

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en Cataluña y Navarra

Evolución, situación actual y factores explicativos



Ponencia a presentar en el XVI Congreso AECPA

Basado en el Trabajo Final de Máster (TFM) del Máster Oficial en Política y Democracia (UNED), Septiembre de 2021

Tutor: Salvador Parrado Díez

Autor: Joan Trias Badruna

“[En España] la evaluación, en vez de ser una herramienta útil a la hora de administrar los necesarios recortes presupuestarios, se convirtió en el sujeto mismo de los recortes”

María Bustelo, 2020

“El desarrollo exitoso de sistemas de evaluación comporta no tanto un cambio técnico o un cambio institucional. Implica, ante todo, un cambio cultural”

Blanca Lázaro, 2017

“La institucionalización de la evaluación no es solo una cuestión de reglas, normas y regulaciones, sino también de su implementación en rutinas de acción colectiva”

Meyer, Stockmann & Taube, 2020

Índice de contenidos

RESEÑA	4
1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS	5
2. REVISIÓN DE LA LITERATURA	8
2.1 EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS.....	8
2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	8
2.3 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	11
2.4 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN ESPAÑA.....	12
3. MARCO TEÓRICO	15
4. METODOLOGÍA	18
5. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN	27
5.1 EVOLUCIÓN EN CATALUÑA.....	27
5.2 EVOLUCIÓN EN NAVARRA	29
6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN CATALUÑA Y NAVARRA EN PERSPECTIVA COMPARADA	33
3.1 SUBSISTEMA POLÍTICO	33
3.2 SUBSISTEMA PROFESIONAL.....	49
3.3 SUBSISTEMA SOCIAL.....	52
3.4 SÍNTESIS DEL NIVEL DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN.....	55
7. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN	59
8. CONCLUSIONES	63
9. BIBLIOGRAFÍA	66
10. ANEXOS	72
10.1 BASE DE DATOS DE EVALUACIONES DE CATALUÑA (2006-2020)	72
10.2 BASE DE DATOS DE EVALUACIONES DE NAVARRA (2006-2020)	79

RESEÑA

El campo de la evaluación de políticas públicas se ha diversificado horizontal y verticalmente a nivel global en los últimos años, despertando un interés creciente acerca de los modelos y procesos de institucionalización de la evaluación. Sin embargo, se trata de un terreno todavía poco investigado en España. En este estudio exploramos la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra desde un enfoque de comparación binaria. Primero, analizamos la evolución temporal y la situación actual de la institucionalización de la evaluación en las dos comunidades a través de un índice comparado. Después, indagamos en los factores explicativos de la institucionalización de la evaluación y sus distintos resultados. La investigación nos muestra que la institucionalización de la evaluación ha alcanzado un mayor grado de desarrollo en Cataluña gracias a factores de tres tipos: factores organizacionales, factores de difusión cultural y factores de interrelación entre los agentes del sistema evaluativo.

Palabras clave: evaluación de políticas públicas, institucionalización de la evaluación, índice de institucionalización de la evaluación

1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS

En un contexto de creciente desprestigio institucional, la evaluación de políticas públicas aparece como una vía para el aumento de la eficacia de las administraciones públicas (Dahler-Larsen 2016, Neirotti 2019). La evaluación no sólo permite corregir y mejorar el diseño de las políticas y sus resultados (Ballart 1992; Rossi 2004), sino que también es una herramienta de rendición de cuentas (Ramió 2016; Garde 2017), y puede desarrollar una función de inspiración social, estimulando un debate público informado sobre las posibles soluciones políticas a los problemas sociales (Stockman et. al. 2013). En los últimos años, el campo de la evaluación de políticas se ha diversificado horizontal y verticalmente a nivel global, y la institucionalización de la evaluación se ha convertido en un instrumento imprescindible para este cometido (Stockmann et. al. 2020). Parece razonable, pues, el creciente interés académico acerca de los procesos y modelos de institucionalización de la evaluación, tanto a nivel comparativo internacional (Furubo et. al. 2002; Jacob et. al. 2015; Rosenstein 2013 y 2015; Lázaro 2015; Stockmann et. al. 2020) como a nivel de estudios de caso nacionales: Bélgica (Varone et al., 2005), Finlandia (Ahonen, 2015), Noruega (Bohni Nielsen, et. al. 2014), Dinamarca (Dahler-Larsen et. al, 2019) o Suiza (Bussmann, 2008; Horber-Papazian et. al. 2015 y 2019; Widmer, 2020), entre otros.

En España, la producción académica en este ámbito está menos desarrollada, pero el fenómeno ha sido estudiado sobre todo a nivel estatal (Garde 2004 y 2006; Viñas 2009; Feinstein 2010; Ruiz-Martínez 2012; Bustelo 2009 y 2020). Recientemente, la investigación se ha abierto también a los análisis de nivel autonómico. Es el caso de Cataluña (Lázaro, 2012; Baixauli-Cubells, 2014; Tarrach, 2016; Balaguer, 2019; Cerrillo-Martín, 2021), Navarra (INAP, 2009a; INAP, 2009b; Ruesta, 2010; INAP 2011, Zalba, 2020) y Valencia (Catalá et. al. 2019; Barberá et. al. 2020), entre otros. También se han elaborado comparaciones autonómicas desde el punto de vista normativo (Paja-Fano 2017).

Sin embargo, el análisis de la institucionalización de la evaluación con un enfoque comparativo entre comunidades autónomas representa todavía un campo por explorar. Esta investigación pretende dar un paso al frente examinando la institucionalización de la evaluación de políticas públicas en dos comunidades autónomas del Estado español, Cataluña y Navarra. A partir de un prisma comparativo, el objetivo es doble: por un lado, se quiere analizar la evolución temporal y la situación actual de la institucionalización de la evaluación en las dos comunidades. Por otro lado, se pretende indagar en los factores explicativos de los procesos de institucionalización y sus resultados. Para ello, se elaborará un índice comparado del nivel de institucionalización de la evaluación que ayudará a sistematizar y objetivar la recogida de datos e información.

La investigación se plantea como una comparación binaria (*paired comparison*), por el equilibrio que este enfoque permite entre la profundidad y la generalización (Tarrow, 2010). La selección de los casos de Cataluña y Navarra se fundamenta en tres razones principales. En primer lugar, dentro del estado español son comúnmente aceptados como los territorios donde se ha avanzado más en la institucionalización de la evaluación (Lázaro, 2015; Catalá et. al. 2019; Bustelo, 2020). En segundo lugar, los casos de Cataluña y Navarra permiten un análisis más o menos sistemático de la publicación de evaluaciones gracias a la existencia de repositorios

públicos de evaluaciones, ausentes en otras comunidades. Finalmente, el mayor desarrollo institucional de la evaluación en estas comunidades ha desembocado en dos modelos diferenciados: en el caso de Cataluña, un modelo pivotado por un organismo autónomo, l'Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua); y en el caso navarro, un modelo pivotado por una ley pionera en España, la Ley 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

Todo ello invita a pensar en una comparación del tipo *Most Similar Systems Design* (MSSD), donde buscamos las variables divergentes entre sistemas similares. En efecto, Cataluña y Navarra comparten una serie de características institucionales como parte del Estado español (el marco normativo del estado autonómico, una cultura política poco proclive a la evaluación, entre otras dimensiones). Sin embargo, han desarrollado sistemas evaluativos singulares con resultados dispares: mientras que la institucionalización ha progresado en Cataluña en los últimos años, parece haberse estancado o incluso retrocedido en Navarra. Entonces, las preguntas que emergen son: ¿Cuál es el nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña y en Navarra? ¿Ha avanzado más la institucionalización de la evaluación en un territorio que en otro? Y si es así, ¿qué factores explican estas diferencias?

Para realizar este análisis, consideraremos la institucionalización de la evaluación como nuestra variable dependiente. Después mediremos una serie de variables independientes para construir nuestro índice y, en la medida de lo posible, exploraremos cuáles pueden tener un mayor poder explicativo. Cabe reseñar algunas limitaciones típicas en este tipo de estudios. En primer lugar, la elaboración de cualquier índice es dificultosa porque requiere métodos robustos que no son fáciles de conseguir. Además, especialmente en las ciencias sociales, los índices son controvertidos porque sus resultados cuantitativos pueden conducir a un cierto reduccionismo de problemas sociales complejos. Conscientes de estas dificultades, tomamos como referencia el solvente marco analítico de la obra "The Institutionalisation of Evaluation in Europe" de Stockmann et. al. (2020). Asimismo, advertimos de entrada que el índice no debe entenderse como un ranking competitivo, sino como una herramienta imperfecta pero útil a la de analizar nuestro objeto de estudio y alentar un debate informado y constructivo. En segundo lugar, se puede objetar a nuestra investigación los clásicos problemas de "muchas variables y pocos casos" y de la "discreción" en la selección de los casos. Respecto a lo primero, poco se puede decir, más allá de que se ha intentado adaptar y simplificar el número de variables, tal y como se refleja en la metodología. Respecto a lo segundo, si bien es cierto que hemos justificado la elección de los casos, también lo es que no podemos controlar algunos factores contextuales clave, como la diferencia poblacional o de recursos entre Cataluña y Navarra. Pero aun reconociendo estas limitaciones, creemos que la investigación es útil y pertinente precisamente en su condición de comparación binaria: por una parte, la comparación de dos casos nos permite un grado de profundidad mucho mayor que las comparaciones existentes entre muchos países; por otra parte, escapa de la lógica del estudio de caso que no permite generalizaciones.

Siguiendo a Anduiza et. al. (2009:12), este trabajo tiene una ambición principalmente empírico-descriptiva, por cuanto su ambición es profundizar en el conocimiento sobre la institucionalización de la evaluación a través de la comparación de los casos autonómicos de Cataluña y Navarra. En este sentido, no parte de una hipótesis preconcebida, sino que realiza

una exploración con la que espera explicar el nivel de institucionalización de la evaluación en cada comunidad. De forma secundaria, el estudio indagará en los factores explicativos del nivel de institucionalización de la evaluación y sus diferentes resultados en Cataluña y Navarra. En este sentido, nos fijaremos en la literatura que ha señalado la independencia de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo como un elemento potencialmente facilitador de la evaluación (Varone et. al. 2004; Chelimsky, 2008; Lázaro, 2015; Catalá, 2019; Stockmann et. al. 2020). Dados los distintos modelos de institucionalización seguidos en Cataluña y Navarra, esperamos observar un mayor grado de institucionalización allí donde exista una mayor autonomía efectiva de los órganos impulsores de la evaluación. En última instancia, existen otros objetivos menores en forma de elaboración conceptual y recomendaciones normativas. El resumen de todo ello queda plasmado en el cuadro siguiente:

Tipo de investigación	Objetivo	Pregunta de investigación
Analítico-conceptual	Definición	¿A qué nos referimos cuando hablamos de institucionalización de la evaluación de políticas públicas?
Empírico-descriptiva	Exploración	¿Hasta qué punto está institucionalizada la evaluación en Cataluña y Navarra?
Empírico-explicativa	Inferencia causal	¿Qué factores explican el nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra?
Normativa	Recomendaciones	¿Cómo podemos alentar la institucionalización de la evaluación en las administraciones públicas?

En cuanto a la estructura del trabajo, después de este apartado introductorio, en el siguiente capítulo se aborda una breve revisión de la literatura. En el apartado tercero se expone el marco teórico que guiará nuestra investigación, y en el capítulo cuarto se concretarán los aspectos metodológicos. La intención del quinto capítulo es introducir la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra a través de una descripción de su evolución temporal en los últimos años. Seguidamente, el punto sexto representa el grueso de la exploración y analiza el estado actual de la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra en base a los subsistemas político, profesional y social. Este capítulo contiene un análisis de las evaluaciones publicadas en cada comunidad en el período 2006-2020, y concluye con la elaboración de un índice comparado de la institucionalización de la evaluación. A la luz de los resultados de la exploración, el capítulo séptimo intenta dar cuenta de los principales factores explicativos de la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra. Finalmente, en el último apartado se discuten los hallazgos y se esbozan algunas conclusiones con el ánimo de sintetizar el trabajo y alentar nuevas investigaciones. El trabajo incluye también un apartado bibliográfico y los anexos con las bases de datos de evaluaciones de políticas públicas de Cataluña y Navarra.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Como pasa con muchos otros conceptos en ciencia política, la diversidad epistemológica y metodológica no ha permitido establecer una definición universalmente aceptada del concepto de evaluación de políticas públicas (Ballart 1992; Wanzer 2019). Glass & Ellet (1980: 211) escribieron que “la evaluación, más que cualquier otra ciencia, es lo que la gente dice que es; y actualmente la gente dice que es muchas cosas diferentes”. Wanzer (2019) recoge en un brillante artículo más de una docena de definiciones sobre el concepto de evaluación que se han sucedido desde la década de 1970, y entre las que destacan aportaciones de nombres propios y muy reconocidos en la disciplina como Scriven, Patton, Weiss o Rossi.

Una de las definiciones recientes con más éxito ha sido la propuesta por la American Evaluation Association (AEA) en 2014, que sintetiza la propuesta de Scriven de la siguiente forma: “Evaluación es un proceso sistemático para determinar mérito, valor, o relevancia”. Asimismo, la Comisión Europea definió en 2007 la evaluación como la “valoración de las intervenciones según sus productos y sus impactos, en relación con las necesidades que pretenden satisfacer, y orientada a proveer información rigurosa, basada en evidencias, para la toma de decisiones». Esta definición tiene el mérito de recoger la función social de la evaluación más allá de sus características epistemológicas o metodológicas.

Existen pocos estudios que, partiendo de una definición preestablecida del concepto de evaluación, hayan procedido a revisar sistemáticamente el número de evaluaciones producidas en un determinado territorio. A nivel europeo, Suiza es probablemente el país donde esta línea de investigación está más desarrollada, destacando los trabajos de Balthasar (2007, 2009, 2015 y 2017). A efectos de inventariar las evaluaciones, Balthasar (2009: 230) las define como “valoraciones científicas, empíricas y retrospectivas sobre la concepción, ejecución y/o eficacia de las actividades de gobierno, sean medidas, programas, planes o proyectos”. Por ser la que tiene una aplicación académica más sólida en nuestro ámbito de investigación, en este trabajo nos adheriremos a esta propuesta.

2.2 INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Antes de abordar la institucionalización de la evaluación, es preciso detenerse brevemente sobre los conceptos de institución y de institucionalización, mucho más longevos y teorizados en las ciencias sociales. El enfoque del nuevo institucionalismo generalizó una concepción amplia del término institución, no restringido al campo de las organizaciones formales, sino abierto a los procesos culturales de carácter formal e informal (Hall y Taylor, 1996; Peters, 1999). Ostrom (1999:37) definió las instituciones como “una serie de pautas compartidas y empleadas por los humanos en situaciones repetitivas organizadas a través de reglas, normas y estrategias”. En un sentido similar, North (1990: 3) lo simplificó de la siguiente manera: “las instituciones son los constreñimientos diseñados por los humanos que *moldean* la interacción humana”.

Bajo este prisma, cabe entender los procesos de institucionalización como “procesos de incorporación de nuevas reglas, normas y regulaciones en un sistema institucional existente para adaptarse a nuevas demandas exteriores, mejorar su eficiencia/eficacia incluyendo innovaciones y/o extender sus tareas e influencia hacia otros campos de actividad” (Stockmann et. al. 2020: 30). Los procesos de institucionalización son, también, procesos de cambio institucional, un campo ampliamente teorizado desde diversas ramas de la escuela neoinstitucionalista. A grandes rasgos, las teorías del cambio institucional describen pautas de interacción entre agentes, en un sentido cooperativo o competitivo (Tang, 2010). Con ello, nace la necesidad de legitimidad y el concepto de resistencia al cambio (Tolbert and Zucker, 2007). En este sentido, los procesos de institucionalización se han interpretado como procesos culturales de transmisión de valores (Zucker, 1977).

Pero si bien las instituciones y los procesos de institucionalización configuran un ámbito maduro de la sociología y la ciencia política, el estudio sistemático y comparado de los procesos de institucionalización en el campo de la evaluación de políticas públicas no aparece hasta la década de 2000, en la cuarta oleada internacional de expansión de la evaluación (Furubo et. al. 2002; Lázaro 2015). A partir de estos estudios comparados (Derlien 2001; Furubo et. al. 2002; Varone et. al. 2004; Rosenstein 2013 y 2015; Lázaro 2015; Jacob et. al. 2015; Stockmann et. al. 2020) es posible acercarse al concepto de institucionalización de la evaluación.

Manteniendo una visión amplia sobre lo que significan las instituciones, en la mayoría de estos trabajos la institucionalización de la evaluación se concibe a partir de una combinación de factores culturales/epistemológicos y de factores legales/institucionales. La obra de referencia es sin duda el “International Atlas of Evaluation” (2002) de Furubo et. al., estudio pionero donde se comparan los sistemas evaluativos de 19 países de la OCDE. Para esta comparación se operacionalizan un conjunto de 9 indicadores y, en base a estos, se puntúa los distintos países. Esta laboriosa obra ha sido revisada diez años después (Jacob et. al. 2015). La amplitud del concepto manejado de institucionalización de la evaluación se desprende de los 9 indicadores analizados, a saber:

1. Evaluación en diversas políticas sectoriales
2. Oferta de evaluadores/as profesionales en diversos campos
3. Enfoque propio sobre la evaluación y su metodología
4. Existencia de una comunidad de evaluación
5. Mecanismos del poder ejecutivo de producción, utilización y difusión de la evaluación
6. Mecanismos del poder legislativo de producción, utilización y difusión de la evaluación
7. Existencia de pluralismo en la realización de evaluaciones
8. Existencia de una institución auditora central que lleve a cabo evaluaciones
9. Existencia de evaluaciones de impacto

En otro trabajo contemporáneo, Varone et. al. (2004) analizan dieciocho países con parámetros similares. También desarrolla esta línea de investigación Lázaro (2015), en una excelente compilación que compara la institucionalización de la evaluación en Europa y en América Latina. Lázaro (2015: 15) define el término de institucionalización de la evaluación como “un proceso

tendente a establecer un sistema de evaluación en entornos gubernamentales, a través de políticas o estrategias concretas”.

El reciente trabajo “Institutionalisation of Evaluation in Europe” (2020) de Stockmann et. al. (2020) representa un importante avance en los estudios comparados de institucionalización de la evaluación. En este volumen los autores elaboran un sólido marco analítico para facilitar la comparabilidad entre países, y distinguen tres subsistemas donde analizar la institucionalización:

1. Subsistema político
2. Subsistema social
3. Subsistema de profesionalización

En el subsistema político se observa la regulación y legislación vigente en relación con la evaluación, así como las prácticas y procedimientos más habituales y el uso de las evaluaciones. En el subsistema social se analiza la participación de la sociedad civil en las prácticas de evaluación, el nivel de discusión pública, el debate mediático sobre las evaluaciones y la demanda social existente. Finalmente, el subsistema de la profesionalización examina la formación disponible en torno a la evaluación, las redes y plataformas de profesionales constituidas, así como la existencia o no de estándares de calidad y sistemas de acreditación de los profesionales.

El análisis de estos tres subsistemas nos lleva al concepto integral de “sistema evaluativo”. Stockmann et. al. no incluyen una definición explícita, pero podemos tomarla de Boyle et. al. (1999), que definen un sistema evaluativo como “un régimen interesado en el desarrollo de las capacidades de evaluación, en la práctica de la evaluación y en los aspectos institucionales y organizaciones que se le vinculan”. Posteriormente, Leew et. al. (2008: 159) han hecho una revisión del concepto de sistema evaluativo, concluyendo que podemos pensar en términos de sistema evaluativo “cuando las evaluaciones ya no son encargadas y ejecutadas de manera puntual sino a través de arreglos permanentes, con el objetivo de garantizar por avanzado el suministro de información evaluadora”.

En esencia, pues, podemos entender que un proceso de institucionalización de la evaluación en un determinado contexto tiene como objetivo, más allá de producir evaluaciones puntuales, desarrollar un sistema evaluativo que sistematice su práctica. Aun así, existen pocos estudios de revisión sistemática de las evaluaciones publicadas bajo un criterio y objetivo científicos. En el reciente trabajo de Stockmann et. al. (2020), que compara 16 estados nacionales y la Unión Europea, sólo Suiza y la UE aportan datos concluyentes sobre el número de evaluaciones realizadas. En el caso suizo, Balthasar recoge en una serie de estudios (2007, 2009, 2015 y 2017) un total de 1.414 evaluaciones a nivel federal entre los años 1999 y 2015, lo que supone una media superior a las 80 evaluaciones anuales. Asimismo, a nivel cantonal se recogen un total de 242 evaluaciones entre 2003 y 2008, lo que significa una media de 40 evaluaciones anuales a nivel regional.

2.3 FACTORES EXPLICATIVOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Si una cosa se desprende de la revisión de la literatura es que los caminos hacia la institucionalización de la evaluación son muy variados, y que sus resultados no son homogéneos (Furubo et al. 2002; Jacob et al. 2015; Stockmann et. al. 2014; Stockmann et. al. 2020). Cabe resaltar que, tratando de buscar factores explicativos entre contextos nacionales tan diferentes, los estudios comparativos internacionales están implícitamente planteados como *Most Different Systems Design* (MDS). Esto lleva a factores explicativos más bien amplios y genéricos.

En el “International Atlas of Evaluation” (2002 y 2015), sus autores concluyen que los principales factores que explican la promoción de la evaluación en un país pueden ser de orden interno o externo. Entre las fuerzas internas se sitúan tres grandes factores: las características constitucionales, la situación fiscal y la constelación política. Entre las fuerzas externas, destaca la influencia ejercida por los países u organizaciones donantes. De esta forma, una hipótesis central de la obra es que la institucionalización avanzará más rápidamente cuando responda a presiones internas y no externas.

Varone et. al. (2004) y Chelimsky (2008) añaden a estos factores la independencia de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo como un elemento potencialmente facilitador de la institucionalización de la evaluación. Asimismo, Derlien (2001), señala la influencia del nivel de descentralización territorial del estado a la hora de explicar el desarrollo de las instituciones evaluativas. Por su parte, Lázaro (2015: 107) apunta que “para el desarrollo exitoso de un sistema evaluativo, no se requiere tanto un cambio técnico o institucional sino, sobre todo, un cambio cultural”. No obstante, la autora reconoce que un “cierto grado de institucionalización formal parece importante para que la evaluación pueda jugar un papel en entornos gubernamentales” y, en este sentido, destaca que no “es necesaria una regulación prolija”, dando más importancia a los factores organizacionales en el interior de la Administración (2015: 110).

En “Institutionalisation of Evaluation in Europe” (2020), Stockmann et. al. presentan conclusiones acerca de los procesos de institucionalización en cada uno de los tres subsistemas analizados. En el subsistema político, se observa que “allí donde la evaluación está fuertemente anclada a nivel institucional, las evaluaciones tienen un mayor alcance, frecuencia e intensidad” (2020: 572). Sin embargo, se apunta al mismo tiempo que la mera existencia de regulaciones no es condición suficiente para el desarrollo y práctica de la evaluación. Por su parte, el subsistema social es el menos desarrollado en todos los países, pues no hay “estructuras ni procesos que involucren la ciudadanía o las organizaciones de la sociedad civil en la evaluación” (2020: 582). Finalmente, en el subsistema de profesionalización se destaca que, si bien existen en algunos países organizaciones profesionales fuertes, la implementación de estándares y códigos para la evaluación es muy débil (2020: 589). Asimismo, no se destacan correlaciones claras de la influencia de unos subsistemas sobre otros.

En suma, Stockmann et. al. hallan que ni el tamaño de los países ni su nivel de desarrollo económico o democrático tienen un impacto decisivo en la institucionalización de la evaluación. Pero, probablemente, uno de los aspectos más interesantes de las conclusiones de su estudio

(2020: 592-593) es que encuentran una “remarcable correlación” entre los resultados del índice en el subsistema político y algunos de los World Governance Indicators publicados por el Banco Mundial (2019). Concretamente, citan dos indicadores relacionados con la calidad regulatoria y la eficacia gubernamental, destacando, entre otros aspectos, que los estados europeos que gozan de una administración pública más competente e independiente de presiones políticas son los que más y mejor desarrollan instituciones para la evaluación.

Más allá de estas explicaciones generales, hay que remitirse a las especificidades de cada país para poder entender la evolución de la institucionalización de la evaluación y sus resultados. Así, existen numerosos estudios de caso que permiten un nivel de profundización mayor que las reseñas nacionales de los estudios comparativos internacionales. A nivel europeo, algunos estudios de caso interesantes los encontramos en Bélgica (Varone et al., 2005), Finlandia (Ahonen, 2015), Noruega (Bohni Nielsen, et. al. 2014) o Dinamarca (Dahler-Larsen et. al, 2019). Pero en estos casos, debido a su profundidad, es difícil extraer conclusiones generalizables a otros contextos. Seguramente, el caso suizo es el que aporta una visión más completa sobre los factores que impulsan la evaluación. El pequeño país alpino, considerado uno de los más avanzados en evaluación, dispone de abundante literatura entorno a la institucionalización de la evaluación (Bussmann, 2008; Horber-Papazian et. al. 2015 y 2019; Widmer, 2020). Y lo que es más relevante para nuestra investigación, además de los análisis a nivel federal, cuenta también con aproximaciones cantonales.

