

# **Innovación colaborativa como estrategia de institucionalización de la evaluación en Andalucía**

Collaborative innovation as an evaluation institutionalization strategy in Andalusia

**Ricardo Manuel Zúñiga-Guevara**

Servicio Andaluz de Empleo, Junta de Andalucía

ricardom.zuniga@juntadeandalucia.es

## **Resumen**

La comunicación tiene por objeto 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. A partir del análisis documental, la entrevista, la encuesta y la observación participante del autor, se analiza la estrategia de impulso de la EPP que se nutre del potencial de los empleados públicos a través de un proceso colaborativo, de trabajo en red, de captación y desarrollo del talento y liderazgo colectivo y participativo. Analizando los datos se puede afirmar que esta forma de trabajo colaborativo e interdisciplinar está obteniendo excelentes resultados y puede ser fácilmente replicable en otras Comunidades Autónomas. Se ha comenzado a crear cultura evaluadora, se dispone de madurez conceptual y herramientas, como paso previo a la regulación normativa que fijará un marco institucional claro para implantar un sistema de evaluación en la Junta de Andalucía.

## **Palabras clave**

Evaluación; Políticas Públicas; Innovación Pública; Innovación Colaborativa; Gobernanza.

## **Abstract**

The purpose of this article is to describe the progress made in the Autonomous Community of Andalusia regarding policy evaluation. It emphasises the innovative nature of the strategic policy that has been implemented to build a policy evaluation system in a collaborative manner. It is based on the knowledge and the experience of the staff of the administration itself, the regional government of Andalusia. Based on documentary analysis, interviews, surveys and the participant observation of the author, the strategy to promote evaluation is analyzed, which is nurtured by the potential of public employees through a collaborative process, networking, recruitment and development of talent and collective and participatory leadership. This experience shows that this kind of collaborative and interdisciplinary work is achieving excellent results and can be easily replicable in other regional governments. An evaluation culture has begun to be created, conceptual maturity and tools are available, as a preliminary step to the normative regulation that will establish a clear institutional framework to implement an evaluation system in the Junta de Andalucía.

## **Keywords**

Evaluation; Public policy; Public innovation; Collaborative Innovation; Governance.

## **INTRODUCCIÓN**

Gobernar nunca ha sido una tarea fácil, pues supone dirigir a una sociedad cuyas condiciones de vida, expectativas, prioridades y exigencias son muy heterogéneas en un contexto cada vez más complejo interrelacionado económica, política y culturalmente (Aguilar, 2014; Arenilla, 2011; Bason, 2010; O'Flynn, 2007; Ramió, 2018; Ramírez-Alujas, 2010; Stoker, 2006; Windrum, 2008).

Gobernar ya no es un problema únicamente de legitimación política sino de rendimiento social, de la capacidad de crear valor público ante los cambios acaecidos en las últimas décadas. Como señalan Acuña y Chudnovsky (2017: 11) “gobernar y administrar en nombre y representación del bien común es gobernar y administrar por medio de políticas públicas”, por lo que interpretar el papel de lo público y responder a la cuestión de a dónde se dirige la Administración pública son cuestiones relevantes.

Las evidentes transformaciones de la sociedad y los grandes desafíos a los que se enfrentan las administraciones públicas, y más en concreto, las políticas públicas tanto en su diseño como en su gestión (participación ciudadana, apertura de la administración, mayor transparencia, control del gasto público y garantía de calidad de las políticas públicas) nada tienen que ver con los de décadas precedentes, lo que conlleva abordar los problemas y sus posibles soluciones de forma integral frente a los análisis atomizados y descontextualizados (Ruíz, 2012; Bekkers *et al.*, 2011; OCDE, 2015; De Vries *et al.*, 2018; Zúñiga, 2019; Zurbriggen y González, 2014). Como señala Montero (2017), es momento de democratizar la administración y la gestión pública, replantear los modelos hegemónicos y proponer nuevas alternativas que incluyan las demandas de la ciudadanía y los nuevos actores, para propiciar una gestión más eficaz y adaptada a un nuevo contexto de gobernanza imprescindible para resolver problemas complejos con garantías de respuesta a los desafíos presentes y futuros.

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 (Porras, 2005). Se necesita avanzar hacia una gestión pública más ágil, eficiente y participativa, capaz de impulsar la innovación y la transformación social (Castillo, 2003) en el diseño de las políticas públicas generalizando la evaluación de las políticas como instrumento al servicio de una gestión más eficaz y modernizada imprescindible para resolver con garantías las necesidades de la sociedad.

En verdad, aún no se puede percibir de forma clara cómo debería ser el modelo ideal de Administración pública del futuro, pero sí se puede observar los pasos dados hacia este nuevo tipo de Administración y de gestión pública, aunque queda mucho por avanzar en los sistemas de gestión que se utilizan para la definición y desarrollo de las políticas públicas. Precisamente uno de los objetivos de este trabajo es poner en valor la importancia de analizar y rediseñar los sistemas para adecuarlos a un nuevo modelo de gestión pública que responda a las necesidades de la organización y de la sociedad a la que se dirigen, en este caso, la sociedad andaluza.

Al objeto contribuir a la literatura, se va a presentar el caso de la estrategia de EPP en la Junta de Andalucía (en adelante JdA) desde la perspectiva de la innovación colaborativa en la gestión pública, explicando las dinámicas de creación y desarrollo de la iniciativa fundamentada en los conocimientos y experiencias del personal de la propia Administración andaluza, que permita generar aprendizaje y conocimiento útil.

Identificar modelos emergentes e innovadores nos ofrecen la posibilidad de conocer la forma en la que se está reestructurando y orientando la Administración pública en la actualidad, así como sus estrategias de gobernanza (Pont, 2016), teniendo presente que “no toda innovación es positiva, al igual que no toda continuidad es negativa” (Ramírez-Alujas, 2012: 22).

## **METODOLOGÍA**

Teniendo en cuenta la naturaleza y las características complejas del objeto de estudio, se opta por desarrollar la investigación como un estudio de caso que ofrece la posibilidad de una comprensión más profunda del fenómeno en cuestión –desde diferentes perspectivas– para verificar cómo y por qué se están introduciendo cambios en la forma de gestionar los asuntos públicos en un contexto sociopolítico e institucional concreto.

En el análisis del caso, se han utilizado fuentes primarias (normativa; informes e información disponibles en el Web del IAAP; memorias y otros documentos internos de trabajo del propio grupo

objeto de análisis; observación participante del investigador como miembro del grupo; así como datos obtenidos de entrevistas y encuestas a informantes clave) y secundarias (revisión bibliográfica). El uso de múltiples fuentes permite verificar si los datos obtenidos convergen y guardan relación entre sí, cumpliendo de este modo el principio de triangulación que ofrezca garantías sobre la validez interna de la investigación.

## PANORÁMICA DE LA EPP EN ESPAÑA Y ANDALUCÍA

El término evaluación tradicionalmente ha estado muy vinculado con los conceptos de gestión pública y democracia, pero quizás lo más relevante sea la notoriedad que actualmente ha alcanzado (Casado y Del Pino, 2021; Luna, 2014; Ruiz, 2012).

