

Preguntas Jornada 2 – Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas

Marta Méndez Juez

1. Mi pregunta es sobre el equipo evaluador. ¿quién decide la composición del equipo de evaluadores? ¿deben tener formación previa en materia de evaluación?

Plantea una pregunta de mucha relevancia. Como hemos visto en la ponencia, la evaluación puede ser interna (con un equipo que conoce más la política pública a evaluar y de la cultura organizativa propia de la unidad o unidades que se encargan de definirla, diseñarla e implementarla), externa (con un equipo evaluador que aporta más neutralidad, objetividad e imparcialidad en el proceso) y mixta (con un equipo formado por personas ajenas o propias de la organización). Dependiendo de la evaluación que decidamos implementar, podremos tener más o menos margen para elegir la composición del equipo.

Al ser un proceso de aprendizaje y de mejora continua, considero que la evaluación debe ser participativa e implicar a todos o a un número representativo de la organización siempre, asimilando y naturalizando que lo mismo que tenemos que cumplir con nuestras funciones diarias del servicio público, también tenemos que ser conscientes de que tales actuaciones están sujetas a fiscalización continúa.

Dicho esto, si decidimos optar por una evaluación externa, es muy recomendable utilizar un comité de selección interno para valorar las propuestas que se reciban en atención a las posibilidades, recursos e idiosincrasia que ofrece nuestra organización. Y también resulta esencial que exista un responsable público encargado de facilitar el proceso a la empresa seleccionada.

Resumiendo, la decisión sobre la composición del equipo de evaluadores puede variar en función de la tipología que escojamos, aunque considero que para iniciarnos en la materia e ir consiguiendo experiencia, los equipos mixtos pueden resultar interesantes. Por supuesto, se precisa que los responsables de la evaluación tengan formación previa para liderar el proceso.

Muchas gracias.

2. Buenos días, si cree de interés el moderador, podría preguntar: Puesto que el primer paso para la implantación de la Evaluación es la formación de los evaluadores, desde su experiencia y criterio, cual serían los talleres o jornadas más importantes por los que empezar a formar a los futuros evaluadores internos. Muchas gracias.

Ha aludido a una cuestión esencial en la evaluación: la formación. Considero que las jornadas en las que estamos participando y que han sido organizadas por la ECLAP, constituyen ya el inicio de esta formación que es tan necesaria a la hora de evaluar políticas públicas. En este sentido, es preciso contextualizar la evaluación en el ámbito público, conocer su importancia dentro del ciclo de las políticas públicas, saber que existen muchos tipos de evaluaciones y explorar algunas de las técnicas cualitativas y cuantitativas que nos ayudan a recoger información válida para medir los resultados de las acciones públicas que desarrollamos. Sobre todo, es preciso recibir formación sobre

el diseño de la evaluación para ser conscientes de la importancia de su sistematicidad, de la correcta selección de los indicadores de análisis, de dividir el proceso en fases e ir tomando decisiones en cada una de ellas.

También resulta muy útil conocer algunas experiencias que han funcionado con éxito en administraciones públicas (a ser posible, de igual ámbito competencial y en función del ámbito material que estemos analizando).

Gracias a ti.

3. Buenos días. Gracias por la exposición. Interesante como marco teórico al que aproximarse. Le agradecería un comentario. ¿En qué contexto tiene cabida esta reflexión?: Los programas electorales de los partidos políticos describen las políticas públicas que pretenden llevar a cabo si logran gobernar. La “evaluación” son los resultados en las siguientes elecciones?