En un artículo destinado a explicar los factores explicativos de la fuerte institucionalización de la evaluación en el nivel federal suizo, Horber-Papazian et. al. (2019:356) observan “una convergencia de factores conducentes”. Entre estos factores destacan un fuerte anclaje institucional (premisa constitucional, control parlamentario, cláusulas de evaluación en las leyes) y un ecosistema favorable a la utilización de la evaluación (intercambio intenso entre los campos académico y profesional, sociedad de evaluación dinámica, transparencia y accesibilidad). A nivel regional, Horber-Papazian et. al. (2018) han descubierto en el fenómeno de la implementación federal un estímulo a la extensión de la evaluación en los cantones suizos.

Por otra parte, Balthasar (2010) ha analizado los factores que influyen la extensión de la evaluación en los cantones suizos a partir de un estudio sectorial en el ámbito de las políticas de salud. El análisis parte del marco teórico de Berry and Berry (1999), también utilizado para explicar procesos de difusión de reformas políticas, y enmarca los elementos explicativos en tres grupos: factores contextuales, factores institucionales y factores políticos. A partir de un análisis estadístico bivariado y multivariado, concluye que los factores más significativos para explicar la producción de evaluaciones son el tamaño del cantón (factor contextual) y la cooperación con organismos sectoriales (factor institucional).

2.4 LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN ESPAÑA.

La evaluación de políticas públicas fue un campo inexplorado en España hasta la adhesión a la entonces Comunidad Económica Europea (CEE), en el año 1986. Esencialmente, la evaluación se inició a través de las obligaciones derivadas de los programas europeos (Viñas, 2009). Pero el desarrollo de la evaluación desde finales de la década de 1980 y a lo largo de la década de 1990

no consiguió construir un sistema de evaluación, sino más bien una constelación de organizaciones no coordinadas con prácticas evaluadoras heterodoxas (Feinstein et.al., 2010).

Así, inicialmente el proceso de institucionalización de la evaluación se relaciona únicamente con el control y la auditoría del gasto desde una visión economicista y de control de legalidad (Garde, 2016). Más adelante, se incorporan también cuestiones relativas al análisis de procesos organizacionales y de calidad de los servicios, al tiempo que se desarrollan experiencias e instituciones evaluadoras en los algunos ámbitos sectoriales como educación, sanidad, empleo y cooperación internacional (Barberá, 2020). Progresivamente, la dispersión de la evaluación no solo se da a nivel horizontal sino también vertical, fruto del desarrollo y consolidación del modelo de Estado descentralizado (Gallego et. al., 2012).

La hoy extinta Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL) es la plasmación institucional más vistosa de la expansión de la evaluación que se produjo a partir de la década de 2000. Pero la Agencia se vio seriamente afectada por la crisis económica y financiera y por la inestabilidad política. Operativa desde 2007, finalmente la AEVAL se disolvió tan solo una década después (Bustelo, 2020).

El análisis más completo y actual de la institucionalización de la evaluación en España lo elabora Bustelo (2020), firmando un capítulo en el citado volumen “The Institutionalisation of Evaluation in Europe”. Del subsistema político, la autora constata que no existen leyes generales sobre evaluación de políticas, y destaca que el relevo de la AEVAL por el Instituto de Evaluación de Políticas Públicas (IEPP) ha significado una reducción de rango y de independencia, con lo que se ha convertido más bien en “una unidad interna de evaluación dentro de un ministerio” (2020: 371). En el subsistema de profesionalización, se constata que no existen estándares obligatorios ni un sistema de acreditación homologado para evaluadores, pero también se resaltan aspectos positivos: la existencia del Máster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UCM, la presencia desde 2001 de una VOPE como la Sociedad Española de la Evaluación (SEE) y la publicación de *journals* académicos como la Revista de Evaluación de Programas y Políticas Públicas de la UNED. Finalmente, el subsistema social es, con mucha diferencia, el menos desarrollado de los tres subsistemas. Bustelo concluye (2020: 360) que la década iniciada en 2010, marcada por la crisis económica, se va a “caracterizar por un estancamiento, incluso un retroceso, de la evaluación en España”.

Más allá de la visión española general, a efectos de nuestro trabajo nos interesa resaltar la incidencia de las autonomías en los procesos de institucionalización de la evaluación. En este sentido, cabe recordar que García Sánchez (2015), en referencia a la segmentación territorial de la evaluación, afirma que no puede hablarse de un único proceso de institucionalización sino de diversos. En efecto, la experiencia de AEVAL a nivel español arrancó con mucha ambición y fue fuente de inspiración o réplica autonómica en algunos territorios (Bustelo, 2020).

En un análisis de las diversas organizaciones promotoras de la evaluación, Lázaro caracteriza el español como un “escenario de competencia fragmentada, propia de países con desarrollos incipientes y débiles de sus sistemas de evaluación, que aspiran a un modelo pluralista, o bien pluralista centralizado sin conseguirlo todavía plenamente” (2015: 111).

La naturaleza compuesta del Estado español y su diversidad de marcos jurídico-institucionales, junto con la emergencia de las investigaciones sobre institucionalización de la evaluación, ha desembocado recientemente en valiosos estudios sobre la materia. En un análisis comparado de la normativa autonómica, Paja-Fano (2017) analiza las conexiones existentes entre la regulación de la transparencia y los procesos evaluativos, y halla que “6 de las 17 normas autonómicas en materia de transparencia recogen una definición muy precisa de la evaluación” (2017: 21). Asimismo, diversos aspectos de los procesos de institucionalización de la evaluación se han abordado en las Comunidades Autónomas de Cataluña (Lázaro, 2012; Baixauli-Cubells, 2014; Tarrach, 2016; Balaguer, 2019; Cerrillo-Martín, 2021), Navarra (INAP, 2009a; INAP, 2009b; Ruesta, 2010; INAP 2011; Zalba, 2020) y Valencia (Catalá et. al. 2018; Barberá et. al. 2020), entre otras.

A pesar del creciente interés, y probablemente como consecuencia de la inmadurez del sistema evaluativo español, hoy en día todavía no existen investigaciones académicas que comparen de forma sistemática los distintos procesos de institucionalización de la evaluación en las comunidades autónomas; ni tampoco sobre las consecuencias que para los procesos de institucionalización de la evaluación haya podido tener el particular desarrollo del estado autonómico español.

3. MARCO TEÓRICO

Para realizar la exploración del nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra tomamos como referencia el marco analítico de la obra “The Institutionalisation of Evaluation in Europe” de Stockmann et. al. (2020). La justificación de la utilización de este marco analítico responde a criterios de solvencia y adaptabilidad.

En primer lugar, el marco analítico de Stockman et. al. ha sido específicamente diseñado para conseguir “integralidad y comparabilidad” (2020: 41). Este marco no parte de cero, sino que toma como referente la obra pionera “International Atlas of Evaluation” (2002 y 2015) y, a partir de una crítica constructiva, intenta desarrollar un método más ambicioso que permita comparar de manera eficaz la institucionalización de la evaluación en países de los cinco continentes. La solvencia del marco queda demostrada por la amplia adhesión y participación de reconocidos expertos de cada país en las reseñas nacionales del primer volumen de este trabajo.

Pero cabe reconocer que se trata de un marco pensado para comparar estados y no entidades subnacionales. Aun así, la organización del marco en tres subsistemas amplios con diversidad de ítems para analizar permite una adaptación razonable. De hecho, los autores reconocen que los casos reseñados en su obra “no cubren en detalle la totalidad de las cuestiones analíticas, sino más bien ofrecen una riqueza de información” que permite un “alto grado de comparabilidad” (2020: 42). En este sentido, el marco muestra una adaptabilidad muy oportuna para nuestra investigación, que debe adecuarse a las comunidades autónomas de Cataluña y Navarra.

El marco analítico de Stockmann et. al. parte de la idea de un sistema evaluativo complejo que se puede examinar diseccionando tres subsistemas interrelacionados: el subsistema político, el subsistema social y el subsistema de profesionalización. Cada uno de estos subsistemas contiene diferentes epígrafes sobre los que se pueden realizar preguntas de investigación y medir variables. En esencia, el subsistema político analiza:

- La existencia y características de leyes y regulaciones nacionales (institucionalización en el sistema legal)
- La existencia y características de políticas nacionales y/o sectoriales (institucionalización en la administración pública y el sistema de gobernanza)
- La existencia y características del uso de la evaluación en las estructuras parlamentarias y políticas (institucionalización en la toma de decisiones política)
- La existencia y características de unidades de evaluación en los Departamentos u organizaciones autónomas de impulso a la evaluación (institucionalización en el ámbito organizacional)

Por su parte, el subsistema social estudia:

- En qué medida las organizaciones de la sociedad civil usan la evaluación como instrumento para mejorar las propias organizaciones

- La existencia y características de un diálogo público alrededor de los resultados de las evaluaciones
- La implicación de la ciudadanía y de las organizaciones de la sociedad civil en las evaluaciones
- La existencia de una demanda pública de evaluaciones por parte de la sociedad civil hacia las instituciones políticas

Finalmente, el subsistema profesional analiza:

- La existencia y características de formación académica o profesional entorno a la evaluación
- La existencia y características de revistas científicas u otros medios especializados que traten la evaluación y actúen como plataformas comunicativas
- La existencia y características de organizaciones profesionales (VOPEs) para el desarrollo de la disciplina de la evaluación
- La existencia y características de guías, estándares profesionales y sistemas de acreditación sobre la práctica de la evaluación

Todo ello se puede resumir en el cuadro siguiente:

Institucionalización de la evaluación en el sistema evaluativo		
Subsistema político	Subsistema social	Subsistema profesional
Leyes y regulaciones sobre evaluación	Uso de evaluaciones en la sociedad civil	Formación académica y profesional en evaluación
Práctica evaluadora en el sistema de gobernanza	Percepción y discusión pública sobre evaluaciones	Plataformas de comunicación sobre la evaluación
Uso de las evaluaciones en la toma de decisiones públicas	Demanda de evaluaciones por parte de la sociedad civil	Adherencia a guías y estándares profesionales

Fuente: Stockmann et. al. (2020)

Bajo estos amplios epígrafes, el marco esboza una guía analítica con más de 50 preguntas y subpreguntas (2020: 43-48) que permiten evaluar y medir la institucionalización en diversas variables. Esta guía fue usada por distintos expertos y participantes en la obra para evaluar la situación de la institucionalización de la evaluación en cada país. Sin embargo, no todas las preguntas pudieron ser contestadas, por diversas razones, como la falta de información en algunos campos. Además, la previsión de enriquecer la investigación con los resultados de una encuesta cuantitativa se tuvo que abortar por la falta de respuestas que la hicieran representativa.

A pesar de las limitaciones, la síntesis comparativa de la obra consigue operacionalizar 16 variables, la mayoría de ellas dicotómicas o tricotómicas, con la excepción de las variables del subsistema profesional, que usan una escala con cinco valores posibles. De entre las 16 variables, 7 pertenecen al subsistema político y se corresponden con: leyes nacionales, decretos nacionales, imbricación organizacional, rol de las auditorías, rol del parlamento, alcance sectorial y alcance de la práctica evaluadora. En el subsistema social se miden 5 variables: uso general en la sociedad civil, conocimiento sobre evaluación, discusión pública y mediática, disponibilidad de las evaluaciones y demanda cívica. Mientras que en el subsistema profesional se miden 4 variables: formación, comunicación, organización y normas.

El estudio de Stockmann et. al. reconoce que la mayor parte de la institucionalización de la evaluación ha ocurrido en el subsistema político (2020:31). A efectos prácticos, esto se traduce en una mayor presencia de las variables de este subsistema, pero, sobre todo, en una mayor riqueza de análisis en este subsistema que en los otros dos, debido sobre todo a la mayor información disponible.

Por último, en la búsqueda de los factores explicativos, se utilizan los resultados de la medición de las variables de los 16 países analizados para construir una escala en forma de Z. De esta forma, se sitúa la valoración media de cada subsistema en el valor 0 y se puntúa cada país por encima o por debajo de la media en consonancia con los resultados obtenidos.

4. METODOLOGÍA

Hemos expuesto que la ambición de este trabajo es principalmente empírico-descriptiva, a través de una exploración con la que se quiere explicar el nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña Y Navarra. De forma secundaria, también se quiere indagar en los factores que explican los procesos de institucionalización y sus resultados. Para la realización de este estudio comparativo, se ha seguido principalmente una metodología exploratoria cualitativa. Por una parte, se ha analizado la literatura sobre institucionalización de la evaluación a nivel nacional e internacional, así como la información publicada y/o proporcionada por las administraciones y organismos responsables de la evaluación en Cataluña y Navarra (normativas, páginas web, memorias e informes). Por otra parte, se han explotado cuantitativamente las bases de datos de evaluaciones de políticas públicas de acuerdo con la información disponible en los repositorios catalán y navarro. Finalmente, se ha contrastado la información con fuentes primarias mediante entrevistas semiestructuradas a académicos expertos en evaluación y también a cargos públicos con responsabilidades en materia de evaluación de las administraciones y organismos pertinentes de Cataluña y Navarra. A continuación, se exponen con más detalle algunas consideraciones sobre cada uno de estos aspectos metodológicos:

Marco analítico

Nuestra investigación toma como referencia el marco analítico de la reciente obra “The Institutionalisation of Evaluation in Europe” de Stockmann et. al. (2020). La operacionalización de las variables de nuestro estudio se basa en la guía analítica de la citada obra (2020: 43-46), y los criterios de medición de las variables también se han inspirado en la misma (2020: 556-594). Los cambios respecto del marco analítico original de Stockmann et. al. (2020) se derivan de la necesidad de adaptar un modelo pensado para comparar varios marcos estatales, a un modelo diseñado para comparar dos marcos autonómicos dentro del Estado español.

Partiendo de los subsistemas político, profesional y social, se plantean 15 preguntas que informan 23 variables. Igual como en el marco analítico de Stockmann et. al., todas las variables tienen el mismo peso, si bien el subsistema político pesa más por ser el que más variables tiene. Nuestra adaptación ha acentuado esta diferencia en favor del subsistema político por una razón fundamental: los subsistemas profesional y social están muy subdesarrollados y disponen de poca información, lo cual empobrece la comparación. Así pues, nuestro índice cuenta con 16 variables del subsistema político, 4 variables del subsistema profesional y 3 variables del subsistema profesional. Hay todavía otra razón por la que nuestro índice cuenta con una representación tan amplia del subsistema político: en lo que se refiere a estrategias o políticas de impulso a la evaluación, hemos desglosado los distintos tipos de políticas en variables individuales, para conseguir un análisis más profundo y rico en matices. En efecto, el hecho de comparar dos territorios dentro de un mismo estado permite dar relevancia a los distintos tipos de acciones que, en conjunto, pueden configurar una determinada estrategia o política pública. Concretamente, se han identificado 9 variables que responden a estas acciones. La inclusión de estas variables ha sido contrastada y completada con las aportaciones de algunos de los expertos entrevistados.

Las escalas de valoración de nuestro índice son dicotómicas o tricotómicas, de manera muy similar a las del marco analítico original de Stockmann et. al. Asimismo, se basan mayormente en criterios objetivos, si bien en algunos pocos casos esto no es posible y responden a criterios subjetivos. Para la medición de las variables hubiera sido ideal contar con la valoración directa de varios expertos de cada comunidad, a modo de encuesta o formulario. Por limitaciones de tiempo y disponibilidad esto no ha sido posible, así que se han medido las variables con la información proveniente de la revisión documental y la contrastación de esta con las entrevistas realizadas a los 10 expertos y profesionales de la evaluación, como se explicará en detalle más adelante. En suma, el resultado del análisis ha permitido elaborar un índice comparado de la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra. Obviamente, el índice no es un instrumento perfecto, pero permite una gradación fiable y sirve de base para informar la discusión posterior sobre los factores explicativos de los procesos de institucionalización.

Seguidamente exponemos las variables analizadas, primero en forma de cuadro resumen, y después en forma de texto para un mayor detalle:

Estructura del índice comparado de la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra

Subsistema	Ámbito	Código	Pregunta	Peso	Escala y criterio valoración	
Político	Institucional	1.1.1	Existen leyes específicas sobre la evaluación de las políticas públicas	1	0=no; 1=sí	
		1.1.2	Existen leyes o regulaciones parciales o sectoriales sobre la evaluación	1	0=no; 1=sí	
		1.1.3.1	Existen políticas, programas o estrategias transversales sobre la evaluación y su uso	acciones de estímulo y reconocimiento	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.2		acciones de sensibilización y formación interna	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.3		acciones de generación de conocimiento	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.4		acciones de dinamización de la comunidad epistémica	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.5		acciones de comunicación y difusión	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.6		acciones de financiación de evaluaciones	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.7		acciones de asesoramiento, acompañamiento y seguimiento	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.8		acciones de planificación de la evaluación	1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
	1.1.3.9	acciones de revisión de las evaluaciones		1	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras	
	1.1.4	Existen unidades específicas de evaluación en las Consejerías	1	0=no; 0,5=en algunas; 1=en todas		
	1.1.5	Existen organismos públicos autónomos de evaluación	1	0=no, 1=sí		
	Práctica	1.2.1	Cuál es la intensidad y frecuencia de la práctica evaluadora	1	0=bajo; 0,5=medio; 1=alto	
Uso	1.3.1	Cuando, como y para qué se usan las evaluaciones por parte del ejecutivo	1	0=uso residual; 0,5=uso puntual; 1=uso extenso		
	1.3.2	Cuando, como y para qué se usan las evaluaciones por parte del legislativo	1	0=uso residual; 0,5=uso puntual; 1=uso extenso		
Valor máximo del subsistema político				16		
Profesional	Formación	2.1.1	Existe formación universitaria específica en el ámbito de la evaluación	1	0=no; 1=sí	
		2.1.2	Existe otro tipo de formación no académica sobre evaluación	1	0=no; 0,5=cursos genéricos; 1=cursos especializados	
	Organización	2.2.1	Existe una organización profesional (VOPE)	1	0=no; 1=sí	
	Estándares	2.3.1	Existen estándares o guías publicados sobre la práctica de la evaluación	1	0=no; 0,5=esporádico; 1=catálogo	
Valor máximo del subsistema profesional				4		
Social	Accesibilidad	3.1.1	Existen repositorios públicos y accesibles de las evaluaciones	1	0=no; 0,5=genéricos; 1=específicos	
	Sociedad civil	3.2.1	Como es la discusión pública sobre la evaluación en medios de comunicación	1	0=residual; 0,5=puntual; 1=extenso	
		3.2.2	Como es el conocimiento general sobre las evaluaciones y su uso	1	0=bajo; 0,5=medio; 1=alto	
Valor máximo del subsistema social				3		
Valor máximo del índice				23		

Fuente: Elaboración propia

1.1.1 ¿Existe una ley o leyes específicas sobre la evaluación de las políticas públicas?

Subsistema: Político / Ámbito: Institucionalización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Dicotómica (0 - 1)

Criterio de valoración: 0 = no existente; 1 = existente

Observaciones: Se entienden como leyes las normas aprobadas en la Cámara legislativa

1.1.2 ¿Existen leyes o regulaciones parciales o sectoriales sobre la evaluación?

Subsistema: Político / Ámbito: Institucionalización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Dicotómica (0 - 1)

Criterio de valoración: 0 = no existente; 1 = existente

Observaciones: Se entienden como regulaciones otras fórmulas como acuerdos de gobierno, órdenes, directrices, etc.

1.1.3 ¿Existen políticas, programas o estrategias transversales sobre la evaluación y su uso?

Subsistema: Político / Ámbito: Institucionalización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = inexistencia; 0,5 = acciones iniciales o parciales; 1 = acciones maduras

Observaciones: Por acciones maduras nos referimos a las que llevan cierto tiempo de implementación y han sido consecuentemente revisadas de algún modo.

Para una valoración más rigurosa, es preciso desagregar esta pregunta en varias subpreguntas que recojan las distintas acciones que conforman las políticas, programas o estrategias transversales. Las acciones son las siguientes:

- 1.1.3.1 Acciones de estímulo y reconocimiento (premios, becas y similares)
- 1.1.3.2 Acciones de sensibilización y formación interna (talleres y cursos para personal de las administraciones públicas)
- 1.1.3.3 Acciones de generación de conocimiento (elaboración de protocolos, guías u otras herramientas metodológicas)
- 1.1.3.4 Acciones de dinamización de la comunidad epistémica (VOPE, profesionales, universidades, centros de investigación, etc.)
- 1.1.3.5 Acciones de comunicación y difusión (congresos, jornadas, materiales de divulgación y otros para consumo interno y externo)
- 1.1.3.6 Acciones de financiación de las evaluaciones (fondos específicos para financiar evaluaciones o similares)
- 1.1.3.7 Acciones de asesoramiento, acompañamiento y seguimiento de las evaluaciones (dirigidos a otras unidades administrativas)
- 1.1.3.8 Acciones de planificación de la evaluación (planes anuales o plurianuales)
- 1.1.3.9 Acciones de revisión de las evaluaciones (seguimiento de su uso, metaevaluación, etc.)

1.1.4 ¿Existen unidades específicas de evaluación en las Consejerías?

Subsistema: Político / Ámbito: Institucionalización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = inexistencia; 0,5 = existencia en algunas; 1 = existencia en todas

1.1.5 ¿Existen organismos públicos autónomos de carácter transversal y específicos de evaluación (agencias públicas o equivalentes)?

Subsistema: Político / Ámbito: Institucionalización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Dicotómica (0 - 1)

Criterio de valoración: 0 = inexistencia; 1 = existencia

1.2.1 ¿Cuál es la intensidad y frecuencia de la práctica evaluadora?

Subsistema: Político / Ámbito: Práctica

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = baja; 0,5 = media; 1 = alta

Observaciones: Para la valoración de esta variable se ha procedido a un análisis y explotación de las evaluaciones publicadas según los registros disponibles, incluyendo las tareas de identificación, depuración y caracterización de las evaluaciones.

1.3.1 ¿Cuándo, cómo y para qué se usan las evaluaciones por parte del poder ejecutivo?

Subsistema: Político / Ámbito: Uso

Lógica: Subjetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = uso residual; 0,5 = uso puntual; 1 = uso extenso

1.3.2 ¿Cuándo, cómo y para qué se usan las evaluaciones por parte del poder legislativo?

Subsistema: Político / Ámbito: Uso

Lógica: Subjetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = uso residual; 0,5 = uso puntual; 1 = uso extenso

2.1.1. ¿Existe formación universitaria específica en el ámbito de la evaluación?

Subsistema: Profesionalización / Ámbito: Formación

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Dicotómica (0 – 1)

Criterio de valoración: 0 = no existente; 1 = existente

2.1.2. ¿Existe otro tipo de formación no académica sobre evaluación (i.e. formación ofrecida por organismos públicos, privados, VOPES...)?

Subsistema: Profesionalización / Ámbito: Formación

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = no existente; 0,5 = existencia de cursos genéricos; 1 = existencia de cursos genéricos y especializados

2.2.1 ¿Existe una organización profesional de la evaluación (VOPE)?

Subsistema: Profesionalización / Ámbito: Organización

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Dicotómica (0 – 1)

Criterio de valoración: 0 = no existente; 1 = existente

Observaciones: V.O.P.E. es el acrónimo de Voluntary Organizations for Professional Evaluation

2.3.1 ¿Existen estándares o guías publicados sobre la práctica de la evaluación?

Subsistema: Profesionalización / Ámbito: Estándares

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = no existentes; 0,5 = existen pero sin organizar; 1 = existen y forman un catálogo sistematizado y accesible

3.1.1 ¿Existen repositorios públicos y accesibles de las evaluaciones?

Subsistema: Social / Ámbito: Accesibilidad

Lógica: Objetiva

Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)

Criterio de valoración: 0 = no existentes; 0,5 = existen repositorios no específicos de evaluación; 1 = existen repositorios específicos de evaluación

3.2.1 ¿Como es la discusión pública sobre las evaluaciones en los medios de comunicación?

Subsistema: Social / Ámbito: Sociedad civil
Lógica: Subjetiva
Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)
Criterio de valoración: 0 = residual; 0,5 = puntual; 1 = extensa

3.2.2 ¿Como es el conocimiento general sobre las evaluaciones y su uso?