Desde el impulso inicial por parte de los países anglosajones, la EPP se ha convertido en un campo profesional y académico de creciente interés entorno al que se han desarrollado, y aún hoy día se están desarrollando, diferentes enfoques y teorías -muy sensibles a los cambios de paradigma- que han generado un cuerpo teórico y práctico de aplicación de la evaluación en el ámbito de la gobernanza.

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 (AIREF, 2021).

En el caso de la Comunidad Autónoma de Andalucía, la evaluación está presente en su ordenamiento jurídico de forma significativa. La Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía, ordena establecer un sistema de EPP que se regulará por Ley (art.138). Además, ese mismo año, en la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía, se indica en su artículo 6. Calidad de los servicios, concretamente en el punto 6.1, el compromiso con la mejora continua de los servicios de la administración a través de los sistemas de calidad y evaluación aprobados por el Consejo de Gobierno, orientados en todo caso al logro de la excelencia en la gestión. Por otro lado, a partir del año 2014, se han dado varios pasos esenciales para dar forma y sentido a una estrategia de implantación de la EPP. La Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía, en su exposición de motivos, reconoce la evaluación como un instrumento operativo para cumplir objetivos de transparencia. Además, resalta que la JdA se marca como objetivo avanzar en el diseño de un Sistema Andaluz de Evaluación de Políticas Públicas, haciendo referencia a lo dispuesto en el artículo 138 del Estatuto de Autonomía y en orden a la mayor transparencia en la gestión pública.

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. En este sentido, el Decreto 206/2015, de 14 de julio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Hacienda y Administración Pública encomienda al Instituto Andaluz de Administración Pública (en adelante IAAP) el impulso de la planificación y EPP.

A partir de ese momento, se estuvo trabajando en un Decreto para la EPP durante aproximadamente un año y medio, llegando a ser supervisado por los responsables legislativos de la Consejería de Hacienda y Administración Pública que, finalmente, se decidió no tramitar coincidiendo con la marcha de la hasta entonces Consejera, María Jesús Montero (fue nombrada Ministra del Gobierno de España), quien lo había liderado, y la cercanía de las elecciones al parlamento de Andalucía de 2018, lo que lógicamente supuso un contratiempo para la

institucionalización de la práctica evaluadora en la JdA. Tras las elecciones de 2018 -cambio de gobierno en coalición entre Partido Popular y Ciudadanos- y 2022 -gobierno en solitario del Partido Popular-, el desarrollo normativo de la EEP sigue pendiente de los futuros movimientos del nuevo Gobierno, si bien ya se han dado pasos para aprobar la Ley de Evaluación de Políticas Públicas de Andalucía. En definitiva, que en Andalucía se han empezado a dar pasos prometedores, aunque queda mucho camino por recorrer para la institucionalización de la EEP, que están permitiendo un avance significativo en la materia especialmente notorio a partir del año 2016, con una clara apuesta por parte de la Administración y con un papel determinante del IAAP, aspecto que analizaremos a continuación.

## LA ESTRATEGIA DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EEP EN ANDALUCÍA

### 1. El impulso y definición de la estrategia desde el IAAP

Es en 2015, con la incorporación del nuevo director del IAAP, José María Sánchez Bursón, y coincidiendo con las nuevas competencias asignadas para el impulso de la EEP, cuando se decide realizar el encargo de estudiar el tema de la evaluación a un grupo de 3 personas, coordinadas por una de ellas (actual responsable del Área EEP), que junto a otras personas de la Dirección General de Planificación y Evaluación elaboran el documento estratégico que da inicio al proyecto. Los resultados de los trabajos previos se plasmaron en un documento marco “Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016”, aprobado por la citada Consejera, María Jesús Montero, en enero de 2016, en el que se señalaban tres objetivos estratégicos para el impulso de la EEP (IAAP, 2016):

- Promover una cultura de evaluación en la organización.
- Articular los medios para implantar un sistema de evaluación.
- Evaluar políticas públicas: primeros pasos.

Unos meses más tarde, se constituye (de forma funcional) el Área EEP dentro del IAAP como unidad responsable de la reflexión, formación e impulso de la acción en materia de planificación y EEP con una hoja de ruta definida en base a los tres objetivos estratégicos indicados. El Área EEP está formada, en este momento, por un equipo multidisciplinar de tres personas Seniors, apoyado por una Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas (OTEVAL) integrada por cuatro personas más y con la colaboración de un grupo de personas empleadas públicas adscritas a diferentes centros directivos de la JdA que constituye el estudio de caso que analizaremos en profundidad en el siguiente apartado.

**Gráfico 1. Esquema Área EEP**



*Fuente:* elaboración propia

En ese documento marco, ya se hacía referencia explícita a la llamada “Red de Personas Evaluadoras”. Por ejemplo, dentro de los objetivos se contemplaba “Articular los medios para implantar el sistema de evaluación” y entre las acciones previstas “Conformar una red de evaluadores de las Consejerías y Organismos” (IAAP, 2016: 19) que funcionen como asesores y especialistas en la concreción del Modelo a presentar al Órgano asesor y que debería aprobar el Consejo de Gobierno.

Es decir, desde un inicio, se tiene claro que la participación de las personas que ya forman parte de la JdA era esencial para impulsar el proyecto. La decisión del Director del IAAP y de la Consejera propicia el lanzamiento de una convocatoria abierta a todo el personal de la Administración, 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 hiciese a partir de las personas que ya estaban sensibilizadas.

En febrero de 2016 se lanza la convocatoria abierta y masiva a las 10.200 personas que ocupaban puestos técnicos de la JdA, independientemente de cuál fuera su puesto de trabajo y ubicación geográfica. A la convocatoria respondieron más de 400 personas que solicitaban más información del proyecto y estaban predispuestas a afrontar el desafío que suponía la evaluación, a quienes se le remitió una respuesta personalizada con toda la información y se les pidió una serie de datos sobre su perfil. Se recibió respuesta de 178 personas que querían continuar en el proceso de selección para participar en el proyecto, aunque la mitad de ellas decían que no tenían formación ni experiencia en el tema, pero que estaban dispuestas a aprender y colaborar. Antes de la selección final, se realizó una reunión informativa en Sevilla a principios del mes de abril a la que acudieron unas 100 personas, que se ofreció también por streaming a través del canal de YouTube del IAAP para que todas las personas tuviesen acceso desde cualquier ubicación geográfica. En el transcurso de la reunión se explicó en detalle lo que se estaba buscando para configurar la Red de Personas Colaboradoras de EPP por parte del Director del IAAP y la persona responsable del Área EPP, además de atender a los ruegos y preguntas de los asistentes. El aceptar participar en el grupo suponía un esfuerzo extra al trabajo ya desarrollado dentro de la Administración, por lo que se dejó claro qué se demandaba y el ofrecimiento por parte de IAAP a cambio de su colaboración. El resultado del proceso fue, la selección de 40 personas donde se primó las competencias, experiencia y formación específica en EPP, así como la multidisciplinariedad y diversidad de procedencias en cuanto a las áreas de la organización y ámbito geográfico.