Plantea una pregunta muy ambiciosa, gracias. Como suele decirse de manera coloquial “los programas electorales están hechos para no cumplirse”. Efectivamente, podemos observar propuesta de políticas públicas en los programas políticos de los candidatos que piden su voto para formar gobiernos que, en algunas ocasiones, o son utópicas, o se basan en meros principios programáticos, o se realizan sin tener en cuenta las limitaciones de recursos o, simplemente, exceden de los ámbitos materiales, competenciales, objetivos o subjetivos de su actuación. Ante esta circunstancia, ¿nos encontramos realmente ante propuestas serias, firmes e informadas de políticas públicas que desean poner en marcha si llevan a constituirse en el poder? Voy más allá, como ciudadanos, ¿queremos conocer a través de ellos lo que los políticos quieren hacer por mejorar nuestra vida si son elegidos? ¿Emitimos nuestro voto teniendo en cuenta dichos programas? Ni las propuestas políticas son tan racionales en su planteamiento electora, ni la racionalidad es tampoco un atributo predicable del votante medio.

Afortunadamente, cuando hablamos de políticas públicas, hablamos de procesos de fiscalización de lo público que van más allá del control político a través del voto que ejercitamos una vez cada cuatro años, que se basa en una metodología específica, que incluye una serie de indicadores con los que medir los resultados de manera objetiva (ya sea con técnicas más cuantitativas o más cualitativas), que implica el esfuerzo y el reconocimiento de la parte más administrativa y no sólo la política, que facilita un aprendizaje continuo y ayuda a una transformación profunda de los medios, procesos y resultados para lograr que la prestación del servicio público sea mejor y duradera en el tiempo. Por tanto, la “evaluación” electoral tan solo es una forma de medir la actividad pública, ni la mejor, ni la más completa.

Muchas gracias.

4. El empleado público como evaluador. ¿Debería serlo a tiempo completo, es decir, se deberían crear estructuras administrativas de personal evaluador, o más bien han de serlo en paralelo a sus funciones?

Le agradezco su pregunta porque conecta con una de las partes más destacadas que hemos visto en la jornada de hoy. Debemos de ser capaces de institucionalizar la evaluación en nuestro sistema político-administrativo, de manera que naturalicemos y convivamos con esta función en nuestra actividad diaria y no la veamos como una añadida más a todas las

actividades que tenemos que realizar, sino como una función incardinada en ellas y que permite mejorar el trabajo que desarrollamos asiduamente. La evaluación no debe ser vista como una carga, sino como una liberación, un proceso que permite detectar y corregir fallos para lograr la excelencia en la prestación de los servicios. En este sentido, el responsable de la evaluación cumple una función esencial, pues debe promover entornos de trabajo colaborativos en los que todos se sientan parte del proceso.

Gracias por la aportación.

5. Para establecer un sistema de evaluación de políticas públicas efectivo ¿cómo se podrían integrar las evaluaciones que ya hay: las presupuestarias, las normativas, las de planes y programas, etc. para configurar un sistema que integre esas evaluaciones “fragmentarias” y se integre de manera “fácil y natural” en los procesos administrativos, para que no se conviertan las evaluaciones en ejercicios teóricos que supongan una carga que ralentice la gestión y no aporte valor añadido?

Pues ha descrito muy bien la finalidad última que debe perseguirse con la evaluación en el ámbito público: la metaevaluación de las metaevaluaciones, la gran evaluación final de las evaluaciones. Ojalá podamos llegar algún día a ese punto, pero, por el momento, debemos conformarnos con ir institucionalizando esta práctica, a pequeña escala, en nuestras instituciones político-administrativas.

Lo cierto es que es muy diferente el sistema de evaluación de una política fiscal, de una política social, de una política sanitaria o de una política educativa. Además, como sabe, la distribución político-territorial de nuestro Estado en el que conviven niveles de gobierno diferentes, ámbitos competenciales en los que muchas veces coincide la acción de diversos órganos o incluso nuestra pertenencia supraestatal al proceso de integración europea, dificulta la consecución de tal propósito. Una vez más, en el diseño de la evaluación está la clave, pues es ahí desde donde podemos empezar a establecer indicadores que permitan ir acercando criterios y sistematizar prácticas que permitan comparar resultados a lo largo de los años.

Muchas gracias.

6. ¿Qué hacer cuando una política nacional pisa una política autonómica, hay que recalcular todo? ¿Se puede aprovechar la información existente? Estoy pensando en el IMV y la Renta Garantizada de Ciudadanía. Un saludo. Carlos Matilla.