Subsistema: Social / Ámbito: Sociedad civil
Lógica: Subjetiva
Escala de valoración: Tricotómica (0 - 0,5 - 1)
Criterio de valoración: 0 = bajo; 0,5 = medio; 1 = alto

Por último, en lo que se refiere a la discusión sobre los factores explicativos en base a los resultados de la exploración, el estudio estadístico de correlaciones entre subsistemas y entre variables nacionales de los países, realizado por Stockmann et. al., no procedía en nuestra investigación. Esto es así porque, mientras que el estudio de Stockmann contaba con 16 casos y permitía herramientas propias de N-media o N-grande, nuestro estudio es una comparación binaria que requiere otro tipo de técnicas. En este sentido, como se ha apuntado con anterioridad, hemos tratado nuestra investigación bajo el método Most Similar Systems Design (MSSD). Desde esta óptica, la institucionalización de la evaluación es nuestra variable dependiente, influida potencialmente por las 23 variables independientes que hemos señalado. Siguiendo la lógica de los modelos MSSD, nuestra atención se ha centrado en buscar aquellas variables más divergentes en entornos institucionales que son, en lo esencial, muy similares.

Revisión documental

La revisión documental ha comprendido el análisis de la información publicada y/o proporcionada por las administraciones y organismos responsables de la evaluación. En su mayor parte se trata de leyes y normativas, registros de políticas y programas, memorias, informes, presentaciones y otra información de páginas web de los organismos oficiales. En algunos casos la información no era pública y se ha solicitado por vía administrativa o a través de las personas entrevistadas.

En el caso de Navarra ha sido especialmente difícil acceder a la información porque, aunque la Ley 21/2005 sigue vigente, los organismos impulsores de la evaluación que la ley preveía se han eliminado, así como buena parte de la información antes provista desde los canales web oficiales, incluyendo el Registro de evaluaciones de políticas públicas. Este inconveniente se ha sorteado a través de las entrevistas y de varias peticiones de información.

Explotación cuantitativa de las bases de datos de evaluaciones

La explotación de las bases de datos de evaluaciones de políticas públicas ha sido otra de las tareas laboriosa de la investigación. De entrada, cabe advertir que la cuantificación exhaustiva de las evaluaciones en un determinado período y territorio es una tarea compleja en si misma, por varios motivos. En primer lugar, porque el debate sobre lo que debe considerarse una evaluación y lo que no, es un debate abierto y difícil de zanjar; en segundo lugar, porque aun partiendo de una distinción inequívoca de lo que debe considerarse una evaluación, encontramos con el problema que no todas se hacen públicas ni son fácilmente accesibles;

finalmente, incluso en el caso que exista algún mecanismo de identificación y publicación de evaluaciones (un registro, por ejemplo), este debe ser mantenido y actualizado periódicamente para mantener su validez. Precisamente, una de las razones de la selección de los casos de Cataluña y Navarra para este estudio es que, en principio, cuentan con repositorios de evaluaciones que permiten sortear estos inconvenientes. La realidad, pero, es siempre más compleja.

En el caso de Cataluña, la reciente publicación en 2019 de un repositorio online de evaluaciones ciertamente ha facilitado esta tarea. Las evaluaciones registradas siguen los criterios de Ivàlua y el web permite algunas opciones de filtro. Aun así, ha habido que superar dos escollos. Por un lado, la información del repositorio es accesible pero no replicable ni editable, lo que dificulta la explotación de datos. Aunque se solicitó la base de datos original, a la fecha de acabar este trabajo no se había obtenido respuesta positiva, así que se tuvo que copiar la información del web y crear una nueva base de datos explotable. Por otro lado, el repositorio no está actualizado y faltan evaluaciones, sobre todo las provenientes de equipos de investigación académica y de consultorías privadas, pero otras incluso realizadas por Ivàlua o la Generalitat. El Repositorio identifica 105 registros de evaluaciones en nuestro período de estudio (2006-2020). Sin ánimo exhaustivo, se ha realizado una búsqueda para completar el registro con las evaluaciones más recientes provenientes de Ivàlua y la Generalitat. Así, se han añadido a la base de datos las evaluaciones más recientes realizadas por Ivàlua (años 2019 y 2020). y las evaluaciones provenientes del programa PROAVA de la Generalitat (edición 2020), llegando a un total de 135 evaluaciones.

El caso de Navarra ha sido mucho más exigente. La Ley 21/2005 preveía la creación y mantenimiento de un registro de evaluaciones de políticas, con carácter público y gratuito, que efectivamente se publicó en su día en formato web, pero que no es accesible desde aproximadamente 2012. Se pidió el registro por diversas vías de la Administración Foral pero ningún departamento se hizo responsable, pues los organismos entonces responsables del registro fueron desmantelados también hace años. La inoperancia del registro de evaluaciones de Navarra obligó a adoptar estrategias alternativas. Así, a través del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005 (tampoco público, pero conseguido mediante las personas entrevistadas), se han podido validar 13 evaluaciones realizadas entre 2006 y 2009. Complementariamente, se ha usado la base de datos del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra, que cuenta con más de 250.000 documentos de ámbito internacional. En este caso, sí se ha podido solicitar con éxito la base de datos original al organismo responsable, el Observatorio de la Realidad Social de Navarra. A través de diversos filtros se redujo la base de datos a 185 registros. Pero en este caso el problema principal fue otro: al no tratarse de un registro específico de evaluaciones, muchos documentos no podían considerarse como tal. En consecuencia, se tuvieron que revisar los 185 registros a partir de los campos más relevantes, siendo necesario, en la mayoría de los casos, acceder al documento original para poder valorarlo con más detalle. Esta selección identificó 34 registros coincidentes con evaluaciones de políticas públicas, pudiendo así elaborar una base de datos fiable para Navarra.

La explotación de las bases de datos de evaluaciones ha sido de carácter básico en este trabajo, pues no es el centro de la investigación, sino que sirve esencialmente para informar la variable de la práctica evaluadora (1.2.1). Aun así, constituye un reto destacable y sugiere una vía de investigación propia, de carácter comparado y potencialmente muy amplia.

Entrevistas a informantes clave

Las entrevistas han sido una parte fundamental de esta investigación. Dado que tanto la evaluación de políticas como su proceso de institucionalización en la administración pública son ámbitos emergentes en nuestro país, la información administrativa y gubernamental no es abundante y, a menudo, resulta incompleta. En este sentido, las personas entrevistadas han contribuido a la revisión documental, completando la información existente, ayudando a su interpretación e incluso facilitando el acceso a documentos no públicos pero importantes para la investigación. Esto ha sido crucial en el desarrollo de los apartados descriptivos, ya que mucha información necesaria para la medición de las variables no estaba disponible o era incompleta. Además, la elaboración del índice ha contado con las observaciones de algunas de las personas entrevistadas, y su conocimiento ha ayudado a interpretar y revisar algunos aspectos de la medición de las variables.

Por otra parte, la experiencia y puntos de vista de las personas entrevistadas han sido imprescindibles para el desarrollo de la parte explicativa de esta investigación. Como se ha dicho, la investigación académica nacional no es prolífica en este campo, y la interpretación de la evolución de los procesos de institucionalización de la evaluación y sus mecanismos causales hubiera sido extremadamente complicada sin el conocimiento profundo de las lógicas institucionales que han aportado algunos entrevistados.

Se han realizado un total de 10 entrevistas dirigidas a tres niveles: ámbito de Cataluña, ámbito de Navarra y ámbito general. El grueso de las entrevistas ha sido de ámbito territorial (8 entrevistas), con motivo de profundizar en el conocimiento de la institucionalización de la evaluación en cada comunidad. Las entrevistas de ámbito general (2 entrevistas) han servido para complementar esta información con una mirada experta en el ámbito académico o profesional¹.

La modalidad de las entrevistas ha sido la propia de las entrevistas focalizadas (*focused interviews*), con un guión semiestructurado y adaptado al rol y competencias de la persona entrevistada. El planteamiento de las directrices temáticas ha venido determinado por el objeto de investigación (procesos de institucionalización de la evaluación, situación actual, evolución temporal, factores explicativos, especificidades territoriales), con el margen propio de las entrevistas semidirigidas, debido al propio curso de la entrevista o a necesidades puntuales de la investigación.

El acceso a las personas entrevistadas ha sido relativamente sencillo en el caso de Cataluña, debido al conocimiento del sector y la proximidad territorial del autor de este trabajo. En el caso

¹ Cabe destacar que, en el ámbito general, se han recuperado también otras 4 entrevistas a académicos y profesionales, realizadas en el marco la investigación anterior: Trias, J. (2018) Un paso adelante, dos pasos atrás: estabilidad y cambio en las políticas de evaluación en España. (Trabajo parcial de Máster). UNED.

de Navarra, en cambio, el acceso ha sido más complicado debido a que los principales organismos impulsores de la evaluación ya no existen y muchos de sus responsables ya no trabajan en la administración. En este caso, se ha procedido a usar la estrategia de bola de nieve, a partir de un primer contacto general al Instituto Navarro de Administración Pública (INAP), a partir del cual se ha conseguido establecer contacto con algunas otras personas.

Debido al contexto de pandemia, todas las entrevistas se han realizado por videoconferencia o conferencia telefónica. En algunos casos, se han complementado las entrevistas con comunicaciones posteriores mediante correo electrónico. Las videoconferencias se han grabado para un uso interno. Metodológicamente, se ha optado por no transcribir las entrevistas de forma individual, si no incluir aquellos puntos más relevantes de manera anonimizada donde fuera pertinente, a modo de aportaciones cualitativas de complemento al análisis general o a los datos particulares. En algunos casos donde se ha considerado oportuno por su clarividencia, se han incluido también citas textuales de los entrevistados.

Las entrevistas se han realizado entre los meses de abril y julio de 2021. Las personas entrevistadas se listan a continuación de forma anónima con el número de entrevista y el nombre o tipo de organización a la que pertenecen. Su identificación es posible bajo petición expresa a efectos de justificación académica.

Ámbito Cataluña

- **Entrevista 1**, Institut Català d’Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua)
- **Entrevista 2**, Institut Català d’Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua)
- **Entrevista 3**, Departament d’Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya.
- **Entrevista 4**, Departament d’Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya.
- **Entrevista 5**, Departament d’Economia i Hisenda de la Generalitat de Catalunya.

Ámbito Navarra

- **Entrevista 6**, Instituto Navarro de Administración Pública (INAP)
- **Entrevista 7**, Observatorio de la Realidad Social de Navarra (ORS)
- **Entrevista 8**, Empresa proveedora de asistencia técnica profesional en materia de evaluación del Gobierno de Navarra

Ámbito General

- **Entrevista 9**, Sociedad Española de Evaluación (SEE)
- **Entrevista 10**, Catedrático de Ciencia Política y de la Administración y reconocido experto en el ámbito de la evaluación de políticas públicas

5. EVOLUCIÓN DE LOS PROCESOS DE INSTITUCIONALIZACIÓN

El nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra debe entenderse dentro del contexto de los respectivos procesos de institucionalización acontecidos en cada comunidad. En este sentido, es preciso empezar situando su evolución temporal. Para este análisis, distinguiremos en cada territorio las principales fases de la institucionalización de la evaluación en el período 2006-2020, sus actores más relevantes, así como la relaciones entre ellos dentro del sistema de evaluación.

5.1 EVOLUCIÓN EN CATALUÑA

A grandes rasgos, podemos distinguir dos fases en los procesos recientes de institucionalización de la evaluación en Cataluña. Una fase inicial, que coincide con el nacimiento de Ivàlua, su puesta en marcha y la publicación de sus primeras evaluaciones y guías prácticas (2006-2013); y una segunda fase de expansión y consolidación, de la mano de la colaboración entre Ivàlua y la nueva Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de Economía y Hacienda de la Generalitat de Catalunya (2014-2020).

Es preciso esclarecer que la decisión de crear de Ivàlua en 2006 tiene más ecos de contingencia que no de una estrategia bien definida para desarrollar un sistema público de evaluación en Cataluña. Asimismo, su formato jurídico como Consorcio Público fue tanto el fruto de la voluntad de crear un ente participado por varias instituciones, como la consecuencia de las suspicacias políticas propias de los gobiernos de coalición (Morillas, 2019: 103-104).

No obstante, a lo largo del tiempo Ivàlua ha demostrado un alto grado de autonomía operativa, especialmente en lo que se refiere a recursos humanos, gestión y planificación estratégica. Cabe recordar que, en el marco del sector público español, la autonomía operativa de una organización no puede derivarse directamente de su forma jurídica (Parrado, 2012; Álvarez Carreño, 2009). En este sentido, aunque Ivàlua no es jurídicamente una agencia pública, sí la podemos considerar un equivalente funcional. Esto es interesante a efectos de resaltar algunas de las características que la doctrina de la Nueva Gestión Pública ha otorgado, al menos a nivel teórico, a las agencias públicas: autonomía de gestión, orientación a servicio (Verhoest et. al. 2010); mayor cultura de la innovación (Arundel et. al. 2014; Laegredi et. al. 2011); e incluso ciertas funciones de lobby hacia otros niveles gubernamentales (DeShazo et. al. 2006). Estas son características que podemos ver en el proceder de Ivàlua y que han marcado la evolución de la institucionalización en Cataluña.

La gestión de los recursos propios y la calidad de los productos elaborados fueron, desde sus inicios, la clave del exitoso desarrollo del Consorcio. Todos los entrevistados coinciden, por ejemplo, en resaltar la profesionalidad de las personas que dirigieron y trabajaron en la institución en sus primeros años, así como la calidad técnica de las guías producidas y las evaluaciones realizadas. Al parecer, Ivàlua gozó de autonomía operativa en sus principales decisiones y, por lo general, acertó en el camino a seguir (entrevista 10).

En la primera fase (2006-2014), Ivàlua actuó en un entorno gubernamental que carecía de una estrategia o política explícita de impulso a la evaluación, tal como explica en un artículo la propia

directora del Consorcio (Lázaro: 2012:32). En este contexto de débil anclaje institucional, Ivàlua consiguió la complicidad y apoyo de otras administraciones trabajando con ellas como un aliado comprometido (orientación a servicio), y no como una mera instancia de control externo. A esto ayudó la propia composición del Consorcio, especialmente por la presencia de la Diputación de Barcelona, que actuó como puente hacia la administración local (entrevistas 1 y 2). Además, algunas de las principales tareas de Ivàlua fueron la sensibilización, la formación y la difusión de la evaluación, actividades que supusieron una puerta de entrada hacia los departamentos de la Generalitat y otras administraciones públicas. Con respecto a la formación, se iniciaron colaboraciones con algunos másteres y posgrados universitarios, abriendo también una vía de contacto con la comunidad académica (entrevistas 1, 2 y 10).

Por otra parte, Ivàlua ha sido también un ente innovador. De hecho, en el contexto institucional de la Administración Pública española, las actividades de evaluación de políticas públicas son actividades innovadoras en sí mismas. Pero, además, el Consorcio ha ido desplegando nuevos formatos (cursos a medida, webinars) e instrumentos (guías, *toolkits*) en su afán de difundir la cultura de la evaluación. Todo esto ha permitido a Ivàlua actuar también como lobby en relación con la evaluación, consiguiendo blindar su cometido a pesar de los recortes de la crisis económica y ante los vaivenes de la política, especialmente acusados en los años del llamado Procés en Catalunya².

El inicio de la segunda etapa (2014-2020) lo situamos en la creación del Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de Economía y Hacienda³ (entrevista 4). Es a partir de ese momento cuando la Generalitat empieza a trazar una estrategia pública de impulso a la evaluación, si bien ésta no es difundida inicialmente, tal como se deriva de las entrevistas 3, 4 y 5. Desde el Departamento se visualiza Ivàlua como una herramienta clave y complementaria a su orientación económica, logrando un enfoque más transversal de la evaluación de políticas públicas. De formada coordinada, ambos organismos idean las políticas más decididas e innovadoras de la Generalitat hasta el momento: el programa PROAVA, la comunidad COAVA, la comisión interdepartamental CIAVA y, finalmente, la inclusión de la evaluación de políticas en la Ley de Finanzas (2020).

En esta segunda etapa se reconoce un liderazgo más claro del Departamento de Economía, que es quien cuenta con los recursos humanos y económicos y, a fin de cuentas, es también el organismo de quien depende Ivàlua (entrevistas 1, 3, 4 y 5). Son destacables los procesos de revisión de políticas de evaluación iniciados por otros países que inició el Área y que sirvieron de inspiración para diseñar políticas propias. A su vez, Ivàlua aportó su conocimiento y estrecho vínculo con el conocimiento académico en la materia. Tal como lo expone de manera perspicaz el entrevistado número 1: "(...) la literatura nos ha ido diciendo lo que nos falta y donde debemos

² Cabe destacar que se suceden cinco cambios de gobierno desde el nacimiento de Ivàlua con el Gobierno tripartito de PSC, ERC e ICV (2006): gobierno de CiU (2010), gobierno de CiU con apoyo de ERC (2012), gobierno de Junts x Sí con apoyo de la CUP (2015), gobierno de coalición entre Junts x Cat y ERC (2018) y Gobierno de coalición entre ERC y Junts x Cat (2021).

³ El área se crea mediante el Decreto 38/2014 de 25 de marzo, de reestructuración del Departamento de Economía y Conocimiento.

poner el énfasis”. Así pues, se puede hablar de un diagnóstico compartido y de una respuesta, en buena parte, coordinada (entrevistas 2, 3, 4 y 5).

Ivàlua mantiene una función clave en las nuevas políticas desarrolladas (asesora a los Departamentos que usan los fondos PROAVA, participa activamente en la red COAVA, es miembro del comité CIAVA, etc.). Además, las actividades de formación y generación de conocimiento se van adaptando a las necesidades expresadas por las administraciones públicas y buscan abordar temáticas de actualidad social⁴. La parte de comunicación recibe un fuerte impulso en esta segunda etapa, especialmente visible en una política de comunicación más intensa y de mayor alcance. Conforme la evaluación se expande, Ivàlua aumenta su función de catalizador en vez de ejecutor (entrevistas 1, 3, 4 y 5).

Como consecuencia de las relaciones más estrechas entre los distintos agentes (Ivàlua, Área de Evaluación Económica, Departamentos), la Generalitat afianza la centralidad de la evaluación de las políticas públicas y se dota de la Comisión Interdepartamental CIAVA, organismo de coordinación y seguimiento de los planes de evaluación con representación de todos Departamentos. A diferencia de la ambigüedad estratégica que hemos descrito en la primera etapa, en palabras del entrevistado número 3: “ahora la evaluación de políticas es uno de los ejes de la estrategia presupuestaria general de la Generalitat”.

En conclusión, hemos descrito una evolución en dos fases incrementales, con un liderazgo inicial de Ivàlua que se comparte después con el Área de Evaluación Económica del Departamento de Economía. Con el tiempo, se desarrolla una estrategia de impulso explícita, y el abanico de políticas crece, consiguiendo implicar otros agentes, especialmente departamentos gubernamentales y administraciones locales y, más tímidamente, una parte de la comunidad epistémica. Como resultado, el anclaje institucional de la evaluación en Cataluña se refuerza.

5.2 EVOLUCIÓN EN NAVARRA

La evolución de la institucionalización de la evaluación en Navarra presenta ciertas discontinuidades, con sus principales órganos impulsores iniciales hoy desaparecidos y la aparición de otros agentes impulsores con carácter sectorial. Tal como se desprende de la entrevista 8, un examen de los procesos de institucionalización nos permite distinguir tres fases en esta evolución: una primera fase expansiva, después de la aprobación de la Ley 21/2005, de la mano de la Comisión Foral y, sobre todo, del Servicio de Calidad (2005-2011); una segunda fase de retraimiento, que coincide con la crisis económica y varios cambios de gobierno (2011-2015); y una tercera fase de recuperación del papel de la evaluación de la mano del Observatorio de la Realidad Social de Navarra (2015-actualidad), si bien ahora con una mirada sectorial (políticas sociales) y no transversal.

⁴ Un ejemplo lo tenemos en el toolkit “¿Cómo puedo elaborar un plan de evaluaciones?”, que han solicitado algunos departamentos para poder dar respuesta a la reforma de la Ley de Finanzas que prevé las planificaciones plurianuales; o la guía práctica que saldrá próximamente sobre la inclusión de la perspectiva de género en la evaluación, un tema de máxima notoriedad social.

Sin duda, el elemento distintivo del sistema público de evaluación de Navarra ha sido su aproximación normativa, con la temprana aprobación de una ley, todavía la única de este tipo en el Estado español, que configura un sistema integral de evaluación en la Comunidad. La Ley marca una estrategia política clara, aprobada en sede parlamentaria, que se irá concretando posteriormente a partir del impulso de la Comisión Foral para la Evaluación. En 2011, el Gobierno de Navarra publica el libro “El sistema público de evaluación en Navarra”, donde se reflejan al detalle las etapas, los agentes y las funciones del sistema público de evaluación navarro. Paradójicamente, ese mismo año la Comisión Foral dejó de reunirse, el Servicio de Calidad desapareció y la institucionalización de la evaluación en la Administración Foral se debilitó extraordinariamente. ¿Cómo pudo pasar esto? En adelante trataremos de diseccionar los aspectos más importantes de este proceso para llegar a entender sus causas.

Desde un punto de vista teórico, el establecimiento de un marco jurídico es el primer paso lógico en el proceso de institucionalización de un sistema público de evaluación (Catalá: 2016). Pero, en realidad, es muy poco frecuente en la mayoría de los países, que suelen avanzar desde vías más discretas para, posteriormente, transformar sus directrices internas en la forma de órdenes, circulares o documentos similares (Lázaro, 2012:29). Ya hemos visto que, a principios de la década de 2000, la institucionalización de la evaluación en el conjunto del Estado español era una rareza. Entonces, en un contexto tan poco propicio a la evaluación, cabe preguntarse: ¿Cómo aparece la iniciativa de aprobar una ley de evaluación de políticas públicas? Como en el caso del nacimiento de Ivàlua en Cataluña, la respuesta apunta más a convicciones personales y aspectos de contingencia que no a estrategias deliberadas y ampliamente compartidas (entrevistas 6, 7 y 8). En este sentido, la determinación del entonces director del INAP, Ignacio Bandrés, muy reconocido por su larga trayectoria en la Administración Foral y su firme compromiso con la modernización de las administraciones, parece haber sido un factor clave. Asimismo, desde un punto de vista político, el enfoque normativo también pudo deberse a la voluntad de evitar conflictos en el desarrollo de las competencias navarras, toda vez que ya era conocido el proyecto de creación de la Agencia Estatal de Evaluación (Ruesta Ozcoidi, 2010:299).

Fue el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) quien elaboró un primer borrador de Ley, consensado con otros departamentos y entidades representativas. Asimismo, se descartó la creación de una Agencia Navarra de Evaluación porque se consideró que ya existían entidades que podrían asumir la función evaluadora (Ruesta Ozcoidi, 2010:300). A efectos de liderar la estrategia que emana de la ley, se optó pues por la constitución de una Comisión Foral, organismo colegiado de supervisión. A su vez, la Comisión Foral encargó la gestión y ejecución a un servicio de nueva creación dentro del INAP: el Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos. En definitiva, se optó por unidades insertas en la organización autonómica frente a la posibilidad de la creación de una agencia pública.

Una de las principales virtudes de la Ley fue prever su propia evaluación. El encargo se plasmó en una evaluación conceptual y una evaluación del grado de aplicación de la norma. Aunque se limitan al período 2006-2009, estas dos evaluaciones son, hoy en día, la mejor fuente de retrospectiva acerca de los éxitos y fracasos de la institucionalización de la evaluación en Navarra. La evaluación conceptual puso de manifiesto que una de las principales debilidades de la Ley era su marcado carácter de voluntariedad. En este sentido, se detectaba una asimetría

entre la regulación de la calidad de los servicios y la regulación de la evaluación de políticas, siendo esta última menos exigente, lo cual no fomentaba de manera expresa unos mínimos de aplicación (INAP, 2009a). En cuanto al redactado y provisiones concretas de la ley, no se creó ninguna comisión de carácter técnico en la que participaran personas o entidades externas especialistas en las materias reguladas (INAP, 2009a; Ruesta Ozcoidi, 2010:300), lo cual no deja de ser sorprendente, teniendo en cuenta que se trataba de una regulación sin precedentes en España.

Por otra parte, la evaluación del grado de aplicación de la Ley destacó varios aspectos, positivos y negativos, en relación con la implementación práctica de la norma. En el lado positivo, se situaba el impulso de las evaluaciones, que crecieron respecto el período anterior. En el lado negativo, se apuntó la necesidad de replantear el funcionamiento y liderazgo de la Comisión Foral, a la vista de su escaso compromiso y determinación políticos (INAP, 2009b; entrevista 8). En un documento posterior de valoración del funcionamiento de la Comisión Foral, se concluye que “la doble perspectiva técnica y política representada en la estructura y composición de la Comisión Foral, no ha garantizado un verdadero impulso político e institucional a la función de la evaluación” (Valoración... 2011: 43). Cabe resaltar que, en contraste con esta falta de impulso político, la evaluación puso de relieve que el Servicio de Calidad del INAP, en su condición de unidad prestadora de servicios a la Comisión Foral, había sido un “factor de éxito” en la aplicación de la Ley (Evaluación, 2009:255). En efecto, como se ha descrito en apartados anteriores, el período 2007-2010 fue intenso en la producción de materiales, la puesta en marcha del Registro de Evaluaciones, y la dinamización de una primera red de profesionales alrededor de jornadas y eventos de difusión de la evaluación (entrevistas 6 y 8).