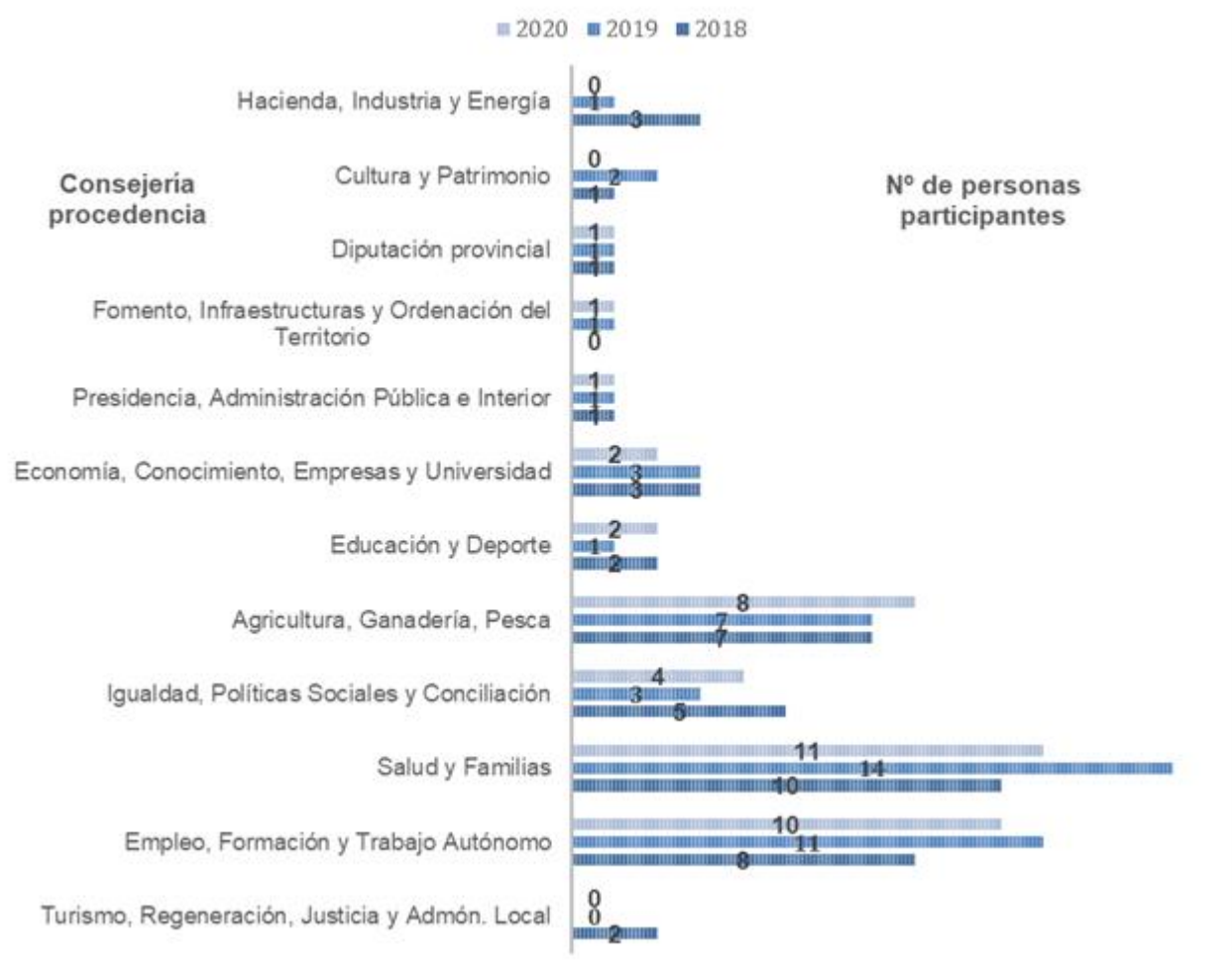
Desde la configuración inicial del grupo, el número de personas se ha mantenido constante, gracias a la estrategia de captación continua de nuevos miembros a través de las propias personas que ya participan en el grupo, las acciones formativas realizadas, la red profesional o las jornadas desarrolladas en estos años. La captación continua es esencial para la propia supervivencia del grupo y el enriquecimiento de nuevas perspectivas desde diferentes áreas. Actualmente el grupo lo componen personal de casi todas las Consejerías (ver gráfico 2) y provincias andaluzas (ver gráfico 3), con un peso importante de las personas que trabajan en centros directivos ubicados en Sevilla, algo lógico si tenemos en cuenta que las funciones de planificación y evaluación de políticas están ubicadas generalmente en las Consejerías y que gran parte del personal de la JdA está en Sevilla (un 50 % aproximadamente).

**Gráfico 2. Número de componente del GPE por provincia**



*Fuente:* elaboración propia

**Gráfico 3. Número de personas evaluadoras por Consejerías de pertenencia**



*Fuente:* elaboración propia



## **2. Estudio de caso innovación colaborativa: el Grupo de Personas Colaboradoras en EPP**

El Grupo de Personas Colaboradoras en EPP (en adelante GPE) ha sido, quizás, uno de los elementos claves del avance de la institucionalización de la EPP dentro de la JdA, grupo que actualmente sigue operativo y con una gran actividad que se tratará de resumir en este apartado. Estudiar el caso resulta de interés por diferentes motivos: 1. Por la metodología de trabajo participativo; 2. Los principales hitos conseguidos que evidencian su influencia en la institucionalización de la evaluación dentro de la Administración andaluza; 3. Las valoraciones realizadas por las personas que forman parte del propio grupo, así como de los informantes clave; y 4. La posibilidad de replicar la estrategia en otras administraciones.

### **● Mecanismos de trabajo colaborativo y roles desempeñados**

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

#### ***Las reuniones trimestrales***

Uno de los elementos que le ha dado solidez al GPE, han sido las reuniones presenciales en las instalaciones del IAAP en Sevilla. Cada tres meses se plantean reuniones de trabajo (envío de orden del día con al menos 15 días de antelación) para: la discusión teórica y práctica; el establecimiento de prioridades; presentación del estado de los compromisos adquiridos por cada subgrupo; organización-reestructuración de los subgrupos (o creación de otros nuevos); detección de necesidades del propio grupo; recogida de propuestas e intereses; etc.

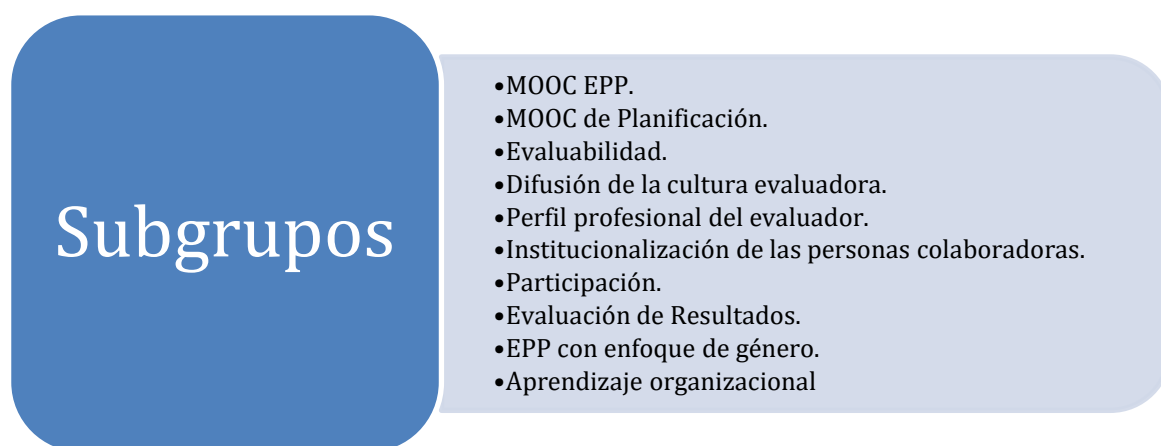
Otro elemento para destacar, dentro de las reuniones trimestrales, es la participación de personas expertas en diferentes ámbitos que ha servido para adquirir conocimientos y avanzar en la materia. Han participado tanto personas externas como propias de la JdA.

