturas</li><li>• Evaluaciones tardías</li><li>• Impresiones politizadas</li><li>• Remoto y lento</li><li>• Centrado en el presente</li><li>• Hiperactividad</li><li>• Anuncios</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Prioridades claras</li><li>• Especificación del éxito</li><li>• Supervisión de rutina</li><li>• Uso de evidencia</li><li>• Datos en tiempo real</li><li>• Conversación honesta</li><li>• Centrado en el futuro</li><li>• Impulso persistente</li><li>• Diálogo</li><li>• Cambio concreto</li></ul> |

Delivery Associates

Client confidential. Intended for use of client recipients only, not for wider distribution.





## TRABAJOS DE EVALUACIÓN EN LOS QUE ESTÁ IMPLICADO, ESTE AÑO, EL IAAP

En lo que va de año, más de cuarenta personas han participado en las evaluaciones ex ante que realiza el Servicio de Evaluación de Políticas Públicas, con la finalidad de que los planes estratégicos y otras herramientas para la gestión de políticas públicas sean pertinentes y evaluables.

Estas evaluaciones ex ante, se realizan con la colaboración de personas expertas en el ámbito sectorial que aborda la política y con personas expertas en evaluación del grupo de colaboradores del IAAP.

En ellas, se analiza el diseño de los planes estratégicos en cuanto metodología, coherencia, pertinencia, riesgos, amenazas etc., así como el grado en el que esos planes son potencialmente evaluables.

A partir de las opiniones de estas personas expertas, el Servicio de Evaluación trasmite a los centros promotores la valoración y aportaciones así como emite unas recomendaciones para la mejora de sus planes. Finalmente, si se cumplen las condiciones, se emite un Documento técnico de evaluabilidad que acompaña la tramitación de los planes.

Hasta septiembre (incluido), se han llevado a cabo 6 evaluaciones **ex ante a planes estratégico**, aunque no todas incluyen las mismas fases.

Todas estas evaluaciones se han llevado a cabo dentro del servicio de asesoramiento integral para la elaboración de planes que se presta desde el IAAP, pero también se ofrece la posibilidad de someter a un **examen de evaluabilidad** a otros planes que se estén elaborando en la Junta de Andalucía, aunque no hayan sido asesorados por el IAAP.

| Planes a los que se ha realizado o se está realizando evaluación ex ante | Fases de la Evaluación ex ante realizada |                              |               |          |
|--|--|------------------------------|---------------|----------|
|  | Coherencia interna                       | Consulta a personas expertas | Evaluabilidad |          |
|  |  |                              | Diagnóstico   | Completa |
| Plan estratégico de Salud Mental y Adicciones                            |  |                              | ✓             |          |
| Plan integral de Atención Temprana en Andalucía                          | ✓  | ✓                            |               | ✓        |
| Plan Andaluz de Cooperación al Desarrollo                                |  |                              | ✓             |          |
| Plan de Transporte Metropolitano de Córdoba                              |  | ✓                            |               | ✓        |
| Plan de Transporte Metropolitano de Bahía de Cádiz                       |  | ✓                            |               | ✓        |
| Plan de Transporte Metropolitano de Almería                              |  | ✓                            |               | ✓        |

Así en los próximos meses, se llevará a cabo las evaluaciones ex Ante de la Estrategia de Administración Pública Innovadora y del Plan de Protección de Datos, ambos de la Consejería de Justicia, Administración local y Función Pública, además de la evaluación ex ante de Plan Estratégico sobre el modelo de Organización Territorial Provincial de la Consejería de Presidencia.

|              | Planes   | Consejerías   |
|--------------|--|---|
| Evaluaciones | Evaluación Intermedia Estrategia de <b>Internacionalización de la Economía</b> Andaluza (EIEA)       | Economía, Hacienda y FFEE                                 |
|              | Evaluación final de la Estrategia de <b>Compra Pública de Innovación</b> de Andalucía                | Universidad, Investigación e Innovación y Andalucía TRADE |
|              | Evaluación final del Plan de <b>Turismo</b> (META)   | Turismo y Andalucía Exterior                              |
| Seguimientos | Seguimiento del Plan Estratégico de la <b>Juventud</b> en Andalucía (PEJA)                           | Inclusión, Juventud, familias e Igualdad                  |
|              | Seguimiento de las <b>Cartas de Servicio</b> de la Delegaciones de Gobierno de la Junta de Andalucía | Justicia, Administración Local, y Función Pública         |