Pero el Servicio de Calidad contó también con dos hándicaps muy importantes. Por una parte, la insuficiencia de recursos (humanos, materiales y económicos) para ejecutar las actuaciones previstas. Esto se subsanó, en parte, con la contratación de asistencias técnicas externas, que fueron un elemento clave para permitir el despegue de las primeras acciones del Servicio (entrevista 8). En contrapartida, el hecho de externalizar pudo descapitalizar al propio Servicio, pues en aquel momento inicial era necesario consolidar una mínima estructura interna capaz de tejer confianzas y complicidades para con otros servicios y departamentos de la Administración Foral. Por otra parte, se encontraron resistencias culturales y organizacionales que dificultaron la extensión de la cultura de la evaluación dentro de la Administración Foral. En este sentido, el documento de Valoración de la Comisión Foral (2011: 43) es muy explícito: “(...) a pesar del esfuerzo invertido por el Servicio de Calidad por incorporar actuaciones de capacitación y sensibilización sobre la materia de evaluación en las personas con responsabilidad política y de alta dirección en el Gobierno de Navarra, no ha sido posible iniciar ninguna de ellas por falta de interés y motivación”.

Así pues, el despliegue de las acciones previstas se vio detenido por diversas crisis (económicas, políticas y de gobierno⁵), que propiciaron que la evaluación de políticas disminuyera de rango

⁵ Los cambios de gobierno que se han sucedido desde el primer gobierno de coalición UPN-CDN (2003-2007) que aprobó la Ley 21/2005 son los siguientes: Segundo Gobierno de coalición UPN-CDN (2007-2009); Cuarto Gobierno de Unión del Pueblo Navarro (2009-2011); Gobierno de coalición UPN-PSN (2011-

dentro de la estructura institucional de la Administración Foral (Zalba: 2020). Cabe añadir, además, un factor humano pero muy relevante en este caso: Ignacio Bandrés, director del INAP y artífice de la institucionalización de la evaluación en Navarra, murió de forma inesperada en el año 2009, lo que dejó un vacío en la dirección del INAP y complicó la reestructuración de uno de los organismos clave del sistema de evaluación navarro.

En la legislatura 2011-15 desapareció el Servicio de Calidad y las competencias de evaluación pasaron a depender de una Sección con menor rango. La Comisión Foral dejó de reunirse y, a pesar de la vigencia de la ley 21/2005, las políticas de institucionalización de la evaluación fueron perdiendo fuerza en los años siguientes. Se desprogramaron acciones de sensibilización y formación, se dejaron de producir materiales y la red de evaluación desapareció (entrevista 8). La información sobre evaluación se eliminó del web del Gobierno de Navarra y el Registro de Evaluaciones dejó de ser mantenido y accesible. En estos años, como hemos visto en el análisis de la base de datos, se observa también una caída en la publicación de evaluaciones. El anclaje institucional se debilitó, sin contar con una red de apoyo. El impulso de la evaluación no recupera cierto protagonismo hasta 2015, con la creación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra. En 2019, se atribuyeron al Observatorio las competencias de planificación y evaluación de las políticas sociales a través de una Dirección General. Si bien esto representó un avance en términos de evaluación de políticas sociales, el Gobierno de Navarra ya no ha vuelto a proyectar una mirada transversal sobre la evaluación de políticas públicas, tal como pretendía originalmente la ley (entrevistas 7 y 8).

En un análisis global, se desprende que la principal carencia del proceso de institucionalización de la evaluación en Navarra ha sido la falta de vínculos fuertes y de coordinación entre los distintos agentes del sistema. La Comisión Foral no ejerció un liderazgo fuerte, y el Servicio de Calidad no supo o no pudo establecer la red de apoyos y complicidades necesaria con los demás agentes (departamentos gubernamentales, administraciones locales, comunidad epistémica, etc.) De esta forma, aunque la institucionalización se inició con aparente fuerza impulsada por una Ley pionera, sucumbió rápidamente en el contexto de una crisis económica, un cambio de gobierno y una reestructuración departamental. Ni la Ley ni la existencia de una estrategia publicada y bien detallada sirvieron para subsanar el débil anclaje institucional. En un sentido contrario al propio concepto de la institucionalización, parece que el impulso de la evaluación en Navarra nunca pasó de ser una empresa casi personal. Expresado en palabras del entrevistado 8: “(...) en el momento que desaparecen ciertas personas, o incluso personas adscritas a ciertos partidos políticos, lo que antes era extremadamente (o aparentemente) importante, como el fomento de la cultura de la evaluación, de repente deja de serlo, de repente todo deja de fluir (...)”.

2012); Nuevo Gobierno de Unión del Pueblo Navarro (2012-2015); y Gobierno de coalición Geroa Bai, EH Bildu, Podemos e Izquierda-Ezkerra (2015-2019)

6. LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN EN CATALUÑA Y NAVARRA EN PERSPECTIVA COMPARADA

Analizamos ahora el proceso de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra, de forma segmentada a partir de la adaptación del marco analítico de Stockmann et. al. (2020), descrito en la metodología. El apartado se estructura alrededor de las 15 preguntas que informan las variables independientes de nuestra investigación. Para facilitar la comparabilidad, cada variable se comenta primero en Cataluña y después en Navarra. El resultado de este análisis tiene una doble función: por una parte, será la base para la confección del índice comparado del nivel de institucionalización de la evaluación de Cataluña y Navarra. Por otra parte, informará la posterior discusión sobre los factores explicativos de los procesos de institucionalización y sus resultados.

3.1 SUBSISTEMA POLÍTICO

3.1.1 INSTITUCIONALIZACIÓN

¿Existe una ley o leyes específicas sobre la evaluación de las políticas públicas? (variable 1.1.1)

CATALUÑA

Actualmente no existe en Cataluña una ley específica sobre evaluación de políticas públicas, aunque sí se ha producido cierto desarrollo legal a partir de otras normas sectoriales o parciales, como veremos en el apartado siguiente.

NAVARRA

La Comunidad Foral de Navarra es la única en el Estado español que cuenta con una ley específica de evaluación de políticas públicas. Concretamente, se trata de la ley 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos. Su ámbito de aplicación se pretende extensivo a todas las administraciones públicas de la Comunidad, incluyendo el gobierno regional, las entidades locales, así como sus respectivos organismos dependientes. La ley define las modalidades de evaluación, los momentos para la evaluación e incluso sus posibles contenidos. Asimismo, se crea la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, como órgano colegiado encargado del ejercicio de la competencia de evaluación. Según la ley, las evaluaciones deben ser públicas y a tal efecto se crea un Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios, también público y gratuito, donde deben quedar incorporadas.

Es destacable que la propia ley, en su disposición adicional primera, prevé la elaboración de un informe acerca de su grado de aplicación una vez transcurridos 3 años desde su entrada en vigor. Esta disposición se materializó en 2009 en la forma de una evaluación conceptual (evaluación de la calidad normativa) y una evaluación del grado de aplicación de la norma (evaluación de la implementación y de resultados), las dos llevadas a cabo por parte de un equipo externo en colaboración con el Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos, entidad gestora del proceso evaluativo.

¿Existen leyes o regulaciones parciales o sectoriales sobre la evaluación? (variable 1.1.2)

CATALUÑA

Los antecedentes jurídicos de impulso a la evaluación, dentro del ámbito de la evaluación económica, los podemos situar en la Ley 13/1989, que preveía la incorporación de estudios económicos de tipo coste-beneficio para las disposiciones normativas de carácter general. Una década después, la Ley 26/2010 introdujo los informes de impacto económico y social (IIES) para los planes o programas con un impacto relevante en las finanzas públicas de la Generalitat⁶ (Tarrach, 2016). Con un alcance más transversal, la Ley 19/2014 sobre transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno, prevé que los criterios y la metodología para evaluar el cumplimiento de planes y programas deben ser públicos, así como el resultado de las evaluaciones.

Pero, sin duda, el mayor avance legislativo es la modificación de la Ley de finanzas públicas de Cataluña, acontecida el año 2020 en el marco de la tramitación de los presupuestos anuales, y que significa la incorporación en la ley de un nuevo capítulo específico sobre evaluación de políticas públicas⁷. Como aspecto más significativo, este capítulo especifica que todos los departamentos de la Generalitat deben acordar sus planes plurianuales de evaluación de políticas públicas, así como el Govern de la Generalitat debe aprobar un plan plurianual de las intervenciones públicas que considere prioritarias.

NAVARRA

Con el fin de modernizar la administración pública, algunas normas precedentes a la Ley 21/2005 sirvieron para allanar el camino a la evaluación en Navarra. La ley 14/2004 en lo referente al Gobierno de Navarra, la Ley 15/2004 en lo referente a la Administración Foral, y la ley 11/2004 en lo referente al régimen local tuvieron la intención fundamental de “mejorar la atención y el servicio a los ciudadanos, la eficacia de la actividad administrativa y fomentar la participación ciudadana en los asuntos públicos” (Ruesta: 2010: 297). Aun así, solo hay un par de referencias vagas a la evaluación en estos textos.

De manera más explícita, la ley Foral 11/2012, de 21 de junio, de la transparencia y del gobierno abierto, después modificada por la Ley 5/2016, contiene un título dedicado al diseño de un marco general para la mejora continua de la calidad de la Administración (Título VI), donde se menciona la evaluación de políticas como una de las estrategias de calidad (Paja Fano, 2017: 20), y también se sitúa a la ciudadanía como copartícipe en el diseño, implementación y evaluación de las políticas y servicios públicos.

⁶ 6 Según el Acuerdo de Gobierno de 20/12/2011, la obligatoriedad recae sobre los planes o programas con un impacto presupuestario superior a los 10 millones de euros.

⁷ Concretamente, la Ley 3/2002 de finanzas públicas de Cataluña se modifica en virtud del artículo 97.21 de la Ley 5/2020 para incorporar el capítulo X sobre evaluación de políticas públicas.

¿Existen políticas públicas o estrategias sobre la evaluación y su uso? (variables 1.1.3.1 a 1.1.3.9)

CATALUÑA

A lo largo de los últimos años, la acción de la Generalitat para la institucionalización de la evaluación se ha ido sofisticando, pasando de unas primeras actuaciones aisladas hasta la conformación de una estrategia más o menos coherente. En este proceso, dos agentes institucionales han tenido un papel protagonista: el consorcio público Ivàlua y el Área de Evaluación Económica de Políticas Públicas del Departamento de Economía y Hacienda (Cerrillo Martín, 2020).

Desde Ivàlua se trabaja a partir de planes anuales de actuación que contienen los ejes de: ejecución de evaluaciones y asesoramientos, formación y generación de herramientas, y promoción y difusión de la evaluación⁸. Por su parte y de forma similar, desde el Área de Evaluación Económica se delimitan tres pilares consistentes en: facilitar la realización de evaluaciones, crear conocimiento entorno a la evaluación de políticas, e integrar la evaluación dentro de la gestión pública. Actuando de forma autónoma pero coordinada, esto ha dado lugar a un abanico de acciones que se resumen a continuación.

Las acciones más consolidadas son las de sensibilización y formación interna, así como las de generación de conocimiento. Estas acciones tienen el protagonismo principal de Ivàlua, que dispone de un catálogo de cursos generalistas y específicos sobre tipos de evaluación, tanto para departamentos y organismos de la Generalitat como para administraciones locales y organizaciones del Tercer Sector. Asimismo, Ivàlua ha publicado un conjunto de 16 guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas. Por su parte, el Área de Evaluación Económica (AAE) de la Generalitat tiene en su web un apartado público de protocolos técnicos y herramientas para la evaluación económica.

A nivel interno, en 2019 se creó la *Comunitat de pràctica d'avaluació de polítiques públiques de la Generalitat de Catalunya* (COAVA), una red de profesionales del sector público con el objetivo de compartir conocimiento y experiencias para así promover la evaluación. Este espacio de encuentro y reflexión alrededor de la evaluación ha supuesto un notable avance en términos de dinamización de la comunidad evaluadora. Sin embargo, uno de los puntos débiles de la estrategia es la falta de acciones de dinamización de la comunidad epistémica en un sentido más amplio, sobre todo en lo que se refiere a las universidades, centros de investigación y red de profesionales de la evaluación del sector privado. Enlazando con esta visión más amplia, se echan en falta también acciones de estímulo y reconocimiento de la evaluación como becas o premios a proyectos de evaluación (entrevista 3).

A nivel de acciones de comunicación y difusión externa, destaca la reciente creación del Repositorio de evaluaciones de políticas públicas de Cataluña, fruto de la colaboración entre

⁸ Los planes de actuación de Ivàlua son accesibles a través de su sitio web: <https://ivalua.cat/ca/ivalua/plans-de-treball>

Ivàlua y la Universitat Pompeu Fabra. Desde el web de este repositorio es posible acceder a todas las evaluaciones que se han hecho públicas⁹, así como filtrarlas según varios parámetros de búsqueda. Por otra parte, en 2020 Ivàlua realizó y publicó una serie de webinars para situar y debatir el estado de la evaluación en el contexto de la Covid-19 con reconocidos expertos en la materia.

Una de las políticas más innovadoras de impulso de la evaluación de las políticas públicas de la Generalitat es el *Fons de promoció per a l'avaluació de polítiques públiques* (PROAVA), un fondo interno competitivo creado y financiado por el Departamento de Economía y dotado con 180.000€ para promover la evaluación de políticas realizadas por los departamentos de la Generalitat. La primera edición (2019) contó con 16 propuestas de los departamentos, de las que se financiaron 11, pertenecientes a 6 departamentos distintos. Actualmente está en marcha la segunda edición, que cuenta con un número de propuestas superior a las de la edición anterior. Las propuestas seleccionadas no solo cuentan con el respaldo económico (cofinanciación del 65% con un importe máximo de 26.000 euros cada una), sino que disponen de asesoramiento previo y acompañamiento durante el transcurso de la evaluación por parte de Ivàlua. Asimismo, los resultados de la evaluación deben ser públicos y compartidos en el marco de la comunidad COAVA, y existe el compromiso de hacer un seguimiento de las recomendaciones de la evaluación. De esta forma, el programa PROAVA se convierte en una acción de financiación que también combina tareas de asesoramiento, acompañamiento y seguimiento de la evaluación.

En cuanto a acciones de planificación de la evaluación, la modificación de la Ley de finanzas públicas de Cataluña del año 2020 prevé, por primera vez, que tanto el Govern como sus distintos departamentos aprueben planes plurianuales de evaluación de políticas públicas. En este sentido, se ha creado la *Comissió Interdepartamental d'Avaluació de Polítiques Públiques* (CIAVA)¹⁰, órgano colegiado que tiene entre sus funciones la de coordinar esta planificación y hacer el seguimiento y valoración de su ejecución.

Finalmente, en cuanto a acciones de revisión de las evaluaciones, si bien con carácter puntual, se puede mencionar un estudio del uso de las evaluaciones realizadas por Ivàlua entre el 2008 y el 2016, así como algunos estudios sectoriales de revisión de evidencias, especialmente en el ámbito de la educación.

NAVARRA

La principal estrategia de desarrollo de la evaluación en Navarra emana directamente de la Ley 21/2005, que pretende diseñar un sistema público e integral de evaluación en la Comunidad. A tal efecto, la propia ley establece en su artículo 23.2 las funciones de la Comisión Foral en 14 epígrafes, que van desde el impulso de la cultura de la evaluación y la elaboración de planes estratégicos hasta la articulación de un sistema de comunicación entorno la evaluación y la calidad de los servicios. En 2011, la estrategia queda plasmada en el libro que publica el Gobierno de Navarra "El sistema público de evaluación en Navarra", donde se presenta el

⁹ <https://www.upf.edu/web/avaluacions-politiques-publiques>

¹⁰ Acord de Govern el 12 de novembre de 2019, Generalitat de Catalunya.

proceso de constitución y desarrollo del sistema público de evaluación, incluyendo también el programa de mejora previsto para los próximos años.

Las acciones de sensibilización y formación interna, generación de conocimiento, dinamización de la comunidad epistémica, y comunicación y difusión, tuvieron mucha importancia durante los años 2007-2011. El Servicio de Calidad, juntamente con una asistencia técnica externalizada, desplegaron un ambicioso programa que incluyó jornadas abiertas y seminarios técnicos, diseño de cursos formativos, edición de materiales e incluso una red de evaluación formada por profesionales.

Estas acciones perdieron vigor y solo se han recuperado parcialmente de la mano del INAP y, más recientemente, del ORS. Actualmente, la Administración Foral ofrece de manera estable un curso de 15h sobre evaluación de políticas públicas, pero las acciones de sensibilización, edición de materiales y difusión de la evaluación han pasado a ser puntuales y aisladas, más allá del ámbito de las políticas sociales propio del ORS. Un ejemplo paradigmático de esta involución es el Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios. El registro, accesible en su momento desde la página web del Gobierno de Navarra, se reguló y modificó a través de diversos acuerdos de la Comisión Foral (2006, 2008 y 2010), e incluso se editó y publicó un Manual del Usuario en 2011 para facilitar el acceso por parte de la ciudadanía. Desgraciadamente, con el período de crisis y el cambio de gobierno, el Registro dejó de ser mantenido y desde hace años el enlace es inaccesible, incumpliendo así la Ley 21/2005, que estipula que el Registro deber ser público y gratuito.

En relación con las acciones de planificación de la evaluación y de revisión de las evaluaciones, podemos considerar el informe de evaluación de aplicación de la ley 21/2005, realizado en 2009, en tanto que revisa algunos aspectos de las evaluaciones entonces contenidas en el Registro y, además, propone un plan de mejora que, más tarde, se acompaña de un informe sobre las posibilidades de evolución del sistema público de evaluación de Navarra. Lamentablemente, estas recomendaciones no tuvieron seguimiento y actualmente la planificación de la evaluación se limita a las políticas sociales que dependen de la Dirección General del Observatorio de la Realidad Social de Navarra.

Las acciones de estímulo y reconocimiento figuraban en la Ley 21/2005, pero solo en relación con la calidad de los servicios públicos, para los que se promovió la organización y entrega de premios a la calidad y a las buenas prácticas. Recientemente, desde el Observatorio de la Realidad Social se ha lanzado la convocatoria de los primeros Premios a Proyectos e Iniciativas de Evaluación en Navarra¹¹, con las modalidades de estudios teóricos, evaluaciones prácticas y análisis comparativos.

Finalmente, no hay constancia de ninguna acción de financiación de evaluaciones o de acciones estables de asesoramiento, acompañamiento y seguimiento de evaluaciones dirigidos a otras unidades administrativas (entrevistas 6, 7 y 8).

¹¹ https://www.observatoriorealidadsocial.es/es/premio_evaluacion/

¿Existen unidades específicas de evaluación en las Consejerías? (variable 1.1.4)

CATALUÑA

Ya hemos destacado el rol impulsor de la evaluación de políticas públicas que tiene el Departamento de Economía y Hacienda a través del Área de Evaluación Económica. También el departamento de Presidencia tiene un área de Mejora de la Regulación para las evaluaciones legislativas de impacto normativo (Tarrach, 2016). Pero la relación de los distintos departamentos con la evaluación es muy poco uniforme. Existen Consejerías que, desde un punto de vista sectorial, tienen una tradición más o menos consolidada en la evaluación (Salud, Educación, Cooperación al Desarrollo), y algunas cuentan con agencias u órganos sectoriales de evaluación¹².

Por lo demás, los Gabinetes Técnicos de cada Consejería son las unidades estructurales que, en teoría, asumen las competencias de gestión de la evaluación en cada departamento. Pero parten de concepciones diferentes de la evaluación y, a menudo, no tienen personal especializado en este ámbito. Un estudio reciente sobre el estado de la evaluación en la Generalitat de Cataluña halla que 6 de las 13 Consejerías no tiene un equipo interno dedicado a la evaluación de políticas (Cerrillo Martín, 2020).

NAVARRA

La relación de los distintos departamentos del Gobierno Foral con la evaluación de políticas no es uniforme. La Consejería de Presidencia, impulsora de la Ley 21/2005, tuvo sus unidades operativas en el Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos del INAP (2007-11), y después en la Sección de Evaluación y Calidad del Servicio de Organización y Modernización, adscrita a la Dirección General de Gobierno Abierto y Nuevas Tecnologías.

Con una visión sectorial, la Dirección General del Observatorio de la Realidad Social de la Consejería de Derechos Sociales cuenta con personal dedicado a la planificación y la evaluación de las políticas sociales, y el Servicio Navarro de Empleo SNE-NL cuenta con un plan de evaluaciones 2019-2023. Asimismo, la Consejería de Educación tiene una sección de Evaluación y Calidad centrada en varios aspectos del sistema educativo, y el Departamento de Salud cuenta con un Servicio de Planificación, Evaluación y Gestión del Conocimiento. Pero más allá de estos casos, no se puede hablar de unidades homologables en todos los Departamentos de la Administración Foral.

¿Existen organismos públicos de carácter transversal y específicos de evaluación (agencias o similar)? (variable 1.1.5)

¹² Sin ánimo de exhaustividad, algunos ejemplos son la Agència de Qualitat i Avaluació Sanitàries de Catalunya (AQuAS), Agència per a la Qualitat del Sistema Universitari de Catalunya (AQU), etc.

CATALUÑA

Si Cataluña se ha considerado un referente estatal en el ámbito de la evaluación de políticas públicas es, en gran parte, por la labor de del Insitut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua). Este ente es un consorcio público adscrito a la Generalitat de Cataluña a través del departamento competente en materia de economía y finanzas. Se trata de una entidad de derecho público de carácter asociativo y voluntario, de durada indefinida y con capacidad para crear y gestionar servicios y realizar actividades en los términos que establece la normativa aplicable a las entidades consorciadas¹³. Además de la Generalitat, la Diputación de Barcelona y la Universitat Pompeu Fabra (UpF) son, actualmente, las otras dos instituciones que conforman dicho consorcio.

El consorcio se creó en el año 2006 pero inició sus actividades en el año 2008. Desde la elaboración de sus primeros informes de evaluación y guías didácticas, la institución ha ido forjando una valiosa reputación por la calidad de sus trabajos (Lázaro, 2012; Barberá et.al., 2020). Pero la actividad evaluadora de Ivàlua es limitada y su objetivo de promover la cultura de la evaluación es más ambicioso, así que su rol principal es más bien de agente catalizador: formando, asesorando, promocionando y divulgando la evaluación de políticas entre las administraciones públicas catalanas. De esta manera, en coordinación con el Departamento de Economía y los demás miembros del consorcio, Ivàlua ha escapado el perfil de agencia gubernamental de fiscalización o de mera proveedora de servicios para convertirse en un aliado promotor de la evaluación (Baixauli Cubells, 2014; Barberá et.al., 2020).

Un poco más de un tercio de las evaluaciones que constan en el Repositorio de evaluaciones de políticas públicas de Cataluña han sido realizadas por Ivàlua (un total de 38 sobre 105). En su rol de asesoramiento, Ivàlua ha acompañado no solo a departamentos del Govern sino también a numerosos ayuntamientos y administraciones locales que, como veremos, han devenido una importante fuente de la práctica evaluadora en Cataluña. Asimismo, las actividades formativas (cursos propios, cursos a medida y colaboraciones en programas externos) son otro pilar del Consorcio, y pueden llegar a sumar más de 200 horas lectivas anuales. Ivàlua es también muy activa en la generación de conocimiento y herramientas (guías de evaluación, colección práctica *toolkit*, estudios sectoriales), así como en actividades de difusión (*newsletters*, redes sociales, colaboraciones en publicaciones, etc.). El detalle y evolución de todas las acciones se puede consultar en sus memorias anuales desde 2008 hasta la actualidad¹⁴.

NAVARRA

El sistema público de evaluación de Navarra no prevé un organismo público autónomo de carácter transversal y específico de evaluación como sería el modelo de una agencia pública u organismo similar. En cambio, el órgano que ostenta las competencias de evaluación, creado

¹³Estatutos del Consorcio Ivàlua, modificados según el Acuerdo de Gobierno 32/2021: ACORD GOV/32/2021, de 23 de març, pel qual s'autoritza la modificació dels Estatuts del Consorci Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua), i se n'aprova el text íntegre.

¹⁴ <https://ivalua.cat/ca/ivalua/memories>

expresamente por la Ley 21/2005, es la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos.