#### ***Los subgrupos de trabajo***

Todas las personas que forman el GPE deben adscribirse como mínimo a un subgrupo de trabajo (máximo 2) en el que se colabora en la consecución de un objetivo concreto acordado por el propio subgrupo. Los subgrupos establecen sus propios tiempos y ritmos en base al plan de trabajo que deben definir, donde se contempla una serie de entregas o productos finales que son presentados al GPE en las reuniones trimestrales para su debate. La exposición al GPE de los avances de los diferentes subgrupos es muy importante, pues en las reuniones se aclaran los compromisos adquiridos, se pone límite a las tareas, se acotan las expectativas, se recuerda la estrategia global que muestra las sinergias entre los diferentes subgrupos y favorece el aprendizaje colaborativo. El trabajo de los subgrupos es esencialmente online con la coordinación de una de las personas que forman parte de ese subgrupo. En caso de que el trabajo lo requiera, los subgrupos tienen la posibilidad de mantener reuniones presenciales al margen del resto del GPE. Los subgrupos están vivos, están abiertos a modificaciones y adaptaciones en función de las necesidades detectadas en las reuniones trimestrales. En la reunión del GPE, en diciembre de 2021, se fijaron los subgrupos que se muestran en el gráfico 4.

La estrategia de trabajo en subgrupos está dando muy buenos resultados, ya que está enfocada a la entrega de un producto tangible de utilidad para el GPE, para las personas interesadas en el EPP o para la propia organización. Además, permite a las personas sentirse motivadas pues su participación se ve reflejada en los logros generales del GPE, así como reconocimiento explícito en la autoría de los materiales y cualquier otro evento. Entre los elementos desarrollados se pueden destacar: manuales; guías; bases de datos; materiales para formación en EPP; documentos de trabajo; organización de jornadas; visual thinking; etc.

#### Gráfico 4. Subgrupos de trabajo 2022



*Fuente:* elaboración propia

En definitiva, siempre se ha pretendido poner al servicio del proyecto, el conocimiento y experiencia del personal de la organización. Hasta el momento, las personas del GPE han desempeñado múltiples roles (ver tabla 1):

**Tabla 1. Roles desempeñados periodo 2016-2021**

|  |  |
|--|--|
| <b>Roles GPE</b>   | Colaboración en el diseño de evaluaciones.   |
|  | Diseño de técnicas e instrumentos de recogida de información para evaluaciones concretas.  |
|  | Análisis de datos de diferentes técnicas de evaluación.  |
|  | Participación en sesiones de trabajo para el seguimiento de procesos de evaluación.  |
|  | Redacción de informes de evaluación (análisis de datos, conclusiones y recomendaciones).   |
|  | Participación en reuniones formativas e intercambio de experiencias con otras personas de la Administración en materia de EPP.             |
|  | Análisis de evaluabilidad de un plan o programa.   |
|  | Colaboración como docentes en la formación del personal de la JdA.   |
|  | Elaboración de manuales, guías, protocolos de evaluación, etc.   |
|  | Asesoramiento como personas expertas en determinados procesos de evaluación.   |
|  | Colaboración en investigaciones evaluativas puestas en marcha por el IAAP.   |
|  | Difusión de la EPP a través de diferentes mecanismos (red profesional, portal de noticias EPP, redes sociales, jornadas formativas, etc.). |
| Participación en el diseño de soportes de difusión (dípticos, videos, folletos, etc.). |  |

*Fuente:* elaboración propia

- **Hitos más destacados del trabajo del Área EPP y el GPE (periodo 2016-2021)**

Desde que en el año 2016 se puso en marcha la estrategia de impulso de la EPP, se han ido



consiguiendo diferentes hitos que dejan patente que poco a poco se va consolidando la cultura evaluadora en la JdA:

### ***Elaboración colaborativa de manuales y guías de evaluación***

Los manuales y guías que se han presentado en estos años (ver gráfico 5) han sido realizados de forma interna, de forma colaborativa, por miembros del GPE, con lo que queda patente la existencia de personas con conocimientos y experiencia dentro de la organización. Cada trabajo se ha realizado dentro de un subgrupo de trabajo en el que participaban personas con conocimientos en la temática o interesadas en la misma. En cada subgrupo se selecciona una o varias personas coordinadoras (autoras) además de otras 3-4 personas que colaboran aportando bibliografía y revisando los contenidos.

La decisión consciente de elaborar colaborativamente los manuales tiene una doble intención. Por un lado, el aprendizaje colaborativo de las personas que participan activamente en el desarrollo del manual/guía. Y, por otro lado, construir material de trabajo y formación con un lenguaje sencillo para el propio grupo y el resto del personal, adaptado al público al que se dirige y al contexto de la Administración andaluza.

**Gráfico 5. Manuales y guías elaborados por el GPE periodo 2017-2021**



*Fuente:* elaboración propia.

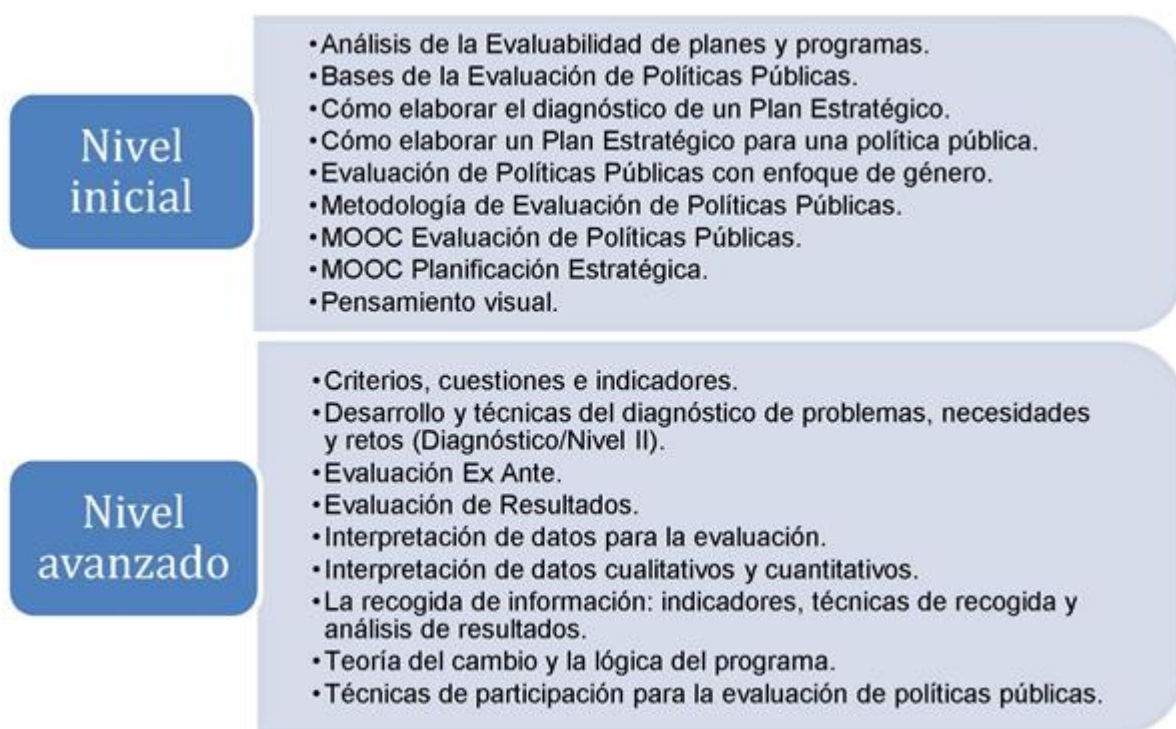
### ***Diseño e impartición de acciones formativas en materia de EPP***

