

## **Evaluación en el diseño de políticas públicas**

**Ana Cirera León**

### **1. LA AGENDA POLÍTICA Y LA EVALUACIÓN**

La evaluación es una herramienta útil y necesaria, que permite satisfacer las exigencias de información y transparencia de cuantos agentes participan en el proceso socioeconómico. De forma genérica, informa a la sociedad en su conjunto, como destinataria última de las políticas implementadas y de las evaluaciones realizadas; y, de forma específica, a los órganos representativos del poder ejecutivo en las Administraciones Públicas, que a través del ejercicio evaluatorio pueden enjuiciar el efecto conjunto y la eficacia de sus actuaciones. Por otra parte, y dentro de las Administraciones Públicas, informa al conjunto de los Centros Gestores del gasto, que tienen a su disposición un poderoso instrumento de ayuda en la gestión de las políticas. De este modo, entendemos que planificación y evaluación son conceptos que deben ir intrínsecamente unidos.

La evaluación, por tanto, debe ser entendida como un proceso de aprendizaje y formación; un instrumento para mejorar el conocimiento de los implicados en sus propios programas. Los responsables de éstos aprenden a administrarlos, gestionarlos y adaptarlos a las necesidades del momento y del entorno, que se modifica constantemente. A la luz de los resultados de las evaluaciones, si se revela como necesario, los decisores pueden ir introduciendo modificaciones en la política de cara a conseguir los objetivos propuestos, o incluso pueden cambiar los objetivos si se ha detectado que las necesidades de la población objetivo han ido evolucionando en otra dirección.

Es en este marco donde la evaluación cobra especial relevancia, fundamentalmente como mecanismo legitimador de esa nueva intervención, donde transparencia y eficiencia son sus expresiones más inequívocas. Así, la evaluación no sólo es importante por la información que suministra a todos aquellos interesados en conocer los resultados de una política, sino por su efecto de retroalimentación en el proceso de elaboración de políticas y planes públicos, donde sus conclusiones y recomendaciones sirven de base para planificaciones futuras, en un intento de introducir racionalidad en la toma de decisiones.

Por todo ello, esta técnica de análisis ha recibido una creciente atención en nuestro país por su importancia como instrumento para mejorar la planificación, programación y ejecución de los programas y políticas públicas, especialmente en un contexto caracterizado por factores tales como:

- Modernización de la Administración Pública y toma de conciencia por parte de la sociedad de sus derechos a conocer en qué se gasta su dinero y qué mejoras sociales se derivan de dicho gasto. Hay un creciente interés en las Administraciones por involucrar, al menos en el diseño de sus actuaciones, al beneficiario último de los servicios, y a la obligación de informar al ciudadano del uso que se hace de sus aportaciones al Estado en forma de impuestos.
- Descentralización político-administrativa del poder y de las decisiones en las regiones y entidades menores, con la consecuente multiplicidad de entes territoriales con crecientes competencias, que exige un control de la actividad pública para evitar repeticiones, duplicaciones y despilfarro de recursos, que reclama más eficacia y responsabilidad en la gestión y ejecución de los presupuestos públicos.
- Necesidad de controlar el déficit público y, por consiguiente, de justificar la eficiencia de las medidas aplicadas, en un contexto de restricción presupuestaria en la que el debate sobre el papel del sector público en la sociedad, y por tanto, la cuestión sobre los límites en que debe situarse la dimensión del Estado del Bienestar, están en boga. La discusión pasa a centrarse no

sólo en la contención del crecimiento del gasto público sino, fundamentalmente, en el uso más eficiente posible que pueda hacerse del mismo.

- Obligación legal ante la Unión Europea de justificar la utilidad, aplicación correcta y eficacia de las actuaciones cofinanciadas con Fondos Estructurales.