La composición de la Comisión Foral consta de un presidente (designado por acuerdo del Gobierno), un secretario (funcionario del INAP) y seis vocales (en representación de diversos departamentos, así como la Federación Navarra de Municipios y Consejos, la Fundación Navarra para la Calidad y las organizaciones sindicales representativas). Asimismo, se elabora un Reglamento de Funcionamiento que establece que la periodicidad de las reuniones será, como mínimo, semestral. Se trata, pues, de un órgano de coordinación y supervisión, pero no de gestión.

La propia Comisión Foral queda adscrita al INAP, quien, según la Ley 21/2005, dispone de los medios materiales y recursos humanos para cumplir sus fines. Así pues, en septiembre de 2007, se crea el Servicio de Calidad de Políticas y de los Servicios Públicos, cuya función principal es proporcionar asistencia técnica a la Comisión Foral. El Servicio de Calidad está formado por un director/a de servicio, un jefe/a de la Sección de Evaluación y Desarrollo de los Recursos Humanos, un jefe/a de la Sección de Calidad y Asistencia a la Comisión Foral de Evaluación, y algunos licenciados en prácticas. Siendo su estructura reducida, el Servicio dispone también de asistencias técnicas externas que dan soporte y apoyo al desarrollo de sus funciones.

Así pues, la Comisión Foral adopta un papel de supervisión y atribuye al Servicio de Calidad un rol operativo, siendo los principales impulsores de la evaluación en la Comunidad. En cualquier caso, se trata de unidades insertas en la organización autonómica, y no de órganos autónomos al estilo de una agencia pública. Pero desde 2011, como consecuencia de la crisis económica y los cambios de gobierno, la Comisión Foral se encuentra inactiva y el Servicio de Calidad se ha desmantelado.

3.1.2 PRÁCTICA

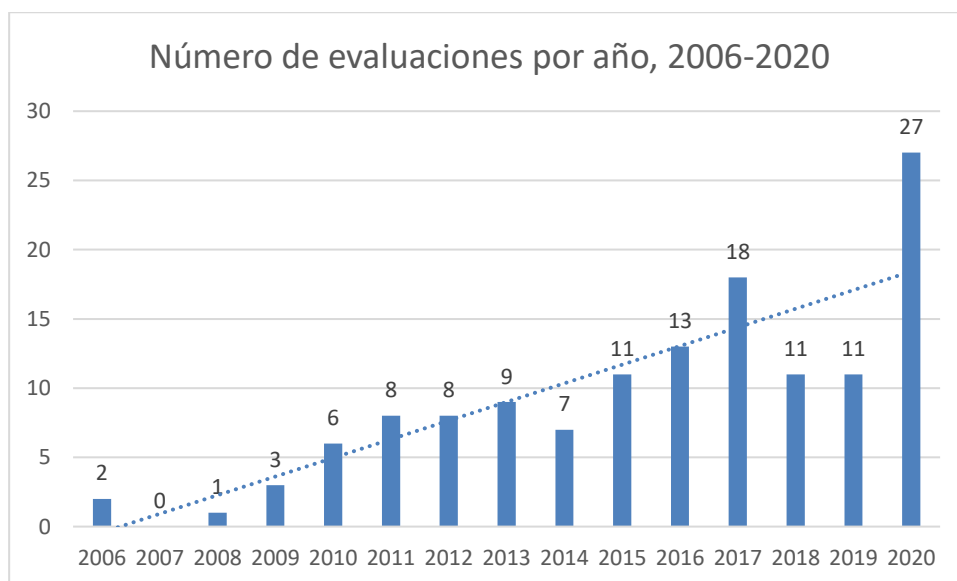
¿Cuál es la intensidad, frecuencia y características de la práctica evaluadora? (variable 1.2.1)

CATALUÑA

La creación del Repositorio de evaluaciones de políticas públicas de Cataluña ha facilitado, parcialmente, la identificación de las evaluaciones públicas. Siendo una iniciativa conjunta de la Universidad Pompeu Fabra (UpF) y el consorcio Ivàlua, las evaluaciones que contiene el Repositorio entran dentro de los estándares que guían al propio consorcio y, de hecho, se clasifican según los principales tipos de evaluación que éste distingue (evaluabilidad, diseño, económica, impacto, implementación, necesidades). Si bien el repositorio pretende recoger de forma sistemática todas las evaluaciones llevadas a término en Cataluña a través de una búsqueda regular y periódica, lo cierto es que no todas quedan registradas, tal y como reconocen sus impulsores (entrevistas 1 y 2). Las evaluaciones de políticas públicas realizadas en el marco de la investigación académica o las realizadas por consultorías privadas son algunos ejemplos de ámbitos probablemente poco representados en el Repositorio. Asimismo, desde la búsqueda inicial de evaluaciones realizada previamente a la publicación del Repositorio, la búsqueda y actualización no ha sido sistemática. A pesar de estas limitaciones, el Repositorio

es actualmente la base de datos más completa sobre evaluaciones de políticas públicas en Cataluña.

En los quince años comprendidos entre 2006 y 2020, el Repositorio identifica 105 registros de evaluaciones. Para este análisis, se han añadido a esta base de datos las evaluaciones más recientes realizadas por Ivàlua y que no constaban todavía en el Repositorio (años 2019 y 2020). Asimismo, se han añadido las evaluaciones realizadas en el marco del programa PROAVA (edición 2020), que tampoco constaban en el Repositorio. Así pues, la base de datos de nuestro estudio cuenta con 135 evaluaciones, con una media de 9 evaluaciones por año, que se distribuyen de la forma siguiente:

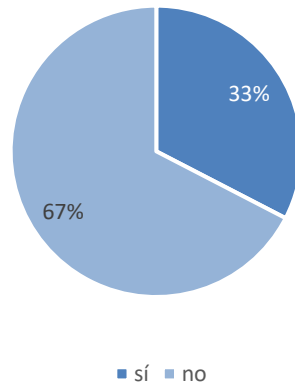


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Repositori d'avaluacions de Polítiques Públiques, Ivàlua i el programa PROAVA.

El gráfico anterior muestra una tendencia creciente en el número de evaluaciones, con un pico en 2017 y un salto importante el 2020, llegando hasta las 27 evaluaciones. El incremento del último año se debe, en gran parte, a la inclusión de 11 evaluaciones que fueron financiadas, por primera vez, con los fondos del programa PROAVA.

En cuanto al tipo de evaluación, observamos que el 33% de las evaluaciones eran o contenían aspectos propios de la evaluación de impacto.

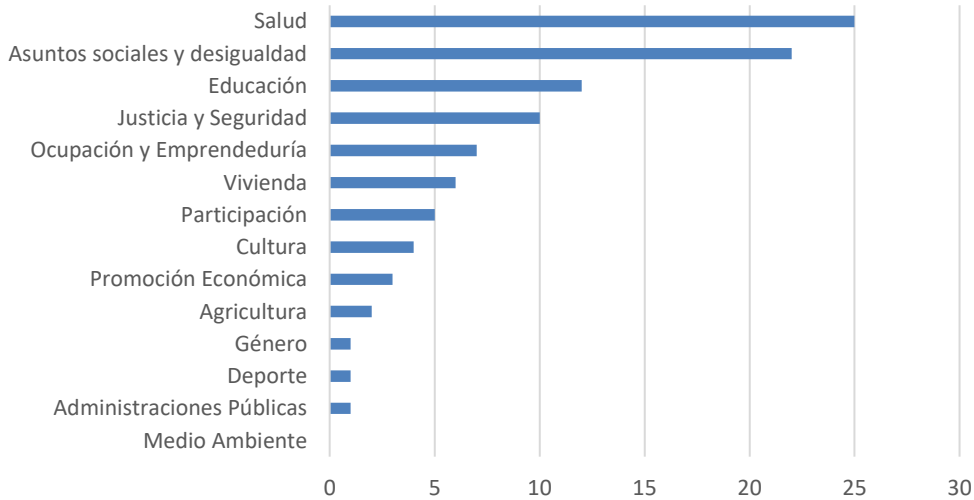
Evaluaciones de impacto, o que incluyen consideraciones de impacto, en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Repositori d'avaluacions de Polítiques Públiques, Ivàlua i el programa PROAVA.

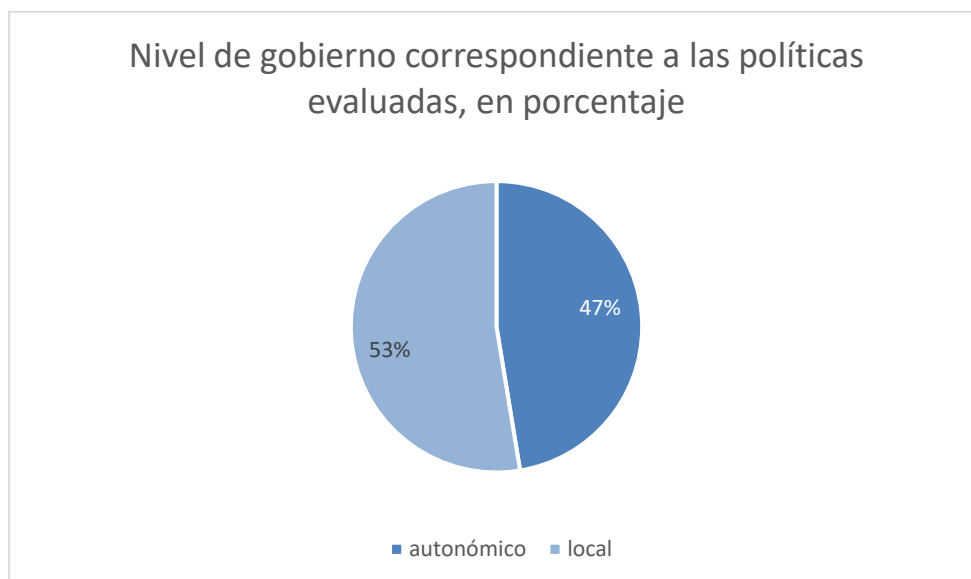
Respecto al ámbito sectorial de las evaluaciones, destaca la preponderancia de las evaluaciones en los campos de salud (25%) y asuntos sociales y desigualdad (22%), que juntas suponen casi la mitad de las evaluaciones. Les siguen Educación (12%) y Justicia y Seguridad (10%). Ningún otro ámbito sectorial supera el 7%.

Ámbito sectorial de las evaluaciones, en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Repositori d'avaluacions de Polítiques Públiques, Ivàlua i el programa PROAVA.

Finalmente, en relación con el nivel de gobierno de la política evaluada, el 53% de las evaluaciones pertenecen a políticas públicas de nivel local, mientras que el 47% restante pertenecen a políticas públicas de nivel autonómico. La presencia de evaluaciones en el ámbito local será, como veremos, una diferencia principal con la práctica evaluadora de Navarra.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Repositori d'avaluacions de Polítiques Públiques, Ivàlua i el programa PROAVA.

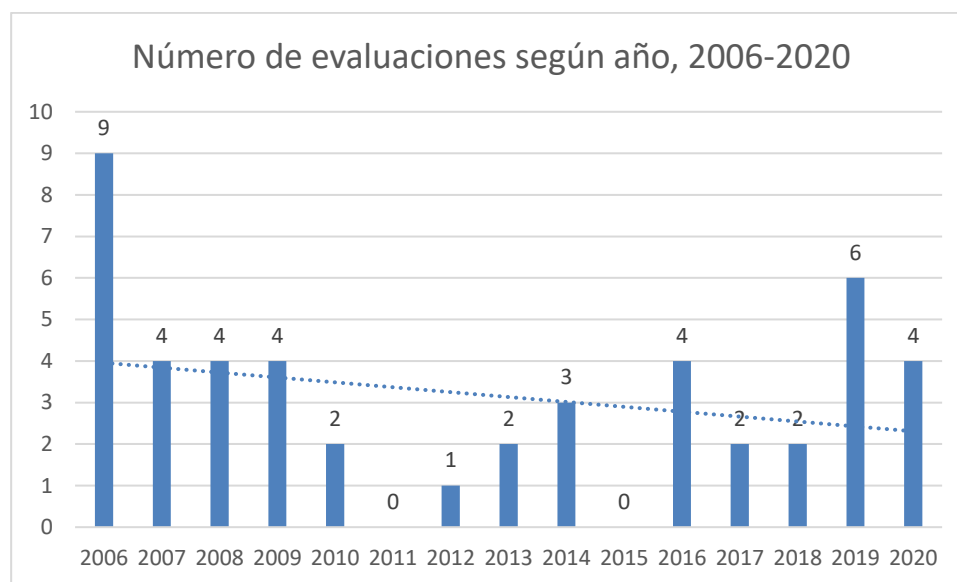
NAVARRA

La inoperancia del Registro de evaluación de políticas y servicios públicos, previsto por Ley foral 21/2005, ha hecho dificultosa la tarea de cuantificar las evaluaciones de políticas públicas de las administraciones navarras. Aun así, a través del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005, realizada en 2019, se han podido validar 13 evaluaciones realizadas entre 2006 y 2009.

Complementariamente, se ha usado la base de datos del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra, que cuenta con más de 250.000 documentos de ámbito internacional. Una búsqueda inicial a partir de la palabra clave "evaluación" y el filtro "Navarra" retorna 305 registros. Aplicando el filtro de base de datos documental proporcionado por la herramienta del Centro de Documentación, el resultado se reduce a 247 registros documentados entre 1987 y 2021. Después hemos acotado temporalmente la búsqueda entre los años 2006 y 2020, período a partir del cual la ley 21/2005 es vigente, y que coincide con el período de referencia del Repositorio de Cataluña, quedando el número de registros en 185. Se ha procedido a revisar estos 185 registros a partir de los campos disponibles y relevantes (título, autor, editor, descripción) a efectos de esclarecer si efectivamente hacían referencia a evaluaciones de políticas públicas. En la mayoría de los casos, ha sido necesario acceder al

documento original para poder hacer la valoración¹⁵. En consecuencia, se han eliminado todos los registros que no eran propiamente evaluaciones, tales como memorias, guías, protocolos, planes estratégicos, estudios diagnósticos y similares. Esta selección ha identificado finalmente 34 registros coincidentes con evaluaciones de políticas públicas, que se han añadido a los 13 registros identificados previamente¹⁶.

Así pues, la base de datos de este estudio cuenta con un total de 47 evaluaciones, con una media de 3,13 evaluaciones por año, que se distribuyen de la forma siguiente:



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005 y del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra.

El gráfico anterior muestra cierta discontinuidad en la producción de evaluaciones de políticas públicas en Navarra. Así, después de un pico inicial en el año 2006, la producción parece estabilizarse durante los años siguientes hasta 2009. Seguidamente, se acusa una disminución en el número de evaluaciones, sobre todo entre los años 2010 y 2015, y a partir de entonces parece empezar a recuperarse¹⁷.

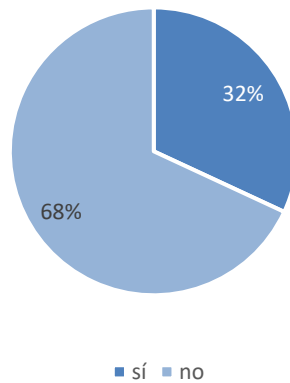
En cuanto al tipo de evaluación, observamos que el 32% de las evaluaciones eran o contenían aspectos propios de la evaluación de impacto.

¹⁵ Para esta distinción, se ha tomado como referencia la definición de evaluación de Balthasar (2009), ver bibliografía.

¹⁶ Cabe notar que la base de datos del antiguo Registro no ha sido incorporada en la base de datos del Centro de Documentación del Observatorio.

¹⁷ Aunque el año 2021 queda temporalmente fuera del estudio, es oportuno apuntar que sus datos provisionales parecen confirmar la tendencia a la recuperación del número de evaluaciones de políticas públicas. Hasta agosto de 2021, en la base de datos del Centro de Documentación del Observatorio constan 5 evaluaciones de políticas públicas.

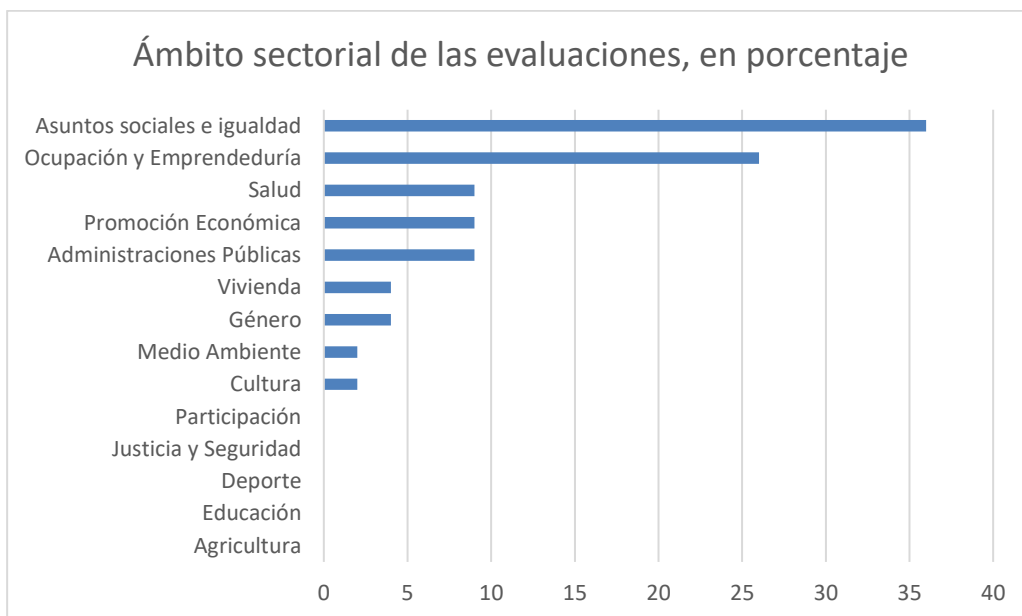
Evaluaciones de impacto, o que incluyen consideraciones de impacto, en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005 y del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra.

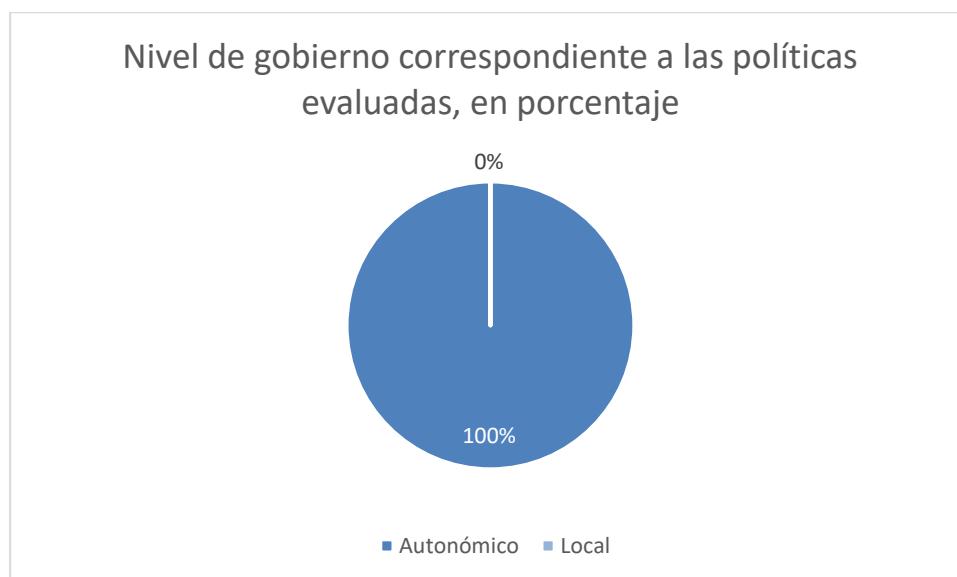
Respecto al ámbito sectorial de las evaluaciones, destaca la preponderancia de las evaluaciones en los campos de asuntos sociales e igualdad (36%) y ocupación y emprendeduría (26%). La suma de estos dos sectores representa casi dos terceras partes de las evaluaciones y, en cambio, ningún otro ámbito sectorial supera el 9%.

Ámbito sectorial de las evaluaciones, en porcentaje



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005 y del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra.

Finalmente, en relación con el nivel de gobierno correspondiente a las políticas evaluadas, observamos que todas ellas pertenecen al ámbito autonómico y ninguna al ámbito local.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del documento de evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005 y del Centro de Documentación del Observatorio de la Realidad Social de Navarra.

3.1.3 USO

¿Cuándo, cómo y para qué se usan las evaluaciones por parte del ejecutivo? (variable 1.3.1)

CATALUÑA

El uso de las evaluaciones de políticas públicas por parte del ejecutivo en Cataluña es un aspecto todavía poco estudiado. Sin embargo, existen dos referencias interesantes que nos pueden ser útiles a modo introductorio. Por una parte, Comas y Vílchez (2018) han realizado un estudio del uso de 32 evaluaciones realizadas por Ivàlua entre los años 2008 y 2016. Los investigadores se centraron en dos niveles de uso: el nivel conceptual (la evaluación sirve para informar el debate sobre la toma de decisiones) y el nivel instrumental (la evaluación, además, influye para apuntalar cambios en un eventual rediseño de la política). La principal conclusión del estudio fue que la función nuclear de las evaluaciones había sido el de informar los procesos de toma de decisiones, uso que se dio en 28 evaluaciones, lo que representa el 88% de los casos. Además, en 7 de estos casos la evaluación comportó también cambios sustanciales en el diseño de la política. Por el contrario, no se registró ningún uso en 4 de las evaluaciones realizadas, lo que representa un 12% del total.

Por otra parte, Cerrillo Martín (2020) ha realizado un estudio del estado de la evaluación en Cataluña a partir de un análisis cuantitativo (encuesta) y cualitativo (entrevistas) dirigido a responsables y cuadros técnicos de los distintos departamentos de la Generalitat y otros organismos autónomos de la administración catalana. Según los resultados de la encuesta, el

77,56% de los encuestados aseguraba que las evaluaciones realizadas servían para informar la toma de decisiones, un dato coherente con los hallazgos del trabajo de Comas y Vílchez. Asimismo, las entrevistas del estudio apuntaban que uno de los principales problemas identificados para un uso más intenso y efectivo de las recomendaciones de las evaluaciones era la gestión de los tiempos: a menudo los resultados técnicos de las evaluaciones no llegan a tiempo para satisfacer la necesidad de respuestas rápidas a los problemas inmediatos que gestionan los políticos.

NAVARRA

El uso de las evaluaciones de políticas públicas por parte del Gobierno de Navarra no ha quedado recogido de manera explícita y sistemática. En la fase inicial, sí existe un estudio externo de revisión de las evaluaciones (2007) que sirvió “de base para determinar el grado de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en Navarra, ofreciendo insumos sobre las mejoras necesarias” (Zalba, 2020: 12).

También pueden ser indicativos del uso de la evaluación algunos datos recogidos en la evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005, realizada en 2009, pero hay que reseñar que se refieren al impacto del conjunto de la ley y no exclusivamente al de las evaluaciones de políticas públicas. Por ejemplo, la encuesta revela que un 42,4% de las respuestas manifiestan estar bastante o muy de acuerdo con la afirmación que “existen notables mejoras en los modos de organización y gestión, como consecuencia de la aplicación de las herramientas de evaluación”¹⁸ (INAP, 2009b: 91).

Más recientemente, desde la Dirección General del Observatorio de la Realidad Social se ha mostrado una clara voluntad de usar las evaluaciones como instrumento de mejora de la eficiencia y eficacia de las políticas sociales¹⁹, si bien esto no se ha trasladado por ahora en un documento con evidencias sobre el uso de las evaluaciones (entrevista 7).

¿Cuándo, cómo y para qué se usan las evaluaciones por parte del legislativo? (variable 1.3.2)

CATALUÑA

Si las referencias sobre el uso de la evaluación en el ejecutivo son escasas, en el caso del legislativo son virtualmente inexistentes. En parte, esto se explica porque en los sistemas parlamentarios la evaluación se ha llevado a cabo fundamentalmente por parte del ejecutivo (Derlien, 2001). Aun así, cabe destacar que no existen mecanismos sistemáticos de traslado de los resultados de las evaluaciones al debate parlamentario. En este sentido, aunque no se dispone de ningún análisis específico sobre la materia, se puede afirmar que las referencias y debates sobre evaluaciones de políticas públicas en sede parlamentaria por parte de los grupos políticos han sido más bien escasas y residuales.

¹⁸ La encuesta se remitió a 95 cargos con responsabilidades en materia de evaluación de los distintos Departamentos y organismos autónomos de la Administración Foral, así como entidades locales y sociedades públicas. La tasa de respuesta fue del 48,4%.