Carlos, agradezco tu pregunta porque este es un problema básico con el que podemos encontrarnos en nuestra actividad diaria. Insisto en el hecho de que la distribución político-territorial de nuestro Estado en el que conviven niveles de gobierno diferentes, ámbitos competenciales en los que muchas veces coincide la acción de diversos órganos o nuestra pertenencia a la Unión Europea, dificulta la evaluación de la política pública.

Por eso es necesario insistir en que una política pública se desarrolla dentro de un ciclo más completo y que la evaluación solo es una de esas fases. En este sentido, si detectamos que existe una competencia que puede ser compartida por órganos de diferente nivel territorial, es necesario reformular la política, definir bien el problema al que nos enfrentamos y diseñar correctamente esa política pública. Un buen diseño puede evitar encontrarnos con situaciones como la que describe, y que generan tanto coste y desgaste a los órganos que se encargan de implementarla.

A veces es mejor retroceder, recalcular y comenzar de nuevo. Otras veces, la política pública puede reconducirse, corregirse y mejorarse. En todo caso, la evaluación es muy importante para detectar estos errores que, en algunas ocasiones, no deberían de haberse producido nunca con un buen planteamiento inicial.

7. Otra cuestión: ¿Es posible o deseable impregnar un proceso evaluador de un sesgo transversal que interese en un momento dado o a largo plazo, como por ejemplo la lucha contra el cambio climático?

Si he entendido bien la pregunta, creo que se refiere al hecho de que tengamos en cuenta, en el proceso de evaluación de una política pública, cuestiones que no apreciamos a simple vista pero que inciden directamente en la implementación de dicha política. Por ejemplo, si decidimos aplicar una bonificación pública para aquellas personas que deciden cambiar de vehículo, no sólo importa tener en cuenta las consecuencias que tal acción comporta para los concesionarios de coches (que pueden ver incrementadas sus ventas) o para los ciudadanos (que pueden acceder más fácilmente a su consumo); importa, y cada vez más, qué tipo de vehículo se está fabricando, cómo se está fabricando y si su consumo afecta más o menos en la emisión de gases contaminantes.

En este sentido, resulta casi imposible detectar desde el inicio todos los problemas, condicionantes, dificultades o variables con los que nos vamos a encontrar a la hora de aplicar una política o un plan, pero cuanto más proactivos seamos para observar tales complejidades, mejor vamos a ser capaces de atenuar los efectos negativos de la implantación de las medidas.

Volvemos a insistir en la misma cuestión: un buen diseño de la política pública nos evita gran cantidad de problemas en su puesta en marcha.

Muchas gracias por su aportación.

8. Solo tenía un apunte; si como aparece en la viñeta vamos camino a una evaluación ex-ante llegaría un momento en que se abriría una ventana a la participación y el debate de la ciudadanía ¿Esto es factible? Desde luego se ganaría en objetividad y en justicia social pero, ¿no perderíamos en agilidad?

Sin duda, debemos caminar con paso firme hacia la consolidación de las evaluaciones a priori. Interesante cuestión la que plantea porque, a menudo, se tiene la percepción de que incluir procesos de participación pública en las actuaciones del sector público supone ralentizar los procesos. Y no tiene por qué. Debemos avanzar más en esta cuestión y ser capaces de diseñar mecanismos de participación ciudadana más eficaces (con ayuda de las TIC, como ya se está haciendo). E, incluso, de ir más allá porque hasta el momento, este tipo de herramientas facilitan la participación ciudadana para que emita su parecer de manera no vinculante para los poderes públicos, pero no obligan a que estos últimos adopten decisiones en la línea que ha señalado la ciudadanía de forma mayoritaria. No olvidemos que estamos, afortunadamente, en un Estado Social y Democrático de Derecho.

Tan importante como la eficacia de las medidas que se adoptan en el ámbito público, lo es la legitimación social de éstas. Es decir, ¿de qué nos sirve adoptar decisiones que no

cuentan con el respaldo social de la ciudadanía que es, al fin y al cabo, quien se tienen que beneficiar de ellas?