Actualmente se reclama la intervención de una Administración Pública que demuestre haber aprendido de las lecciones de la experiencia y sepa adaptar los instrumentos tradicionales de política económica a las nuevas condiciones de un mundo globalizado que demanda, para las regiones, estrategias de desarrollo que potencien la utilización de los recursos locales incorporando las mejores prácticas.

De esta forma, los programas que se diseñan y ejecutan encajan en la agenda política como una pieza de un puzzle que persigue, o al menos así debe serlo a priori, objetivos comunes y más amplios que están intrínsecamente relacionados y que se caracterizan por los siguientes aspectos:

- Su puesta en marcha implica la participación de una multiplicidad de instituciones, gestores y beneficiarios. Así, la eficacia de las actuaciones diseñadas dependerá en buena medida de la adecuación de los mecanismos de gestión y coordinación a las necesidades reales de la población objetivo a la que va destinada la intervención. El papel del evaluador, en este marco, debe estar orientado a valorar la coherencia del proceso de transformación del discurso de intenciones en herramientas eficaces y eficientes para la ejecución exitosa de la actuación pública.
- La articulación de las distintas instituciones públicas que confluyen en la ejecución y gestión de las políticas públicas. Es un sistema multinivel de gobierno que añade complejidad al proceso de elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de las actuaciones públicas. La descentralización, que a priori parece beneficiosa puesto que se busca la adaptación de la política a cada territorio, requiere coordinación y coherencia en las actuaciones públicas para evitar duplicidad y efectos indeseados. El estudio de los mecanismos de coordinación y comunicación y la corresponsabilidad de las distintas Administraciones competentes es clave a la hora de determinar el funcionamiento de las actuaciones acometidas por cada nivel de gobierno, de acuerdo con sus competencias.
- La naturaleza de los impactos provocados por las políticas se insertan en una compleja realidad socioeconómica, por lo que son susceptibles de no ser correctamente apreciados si no se dispone de un marco conceptual preciso que ayude a situar el instrumento frente a la problemática socioeconómica a la que responde. No deben tratarse las políticas de manera aislada, porque están presentes y afectadas por varios ámbitos de actuación pública y en ese sentido deben contribuir a otros fines como el crecimiento económico y del empleo (política de pleno empleo), a la política de cohesión social y protección de los colectivos más desfavorecidos como jóvenes, inmigrantes, familias de ingresos medios o bajos, la tercera edad y discapacitados, apoyar la política de protección a la familia, etc.

Por otro lado, la evaluación contribuye a que las instituciones implicadas en la gestión de las políticas se beneficien de la experiencia que se pueda obtener a partir de sucesivas actuaciones públicas y a la mejora de las actuaciones actualmente en vigor. La difusión de las “buenas prácticas” en el campo de las políticas tiene por objetivo la transferencia y el aprendizaje mutuo. Adicionalmente, la información que se genera en la etapa de evaluación debe servir para preparar el terreno de la siguiente planificación de los agentes socioeconómicos y grupos de interés que intervienen en el proceso, favoreciendo el intercambio de opiniones entre los diferentes actores implicados a fin de introducir las modificaciones que demande la realidad.

## 2. LA EVALUACIÓN COMO PARTE DEL DISEÑO DE POLÍTICAS

La evaluación, tal y como se ha comentado anteriormente, es importante por la información que suministra a todos los interesados, y por el efecto de retroalimentación y aprendizaje que tiene en el proceso de elaboración de políticas y planes públicos, ya que sus conclusiones y recomendaciones sirven de base para corregir la planificación actual o futura, en un intento de introducir la racionalidad en la toma de decisiones.

De esta forma, la evaluación permite mejorar los procesos de toma de decisiones, rendir cuentas ante los ciudadanos de las actuaciones emprendidas, reforzar el sentido de responsabilidad, y mejorar el conocimiento sobre los efectos de las acciones, aumentando, así, sus posibilidades de éxito.