¹⁹ <https://www.navarra.es/es/noticias/2019/11/25/navarra- apuesta-por-la-evaluacion-de-politicas-publicas-en-el-ambito-social-como-eje-del-buen-gobierno>

NAVARRA

El debate parlamentario en Navarra alrededor de la evaluación tuvo su momento álgido en los debates previos a la aprobación de la Ley 21/2005. El Pleno del Parlamento debatió y rechazó 5 enmiendas a la totalidad, tramitó 113 enmiendas parciales y aprobó 9 enmiendas “in voce”. El contenido de las enmiendas versó sobre diversas cuestiones como la obligatoriedad o no de las evaluaciones, la idoneidad del órgano colegiado de la Comisión Foral o su sustitución por una agencia de evaluación, entre otros. Finalmente, la Ley se aprobó con 34 votos favorables del gobierno (UPN + CDN) y del grupo parlamentario socialista.

El proceso de tramitación parlamentaria fue ágil y no hubo una fuerte resistencia política, según destaca el documento de evaluación conceptual (INAP, 2009a: 20). Esto se podría deber a diversas causas, como una amplia aceptación del concepto de evaluación, un posible desconocimiento de los procesos e implicaciones de la su aplicación, e incluso una cierta indiferencia con respecto a los resultados que produce. Lo cierto es que, como subrayan las personas entrevistadas del ámbito navarro, una vez aprobada la ley, no ha habido un debate constante y significativo en el Parlamento sobre las evaluaciones de políticas públicas que esta haya podido propiciar (entrevistas 7 y 8).

3.2 SUBSISTEMA PROFESIONAL

3.2.1 FORMACIÓN

¿Existe formación universitaria específica en el ámbito de la evaluación? (variable 2.1.1)

CATALUÑA

En Cataluña no existe formación universitaria específica sobre evaluación, si bien algunos grados, posgrados y másteres en ciencias sociales sí contienen asignaturas específicas como parte de su currículo. Algunas de estas asignaturas son impartidas en colaboración con expertos de Ivàlua. Por ejemplo, en 2019 Ivàlua colaboró con 7 programas formativos distintos (posgrados y másters), impartiendo entre 2h y 10h lectivas en cada uno de ellos (Ivàlua, 2019). Por otra parte, la Universitat de Girona (UdG) ofrece a los estudiantes de grado de Ciencias Políticas, Derecho y Criminología la posibilidad de cursar la asignatura optativa “Diseño y Evaluación de Políticas Públicas” (3 créditos ECTS).

NAVARRA

Actualmente no existe en Navarra ninguna formación universitaria específica sobre evaluación, y tampoco se tiene constancia que existan de asignaturas específicas sobre evaluación de políticas públicas en otros grados, posgrados o másteres impartidos en la Comunidad (entrevistas 7 y 8). Si bien no consta que hagan formación, cabe reseñar aquí la existencia del grupo de investigación ALTER, de la Universidad Pública de Navarra (UPNA), que realiza evaluaciones y que en 2020 recogió el I Premio a los Proyectos e Iniciativas de Evaluación de políticas públicas que otorga el Gobierno de Navarra²⁰.

¿Existe otro tipo de formación no académica sobre evaluación? (variable 2.1.2)

CATALUÑA

Como ya se ha resaltado, Ivàlua ofrece formación no académica sobre evaluación a través de cursos propios y cursos a medida. Los cursos propios están dirigidos a personas con responsabilidades directivas y personal técnico de las administraciones y del tercer sector, así como personal investigador de las universidades, profesionales de la consultoría y de forma general a cualquier persona que quiera adentrarse o perfeccionar sus conocimientos sobre evaluación. En 2019 esta formación llegó a 60 personas. En el caso de la formación a medida, esta se adapta a las necesidades y preferencias de la entidad solicitante (normalmente, administraciones públicas u organizaciones del Tercer Sector), pudiendo ser de carácter generalista o estar centrada en un ámbito sectorial concreto. En 2019, 116 personas se formaron a través de cursos a medida de Ivàlua (Ivàlua, 2019).

²⁰ <https://www.navarra.es/es/noticias/2020/09/29/el-grupo-de-investigacion-alter-ganador-del-i-premio-a-los-proyectos-e-iniciativas-de-evaluacion-que-concede-el-departamento-de-derechos-sociales>

NAVARRA

La formación no académica sobre evaluación de políticas públicas que existe en Navarra se desarrolla, principalmente, por el INAP a petición de los Departamentos. Actualmente, desde el web de formación del INAP se ofrece un curso de 15h sobre evaluación de políticas públicas dirigido a personal técnico y de gestión del Servicio Navarro de Empleo-Nafar Lansare. Desde 2020, el Observatorio de la Realidad Social ofrece también un ciclo de Workshops sobre evaluación del impacto social (entrevista 7).

3.2.2 ORGANIZACIÓN

¿Existe una organización profesional (VOPE)? (variable 2.2.1)

CATALUÑA

No existe en Cataluña una organización profesional específica como la Sociedad Española de Evaluación (SEE) a nivel estatal. Sin embargo, es preciso destacar algunas acciones de dinamización de la comunidad evaluadora. Por una parte, desde la Generalitat se ha impulsado la comunidad COAVA, una red de profesionales del sector público que mantiene encuentros de forma cuatrimestral para compartir conocimiento y experiencias con la finalidad de impulsar la evaluación de políticas públicas. Por otra parte, desde Ivàlua se está impulsando una Red de Profesionales de la Evaluación con distintas acciones de dinamización, tales como la difusión de licitaciones de evaluaciones encargadas por los Departamentos de la Generalitat y la distribución de un newsletter específico con contenidos técnicos. La Red cuenta hoy con 162 profesionales adheridos (Ivàlua, 2020).

NAVARRA

En Navarra no existe una organización profesional constituida sobre evaluación de políticas públicas. Sin embargo, es preciso destacar que en 2007 se inició la Red de Evaluación, una plataforma participativa compuesta por personas implicadas en las tareas de diseño, gestión, seguimiento y evaluación de las actuaciones públicas del Gobierno de Navarra. La Red tenía como fin colaborar e intercambiar ideas, enfoques y formas de trabajo en materia de evaluación de políticas públicas. Entre 2007 y 2010, sus actividades fueron la organización de jornadas, presentación de experiencias, difusión de eventos y noticias, etc. La experiencia se desvaneció al desaparecer el Servicio de Evaluación y Calidad del INAP (entrevista 8).

3.2.3 ESTÁNDARES

¿Existen estándares o guías publicados sobre la práctica de la evaluación? (variable 2.3.1)

CATALUÑA

Una vez más, la referencia en cuánto a estándares de evaluación es Ivàlua, que pone a disposición de la comunidad evaluadora una serie de materiales y herramientas prácticas para el desarrollo profesional de la evaluación. Destacan las guías prácticas sobre evaluación de políticas públicas, un conjunto de 16 guías dirigidas a profesionales para dar a conocer las distintas modalidades de evaluación, la evaluación en ámbitos sectoriales específicos o la

evaluación en entornos específicos como el tercer sector social. Está previsto que en 2021 se publiquen 3 guías más de esta serie, sobre el encargo y gestión de evaluaciones, la perspectiva de género en la evaluación y la incorporación de la participación en la evaluación.

Por otra parte, en 2020 se desarrolló la colección de materiales *toolkit*, que pretenden ser unas guías iniciales, más ágiles y visuales (8-10 páginas), para acercar la evaluación a las organizaciones a través del planteamiento de preguntas relacionadas con la evaluación. La serie *toolkit* cuenta con 11 guías, sobre la base de las cuatro fases del proceso evaluador: diseño de la política pública, planteamiento de la evaluación, encargo o realización de la evaluación e incorporación del conocimiento y la evidencia.

NAVARRA

La edición de materiales con la función de dar criterios y pautas para guiar la práctica de la evaluación de políticas fue una tarea destacable en la primera fase de desarrollo del sistema público de evaluación navarro. En este sentido, fue especialmente relevante la elaboración del Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra (2008), un trabajo pionero sobre la materia en España que después ha sido objeto de varias actualizaciones. También en este primer periodo se elaboró un Cuaderno práctico de gestión de evaluaciones y un Modelo de pliego de condiciones técnicas para la contratación de evaluaciones, entre otros materiales. Más recientemente, en 2020 y bajo el encargo del Observatorio de la Realidad Social de Navarra, se ha editado una Guía para la evaluación de las políticas sociales. Desgraciadamente, el acceso a estas guías no es hoy posible desde un mismo web conjunto, lo que daría sentido y continuidad al esfuerzo para dotar a la comunidad evaluadora navarra de unos estándares compartidos.

3.3 SUBSISTEMA SOCIAL

3.3.1 ACCESIBILIDAD

¿Existen repositorios públicos y accesibles de las evaluaciones? (variable 3.1.1)

CATALUÑA

Como ya se ha apuntado, la creación en 2019 del Repositorio de evaluaciones de políticas públicas en formato web permite acceder a todas las evaluaciones que se han hecho públicas, así como filtrarlas según varios parámetros de búsqueda. El repositorio, una iniciativa de Ivàlua y la Universidad Pompeu Fabra, contiene actualmente 105 registros y es la base de datos más completa sobre evaluaciones de políticas públicas en Cataluña. Los retos principales que afronta son la identificación de evaluaciones que hoy pueden estar quedando fuera de su alcance, así como una actualización permanente de su base de datos (entrevista 1 y 2).

NAVARRA

La creación del Registro de evaluación de políticas y servicios públicos, con carácter público y gratuito, fue uno de los hitos más destacados de Ley foral 21/2005. Básicamente, la Ley se sustentaba en una estructura organizativa responsable de liderar el proceso evaluativo (la Comisión Foral para la Evaluación) y una herramienta de seguimiento (el Registro de Evaluación). Además, tratándose de una “ley de voluntades”, la incorporación de las evaluaciones en un registro centralizado era el único aspecto obligatorio en lo relativo a las evaluaciones de políticas públicas (Zalba, 2020).

Como se ha dicho anteriormente, el Registro fue objeto de varios acuerdos de la Comisión Foral para la Evaluación, que lo reguló por primera vez en 2006, estableció un sistema de comunicación para su mantenimiento en 2008, y modificó su estructura en 2010. El Registro se hizo accesible a través de un enlace del INAP y en 2011 se publicó un Manual del Usuario para facilitar su uso. Según recoge la evaluación del grado de aplicación de la Ley 21/2005, realizada en 2009, el Registro era una herramienta conocida y bien valorada, y en aquel momento contaba con 14 evaluaciones²¹. Lamentablemente, después del período de crisis y el cambio de gobierno, el Registro dejó de ser mantenido y el enlace hoy no es inaccesible, haciendo muy dificultosa la consulta de las evaluaciones de políticas públicas de las administraciones públicas de Navarra. Cabe mencionar que las evaluaciones de políticas sociales más recientes son accesibles desde la página web del Observatorio de la Realidad Social.

3.3.2 SOCIEDAD CIVIL

¿Como es la discusión pública sobre las evaluaciones en medios de comunicación? (variable 3.2.1)

²¹ Con respecto al número de evaluaciones, es preciso aclarar que los evaluadores no encontraron apropiado el registro de dos de las evaluaciones contenidas, y, al mismo tiempo, también hallaron algunas evaluaciones pertinentes que no habían sido registradas.

CATALUÑA

Desafortunadamente, no existen estudios específicos que analicen la presencia de evaluaciones de políticas públicas en los medios de comunicación catalanes. Aun así, no es descabellado afirmar que esta es nula o residual, baste una ojeada a la prensa diaria de un día cualquiera. De hecho, esto no es extraño teniendo en cuenta algunos factores que ya hemos apuntado. Por una parte, la evaluación de políticas públicas es un ámbito técnico emergente y no muy extendido. Por otra parte, el uso de las evaluaciones por parte del poder ejecutivo y del poder legislativo es muy escaso, por lo que es muy difícil que los medios transmitan un debate que realmente no tiene lugar. Tal y como afirma Bustelo (2020) refiriéndose al conjunto de España, debido a los casos de corrupción de los últimos años, si bien los medios han puesto atención a conceptos como la transparencia, han pasado por alto la evaluación de las políticas públicas.

NAVARRA

No se tiene constancia de estudios específicos que analicen la presencia de evaluaciones de políticas públicas en los medios de comunicación navarros. No obstante, según el parecer de las personas entrevistadas, la discusión pública sobre evaluaciones de políticas públicas en los medios de comunicación navarros, como pasa en España y Cataluña, es más bien residual (entrevistas 7 y 8).

¿Como es el conocimiento general sobre las evaluaciones y su uso? (variable 3.2.2)

CATALUÑA

Como en el apartado anterior, hay que empezar lamentando la ausencia de análisis exhaustivos sobre el conocimiento general de la sociedad civil en torno a la evaluación de políticas públicas y su uso. Bustelo (2020: 372) no duda en afirmar que en España no existe ningún uso o demanda de evaluación de políticas públicas por parte de la sociedad civil, y no parece que esto sea diferente en Cataluña. Las razones son muy variadas, pero generalmente se relacionan con una cultura política poco participativa y escasamente exigente. Si atendemos al concepto de evaluación de forma genérica, se pueden apuntar algunas excepciones interesantes en el ámbito empresarial o del tercer sector (organizaciones como la Obra Social de La Caixa evalúan sistemáticamente algunos de sus programas sociales, y entidades como la Fundació Bofill han patrocinado activamente la evaluación en el ámbito de las políticas públicas educativas, por poner dos ejemplos). Pero, en general, el conocimiento de la evaluación entre la población es escaso, y parece que el propio término “evaluación” queda restringido al ámbito de los resultados escolares o académicos.

NAVARRA

Tampoco en este apartado se puede informar de ningún estudio sobre el conocimiento general de la sociedad civil navarra en torno a la evaluación de políticas públicas y su uso. Ampliando el foco del concepto de evaluación, vale la pena reseñar la labor de algunas entidades privadas, como la Fundación Navarra para la Excelencia. Creada en 1999 por iniciativa del Gobierno de Navarra, su fin es fomentar las buenas prácticas de gestión, evaluación y excelencia entre todo tipo de organizaciones, sobre todo de carácter empresarial. Durante los primeros años de

desarrollo del sistema público de evaluación de Navarra, la Fundación fue miembro vocal de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos²². La Fundación ofrece formación y tiene un Club de evaluadores con 124 miembros, si bien el ámbito de trabajo es la calidad y los sistemas de gestión empresariales, y no la evaluación de políticas. Descontando ejemplos valiosos como este, el conocimiento general sobre las evaluaciones y su uso parece más bien escaso.

²² Entonces con el nombre de Fundación Navarra para la Calidad.

3.4 SÍNTESIS DEL NIVEL DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

A partir del análisis realizado en el apartado anterior, podemos sintetizar el nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra. Para ello, valoramos cada una de las variables según los criterios que hemos expuesto en la metodología. No es sobrero recordar que el interés del índice no reside en establecer un ranking, sino en abrir una vía de investigación que permita estudios diacrónicos sobre la evolución de la institucionalización de la evaluación en estas comunidades y, eventualmente, también en otras. A continuación, exponemos el índice en forma de cuadro de síntesis.

Índice comparado de la institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra

Subsistema	Ámbito	Código	Pregunta	Cataluña	Navarra	Escala y criterio valoración	
Político	Institucional	1.1.1	Existen leyes específicas sobre la evaluación de las políticas públicas	0	1	0=no; 1=sí	
		1.1.2	Existen leyes o regulaciones parciales o sectoriales sobre la evaluación	1	1	0=no; 1=sí	
		1.1.3.1	Existen políticas, programas o estrategias transversales sobre la evaluación y su uso	acciones de estímulo y reconocimiento	0	0,5	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.2		acciones de sensibilización y formación interna	1	0,5	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.3		acciones de generación de conocimiento	1	0,5	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.4		acciones de dinamización de la comunidad epistémica	0,5	0	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.5		acciones de comunicación y difusión	0,5	0,5	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.6		acciones de financiación de evaluaciones	0,5	0	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.7		acciones de asesoramiento, acompañamiento y seguimiento	0,5	0	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras
		1.1.3.8	acciones de planificación de la evaluación	0,5	0	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras	
	1.1.3.9	acciones de revisión de las evaluaciones	0,5	0,5	0=no; 0,5=acciones iniciales/parciales; 1=acciones maduras		
	1.1.4	Existen unidades específicas de evaluación en las Consejerías	0,5	0,5	0=no; 0,5=en algunas; 1=en todas		
	1.1.5	Existen organismos públicos autónomos de evaluación	1	0	0=no, 1=sí		
	Práctica	1.2.1	Cuál es la intensidad y frecuencia de la práctica evaluadora	0	0	0=bajo; 0,5=medio; 1=alto	
	Uso	1.3.1	Cuando, como y para qué se usan las evaluaciones por parte del ejecutivo	0,5	0,5	0=uso residual; 0,5=uso puntual; 1=uso extenso	
1.3.2		Cuando, como y para qué se usan las evaluaciones por parte del legislativo	0	0	0=uso residual; 0,5=uso puntual; 1=uso extenso		
Valor subsistema político (sobre un máximo de 16)				8	5,5		
Profesional	Formación	2.1.1	Existe formación universitaria específica en el ámbito de la evaluación	0	0	0=no; 1=sí	
		2.1.2	Existe otro tipo de formación no académica sobre evaluación	1	0,5	0=no; 0,5=cursos genéricos; 1=cursos especializados	
	Organización	2.2.1	Existe una organización profesional (VOPE)	0	0	0=no; 1=sí	
	Estándares	2.3.1	Existen estándares o guías publicados sobre la práctica de la evaluación	1	0,5	0=no; 0,5=esporádico; 1=catálogo	
Valor subsistema profesional (sobre un máximo de 4)				2	1		
Social	Accesibilidad	3.1.1	Existen repositorios públicos y accesibles de las evaluaciones	1	0,5	0=no; 0,5=genéricos; 1=específicos	
	Sociedad civil	3.2.1	Como es la discusión pública sobre la evaluación en medios de comunicación	0	0	0=residual; 0,5=puntual; 1=extenso	
		3.2.2	Como es el conocimiento general sobre las evaluaciones y su uso	0	0	0=bajo; 0,5=medio; 1=alto	
Valor subsistema social (sobre un máximo de 3)				1	0,5		
Valor total del índice (sobre un máximo de 23)				11	7		

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, sobre un total de 23 puntos, la institucionalización de la evaluación en Cataluña obtiene 11, mientras que en Navarra obtiene 7.

El subsistema político es el que más variables concentra, con un total de 16. En este subsistema Cataluña obtiene 8 puntos y Navarra 5,5. Las principales diferencias las vemos en dos variables dicotómicas opuestas, la 1.1.1 (En Navarra existe una ley específica de evaluación y en Cataluña no), y la 1.1.5 (En Cataluña existe un organismo autónomo de evaluación y en Navarra no). Las únicas acciones maduras en relación con las políticas de promoción de la evaluación las encontramos en Cataluña (variables 1.1.3.1 y 1.1.3.2, que hacen referencia a acciones de sensibilización y formación y generación de conocimiento).

En cuanto a la práctica de la evaluación (1.2.1), aunque estimamos una baja intensidad y frecuencia en las dos comunidades, propia de sistemas evaluativos poco maduros, vale la pena resaltar algunas consideraciones que se desprenden del análisis comparado de las evaluaciones publicadas²³. En el período 2006-2020 en Cataluña se han podido identificar 135 evaluaciones y en Navarra 47. Si bien la producción de evaluaciones en Cataluña representa casi el triple, cabe destacar que su población multiplica por doce la población navarra²⁴. En este sentido, la producción evaluadora de Navarra es muy meritoria, y pone en entredicho la hipótesis que la producción de evaluaciones depende del tamaño poblacional, tal como indican algunos estudios (Balthasar, 2010). En términos anuales, en Cataluña se han producido de media nueve evaluaciones cada año, mientras que en Navarra esta cifra media se sitúa alrededor de tres²⁵. Respecto al tipo de evaluaciones, las dos comunidades tienen un porcentaje muy similar de evaluaciones de impacto o que incluyen consideraciones de impacto, 33% en el caso catalán y 32% en el caso navarro²⁶. En Cataluña existe más variedad en los sectores evaluados, y los ámbitos sectoriales donde existen más evaluaciones son salud y asuntos sociales, mientras que en Navarra los ámbitos con más evaluaciones son asuntos sociales y ocupación y emprendeduría. Finalmente, destacamos que la principal diferencia entre la práctica evaluadora de Cataluña y Navarra es que, en la primera, el 53% de las evaluaciones provienen del nivel de gobierno local, mientras que en la segunda todas las evaluaciones provienen del nivel de gobierno autonómico²⁷.

Respecto al uso de las evaluaciones, como es propio de los sistemas parlamentarios, este solo se ha producido a nivel del poder ejecutivo (1.3.1). Aun así, se trata de un uso residual y poco documentado tanto en Cataluña como en Navarra.

²³ En los anexos se encuentran las bases de datos de evaluaciones explotadas.

²⁴ Según los datos censales del INE, a 1 de enero de 2021, la población catalana era de 7,780.479 y la navarra era de 661.197.

²⁵ La comparación con un sistema evaluativo desarrollado como el suizo es llamativa: el país alpino, con una población muy similar a la catalana, produce una media de 80 evaluaciones anuales a nivel federal y 40 evaluaciones anuales a nivel cantonal (Balthasar, 2007, 2009, 2015 y 2017).

²⁶ Esta cifra es coherente con la que hallan Bustelo et. al. (2019) y Rodríguez (2014), en una serie de encuestas sobre evaluaciones producidas en España, donde encuentran que las evaluaciones de impacto se sitúan entre el 30% y el 34%.

²⁷ Es preciso apuntar aquí la influencia que tiene la ciudad de Barcelona en Cataluña. En cambio, Navarra no cuenta con ciudades comparables a nivel de tamaño ni recursos.

En el subsistema profesional se valoran 4 ítems. En este subsistema Cataluña obtiene 2 puntos y Navarra 1. Es un subsistema poco desarrollado y las diferencias no son muy grandes en las dos comunidades, pues por ejemplo no existe formación universitaria ni VOPES en ninguna de ellas (variables 2.1.1 y 2.2.1, respectivamente). En Cataluña, pero, las variables referidas a la formación no universitaria y la existencia de guías obtienen una mayor puntuación por el influjo de Ivàlua.

Finalmente, el subsistema social es, con diferencia, el menos desarrollado, siguiendo la misma pauta que ya señaló Bustelo (2020) en su estudio del caso español y que, de hecho, es una tendencia europea (Stokmann et. al. 2020). De los 3 puntos posibles en este subsistema, Cataluña obtiene 1 y Navarra 0,5. Esto se debe a la variable 3.1.1. de accesibilidad de las evaluaciones, ya que en Cataluña existe un repositorio online específico sobre evaluación con carácter público y gratuito, mientras que en Navarra no existe actualmente (aunque, como hemos descrito, en su día sí existió y la ley vigente todavía lo prevé). Lo más destacable de la relación de la sociedad civil con la evaluación es la falta de estudios o investigaciones que la analicen. En cualquier caso, en las dos comunidades se estima una discusión pública en los medios residual y un conocimiento general bajo.

7. FACTORES EXPLICATIVOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

Hasta ahora hemos descrito el distinto grado de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra, partiendo de la evolución de unos procesos de institucionalización singulares y diferentes entre sí. Pero queda una pregunta clave a responder, a saber: ¿Qué factores explican estos procesos y sus resultados? ¿Por qué ha avanzado más la institucionalización de la evaluación en Cataluña que en Navarra?

En la búsqueda de factores explicativos, ya hemos señalado que la mayor parte de la literatura comparativa sobre institucionalización de la evaluación parte del contraste entre marcos estatales. Los principales factores explicativos que se han hallado desde esta perspectiva son las características constitucionales de cada país, su situación fiscal, la constelación política y la influencia externa ejercida por los donantes (Stockmann et. al, 2020). Planteadas de esta forma, estas variables tienen poco poder explicativo en nuestra investigación, pues comparamos territorios de un mismo estado, donde estas variables permanecen iguales o muy similares. Sin embargo, hay otro factor, la independencia efectiva de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo (Varone et. al. 2004; Chelimsky, 2008; Lázaro, 2015; Catalá, 2019; Stockmann et. al. 2020), que hemos apuntado a priori como un elemento clave.

Fijémonos en las variables divergentes entre sistemas similares bajo el planteamiento MSSD de nuestra investigación. Para ello, retomamos el marco analítico que hemos diseñado para valorar el grado de institucionalización de la evaluación, donde cada una de las preguntas informa una o varias variables independientes en nuestra investigación. Cabe hacer dos advertencias antes de continuar. En primer lugar, la desviación posible de las variables es pequeña, pues están planteadas de forma dicotómica (0-1) o tricotómica (0-0,5-1). En segundo lugar, se han escogido deliberadamente dos casos referentes de la evaluación en España, por lo que no deben esperarse grandes diferencias entre ellos.