Y aquí la responsabilidad y el compromiso debe ser doble: el de los ciudadanos informados, implicados y participativos, y el de las instituciones transparentes y accesibles. Desde mi humilde parecer, a fecha de hoy, ninguno de los dos actores está preparado para este gran cambio.

9. En la metaevaluación es mejor que se haga de manera externa, interna o mixta o depende de cada metaevaluación. Por ejemplo, en la evaluación de la política de urbanismo que has utilizado como ejemplo, ¿se hace esta metaevaluación?

Le agradezco su pregunta. Como hemos visto en la ponencia, la evaluación puede ser interna (con un equipo que conoce más la política pública a evaluar y de la cultura organizativa propia de la unidad o unidades que se encargan de definirla, diseñarla e implementarla), externa (con un equipo evaluador que aporta más neutralidad, objetividad e imparcialidad en el proceso) y mixta (con un equipo formado por personas ajenas o propias de la organización). Dependiendo de la evaluación que decidamos implementar, podremos tener más o menos margen para elegir la composición del equipo.

Al ser un proceso de aprendizaje y de mejora continua, considero que la evaluación debe ser participativa e implicar a todos o a un número representativo de la organización siempre, asimilando y naturalizando que lo mismo que tenemos que cumplir con nuestras funciones diarias del servicio público, también tenemos que ser conscientes de que tales actuaciones están sujetas a fiscalización continua.

Dicho esto, si decidimos optar por una evaluación externa, es muy recomendable utilizar un comité de selección interno para valorar las propuestas que se reciban en atención a las posibilidades, recursos e idiosincrasia que ofrece nuestra organización. Y también resulta esencial que exista un responsable público encargado de facilitar el proceso a la empresa seleccionada.

Personalmente, disculpe mi ignorancia sobre este asunto, pero desconozco si el servicio que señala realiza esta práctica. Pero si es así, considero que la metaevaluación (el análisis sistemático de varias evaluaciones) debe ser mixta, pues supone conocer muy bien las técnicas de evaluación disponibles para lograr información útil de mejora, pero también implica una lectura “política” de resultados que sirva para encauzar el funcionamiento de esa organización hacia una estrategia de mejora continua y de compromiso constante de las partes implicadas en la prestación de ese servicio.

Muchas gracias.

10. Buenos días. Quería preguntar acerca de si la profesora Marta conoce una metodología unificada y mínima de la que partir para evaluar cualquier política. Y, en cuanto a la perspectiva económica, si se pueden considerar eficaces indicadores mixtos que combinen el gasto con otras cuestiones. O si se puede matizar los condicionantes económicos que están presentes siempre en las evaluaciones. Y comentaros que me ha parecido muy interesante, felicitar a la ECLAP, a Carlos y a Marta, que ha sido una ponente estupenda en un tema que es tan complejo.

Muchas gracias por sus amables palabras, Luisa. Ciertamente, encontramos información de mucha utilidad en los documentos que se elaboraron desde la extinta AEVAL, que seguro que ya conoce y que aquí le facilito su link de acceso por si quiere consultarlos: http://www.aeval.es/es/productos_y_servicios/informes/index.html.

Personalmente, considero que siempre deben estar presentes, en todas las evaluaciones de políticas públicas que realicemos, criterios de medición mixtos, algunos más económicos (productividad, eficacia, eficiencia, etc.) y otros más “sociales” (justicia, equidad, sostenibilidad, rendimiento, etc.). Aunque, a simple vista, pueda parecer que determinados ámbitos de actuación de lo público no son susceptibles de mediciones cuantitativas o cualitativas, casi siempre podemos encontrar variables que permitan aproximarnos al fenómeno social utilizando técnicas combinadas de análisis. Ojalá hubiéramos podido incidir más en esta cuestión, pero el tiempo es limitado para poder incluirlas en la exposición.

Saludos cordiales.