Planificación y evaluación se transforman en dos procesos paralelos, donde la evaluación se instaura, más aún, como una herramienta “ad hoc” para la gestión y para alcanzar la máxima eficacia y eficiencia de la intervención pública. Se trata, por tanto, de un modelo sistémico donde los dictámenes de la evaluación retroalimentan el proceso de planificación, gestión y ejecución.

Desde una perspectiva temporal, la evaluación se debe realizar de forma *ex-ante* a la implementación de un plan, a medio camino en su ejecución, y una vez finalizado el periodo de planificación o *ex-post*.

Cuando un plan o programa público se encuentra al inicio de su ciclo de vida, en el proceso de aprobación, la evaluación *ex-ante* cobra especial relevancia al permitir garantizar *a priori* que el plan, tal y como ha sido concebido, puede conseguir los objetivos para los que se ha planificado. Del análisis evaluativo se podrán extraer recomendaciones que permitirán introducir mejoras en el diseño de la estrategia para asegurar la racionalidad y coherencia de las actuaciones previstas, así como en el sistema de gestión y seguimiento para favorecer la implementación del plan y la recogida sistemática de toda la información que necesariamente habrá que suministrar para realizar las evaluaciones posteriores.

Cualquier tipo de política o actuación pública parte, o debería partir, de un análisis riguroso de la realidad: problemas y necesidades, y causas y consecuencias de los mismos. Sólo a partir de la correcta identificación de estas variables es posible proponer objetivos y medidas que contribuyan a su superación. Las intervenciones que se proponen encuentran su justificación en la magnitud y localización de los problemas. De esta forma, la existencia de un diagnóstico claro donde se presenten explícitamente las potencialidades y estrangulamientos del área objeto de intervención y su traslación a objetivos e instrumentos, es un requisito esencial para asegurar *a priori* el éxito de la intervención.

En un modelo de planificación estratégica, la imagen formada de la realidad que se quiere modificar se contraponen con la imagen ideal a la que se quiere llegar. Esto es en sí la esencia de la planificación. Cuanto más claramente estén identificados los problemas y sus causas, y mejor vinculados estén con los objetivos, mejor será el diseño de la estrategia de intervención, y mayores las garantías de éxito.

Siempre que se desee que el proceso de ajuste necesario definido por la política no sea traumático y provoque conflictos sociales, de consecuencias difícilmente reparables, es recomendable, además de una planificación integrada que atienda a la solución jerarquizada de los estrangulamientos, un permanente diálogo político y social. Consideramos, por tanto, que la planificación de toda política debe pasar ineludiblemente por el consenso político y la concertación con los sectores sociales y empresariales afectados. Éste permite obtener una imagen de la realidad más plural y contrastada y además garantiza la colaboración y el apoyo de todos aquéllos que participan en la política, aspecto central para su éxito.

Y esto es así, ya que por muy obvio que pueda parecer un determinado problema, es importante sistematizar el conocimiento y la visión de las instituciones, públicas y privadas, implicadas en la gestión y ejecución de las actuaciones, así como de otras organizaciones que representan a colectivos

de ciudadanos. Participación, consenso y compromiso en la definición de problemas y establecimiento de objetivos y estrategias son los ejes fundamentales para garantizar el éxito de la planificación.

Por ello, nuestra propuesta es realizar evaluaciones conceptuales o de diseño, ya que tienen como objetivo la revisión de los elementos que justifican la necesidad de la intervención pública, y la forma en que se articula. Se sigue un esquema que parte de los supuestos de existencia de un estudio de necesidades, objetivos y estrategias de intervención definidos, para analizar las relaciones que vinculan dichos elementos.

La evaluación conceptual o de diseño pretende, en última instancia, responder a las preguntas que están directamente relacionadas con las hipótesis que el proceso de planificación ha planteado.