Un aspecto importante es la formación desde una doble perspectiva:

El GPE se ha ido consolidando a través del aprendizaje colaborativo y la formación especializada de sus miembros que ha permitido el desarrollo de un lenguaje común.

Además, el subgrupo de formación, en estos años, ha diseñado cursos de formación de nivel inicial y avanzado que han sido incluidos en la oferta formativa del IAAP destinada al personal vinculado a la JdA (ver gráfico 6). Las acciones han sido impartidas por profesionales de referencia y por algunas de las personas del propio GPE, principalmente han sido formadoras en los cursos de nivel inicial y docentes-dinamizadores en los MOOCs (Massive Open Online Course), que han tenido un impacto considerable a nivel nacional e internacional en las cinco ediciones que se han realizado (más de 4.550 personas inscritas, de las que el 77 % son personal de la JdA).

## Gráfico 6. Oferta Formativa IAAP en materia de EPP



*Fuente:* elaboración propia

### ***Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas***

Se han celebrado cinco ediciones de las Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas de la JdA desde la primera en el año 2017 (ver gráfico 7).

## Gráfico 7. Jornadas organizadas por el Área EPP

I Jornadas de EPP. Junta de Andalucía

• 19 de octubre de 2017

II Jornadas de EPP. La evaluación de políticas públicas: una herramienta esencial para un buen gobierno

• 8 y 9 de octubre de 2018

III Jornadas de EPP. Evaluar para responder, evaluar para acertar

• 23 y 24 de octubre de 2019

IV Jornadas de EPP. La situación y futuro de la EPP. Innovación en tiempo de crisis

• 3 de diciembre de 2020

V Jornadas de EPP. La evaluación como motor de innovación y cambio

• 4 de noviembre de 2021

*Fuente:* elaboración propia

### ***Difusión de la cultura evaluadora***

Actuaciones realizadas: creación de la sección “Evaluación de Políticas Públicas” en el portal corporativo del IAAP y en la Red Profesional (red corporativa del personal de la JdA); el portal de noticias scoop.it y; la revista de EPP “Valor de lo Público” para la difusión de la cultura evaluadora y del Área EPP.

### ***Incremento de encargos por el Área EPP, así como vías de procedencia***

El incremento de encargos hacia el Área EPP desde el inicio de la estrategia de impulso de la EPP ha sido considerable. Se han realizado 7 estudios/investigaciones, se ha participado, por ejemplo, en 2021, en 9 evaluaciones ex ante, 8 análisis de evaluabilidad, se ha dado continuidad a las tres evaluaciones intermedia puestas en marcha en el año 2020 y se ha participado o se está participando en 20 asesoramientos metodológicos para el desarrollo de diferentes estrategias en la JdA.

Otro dato de interés es la valoración recibida por parte de las direcciones y secretarías generales de los organismos con los que se ha colaborado, que han otorgado una puntuación de 9 sobre 10 en la encuesta online realizada.

### ***Reconocimiento público y respaldo institucional***

Cuestiones relevantes: participación al más alto nivel en las III, IV y V Jornadas que organiza el Área EPP; acuerdos de gobierno que incorporan el compromiso con la evaluabilidad del plan con la participación del Área EPP; papel relevante en el proceso de reflexión sobre el nuevo modelo de función pública de la Administración General de la JdA (colaboración en la elaboración de la estrategia, coordinación de grupos focales, monográficos realizados, etc.).

Presencia cada vez más relevante en foros nacionales e internacionales en la materia, entre los que se pueden destacar: Congreso Nacional de Innovación y Servicios Públicos (CNIS); Congreso NOVAGOB; trabajo en red con el Joint Research Centre de la Unión Europea o la red de Evaluadores de Naciones Unidas; Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas de Castilla y León; Bienal de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas de la que el IAAP es socio institucional desde 2020 y en la que se consiguió una Mención de Honor por uno de los trabajos presentados por un miembro del GPE.

Más recientemente, el proyecto ha recibido un galardón en los Premios Europeos del Sector Público 2021 (EPSA 2021) otorgado por el European Institute of Public Administration (EIPA) en la categoría “Innovative Public Administration”, concretamente el Certificado de Buena Práctica por el proyecto titulado “The public policy planning and evaluation area”.

### ***Posición de referencia del Área EPP***

A partir del año 2019 se han empezado a recibir solicitudes de información de los gobiernos de Murcia, Extremadura, Castilla y León, así como colaboración a través de CEDDET de diferentes gobiernos de América Latina (Chile y México). La intención de las peticiones de información es conocer la estrategia que se está siguiendo en Andalucía para la institucionalización de la EPP.

### ***Relevancia de las responsabilidades que han asumido diferentes personas del GPE***

Se ha detectado que un porcentaje importante de personas del GPE promocionan en sus puestos de trabajo. En los últimos años, cinco personas han sido promocionadas a puestos de Jefatura de Servicios, dos de ellas como titulares de una Coordinación Técnica en una Secretaría General Técnica, otras dos como titular de una Secretaría General y una como Directora General. Además, un miembro del grupo ha sido designado como experto nacional destacado en el grupo de evaluación de la Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural de la Comisión Europea.

## **● Elementos de innovación de la estrategia**

Se considera relevante resaltar aquellos elementos diferenciadores de la estrategia que pueden ser catalogados como innovadores desde el punto de vista de las personas que integran el GPE, así como de un grupo de 8 informantes clave. Para la obtención de datos se han utilizado dos vías: 1.

Respuestas a 4 de las 8 preguntas de la encuesta a las personas del GPE y 2. Datos extraídos de las entrevistas realizadas a los informantes clave.

De forma sintética, se puede destacar los siguiente:

### ***¿Qué innovaciones considera que introduce la estrategia de evaluación impulsada desde el IAAP?***

Principales aspectos a destacar en base a las respuestas aportadas:

#### ***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 JdA. Es una iniciativa interna, desde dentro de la propia Administración andaluza, que posibilita la participación e implica al personal en el impulso y diseño de la estrategia de evaluación. En definitiva, la relevancia de “construir un sistema basado en las capacidades de la organización” (Sánchez Bursón, entrevista 01/04/2022).