Además están llevándose a cabo 3 evaluaciones intermedias o finales de tres planes y se ha estado dando apoyo para el seguimiento del Plan de Juventud y de los compromisos adquiridos en las cartas de servicio de las Delegaciones de Gobierno. Así mismo, hemos realizado un importante trabajo de validación y adecuación de una herramienta: el Paramétrico PRISO de la Consejería de Inclusión Social, Familias e Igualdad. Esperamos continuar y ampliar esta línea de trabajo en el corto plazo.

## CARMEN SEISDEDOS ALONSO Subdirectora de Evaluación e Innovación del IAAP Vicepresidenta de la Asociación de Mujeres en el Sector Público



Licenciada en Ciencias de la Educación (Pedagogía) por la Universidad de Salamanca. Experta en Gestión y Evaluación de la Formación Ocupacional por la Universidad de Sevilla.

Ha trabajado como jefa de servicio de la Junta de Andalucía vinculada a proyectos de formación, innovación, empleo y género en áreas tan distintas como la secretaria general de Telecomunicaciones y sociedad de la Información, el Instituto Andaluz de la Mujer y el Instituto Nacional de Empleo, entre otros.

Además, ha colaborado en investigaciones y cursos con las Universidades de Córdoba, Granada y Sevilla. Ha sido ponente en números foros relacionados con administración pública, formación, innovación, evaluación, dirección pública y género.

### 1. ¿Cuáles son los principales planes del IAAP para la mejora e innovación de la Administración Pública en el corto/medio plazo?

El IAAP ha avanzado en los últimos años para afianzarse como un Instituto de Administración Pública que va más allá de la capacitación a través de cursos de formación para convertirse en un instrumento al servicio de la Junta para investigar y ayudar a la transformación de la Junta de Andalucía.

En este sentido hay una serie de áreas que hemos ido haciendo crecer en los últimos años que nos permitan ser un organismo al servicio de la Administración Autonómica para colaborar en la solución de los retos que debemos afrontar en los próximos años.

Hemos desarrollado un programa de Innovación que posibilita formar en competencias de innovación, apoyar proyectos y generar alianzas con otros actores para incorporar la innovación en la Junta de Andalucía.

Estamos avanzando en la formación en base a competencias fundamentalmente en la formación para la dirección donde estamos poniendo en marcha itinerarios básicos y avanzados, así como reforzando el programa de líderes emergentes, esencial para el relevo generacional que debe producirse.

Reforzaremos y potenciaremos la gestión del conocimiento y las comunidades de práctica como mecanismos de aprendizaje colaborativo y elaboración de productos que parten de la inteligencia colectiva.

Entre este año y el próximo pondremos en marcha un plan de mejora de las competencias que nos permita diseñar un plan de aprendizaje y formación más eficaz y comunicable. Reforzando también la coordinación con los distintos centros directivos y las áreas de personal y recursos humanos de la organización.

Trabajamos para que el aprendizaje y sus complementos se alinee y forma parte de la estrategia de la organización a la vez que sirva para el desarrollo de las personas de la organización.

### 2. En los últimos tiempos se observa un esfuerzo por fomentar la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía ¿qué trabajos se están llevando a cabo? ¿Qué avances a medio plazo están previstos?

Actualmente seguimos apoyando a los distintos centros directivos en los instrumentos de planificación para que estos se realicen en base a diagnósticos basados en evidencias, se elaboren de modo coherente y sean evaluables.

Actualmente estamos trabajando en más de 25 planes estratégicos de la Junta de Andalucía con prácticamente **todas las Consejerías**.

Además, estamos trabajando con la Consejería de Inclusión, infancia, familias e Igualdad y la ADA en un sistema de información para el seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, que permitirá tener un cuadro de mandos de todos los planes de la Junta de Andalucía que ayudará a la rendición de cuentas de las políticas públicas.