- ¿Están adecuadamente conceptualizados los problemas?, ¿cuál es su naturaleza y dimensión?, ¿cómo se distribuyen y a quién afectan?
- ¿Responden los objetivos del programa a las necesidades y problemas de la población?
- ¿Son los objetivos alcanzables y realistas? ¿Están cuantificados o son medibles?
- ¿Existe consenso social sobre los problemas identificados, y su jerarquización, así como sobre los objetivos que se deben perseguir?
- ¿Qué criterios se han utilizado para establecer los objetivos y los instrumentos de la estrategia?
- ¿Cuál es la base de las hipótesis de la estrategia diseñada?
- ¿Está el programa diseñado adecuadamente, en cuanto a la dotación de los instrumentos de intervención, para alcanzar los objetivos que persigue?

La metodología más apropiada para la evaluación de estos elementos presenta la siguiente estructura:

Racionalidad		Coherencia	
Relevancia	Pertinencia	Interna	Externa
Análisis del diagnóstico	Calidad en la definición de objetivos	Análisis de la estrategia	Otros planes, programas y normativas

Fuente: Instituto de Desarrollo Regional, 2000

Para determinar la **racionalidad y coherencia** se parte de un enfoque mixto donde se consideran los objetivos programados, por lo que se examinan las relaciones causa-efecto establecidas en el diseño, y aquellos objetivos e impactos no explicitados. No debemos olvidar que la elaboración de los planes deben ser ejercicios de planificación integral insertos en el marco de políticas de carácter más global y que, además, es necesario relacionar los impactos provocados con el contexto político, económico y social en el que se desarrollan, puesto que estos elementos no están desligados.

La **evaluación de racionalidad** consiste en la evaluación del diagnóstico realizado (relevancia de los problemas y examen de los elementos que conforman el contexto externo de la intervención: políticos, institucionales, sociales, coyuntura económica, etc.) y en la valoración de la calidad en la definición de los objetivos (pertinencia).

La **evaluación de la coherencia** consiste en evaluar la adecuación de los objetivos establecidos y de la estrategia diseñada para su consecución. Se diferencian dos niveles de análisis diferentes:

- **Coherencia interna.** Evaluación de la articulación de los objetivos con los instrumentos de la estrategia y su adecuación con los problemas. La evaluación de estos elementos se basará en la

representación de las relaciones causa-efecto de los problemas y de las relaciones fines-medios de la estrategia en diagramas de flujo o árboles de problemas y objetivos que permiten estudiar la adecuación de dichas cadenas relacionales.

- **Coherencia externa.** Análisis de la compatibilidad tanto de los objetivos como de la estrategia en relación con otras políticas y programas con los que puedan tener sinergias o complementariedad, en el tiempo y en el espacio.

En definitiva, con este tipo de evaluación se pretende conocer:

- Hasta qué punto se ha identificado adecuadamente el alcance de los problemas, su repercusión, sus características, la metodología y fuentes usadas para su determinación, y, en concordancia con el enfoque de evaluación participativo que proponemos, si existe consenso social sobre el diagnóstico realizado.
- Si los objetivos de las acciones programadas responden a las necesidades y problemas detectados en la población objetivo a la que va dirigida y si son alcanzables y realistas.
- Si existe coherencia con otras actuaciones públicas llevadas a cabo en el ámbito de la política de transportes y si hay adecuación y respeto a las directrices y normativas locales, regionales, nacionales y, en su caso, comunitarias.

### **3. LA NECESIDAD DE ARTICULAR PROCESOS PARTICIPATIVOS EN EVALUACIÓN. UN CASO PRÁCTICO**

La evaluación debe contemplar la evolución de objetivos e intereses de los actores que intervienen en el diseño de la política, produciendo información útil para la negociación de nuevas actuaciones. Este enfoque de evaluación se conoce como evaluación pluralista y se apoya en el reconocimiento de la pluralidad de sistemas de valores y opiniones que coexisten en el seno de la sociedad.

En definitiva, no sólo la planificación debe ser participativa y colectiva, también debe serlo la evaluación. Son los agentes económicos y sociales los verdaderos protagonistas en la definición y evaluación de su propio desarrollo. Esta participación debe canalizarse adecuadamente mediante un esquema organizativo que sea a la vez representativo y eficiente.