#### ***2. La metodología***

Otro de los aspectos más destacados es la metodología utilizada. 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. Es el propio personal quien establece el modelo y empuja a sus directivos a establecerlo generando conocimiento y actuaciones importantes para el ámbito de la EPP.

Se hace hincapié en la metodología flexible utilizada con la participación en subgrupos de trabajo y las reuniones de seguimiento trimestrales, que permite un trabajo colaborativo en red «sin distinguir rango jerárquico a la hora de implicarse y valorar el trabajo» que aprovecha el capital humano del que dispone la Administración. Esta metodología aporta adaptabilidad y una sistematización de procesos que van completando progresivamente el abanico de recursos de un modelo de EPP coherente y propio, nutrido -desde luego- de numerosas fuentes de conocimiento, investigaciones y experiencias en la materia.

#### ***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 trabaje en la cultura, la formación y los instrumentos técnicos (Casero, entrevista 24/02/2022; Mar, entrevista 07/02/2022; Sánchez Bursón, entrevista 01/04/2022) que 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.

### ***¿Cuáles considera que son las principales fortalezas y debilidades de la estrategia de EPP impulsado desde el IAAP?***

Analizadas las respuestas, se han detectado 12 fortalezas y 6 debilidades como muestra la tabla 2.

**Tabla 2. Fortalezas y debilidades de la estrategia de EPP**

| <b>FORTALEZAS</b>   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Alto compromiso personal y participación activa del GPE.</li><li>• Dinámicas de trabajo y su carácter multidisciplinar, transversal y horizontal.</li><li>• Dinamismo y liderazgo permanente de impulso de la estrategia de evaluación.</li><li>• Perseverancia para conseguir objetivos a largo plazo desde la voluntariedad del personal.</li><li>• Desarrollo progresivo de un modelo propio (que parte de la realidad de la Administración andaluza), asumido con carácter voluntario que busca consenso.</li><li>• Incentiva la creatividad e innovación del personal al servicio de la Administración.</li><li>• Amplitud de la estrategia y su metodología participativa.</li><li>• Desarrollo de competencias en EPP del sector público.</li><li>• Producción de materiales tangibles.</li><li>• Grupos de trabajo informales ajenos a conflictos de interés.</li><li>• Valoración positiva de los asesoramiento realizados.</li><li>• Capacidad de difusión.</li></ul> |
| <b>DEBILIDADES</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Estrategia basada excesivamente en el voluntarismo (elevado riesgo de agotamiento).</li><li>• Modelo desarrollado de manera “informal” sin compromiso institucional (escasa institucionalización), no existe un marco normativo que ampare las actividades realizadas, no se puede crecer sin regulación.</li><li>• Limitada capacidad para abordar el volumen de trabajo que se ha generado, la estrategia debe pasar en algún momento por la definición de medidas vinculadas con las labores de diseño, planificación estratégica y EPP.</li><li>• No acreditación de las labores y contribuciones realizadas por el GPE (reconocimiento formal).</li><li>• Falta de adhesión (impulso) a nivel político para el cambio cultural en la organización.</li><li>• Necesidad de mayor esfuerzo de difusión de la iniciativa.</li></ul>   |

*Fuente:* elaboración propia

### *¿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 a otras instituciones o administraciones públicas, pero con algunos matices.

Se argumenta que en cualquier Administración hay personas -si se les da la oportunidad- con inquietudes profesionales y ganas de hacer cosas nuevas y de ser escuchadas, por lo que la metodología y herramientas de trabajo colaborativo se pueden aplicar a los distintos niveles con pequeñas adaptaciones sin grandes costes adicionales. A partir de aquí, la estrategia se puede replicar “en parte”, se puede aprender de la experiencia, pero sería un error hacer un copia y pega de una estrategia de tanta envergadura, pues las circunstancias y los factores que envuelven un determinado contexto no son iguales a otro y el personal de cada institución o Administración tiene características distintas.

Gran parte del éxito para que una iniciativa de este tipo funcione depende de la voluntad política para su puesta en marcha, un liderazgo claro de impulso y la flexibilidad de la institución para permitir un modelo equivalente.

### *Sin valorar el tiempo que llevas participando en el GPE, nos gustaría saber ¿por qué sigues?*

Esta pregunta es quizás una de las que mejor refleja las fortalezas y el éxito que está teniendo el GPE. Las motivaciones son diversas, pero en un esfuerzo de síntesis, se ha decidido resaltar las categorías que con más frecuencia se repiten:

- *Valor de pertenencia al GPE.*
- *Apuesta por el proyecto.*



- *Avance y objetivos alcanzados.*
- *Reto.*
- *Desarrollo personal y profesional.*
- *Contribución a la mejora.*

## ● **Retos de la EPP en Andalucía para los próximos años**

La EPP en Andalucía empieza a consolidarse gracias a los trabajos realizados por el Área EPP y el GPE que están contribuyendo a la sensibilización y permeabilidad del enfoque de planificación y evaluación en la JdA. La experiencia y aprendizaje continuo del periodo 2016-2021 es la base para la definición de los retos para los próximos años, entre ellos:

1. *Fortalecer las capacidades en EPP* para avanzar en la institucionalización en la misma medida que se progresa en competencias del personal (profesionalización) y en capacidades del sistema (cultura evaluadora; formación especializada; respaldo institucional de los responsables políticos; desarrollo de metodologías validadas y materiales de apoyo; sistematización de procesos; investigación; normativa; dotación de recursos; difusión; etc.).
2. *Crear formalmente el Área de EPP* con personal (con competencias contrastadas) reconocido en la estructura de RR.HH., así como promover unidades de evaluación en cada una de las Consejerías y organismos autónomos para impulsar, coordinar y sistematizar la EPP. Es importante que los equipos de trabajo que se configuren no dependan de posibles cambios de gobierno.
3. *Institucionalizar el GPE y dotarlo de un papel relevante* para que deje de ser una cuestión “voluntaria” y sea reconocido el trabajo desarrollado, impulsando su colaboración específica en asesoramientos y encargos recibidos de los diferentes centros directivos y poniendo en valor el papel dentro de sus respectivas Consejerías como personas destacadas que pueden ser de utilidad en funciones de planificación y evaluación de políticas públicas.
4. *Apoyar la elaboración de la futura Ley de EPP* de la JdA. Dar continuidad al impulso inicial y consolidar la EPP en Andalucía para seguir avanzando y mejorando las evaluaciones participativas. Por ahora, ya se han sentado las bases para establecer la obligatoriedad del informe de evaluabilidad de los planes antes de su aprobación en Consejo de Gobierno.
5. *Fortalecer la presencia nacional e internacional del Área EPP* mediante la participación en encuentros de referencia y organizando encuentros al máximo nivel.

## **DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES**

En el trabajo presentado se ha pretendido evidenciar los mecanismos que generan y ayudan a difundir la innovación en el proceso de desarrollo de políticas públicas desde nuevos marcos y conceptos que se están implantando en Andalucía. Se han buscado los fundamentos derivados del caso de estudio –el porqué, el qué y el cómo–, centrando el foco de análisis sobre cómo se generó su fuerza innovadora.

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 implantada 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. Pero el proceso iniciado en Andalucía ¿se puede considerar innovación?