Hemos realizado un enorme esfuerzo de capacitación y difusión contando con el grupo de personas evaluadoras que, de modo desinteresado, participan en la evaluabilidad y asesoramiento a planes así como en la [elaboración de guías](#) y en la docencia de acciones formativas, entre ellas los MOOC que nos permite realizar una formación masiva y extender la cultura de la evaluación más allá de la propia Junta de Andalucía. Además de realizar una jornada anual y de colaborar a nivel internacional con países como México.

En el ámbito de la difusión periódica tenemos dos publicaciones: [Revista de Valor público y el Portal de noticias de EPP](#) de periodicidad mensual y quincenal respectivamente.

Seguimos trabajando en la institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas a través de, entre otros instrumentos, la elaboración de una Ley autonómica de EPP de la que ya existe un borrador preliminar, así como en tener una estructura que permita dotarnos de personal cualificado que pueda realizar este trabajo.

### 3. También está implementándose el Plan de Igualdad de la Junta de Andalucía, ¿Qué rol tiene el IAAP en la ejecución y seguimiento del plan?

El IAAP tiene un doble rol. Por un lado, ha colaborado desde el Servicio de evaluación de políticas públicas en la metodología para la elaboración del mismo asesorando en la elaboración del diagnóstico, apoyando las reuniones colaborativas para elaborar prioridades de actuación y realizando el informe de evaluabilidad del Plan.

Por otro lado, el IAAP es uno de los actores de las medidas y programas diseñados. En este sentido hemos elaborado una encuesta de percepción de la igualdad en la Junta de Andalucía. Realizamos actuaciones para incorporar la perspectiva de género en el programa de mentoría. Junto con Función Pública, pondremos en marcha un programa de reclutamiento con las universidades con perspectiva de género. Además de realizar formación para la sensibilización en materia de género y violencia de género al personal de la Junta de Andalucía. Así mismo estamos realizando formación a las Unidades de género para el fortalecimiento institucional de la Igualdad de género en la Junta de Andalucía.

### 4. Eres parte de la Junta directiva de la Asociación Mujeres del Sector Público ¿cómo ves tú la situación de las mujeres en la Administración de la Junta de Andalucía? ¿crees que es necesario que la evaluación y el análisis de políticas públicas se ocupe de estos temas? ¿en qué sentido?

Si bien es cierto que la situación de las mujeres en la Junta de Andalucía ha mejorado mucho, no es menos cierto, partiendo de los datos del diagnóstico del Plan de Igualdad, que siendo las mujeres más del 65% del personal de la Junta, estamos representadas tan sólo en un 40% en los puestos directivos y predictivos. Hay algunos datos que de ese diagnóstico que no deben hacer reflexionar sobre las causas como son una mayor temporalidad de las mujeres, un mayor acceso a los permisos no remunerados para conciliar (74,3% son disfrutados por mujeres). Todo ello hace que se produzca una brecha salarial del 12,71% con respecto a los hombres.

Es necesario que desde la Junta se siga trabajando en el seguimiento al diagnóstico, así como en el seguimiento y evaluación de Plan de Igualdad y en esto se está trabajando. Además, es importante hacer formación y materiales sobre planificación y evaluación de políticas públicas con perspectiva de género. En este sentido el IAAP ha elaborado la guía "[Evaluación con enfoque de género](#)" y dando formación a las Unidades de Género para la elaboración de los planes de igualdad de las distintas consejerías. Además, se ha elaborado una guía para la elaboración de planes de igualdad al amparo del programa de Comunidades de Práctica "La colaboración expandida", que pronto estará colgada en la web del IAAP.

El IAAP, en este sentido, debe seguir formando en igualdad y sobre todo potenciando el liderazgo de las mujeres a través de mentoría con perspectiva de género que permita no sólo llegar a puestos de liderazgo sino también que las mujeres permanezcan en los mismos

Desde la [Asociación de Mujeres en el Sector Público](#) apoyamos todas estas iniciativas que contribuyen a la igualdad entre hombres y mujeres, que refuerzan la calidad de las instituciones y potencian la retención del talento de más del 60% de las personas que integran el sector público. En el caso de la Asociación trabajamos desde los datos, la formación y la mentoría con perspectiva de género, planificando y evaluando nuestras actuaciones de modo permanente.

# Catálogo de Servicios para la Evaluación de Políticas Públicas del IAAP

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 Servicio 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