Teniendo esto en cuenta, un primer análisis nos lleva a destacar las dos únicas variables dicotómicas donde Cataluña y Navarra obtienen resultados opuestos, a saber: “¿Existen leyes o regulaciones específicas y transversales sobre evaluación de políticas públicas?” (variable 1.1.1) y “¿Existen organismos públicos autónomos de carácter transversal y específicos de evaluación?” (variable 1.1.5). En efecto, en Cataluña la institucionalización de la evaluación ha pivotado sobre el consorcio Ivàlua y sin una ley específica. En Navarra, en cambio, el proceso se ha desarrollado a través de una norma jurídica, a partir de la cual se han creado unidades insertas en la organización autonómica. Resulta tentador pensar que estas variables representan estrategias genuinamente distintas y ampliamente deliberadas con el objetivo preciso de desarrollar sistemas de evaluación diferenciados: los decisores políticos, ante la fase de elaboración de la política pública, habrían valorado concienzudamente entre distintas alternativas y escogido racionalmente la que considerasen mejor. Pero ya hemos visto que, en realidad, tanto en la creación de Ivàlua en Cataluña como en la elaboración de la Ley 21/2005 en Navarra, los primeros pasos fueron más contingentes que premeditados. Aun así, es evidente que el desarrollo institucional de lo que podemos denominar un “modelo pivotado por una

agencia” (Cataluña) frente a un “modelo pivotado por una ley” (Navarra) ha acabado teniendo consecuencias profundas.

Es un hecho que Ivàlua se ha desenvuelto mejor que las unidades creadas por la Administración Foral, que han acabado desapareciendo. Ya hemos señalado algunas de las causas del éxito de Ivàlua, que se pueden vincular con las características teóricas de los modelos de agencia pública en el marco de la NGP: autonomía de gestión, orientación a servicio, mayor cultura de la innovación y lobby. Ciertamente, algunas características institucionales y organizativas de Ivàlua han sido determinantes. La selección interna de sus cargos, el rigor técnico de sus productos y la voluntad de servicio hacia otras unidades y administraciones se han destacado como elementos clave del Consorcio. Esto ha sido un proceso lento y gradual, no exento de problemas y limitaciones. Pero difícilmente se habría avanzado sin el alto grado de autonomía operativa del que Ivàlua ha gozado, en lo que ha sido un proceso de retroalimentación: a más autonomía, más legitimidad, y viceversa. En cambio, la autonomía del Servicio de Calidad, dependiente del INAP, pronto se vio restringida por arriba y por abajo. Por arriba, la Comisión Foral no ejerció el rol de liderazgo político que el Servicio necesitaba en pro de su legitimidad. Por abajo, la falta de recursos internos impidió el desempeño de las ambiciosas tareas que la Ley había previsto. Además, la externalización de algunas funciones bajo la fórmula de asistencias técnicas no propició la capitalización técnica y organizacional del personal del Servicio de Calidad.

De todo ello podemos inferir que la independencia de un organismo autónomo frente a unas unidades fuertemente dependientes de su entramado jerárquico estaría en la raíz del mayor nivel de institucionalización de la evaluación en Cataluña, apoyando la hipótesis general que la independencia de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo es un elemento potencialmente facilitador de la evaluación.

Pero si bien los aspectos organizacionales han sido muy relevantes, por sí solos no pueden explicar el resultado de los respectivos procesos de institucionalización. Baste con mencionar un par de casos conocidos para ilustrarlo: En España, AEVAL tomó la forma de agencia autónoma estatal y, sin embargo, se vio desmantelada en apenas una década (Bustelo, 2020; Trias, 2018); por otra parte, en Suiza no existe una agencia estatal de evaluación y, en cambio, la evaluación ha sido impulsada desde los departamentos federales con un gran protagonismo del desarrollo legal (Horber-Papazian, 2019).

Otras variables destacadas en el índice comparado del nivel de institucionalización son las referentes a las acciones de sensibilización y formación, así como las acciones de generación de conocimiento (1.1.3.1 y 1.1.3.2). Estas representan las únicas acciones maduras en Cataluña, sobre todo por el influjo de Ivàlua, que tiene una reconocida trayectoria en este ámbito. En cambio, en Navarra representan solo acciones parciales, pues después del impulso inicial su intensidad y alcance decrecieron rápidamente. Sabemos que, en un contexto de débil anclaje institucional, con una cultura política poco proclive a la evaluación, es esencial invertir tiempo y recursos en acciones de sensibilización y formación al nivel más básico (Lázaro, 2015; Stockmann et. al. 2020). Estas variables resultan esenciales si entendemos el proceso de institucionalización como un proceso cultural de transmisión de valores (Zucker, 1977). Es básicamente a través de las acciones de sensibilización, formación y generación de conocimiento la forma como Ivàlua

consiguió ampliar su radio de influencia, incorporando otros agentes institucionales (entrevistas 1 y 2). La coordinación con el Área de Evaluación Económica del Departamento de Economía, entorno a un diagnóstico y estrategia compartidos, propició nuevas políticas (PROAVA, COAVA, CIAVA) y acercó a los distintos departamentos de la Generalitat. Por otra parte, la interacción con el mundo local, y en particular con la Diputación y el Ayuntamiento de Barcelona, se pone de manifiesto en la alta proporción de evaluaciones que provienen del gobierno local en Cataluña. Además, parte de la formación de Ivàlua se da en colaboración con las universidades. En cambio, la discontinuidad en las acciones de sensibilización y formación en Navarra hizo desvanecer su red de interacciones inicial. En definitiva, podemos considerar que el alcance y regularidad de las acciones de sensibilización, formación y generación de conocimiento explican buena parte de los resultados del proceso de institucionalización de la evaluación en Cataluña y Navarra.

Hasta aquí, los principales factores explicativos que podemos deducir son factores organizativos y factores de difusión cultural. Vale la pena ahora esbozar una explicación más completa que responda a la realidad multicausal de los procesos de institucionalización y sus resultados. Esta explicación, además, dará sentido a los resultados del índice entendido de una manera global. Los procesos de institucionalización de la evaluación no dejan de ser procesos de cambio institucional, un campo ampliamente teorizado desde la escuela neoinstitucionalista de la ciencia política. El enfoque del institucionalismo sociológico es una aproximación pertinente, por cuanto nos permite romper con el modelo dual de “*las explicaciones institucionales* basadas en estructuras organizativas y *las explicaciones culturales* basadas en una concepción de la cultura como actitudes o valores compartidos” (Hall y Taylor, 1996:15). Desde este punto de vista, emerge una nueva pregunta que va más allá de cada una de las variables individuales, agrupándolas entorno a una idea de conjunto: ¿el proceso de institucionalización ha conseguido ser una fuente de transmisión de valores persistente? O, dicho de otra manera, ¿el conjunto de instituciones ha conseguido desarrollar apoyos y complicidades más allá de sus propias fronteras? De este modo, entendemos el proceso de institucionalización no solo como un proceso, sino también como una variable en si misma que afecta la persistencia de los cambios culturales (Zucker, 1977).

Aun considerando la inmadurez general de los sistemas de evaluación catalán y navarro, este planteamiento tiene sentido para comprender las relaciones existentes entre los distintos agentes del sistema evaluativo, así como la existencia o no de cooperación entre ellos. Siguiendo a Zucker (1977: 742), el nivel de institucionalización se correlaciona causalmente con su capacidad de transmisión y mantenimiento culturales, así como su capacidad de resistencia al cambio. En este sentido, las diferencias que hemos reseñado entre el caso catalán y el navarro son concluyentes. Las sucesivas crisis que soportó el sistema político e institucional español durante los años posteriores a la recesión económica de 2008 fueron de una magnitud sin precedentes. Cataluña y Navarra, como el resto del Estado, vieron recortes drásticos en sus presupuestos públicos, alternancias de gobierno y reestructuraciones administrativas de calado. En este marco de inestabilidad, el débil proceso de institucionalización de la evaluación en Navarra, falto de una red de apoyo, no pudo resistir las presiones de cambio: su estructura organizativa desapareció dejando una ley huérfana de recursos. En Cataluña, Ivàlua también sufrió recortes económicos, pero gracias al prestigio de sus trabajos y a una tupida red tejida a

su alrededor, mantuvo su capacidad de transmisión y mantenimiento culturales. Así, el consorcio resistió las presiones de cambio conservando su estructura organizativa y, en los siguientes años de recuperación económica, incluso logró reforzarse. En conclusión, las pautas de interrelación entre los agentes del sistema evaluativo derivadas de las lógicas internas de los procesos de institucionalización constituyen otro factor explicativo importante. Mientras que en Cataluña estas pautas tuvieron importantes componentes de cooperación, en Navarra los tuvieron de aislamiento.

De este modo, para poder explicar el mayor grado de desarrollo de la institucionalización de la evaluación en Cataluña debemos hacer referencia, al menos, a factores de tres tipos: factores organizacionales (mayor independencia de Ivàlua), factores de difusión cultural (regularidad e intensidad de las acciones de formativas en Cataluña) y factores de interrelación entre los agentes del sistema evaluativo (pautas de cooperación institucional entre los agentes del sistema evaluativo catalán).

8. CONCLUSIONES

En este trabajo hemos pretendido estudiar la institucionalización de la evaluación de políticas públicas en Cataluña y Navarra. A partir un enfoque comparativo, el objetivo ha sido doble: por una parte, analizar la evolución temporal y la situación actual de la institucionalización de la evaluación en las dos comunidades. Por otra parte, indagar en los factores explicativos de los procesos de institucionalización y sus resultados.

Sin una hipótesis preconcebida en la exploración inicial, se ha querido responder a la pregunta: ¿hasta qué punto está institucionalizada la evaluación en Cataluña y Navarra? El índice comparado de la institucionalización de la evaluación que hemos construido, siendo una herramienta parcial e imperfecta, nos ha ayudado a responder a la pregunta de forma objetiva. Así, a partir de la adaptación del marco analítico de la obra “The Institutionalisation of Evaluation in Europe” de Stockmann et. al. (2020), hemos examinado 23 variables correspondientes a los subsistemas político, profesional y social del sistema evaluativo. La información para la medición de las variables ha provenido de la revisión documental y de la contrastación de la información con las personas expertas entrevistadas. De esta forma, el índice atribuye a la institucionalización de la evaluación en Cataluña 11 puntos de los 23 posibles, mientras que atribuye 7 puntos a la institucionalización de la evaluación en Navarra.

Más allá de la valoración cuantitativa, el análisis ha confirmado que los sistemas evaluativos de Cataluña y Navarra son inmaduros, en el sentido que la práctica de la evaluación no está sistematizada y la cultura de la evaluación no está extendida en ninguna de las comunidades. Aun así, cabe destacar puntos fuertes y puntos débiles en ambos casos, que se reflejan en las variables de nuestro índice. En Cataluña, los puntos fuertes son la capacidad técnica y el dinamismo de l'avalua, sobretodo en las acciones de sensibilización, formación y generación de conocimiento. Asimismo, la coordinación con la Generalitat ha fortalecido la posición de la evaluación y ha desembocado recientemente en algunas políticas innovadoras (programas PROAVA, COAVA, CIAVA). Los puntos débiles son el poco recorrido en la implementación de estas políticas y la insuficiente dinamización de la comunidad epistémica en un sentido amplio.

Por su parte, en Navarra, la Ley 21/2005 continúa siendo la única en el Estado español específicamente dirigida a la evaluación de políticas públicas, y representa su hito más importante. También es destacable la producción evaluadora de la comunidad, comparativamente alta, teniendo en cuenta las dimensiones de la comunidad. En cambio, el desmantelamiento de los órganos de impulso de la evaluación y su sustitución por otros con carácter sectorial son un punto débil que está perjudicando seriamente el desarrollo de la institucionalización de la evaluación en esta comunidad.

A resultas de todo ello, nos hemos preguntado también por los factores explicativos de los distintos procesos de institucionalización y de sus resultados dispares. Dicho de otra forma: ¿por qué ha avanzado más la institucionalización de la evaluación en Cataluña que en Navarra? En este sentido, hemos buscado en nuestro índice las variables divergentes bajo un modelo MSSD, esperando ver en la independencia de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo un elemento decisivo. El análisis de la evolución temporal de la institucionalización de la

evaluación y las observaciones de los expertos entrevistados nos han permitido ganar perspectiva y profundidad para identificar los principales mecanismos causales. En suma, los principales factores que hemos identificado responden a tres tipos: factores organizacionales, factores de difusión cultural y factores de interrelación entre los agentes del sistema evaluativo.

En cuanto a los factores organizacionales, la existencia en Cataluña de un órgano autónomo como Ivàlua (variable 1.1.5) ha resultado clave por sus características de mayor independencia. Este hecho refuerza la hipótesis según la cual la independencia de los órganos de evaluación respecto del poder ejecutivo es un elemento potencialmente facilitador de la evaluación (Varone et. al. 2004; Chelimsky, 2008; Lázaro, 2015; Catalá, 2019; Stockmann et. al. 2020). Este factor se ha demostrado decisivo pero no suficiente.

En lo que se refiere a los factores de difusión cultural, las acciones de sensibilización y formación (variable 1.1.3.1) y las acciones de generación de conocimiento (variable 1.1.3.2) se han mostrado decisivas en unos contextos de institucionalización débil y con una cultura política poco proclive a la evaluación. En este sentido, el alcance y la regularidad de estas acciones en Cataluña, con el influjo de Ivàlua, han marcado una diferencia con la discontinuidad de estas acciones en Navarra, que disminuyeron rápidamente con la desaparición del Servicio de Calidad del INAP.

Finalmente, las pautas de interrelación entre los agentes del sistema evaluativo constituyen un factor explicativo no contemplado en nuestro índice comparado de institucionalización, pero que le otorga un sentido de conjunto y resulta necesario para entender de forma más completa los resultados de los procesos de institucionalización. En este sentido, observamos que las pautas cooperativas entre los agentes en Cataluña permitieron resistir las presiones de cambio en los años de crisis, mientras que su inexistencia en Navarra hizo sucumbir su estructura organizativa.

En conjunto, podemos concluir que la discontinuidad en el proceso de institucionalización ha sido un lastre para Navarra, frente a un proceso más lento pero incremental en Cataluña. El modelo navarro ha acusado, seguramente, un exceso de confianza en la capacidad transformadora de las normas. Tal y como lo expone Lázaro (2010:115) de manera diáfana:

“la experiencia aconseja evitar aproximaciones excesivamente legalistas, que impongan obligaciones de evaluación poco adaptadas a organizaciones escasamente receptivas o todavía no capacitadas técnicamente para poderlas asumir, (...) nada más contraproducente que confundir el impulso político del proceso con la simple imposición de nuevas obligaciones normativas a unas administraciones que no cuenten con la capacidad, con la motivación ni los recursos necesarios para asumirlas”

Para acabar este apartado de conclusiones, es preciso recordar el uso que hemos querido alentar con el enfoque comparativo y la elaboración del índice: lejos de la competición vanidosa, hemos intentado abrir una vía de investigación que permita estudios diacrónicos sobre la evolución de la institucionalización en las dos comunidades. Para el avance de la investigación en este campo, sería beneficioso ampliar y refinar el índice propuesto, extender los estudios

comparados al resto de comunidades autónomas, así como promover la comparación con otros estados descentralizados de nuestro entorno y sus entidades regionales.

El conocimiento surgido de estos estudios podría, y a nuestro juicio debería, ser un estímulo para que nuestras administraciones se propusieran revisar y mejorar sus políticas de institucionalización de la evaluación. Siempre teniendo en mente que la evaluación es una herramienta al servicio de la mejora de las políticas públicas y, en consecuencia, una obligación en la aspiración de desarrollar una administración más inteligente y equitativa.

9. BIBLIOGRAFÍA

Ahonen, P. (2015). Aspects of the institutionalization of evaluation in Finland: Basic, agency, process and change. *Evaluation*, 21(3), 308-324.

Anduiza, E. et. al. (2009) *Metodología de la Ciencia Política*. Madrid: CIS

Arundel, A., Casali, L., & Hollanders, H. (2015). How European public sector agencies innovate: The use of bottom-up, policy-dependent and knowledge-scanning innovation methods. *Research Policy*, 44(7), 1271-1282.

Baixauli-Cubells, M. La Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas: un Estudio de Caso sobre el Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques Ivàlua, Bilbao, universidad del País Vasco / euskal Herriko unibertsitatea, 2014.

Balaguer, M. (2019) "La institucionalización de la evaluación: reflexiones a partir de la experiencia de Ivàlua" en *Evaluación y toma de decisiones. Diálogo entre políticos y académicos para fortalecer la democracia*. Ediciones de la UNLa: Remedios de Escalada.

Ballart, X. (1992) *Cómo evaluar programas y servicios públicos*. Madrid: CIS

Balthasar, A. (2007). Institutionelle Verankerung und Verwendung von Evaluationen: Praxis und Verwendung von Evaluationen in der schweizerischen Bundesverwaltung. Zürich: Rüegger.

Balthasar, A. (2009). Institutional design and utilization of evaluation: A contribution to a theory of evaluation influence based on Swiss experience. *Evaluation Review*, 33(3), 226-256.

Balthasar, A. (2010). Are there bases for evidence-based health policy in Switzerland? Factors influencing the extent of evaluation activity in health policy in the Swiss cantons. *Evidence & Policy: A Journal of Research, Debate and Practice*, 6(3), 333-349.

Balthasar, A. (2015). L'utilisation de l'évaluation par l'administration fédérale. In K. Horber-Papazian (Ed.), *Regards croisés sur l'évaluation en Suisse* (pp. 115–132). Lausanne: PPUR.

Balthasar, A. et. al. (2017). Verbreitung und Verankerung von Evaluation in der Bundesverwaltung. In F. Sager, T. Widmer, & A. Balthasar (Eds.), *Evaluation im politischen System der Schweiz* (pp. 89–117). Zürich: NZZ Libro.

Barberá, O. et. al. (2020). *La institucionalización de la evaluación de políticas públicas: La Comunitat Valenciana en perspectiva comparada* (Vol. 6). Universitat de València.

Berry, F. S., & Berry, W. D. (2018). Innovation and diffusion models in policy research. *Theories of the policy process*, 253-297.

Bohni Nielsen, et. al. (2014). "a nordic evaluation tradition? A look at the peer-reviewed evaluation literature". *Evaluation*. Vol. 20(3) 311–331

Boyle, et. al. (1999) *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from Practice*, New Brunswick: Transaction Publishers

- Bussmann, W. (2008). The Emergence of Evaluation in Switzerland. *Evaluation*, 14(4), 499–506
- Bustelo, et. al. (2009). “La situación de la evaluación en España Resultados preliminares de una encuesta realizada a la comunidad evaluadora”. Madrid, VI Seminario sobre experiències de evaluación de programes y políticas públicas.
- Bustelo, M. (2020) “Spain”, en Stockmann et. al. (2020). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*. Springer International Publishing.
- Bustelo, M., & Fitzpatrick, J. (2010). *Evaluation in Spain: Practice & institutionalization*. Presentation at the AEA Annual Meeting, Orlando.
- Carreño, S. M. Á. (2009). El proceso de institucionalización de las agencias estatales para la mejora de los servicios públicos en España. *Revista Via Iuris*, (7), 13-26.
- Catalá Pérez, et. al. (2019). La institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en la Comunitat Valenciana: una necesidad inaplazable. In *ANALES* (p. 329).
- Cerrillo Martín, I. (2021). *Estat de l'avaluació a Catalunya. Situació actual i reptes de futur per la promoció de l'avaluació*. Encàrrec d'Ivàlua, Barcelona.
- Chelimsky, E. (2008). A clash of cultures: Improving the “fit” between evaluative independence and the political requirements of a democratic society. *American Journal of Evaluation*, 29(4), 400-415.
- Comas, N., & Vílchez, D. (2018). L'ús de les avaluacions d'Ivàlua (2008-2016). Una anàlisi de com les avaluacions enforteixen les polítiques públiques. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua)
- Dahler-Larsen, P. “The changing role of evaluation in a changing society”, en Stockmann, R., & Meyer, W. (2016) *The future of evaluation*. Palgrave Macmillan, London.
- Dahler-Larsen, P., & Boodhoo, A. (2019). Evaluation culture and good governance: Is there a link? *Evaluation*, 25(3), 277–293.
- Derlien, H. U. (2001). Una comparación internacional de la evaluación de las políticas públicas. *Revista do Serviço Público*, 52(1), 105.
- DeShazo, J. R., & Freeman, J. (2005). Public agencies as lobbyists. *Colum. L. Rev.*, 105, 2217.
- Feinstein, O. et. al. (2010). Evaluation of government performance and public policies in Spain. *Evaluation Capacity Development Working Paper*, (22).
- Feinstein, O. et. al. (ed) (2016) *La evaluación de políticas. Fundamentos conceptuales y analíticos*. Buenos Aires: CAF.
- Fernández-Ramírez, et. al. (2006). Evaluation in Spain: Concepts, contexts, and networks. *Journal of MultiDisciplinary Evaluation*, 5, 134-152.

Furubo, et. al. (Eds) (2002) *International Atlas of Evaluation*. New Brunswick: Transaction Publishers

Gallego, R. et. al. (2012). "Spanish and Regional Welfare Systems: Policy Innovation and Multi-level Governance". *Regional and Federal Studies* Vol. 22, No. 3, 269–288, July 2012.

Garde J. A. (2004). La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (30-31)

Garde J. A. (2006). La institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en España. *Auditoria pública*, (39), 17-26.

Garde J. A. (2007). La creación de la Agencia de Evaluación en España. *Información Comercial Española, ICE: Revista de economía*, (836), 11-18

Glass & Ellet (1980) "Evaluation research." *Annual Rev. of Psychology* 31: 211-228.

Hall, P. A., & Taylor, R. C. (1996). Political science and the three new institutionalisms. *Political studies*, 44(5), 936-957.

Horber-Papazian, K., & Balthasar, A. (2015). *Regards croisés sur l'évaluation en Suisse*. Presses polytechniques et universitaires romandes.

Horber-Papazian, K., & Baud-Lavigne, M. (2019). Factors contributing to the strong institutionalization of policy evaluation in Switzerland. *Swiss Public Administration*, 355.

INAP (2009a). Evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005 de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos [FASE I] Pamplona

INAP (2009a). Evaluación del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005 de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos [FASE II] Pamplona

INAP (2011a). Informe de valoración de la Comisión Foral de Evaluación para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos (2006-2010) Pamplona

INAP (2011b). El sistema público de evaluación en Navarra. Pamplona

Ivàlua (2019) Memòria d'activitats 2019. Barcelona

Ivàlua (2020) Memòria d'activitats 2019. Barcelona

Lægreid, P., Roness, P. G., & Verhoest, K. (2011). Explaining the innovative culture and activities of state agencies. *Organization Studies*, 32(10), 1321-1347.

Lázaro, B. (2012). Estrategias para el avance de la evaluación: la experiencia catalana a través de Ivàlua. *Presupuesto y Gasto Público*, 68, 25-39.

Lázaro, B. (2015) *Comparative study on the institutionalisation of evaluation in Europe and Latin America*. Collection Studies, no. 15. Madrid: EuroSocial Programme.

- Leeuw, F. L et. al. (2008). Evaluation systems: What are they and why study them? *Evaluation*, 14(2), 157-169
- Martínez, A. R. (2012). Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas. *Presupuesto y Gasto Público*, 68, 13-23.
- Morillas, A. (2019). *Passant comptes memòries d'un economista al servei de les institucions*. Testimonis Pasqual Maragall. Barcelona
- Neirotti, N. (2019). "Los desafíos de la evaluación para el fortalecimiento de la democràcia" en *Evaluación y toma de decisiones. Diálogo entre políticos y académicos para fortalecer la democracia*. Ediciones de la UNLa: Remedios de Escalada.
- North, Douglass C. 1990. *Institutions, Institutional Change, and Economic Performance* Cambridge: Cambridge University Press.
- Ostrom, E. (2019). Institutional rational choice: An assessment of the institutional analysis and development framework. In *Theories of the policy process* (pp. 21-64). Routledge.
- Ozcoidi, M. A. R. (2010). El marco institucional de la evaluación de políticas y servicios públicos en Navarra. In *Estudios de la Administración desde la Administración: libro homenaje a Ignacio Bandrés Urriza* (pp. 295-318). Instituto Navarro de Administración Pública.
- Paja-Fano, M. (2017). Un nuevo marco legal para la evaluación. *Gestión y análisis de políticas públicas*, (17), 6-25.
- Parrado, S. "Spain" in Verhoest, K., et. al. (Eds.). (2016). *Government agencies: Practices and lessons from 30 countries*. Springer.
- Peters, G., & Pierre, J. (1999). *The new institutionalism in political science*. London/New York.
- Ramió, C. (2016) *La renovación de la función pública. Estrategias para frenar la corrupción*. Madrid: Libros de la Catarata.
- Reinhard Stockmann; Wolfgang Meyer; Lena Taube. *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (p. 601). Springer International Publishing. Edición de Kindle.
- Rodríguez, B. (2014). *La situación de la evaluación de programas y políticas públicas en España: Avances y retrocesos*. Trabajo Final de Máster para el Máster en Metodología de Investigación. Madrid: UCM.
- Rosenstein, B. (2013, December). Mapping the status of national evaluation policies. Parliamentarians Forum on Development Evaluation in South Asia and EvalPartners.
- Rosenstein, B. (2015, February). Status of national evaluation policies global mapping report (2nd Ed.). Parliamentarians forum on development evaluation in South Asia and EvalPartners. <http://www.pfde.net/index.php/publications-resources/global-mapping-report-2015>
- Rossi et. al. (2004). *Evaluation: A Systematic Approach*. London: Sage

Sánchez, E. G. (2015). Sistemas de evaluación en España: análisis y propuestas. *Studia Politicae*, (34), 117-133.