Innovamos en palabras de Brugué *et al.* (2014) cuando se es capaz de generar ideas que revolucionan la forma de definir y abordar los viejos problemas, de generar nuevo conocimiento a través de procesos de reflexión compartida, pues la innovación no la generan individuos de forma aislada, sino que supone un avance que sólo se produce a través de procesos de aprendizaje colectivo que transforman las ideas y las convierten en conocimiento.



Si se hace una revisión de la literatura sobre el concepto innovación, para considerar el proceso como “innovación” en el sector público, este debe: 1) hacer algo de forma diferente como la generación de nuevos procesos o nuevas formas de organización que mejoren los procesos; 2) que los cambios sean deliberados y duraderos, que impliquen mejoras significativas; 3) propiciar la producción e intercambio de ideas y conocimientos entre múltiples actores internos y externos a la organización; y 5) estar enfocado en satisfacer uno o más objetivos que tengan impacto en la creación de valor público.

Se entiende que el caso cumple con todos los aspectos anteriores, argumento apoyado por su presencia cada vez más relevante en foros nacionales e internacionales, la Mención de Honor recibida en la Bienal de la Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas en 2020 y, especialmente, por el Certificado de Buenas Prácticas en la categoría “Innovative Public Administration” recibido en los Premios EPSA 2021.

En este sentido, en las diferentes cartas de apoyo a la candidatura, se destacaba la novedad de las metodologías aplicadas en comparación con otras regiones de España para promover la cultura e institucionalización de la evaluación y el enfoque creativo de la Red de Evaluadores del IAAP (Juan Casero, Secretario General de la Sociedad Española de EPP; Antonio Igea, presidente de la Red Internacional de Evaluación de Políticas Públicas; Adán Ruiz, Vicepresidente del Grupo de Evaluación de Naciones Unidas; entre otros). El trabajo colaborativo de las personas que se implican en un proyecto innovador genera un conocimiento compartido que resulta significativamente útil a la propia Administración para el desarrollo de sus funciones y la consecución de sus objetivos, con un mínimo coste, pero también para la construcción de capacidades del personal a su servicio.

Es importante aquí resaltar el enfoque en la construcción de capacidades, antes que la regulación legal, y el compromiso con el empoderamiento de las personas empleadas públicas. En este sentido, la creación de capacidades de evaluación (Evaluation Capacity Building) es un tema clave para muchas organizaciones que se enfrentan a la creciente demanda de rendición de cuentas y toma de decisiones basadas en evidencias (Cousins *et al.*, 2008).

Este enfoque creativo de trabajo colaborativo tiene como materia prima esencial las aportaciones de cada una de las personas que conforman los grupos de trabajo, sus ideas, su implicación, sus capacidades, su experiencia, el conocimiento compartido que se genera que se gestiona mediante herramientas de carácter innovador en productos para la formación, publicaciones y otros productos de difusión en materia de planificación y EPP. Es decir, la estrategia analizada cuenta con múltiples fortalezas, orientadas hacia la mejora continua en la planificación y evaluación de las políticas públicas, sin pasar por alto, el rol de referentes en evaluación en los distintos departamentos en lo que estas personas -servidoras públicas- trabajan. Pero también tiene algunas debilidades que han sido expresadas, como, por ejemplo: una no muy clara apuesta por la institucionalización del GPE a nivel orgánico y de funcionamiento, sin un adecuado impulso y apoyo político; muy relacionado con el anterior, necesidad de mayor reconocimiento del trabajo que realiza el GPE dentro y fuera de la organización; ampliar la formación especializada; y, finalmente, mayor participación de los miembros del GPE en los encargos/proyectos de evaluación que el IAAP lleva a cabo.

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 el tiempo y que gracias al esfuerzo y dedicación de todas estas personas consiguen impregnar el pensamiento evaluativo en diversos ámbitos y niveles de la Administración andaluza. Todo ello redundando en unos beneficios de los cuales se nutre la propia institución y las personas que componen este grupo. 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.

En primer lugar, el *liderazgo*. Para que una estrategia como la presentada en este trabajo avance es necesario tener apoyo a nivel político, pero más importante aún es tener el liderazgo y apoyo constante de una figura de peso dentro de la organización. En el caso analizado la figura del director del IAAP, que tenga la capacidad de mantener la motivación y los esfuerzos para impulsar la iniciativa, lo que conlleva la asunción de riesgos cuando las prácticas de evaluación y los procesos

pueden ser algo extraños para la mayoría. Volviendo al caso, en su momento se tomó una decisión arriesgada y se lanzaron a trabajar convencidos con que el impulso de las prácticas evaluativas no se podía conseguir sin el compromiso y complicidad del personal interno de la propia Administración, en la que con seguridad había personas con competencias y experiencias que podían ayudar al cambio cultural para la institucionalización de la EPP.

En segundo lugar, la *existencia de una unidad funcional* responsable de la coordinación e impulso de la estrategia, en este caso el Área EPP del IAAP. El papel de esta unidad es determinante para marcar una hoja de ruta en base a los objetivos estratégicos planteados y su labor de coordinadora de todos los trabajos en la materia.

Y, en tercer lugar, la definición de una *metodología de trabajo colaborativo* que de manera creativa aproveche el conocimiento interno que ya tiene la organización con un propósito compartido y que les permite crecer colectivamente. En el caso analizado, a través de un grupo altamente motivado se desarrollan varias dinámicas de trabajo estructuradas a partir de dos elementos esenciales: las reuniones trimestrales y el trabajo en subgrupos.

Con la combinación adecuada de un buen liderazgo, una estructura adecuada y la motivación interna, cualquier organización puede promover, implantar, mantener y difundir la cultura de la evaluación no sólo desde estructuras funcionales sino de cambio cultural en la Administración, aspecto crucial en cualquier estrategia de cambio.

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.

## Referencias

- Acuña, Carlos H. y Chudnovsky, Marina. 2017. *12 notas de concepto para entender mejor al Estado, las políticas públicas y su gestión*. CAF-Banco de Desarrollo de América Latina. Disponible en: <https://scioteca.caf.com/handle/123456789/1029>
- Aguilar, Luis L. 2014. *La nueva gobernanza pública*. Cátedra Magistral: La Gobernanza de los Asuntos Públicos. Puerto Rico: Centro de Gobernanza Pública y Corporativa Universidad del Turabo. Disponible en: [https://gurabo.uagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Gobernanza/CATEDRAL\\_ANUAL/La-Nueva-Gobernanza-Publica.PR.UT.pdf](https://gurabo.uagm.edu/sites/default/files/uploads/Centro-Gobernanza/CATEDRAL_ANUAL/La-Nueva-Gobernanza-Publica.PR.UT.pdf)
- AIReF. 2021. *La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en Castilla y León: situación actual y propuestas*. Madrid: Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal. Disponible en: <https://www.airef.es/wp-content/uploads/2021/10/ESTUDIOS/PDF-WEB-accesible-CASTILLA-Y-LEON-1.pdf>
- Arenilla, Manuel. 2011. *Crisis y Reforma de la Administración Pública*. Oleiros: Netlibro.
- Bason, Christian. 2010. *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society*. Bristol: Policy Press, University of Bristol.
- Bekkers, Victor, Edelenbos, Jurian y Steijn, Bram. 2011. "Linking Innovation to the Public Sector: Contexts, Concepts and Challenges", en Bekkers, Edelenbos and Steijn (eds.), *Innovation in the public sector. Linking Capacity and Leadership. Governance and Public Management Series*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Brugué, Quim, Blanco, Ismael y Boada, Júlia. 2014. "Entornos y motores para la innovación en las políticas públicas", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 59: 5-34. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357533691001>
- Casado, José M. y Del Pino, Eloísa. 2021. "Evolución, situación actual y retos de la evaluación de

- políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021)”, *Cuadernos Económicos de ICE*, 102, 13-38. Disponible en: <https://doi.org/10.32796/cice.2021.102.7308>
- Castillo, Joaquín. 2003. *La modernización en Andalucía y la reforma de la administración: el papel de la formación*. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Celebrado del 28-31 octubre 2003 en Panamá
- Comunidad Autónoma de Andalucía. Decreto 206/2015, de 14 de julio, por el que se regula la estructura orgánica de la Consejería de Hacienda y Administración Pública. *Boletín Oficial de la Junta de Andalucía*, num.36, pp.32-48. Disponible en: <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2015/136/3>
- Cousins, J. Bradley, Amo, Courney, Bourgeois, Isabelle, Chouinard, Jill, Goh, Swee C. y Lahey, Robert. 2008. “Organizational capacity to do and use evaluation: results of a pan-canadian survey of evaluators”. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 23(3): 1-35. Disponible en: <https://www.evaluationcanada.ca/secure/23-3-001.pdf>
- De Vries, Hanna; Tummers, Lars y Bekkers, Victor. 2018. “The diffusion and adoption of public sector innovations: A meta-synthesis of the literature”, *Perspectives on Public Management and Governance*, 1(3): 159–176. Disponible en: <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvy001>
- España. Ley Orgánica 2/2007, de 19 de marzo, de reforma del Estatuto de Autonomía para Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, num.68, de 20 de marzo de 2007, pp.11871-11909. Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/03/20/pdfs/A11871-11909.pdf>
- España. Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, num.276, de 17 de noviembre de 2007, pp.47188-47210. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es-an/1/2007/10/22/9>
- España. Ley 1/2014, de 24 de junio, de Transparencia Pública de Andalucía. *Boletín Oficial del Estado*, num.172, de 16 de julio de 2014, pp.56133-56163. Disponible en: <https://www.boe.es/eli/es-an/1/2014/06/24/1/con>
- IAAP (2016) *Evaluación de Políticas Públicas. Junta de Andalucía 2016*. Sevilla: Instituto Andaluz de Administración Pública.
- Luna, Rodrigo J. 2014. “El nuevo paradigma de la evaluación de políticas públicas”, *REICE*, 2(4): 34-48. Disponible en: <file:///C:/Users/rmzg1/Downloads/Dialnet-ElNuevoParadigmaDeLaEvaluacionDeLasPoliticPublic-5109459.pdf>
- Montero, Gregorio. 2017. “Estrategias del CLAD para la reforma del Estado en la región”, *Revista u-GOB*, 1: 44-47. Disponible en: [https://issuu.com/novagob/docs/revista\\_u-gob\\_novagob\\_17-01](https://issuu.com/novagob/docs/revista_u-gob_novagob_17-01)
- OCDE. 2015. *The Innovation Imperative in the Public Sector Sett ing an Agenda for Action*. Paris: OECD Publications. Disponible en: <https://www.oecd.org/publications/the-innovation-imperative-in-the-public-sector-9789264236561-en.htm>
- O’Flynn, Janine. 2007. “From New Public Management to Public Value: Paradigmatic Change and Managerial Implications”, *The Australian Journal of Public Administration*, 66 (3): 353-366. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2007.00545.x>
- Pont, Josep. 2016. “Modelos innovadores de administración y gestión pública: Hacia la emergencia de nuevos paradigmas”, *Gestión y Análisis de Políticas Públicas, Nueva Época*, 16: 6-26. Disponible en: <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10364/10951>

- Porras, Antonio J. 2005. “La reforma de la administración andaluza y los desafíos de la segunda modernización”, *Revista de fomento social*, 239: 463-490. Disponible en: <https://revistadefomentosocial.es/rfs/article/view/2227/796>
- Ramió, Carles. 2018. “Los retos de la Administración pública del futuro: sostenibilidad económica, innovación y robotización”, *RICEG, Revista Internacional de Ciencias del Estado y de Gobierno*, 3(1): 315-354. Disponible en: <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2019/08/22-texto-del-artc3adculo-85-1-10-20181105.pdf>
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2010. “Innovación en la Gestión Pública y Open Government (gobierno abierto): una vieja nueva idea”, *Buen Gobierno*, 9: 96-133. Disponible en: <https://www.gigapp.org/index.php/comunidad-gigapp/publication/show/4>
- Ramírez-Alujas, Álvaro V. 2012. “Innovación en las Organizaciones y Servicios Públicos: ¿El Eslabón Perdido? Bases Para la Transición Hacia un Modelo de Innovación Abierta y Colaborativa”, *Revista Chilena de Administración Pública*, 19: 5-50. Disponible en: <https://docplayer.es/259937-Alvaro-v-ramirez-alujas.html>
- Ruiz, Ana. 2012. “Panorámica actual de la evaluación de políticas públicas”, *Presupuesto y Gasto Público*, 68: 13-21. Disponible en: [https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/68\\_01.pdf](https://www.ief.es/docs/destacados/publicaciones/revistas/pgp/68_01.pdf)
- Stoker, Gerry. 2006. “Public Value Management: A New Narrative for Networked Governance?”, *The American Review of Public Administration*, 36 (1): 41-57. Disponible en: [doi:10.1177/0275074005282583](https://doi.org/10.1177/0275074005282583)
- Windrum, Paul. 2008. *Innovation in Public Sector Services. Entrepreneurship, Creativity and Management*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Zúñiga, Ricardo M. 2019. “La evaluación de políticas públicas como elemento clave del sector público”, en Dalouh, Rachida; González, Antonio. J. y Ayala, Pilar (eds.), *Re-inventando la Investigación en Salud para una Sociedad Transcultural: propuestas de acción*. Universidad de Almería: Edeal.
- Zurbriggen, Cristina y González, Mariana. 2014. “Innovación y co-creación: nuevos desafíos para las políticas públicas”, *Revista de gestión pública*, 3(2): 329-361. Disponible en: <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>

### **Ricardo Manuel Zúñiga-Guevara**

<https://orcid.org/0000-0001-7611-6024>

Doctor en Educación, también ha cursado el Máster en Evaluación de Políticas Públicas y el Máster en Innovación e Investigación en Educación (especialidad pedagogía social). Es miembro del Grupo de Personas Colaboradoras en Evaluación del IAAP desde el año 2016 y del Grupo de Investigación HUM665 de la Universidad de Almería<sup>1</sup>. Sus principales líneas de investigación se centran en el análisis de los procesos de cambio institucional y de las políticas públicas, particularmente en el ámbito de la Evaluación de Políticas Públicas.

<sup>1</sup> Comunicación financiada por el Grupo de Investigación HUM665 Investigación y Evaluación en Educación Intercultural de la Universidad de Almería.