Stockmann, R. Meyer, W. y Taube, L. et. al. (2020). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*. Springer International Publishing.

Stockmann, R., & Meyer, W. (2013). *Functions, methods and concepts in evaluation research*. Springer.

Stockmann, R., & Meyer, W. (2014). *Evaluation: Eine Einführung* (2nd ed.). UTB Verlag: Leverkusen.

Tang, S. (2010). *A general theory of institutional change*. Routledge.

Tarrach, A. (2016). L'avaluació econòmica a la Generalitat de Catalunya. *Nota d'Economia*, (102), 10-22.

Tarrow, S. (2010). The strategy of paired comparison: toward a theory of practice. *Comparative political studies*, 43(2), 230-259.

Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935. *Administrative science quarterly*, 22-39.

Trias, J. (2018) Un paso adelante, dos pasos atrás: estabilidad y cambio en las políticas de evaluación en España. (Trabajo parcial de Máster). UNED.

Varone, F. et. al. (2005). "polity, politics and policy evaluation in belgium". *Evaluation*, vol. 11 (3), pp. 253-273.

Varone, F., et. al. (2004). Institutionnalisation de l'évaluation et nouvelle gestion publique: un état des lieux comparatif. *Revue internationale de politique comparée*, 11(2), 271-292

Verhoest, K., Roness, P., Verschuere, B., Rubecksen, K., & MacCarthaigh, M. (2010). *Autonomy and control of state agencies: Comparing states and agencies*. Springer.

Viñas, V. (2009) The European Union's Drive towards Public Policy Evaluation. The Case of Spain. *Evaluation*, 15

Wanzer, D. L. (2019). What is evaluation? Perspectives of how evaluation differs (or not) from research. *American Journal of Evaluation*, 1098214020920710

Widmer, T. (2020) "Switzerland", en Stockmann et. al. (2020). *The Institutionalisation of Evaluation in Europe*. Springer International Publishing.

World Bank. (2019). <https://info.worldbank.org/governance/wgi/#home>.

Zalba, M. (2020). Recorrido de la cultura de evaluación de políticas públicas en la comunidad foral de navarra: aportaciones desde sarhe consultores, años 2005-2020. Premio Proyectos e iniciativas de evaluación en Navarra 2020. Pamplona

Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American sociological review*, 726-743.

10. ANEXOS

10.1 BASE DE DATOS DE EVALUACIONES DE CATALUÑA (2006-2020)

Título	Àmbito sectorial	Impacto	Nivel Gob.	Año
Avaluació del Programa de dones del món rural i marítim de Catalunya 2016-2020	Agricultura	No	Autonómico	2020
Desenvolupament d'una metodologia d'avaluació en l'àmbit del patrimoni cultural i el servei d'avaluació d'actuacions de restauració i de millora de les condicions de visita de la cartoixa d'Escaladei	Cultura	No	Autonómico	2020
Avaluació de la implementació del Decret 150/2017, de 17 d'octubre, de l'Atenció educativa a l'alumnat en el marc d'un sistema educatiu inclusiu	Educación	No	Autonómico	2020
Avaluació per al Programa d'educació financera a les escoles de Catalunya	Educación	Sí	Autonómico	2020
Avaluació del Pla de xoc contra la segregació escolar	Educación	Sí	Autonómico	2020
Serveis d'avaluació per l'Administració digital	Administraciones Públicas	No	Autonómico	2020
Avaluació dels ajuts a la compra de vehicles	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2020
Avaluació de les condicions d'accés a les convocatòries d'ajuts al lloguer	Vivienda	No	Autonómico	2020
Avaluació del model d'Atenció Integrada Social i Sanitària	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2020
Avaluació del Servei d'intermediació laboral	Ocupación y emprendeduría	No	Autonómico	2020
Avaluació del Programa de suport per a les persones joves extutelades	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2020
Avaluació del disseny i la implementació de la Renda Garantida de Ciutadania	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2020
Avaluació del disseny i la implementació de l'impost sobre habitatges bui	Vivienda	No	Autonómico	2020
Experiències pilot dels Plans Educatius d'Entorn (PEE) 0-20. Avaluació de les accions prioritàries	Educación	No	Autonómico	2020
Avaluació dels Beneficis fiscals en matèria d'habitatge	Vivienda	No	Autonómico	2020
Avaluació de l'efectivitat de la implantació dels dispositius de seguretat a la llar (detectors de foc /fum i gas) en usuaris de servei de teleassistència domiciliària	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2020
Avaluació de l'Escola Municipal de Segones Oportunitats (EM20)	Educación	Sí	Local	2020

Avaluació dels programes Caixa d'Eines i EducArts (en curs)	Educación	No	Local	2020
Avaluació del Pla de Barris (en curs)	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2020
Xarxa d'Habitatges d'Inclusió de Barcelona	Vivienda	No	Local	2020
Procés d'admissió de l'alumnat de la ciutat de Barcelona	Educación	No	Local	2020
Avaluació d'impactes subjectius del Fons 0-16 en la vida quotidiana d'infants, adolescents i les seves famílies	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2020
A Cost-Minimization Analysis of a Medical Record-based, Store and Forward and Provider-to-provider Telemedicine Compared to Usual Care in Catalonia: More Agile and Efficient, Especially for Users	Salud	No	Autonómico	2020
Avaluació del Pla d'igualtat de gènere 2015-2019 de la Diputació de Barcelona	Género	No	Local	2020
Free prescriptions for low-income pensioners? The cost of returning to free-of-charge drugs in the Spanish National Health Service	Salud	Sí	Autonómico	2020
The impact of taxing sugar-sweetened beverages on cola purchasing in Catalonia: an approach to causal inference with time series cross-sectional data	Salud	Sí	Autonómico	2020
Avaluació dels serveis d'eBiblioCat en el marc del tancament de serveis presencials per la COVID-19	Cultura	Sí	Autonómico	2020
Avaluació Cost-Benefici de l'Impost sobre Begudes Ensucrades Envasades (BEE)	Salud	No	Autonómico	2019
Avaluació del programa STEMCAT	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2019
Avaluació dels objectius i resultats de les prioritats del Programa Operatiu del Fons Social Europeu 2014-2020 de Catalunya i de l'acompliment del Marc de Rendiment per l'informe anual de 2019	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Avaluació dels Plans Educatius d'Entorn 0-20	Educación	No	Autonómico	2019
Avaluació del disseny i la implementació del Programa de Foment de la Producció Agroalimentària Ecològica 2015-2020	Agricultura	No	Autonómico	2019
Avaluació del projecte B-MINCOME	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2019
Avaluació econòmica del projecte B-MINCOME	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2019
Avaluació del Pla de Barris	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2019
Avaluació del disseny i de la implementació del Pla Educatiu Entorn de Sant Cosme	Educación	No	Local	2019

Avaluació del programa Activa't per la salut mental	Salud	Sí	Autonómico	2019
Avaluació del programa «Velocirepte» Edició 2018	Cultura	Sí	Local	2019
La pobresa energètica a Catalunya	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2018
Servei d'intermediació en deutes de l'habitatge (SIDH)	Vivienda	No	Local	2018
Avaluació de necessitats de la Xarxa d'Habitatges d'Inclusió de Barcelona	Vivienda	No	Local	2018
Avaluació de la implementació del programa Baobab (Pla de Barris, 2018)	Participación	No	Local	2018
Avaluació del Programa Activa't als Parcs de Barcelona	Salud	No	Local	2018
Avaluació del disseny i la implementació del «Cicle de passejades per a la gent gran: A cent cap als 100». Edició 2017-2018	Deporte	No	Local	2018
Avaluació i validació del Programa Mirall per a l'abordatge de la violència en l'àmbit familiar de joves infractors	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2018
Avaluació del projecte CerclesCat	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2018
Processos participatius a la Generalitat de Catalunya 2016-2017	Participación	No	Autonómico	2018
Informe d'avaluació de l'execució del Pla estratègic en polítiques de transparència de la Generalitat de Catalunya, 2015 - 2017	Administraciones Públicas	No	Autonómico	2018
Avaluació del programa Èxit Estiu	Educación	Sí	Local	2018
Avaluació del fons d'ajuts d'emergència social per a infants menors de 16 anys de l'Ajuntament de Barcelona	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2017
Avaluació del programa "La maleta de les famílies"	Educación	Sí	Local	2017
Avaluació de la implementació del programa Baobab (Pla de Barris, 2017)	Participación	No	Local	2017
Avaluació del programa Treball a les 7 comarques	Promoción Económica	No	Autonómico	2017
Avaluació del Consorci per l'Ocupació i la Promoció Econòmica del Vallès Occidental (COPEVO)	Promoción Económica	No	Local	2017
Avaluació del programa Operatiu FEDER Catalunya 2014-2020	Promoción Económica	No	Autonómico	2017
Avaluació del programa Salut als Barris. El Besós i el Maresme.	Salud	No	Local	2017
Programes de promoció de la salut en centres d'educació primària i secundària de la ciutat de Barcelona, 2016-17	Salud	No	Local	2017
Avaluació del Programa salut i escola. Curs 2016-2017, Barcelona	Salud	No	Local	2017

Avaluació del programa Camí escolar, espai amic	Educación	No	Local	2017
Avaluació educativa i social del programa de mentoria Rossinyol	Educación	No	Local	2017
Avaluació del Circuit Barcelona contra la Violència Masclista	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2017
Avaluació del disseny de la política local d'habitatge del Consell Comarcal del Vallés Oriental	Vivienda	No	Local	2017
Anàlisi cost-benefici i informe qualitatiu de l'Espai d'Aigua i Salut Taradell	Deporte	No	Local	2017
Avaluació del projecte pilot d'atenció a víctimes de menors	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2017
Avaluació del programa Èxit Curs	Educación	Sí	Local	2017
Avaluació del programa Audiència pública de nois i noies de Barcelona	Participación	Sí	Local	2017
Avaluació del programa Patis Escolars Oberts al Barri	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2017
Caracterització de les famílies en risc de pobresa	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2016
Avaluació del fons extraordinari per ajuts d'urgència social de l'Ajuntament de Barcelona 2016	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2016
Plantejaments i potencialitats del Pla de Barris. Informe qualitatiu	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2016
Tallers de capacitatí digital per a persones de més de 55 anys de la Xarxa de Biblioteques Municipals	Cultura	Sí	Local	2016
Avaluació del programa Mobilitza't de Barcelona Activa	Ocupación y emprendeduría	Sí	Local	2016
Avaluació del Programa Salut i Escola	Salud	No	Local	2016
Avaluació del Programa de detecció precoç del càncer de mama de Barcelona. 2016	Salud	No	Local	2016
Avaluació qualitativa del Pla d'acció sobre drogues de Barcelona. 2013-16	Salud	No	Local	2016
Programes de promoció de la salut en centres d'educació primària i secundària de la ciutat de Barcelona. Avaluació del curs 2015-16	Salud	No	Local	2016
Avaluació de la qualitat de l'aire durant el dia sense cotxes a la ciutat de Barcelona	Salud	Sí	Local	2016
Estudi del senderisme com a activitat turística per al desenvolupament econòmic local, el cas del Berguedà	Salud	No	Local	2016
Processos participatius a la Generalitat de Catalunya 2014-2015	Participación	No	Autonómico	2016
Enviament de SMS a les famílies - Èxit Estiu	Educación	Sí	Local	2016

Avaluació del disseny i implementació del Fons de Solidaritat d'Aigües de Barcelona (2012-2015)	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2015
Avaluació de la implementació dels programes PISL i PROPER	Ocupación y emprendeduría	No	Local	2015
Avaluació ex-ante de les necessitats de finançament de les PIME a Catalunya	Promoción Económica	No	Autonómico	2015
Avaluació dels programes de promoció de la salut en centres d'educació primària i secundària de la ciutat de Barcelona. Curs 2014-2015	Salud	No	Local	2015
Avaluació del Programa Activa't als parcs Barcelona, 2015	Salud	No	Local	2015
Avaluació del Programa Activa't als parcs de Barcelona, 2008-2015	Salud	No	Local	2015
Avaluació dels programes de promoció de la salut en centres d'educació primària i secundària de la ciutat de Barcelona, curs 2013-2014	Salud	No	Local	2015
Avaluació del programa Salut als Barris. Bon Pastor i Baró de Viver, 2015	Salud	No	Local	2015
Avaluació de la xarxa de serveis d'informació i atenció a les dones (SIADs) de Catalunya	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2015
Avaluació de la satisfacció dels usuaris de l'Equip d'Assessorament Tècnic en l'Àmbit de Família (EATAF), 2015	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2015
La Xarxa de Governos Locals de la Diputació de Barcelona (2012 - 2015): avaluació de la implementació i avaluació del disseny dels Plans d'Ocupació	Ocupación y emprendeduría	No	Local	2015
Avaluació ex-ante de l'impost sobre habitatges buits propietat de les entitats financeres	Vivienda	No	Autonómico	2014
Avaluació dels Serveis d'Orientació i Recerca de Feina de Barcelona Activa	Ocupación y emprendeduría	Sí	Local	2014
Avaluació dels programes preventius en centres d'educació secundària de Barcelona, curs 2012-2013	Salud	No	Local	2014
Avaluació del Programa de detecció precoç del càncer de mama de Barcelona, 2013	Salud	No	Local	2014
Avaluació del programa d'entrenament d'habilitats parentals LÍMITS	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2014
Avaluació de la percepció d'impacte del programa Caixa pro infància	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2014
Avaluació de l'impacte social del Servei d'Assistent Personal de l'Institut Municipal de Persones amb Discapacitat	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2014

Anàlisi de la inserció laboral dels programes de Barcelona Activa: una nova metodologia basada en els registres administratius	Ocupación y emprendeduría	No	Local	2013
Avaluació dels Programes de Qualificació Professional Inicial (PQPI)	Educación	Sí	Autonómico	2013
Avaluació dels programes Suma't i Noves Cases per a Nous Oficis	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2013
Avaluació dels programes preventius en centres d'educació secundària de Barcelona, curs 2011-2012	Salud	No	Local	2013
Avaluació del programa Salut als Barris. Les Roquetes, 2011	Salud	No	Local	2013
Avaluació del programa Salut als Barris. Barceloneta, 2010-2013	Salud	No	Local	2013
El retorn a la inversió de la Xarxa de Biblioteques Municipals de la província de Barcelona (2007-2011)	Cultura	Sí	Local	2013
Avaluació del programa de mediació penal d'adults del Departament de Justícia (Generalitat de Catalunya)	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2013
Avaluació de necessitats i disseny de la intervenció per a la reintegració social dels delinqüents sexuals d'alt risc	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2013
Avaluació del disseny dels programes de subvencions a la contractació de Barcelona Activa: Barcelona Crea Ocupació i Barcelona es Compromet	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Local	2012
Avaluació de la prestació econòmica de caràcter universal per infant a càrrec	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2012
Avaluació del Servei Local de Teleassistència Domiciliària de la Diputació de Barcelona	Asuntos sociales e igualdad	No	Local	2012
Avaluació del programa Salut als Barris. Sant Pere, Santa Caterina i la Ribera	Salud	No	Local	2012
Avaluació del Programa Activa't als parcs de Barcelona, 2010-11	Salud	No	Local	2012
Avaluació dels programes preventius en centres d'educació secundària de Barcelona, curs 2010-2011	Salud	No	Local	2012
Avaluació del programa Salut als Barris. Ciutat Meridiana, Torre Baró i Vallbona, 2012	Salud	No	Local	2012
Avaluació de programes formatius de seguretat viària i la reincidència posterior	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2012
Avaluació del disseny i propostes de millora del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI)	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2011
Avaluació intermèdia del Pla d'Acció per a l'Alimentació i l'Agricultura ecològiques 2008-2012	Agricultura	No	Autonómico	2011

Avaluació dels Plans Educatius d'Entorn 2005-2009	Educación	Sí	Autonómico	2011
Avaluació dels programes preventius als centres d'educació secundària de Barcelona, curs 2008-09	Salud	No	Local	2011
Avaluació dels programes preventius en centres d'educació secundària de Barcelona, curs 2009-2010	Salud	No	Local	2011
Avaluació del programa Salut als Barris. El Poble Sec, 2009	Salud	No	Local	2011
Processos participatius a la Generalitat de Catalunya 2007-2010	Participación	No	Autonómico	2011
Avaluació estratègica del programa operatiu FEDER de Catalunya 2007-2013	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2011
Avaluació del Programa Interdepartamental de la Renda Mínima d'Inserció (PIRMI)	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2010
Avaluació dels Plans d'Ocupació 2005 – 2007	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2010
Avaluació del Programa Activa't als parcs de Barcelona, 2009-10	Salud	No	Local	2010
Avaluació del Programa Activa't, 2008-2010	Salud	No	Local	2010
Avaluació i impacte de les respostes penals al fenomen de la violència de gènere a Catalunya (2007-2008)	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2010
Avaluació de les polítiques i les pràctiques de reinserció social del Centre Penitenciari de Tarragona	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2010
Avaluació del Pla Nacional de Joventut de Catalunya 2000–2010	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2009
Informe d'avaluació intermèdia de la implementació del Pla Interdepartamental de Participació Ciutadana 2008-2010	Participación	No	Autonómico	2009
Avaluació de programes formatius aplicats des de l'execució penal a la comunitat en delictes de violència de gènere	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2009
Avaluació del programa de tractament d'agressors domèstics	Justicia y Seguridad	Sí	Autonómico	2008
Avaluació de l'aplicació de l'experiència pilot de mediació i reparació en la jurisdicció penal ordinària	Justicia y Seguridad	No	Autonómico	2006
Avaluació dels Plans pilot per a l'impuls del coneixement i l'ús de la llengua catalana, 2005	Cultura	No	Autonómico	2006

10.2 BASE DE DATOS DE EVALUACIONES DE NAVARRA (2006-2020)

Título	Ámbito sectorial	Impacto	Nivel gob.	Año
Evaluación de ayudas al alquiler dirigidas a familias monoparentales en situación de hacinamiento	Vivienda	No	Autonómico	2020
Evaluación de las ayudas económicas, de pago único, para facilitar el alquiler de viviendas a familias monoparentales con ingresos insuficientes	Vivienda	No	Autonómico	2020
Evaluación intermedia del Plan Estratégico de Inclusión de Navarra 2018-2021	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2020
Integración de servicios sociales y de empleo: resultados de la evaluación de impacto del Proyecto ERSISI en Navarra	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2020
Evaluación del proyecto "Prevenir en Familia": educación entre iguales para la prevención del uso de drogas	Salud	No	Autonómico	2019
Evaluación de impacto; Subvención al trabajo autónomo	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Evaluación de resultados del programa "Subvenciones para el fomento de la contratación en prácticas de personas jóvenes desempleadas menores de 30 años"	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Informe de evaluación de resultados del acuerdo marco de orientación 2018	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Evaluación de resultados del programa "Subvenciones para el fomento de la contratación de personas desempleadas de larga duración que sean mayores de 45 años"	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Evaluación de resultados del programa "Subvenciones a empresas por la contratación de personas perceptoras de renta garantizada o renta de inclusión social"	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2019
Evaluación de las subvenciones a entidades de iniciativa social del Área de Personas con Discapacidad que gestiona la Agencia Navarra de Autonomía y Desarrollo de las Personas	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2018
Informe de evaluación de la aplicación de estímulos al empleo durante el primer año de vigencia de la Ley Foral 15/2016, de 11 de noviembre, por la que se regulan los derechos a la Inclusión Social y a la Renta Garantizada	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2018
Informe anual de seguimiento y evaluación. Acuerdo interinstitucional para la coordinación efectiva en la atención y prevención de la violencia contra las mujeres.	Género	No	Autonómico	2017
Evaluación de los servicios que prestan los Centros Ocupacionales, los Centros de Inserción Sociolaboral y los Centros Especiales de Empleo de Navarra. Informe resumen	Ocupación y emprendeduría	No	Autonómico	2017
El impacto económico de la renta de inclusión social	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2016

El valor de las bibliotecas. Estudio de impacto socioeconómico de las bibliotecas en la Comunidad Foral de Navarra. Informe de resultados	Cultura	Sí	Autonómico	2016
Informe de evaluación del Plan de Calidad de los Servicios Sociales de Navarra, 2010-2013	Administraciones Públicas	No	Autonómico	2016
Evaluación. Acciones personalizadas de orientación para la inserción y de actividades de promoción de la información y la Orientación Laboral. Informe final	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2016
Evaluación del sistema de apoyo a la creación de spin-off y elaboración de una estrategia de trabajo para incentivar su desarrollo en Navarra	Promoción Económica	No	Autonómico	2014
I Plan Integral de Atención a la Población Gitana de Navarra (2011-2014). Evaluación 2013	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2014
Plan Integral de Atención a las Personas con Discapacidad en Navarra 2010-2013. Informe de seguimiento y evaluación 2013	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2014
Análisis del retorno social de la inversión pública en un CEE de iniciativa social mediante la aplicación de la metodología SROI (Retorno Social de las Inversiones). Informe de resultados	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2013
Plan Integral de Atención a las Personas con Discapacidad en Navarra 2010-2013. Informe de seguimiento y evaluación 2012	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2013
Plan Integral de Atención a las Personas con Discapacidad en Navarra 2010-2013. Informe de seguimiento y evaluación correspondiente a 2011	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2012
Evaluación del programa "Atención a personas con Trastorno Mental Grave (TMG), 2005-2009"	Salud	No	Autonómico	2010
Plan Integral de Atención a las Personas con Discapacidad en Navarra. Evaluación 2010	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2010
Evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005 de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos	Administraciones Públicas	No	Autonómico	2009
Evaluación del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos	Administraciones Públicas	No	Autonómico	2009
Evaluación de la formación para el empleo 2009	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2009
Evaluación del Plan para la Integración Social de la Población Inmigrante (PISPIN)	Asuntos sociales e igualdad	Sí	Autonómico	2009
Evaluation of a therapeutic community treatment program: a long-term follow-up study in Spain	Salud	Sí	Autonómico	2008
Evaluación de la formación continua y ocupacional en Navarra, 2008	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2008
Evaluación del I plan de igualdad (inicial, intermedia y final: 2006-207-2008)	Asuntos sociales e igualdad	N/A	Autonómico	2008
Evaluación de diseño programa Lingua Empresa	Promoción Económica	N/A	Autonómico	2008

Evaluación del sistema de información de Navarra sobre diagnósticos de infección por el VIH, 1985-2003	Salud	No	Autonómico	2007
Evaluación de la formación continua y ocupacional en Navarra 2007	Ocupación y emprendeduría	Sí	Autonómico	2007
Evaluación ex ante del Programa de Desarrollo Rural de Navarra 2007-2013	Promoción Económica	No	Autonómico	2007
Evaluación ex post del Programa de Desarrollo Rural de Navarra 2000-2006	Promoción Económica	N/A	Autonómico	2007
INFORME DE SEGUIMIENTO Y EVALUACION DEL CUMPLIMIENTO DEL ACUERDO INTERINSTITUCIONAL PARA LA ATENCION INTEGRAL A MUJERES VICTIMAS DE MALTRATO DOMESTICO Y/O AGRESIONES SEXUALES	Género	No	Autonómico	2006
Evaluación del Plan de Lucha contra la Exclusión Social en Navarra 1998-2005	Asuntos sociales e igualdad	No	Autonómico	2006
Evaluación continua de la gestión de ayuda del Organismo Pagador	Administraciones Públicas	N/A	Autonómico	2006
Evaluación proyectos Equal	Ocupación y emprendeduría	N/A	Autonómico	2006
Evaluación de los estudios del Observatorio Inafre	Ocupación y emprendeduría	N/A	Autonómico	2006
Evaluación ambiental del PDR de la CFN 2007-2013	Medio Ambiente	N/A	Autonómico	2006
Evaluación de la red de adecuación de la red de centros de acogimiento residencial en protección del menor	Asuntos sociales e igualdad	N/A	Autonómico	2006
Evaluación del plan de atención a la infancia y adolescencia de la CFN	Asuntos sociales e igualdad	N/A	Autonómico	2006
Evaluación del plan interdepartamental de apoyo a la familia	Asuntos sociales e igualdad	N/A	Autonómico	2006