Para hacer factible este proceso participativo que impregna a la ejecución de un plan se pueden articular diferentes mecanismos. Nuestra experiencia se ha basado en la mesas de trabajo para favorecer el diálogo. En este sentido, las mesas técnicas para la evaluación de la racionalidad y coherencia constituyen una herramienta que persigue aunar la opinión, el conocimiento y el acuerdo de las partes implicadas sobre el diseño de la estrategia. Esta técnica la hemos aplicado en la Evaluación del Plan Municipal de Vivienda de Sevilla.

El Plan Municipal de Vivienda es la herramienta política diseñada para responder a las necesidades de vivienda de los ciudadanos y, por tanto, el vínculo de unión entre éstos y los políticos. Las instituciones, por su parte, se encuentran involucradas en la ejecución del Plan, constituyendo, así mismo, organismos consultivos en la materia. Por ello, se ha considerado clave la participación de estos tres grupos.

Los dos aspectos que se trataron en la primera ronda de mesas de trabajo fueron los relacionados con:

- **La evaluación de la racionalidad y coherencia del Plan**, para analizar su incidencia en la articulación socioeconómica de la ciudad.
- **El diseño de un sistema de seguimiento** que cubra las necesidades de información y análisis de los implicados en el Plan.

Los elementos de apoyo para la evaluación de la racionalidad y coherencia del Plan Municipal y para el diseño del sistema de seguimiento fueron los siguientes:

- Mesas de trabajo: institucional, política, ciudadana y de expertos
- Entrevistas a agentes informadores clave.

A continuación se comenta, brevemente, la composición de cada mesa y su justificación.

### ***Mesa ciudadano-institucional***

La satisfacción de las necesidades de una determinada población objetivo es el fin último de cualquier política pública. La vivienda es una cuestión de especial calado social, económico y territorial, en cuyo análisis han de participar los ciudadanos potencialmente beneficiarios, así como los organismos encargados de ejecutar la programación de vivienda.

La finalidad de esta mesa es contribuir al análisis de racionalidad, dando respuesta a la siguiente cuestión: ***¿Cuáles son los principales problemas de vivienda para los ciudadanos sevillanos?***

Para iniciar el debate se planteó una hipótesis de partida que refleja el problema último al que se enfrentan los ciudadanos a partir del cual se puedan ir estableciendo las relaciones causa-efecto que expliquen la situación. Esta hipótesis fue “aumento de la dificultad para acceder a una vivienda”.

El hecho de que en la mesa se unan ciudadanos con instituciones, vinculadas al sector y concededoras del entorno socioeconómico, hace que no se produzca un sesgo en la información. De esta forma, por una parte, los ciudadanos tienen presente la limitación de los recursos, la capacidad de actuación y los factores que han llevado al mercado inmobiliario a la situación que vive actualmente. Por otra, las instituciones conocen más de cerca las necesidades de los ciudadanos.

### ***Mesa política***

La escasez de recursos es una característica inherente a toda economía. El órgano ejecutivo de cualquier Administración es el encargado de asignar los recursos de que dispone, procurando su optimización. La pluralidad de competencias en materia de vivienda, hace necesaria una fluida coordinación administrativa.

Sevilla vive un momento de gran cambio, comparable con el sucedido en la Exposición Universal de 1992, provocado básicamente por la aprobación del nuevo Plan General de Ordenación Urbana (PGOU), la ejecución del Plan Estratégico y la puesta en marcha de la red de Metro, cuestiones clave para el futuro de la ciudad.

Tomando como base esta oportunidad y los problemas a los que se enfrenta la planificación municipal de vivienda, se procede al estudio de los objetivos que debe perseguir la Administración municipal para afrontar estos retos.

En este sentido, la mesa política aporta la visión del problema desde el punto de vista de los decisores, debate sobre los principios y objetivos que deben impregnar el programa local, acorde con los problemas detectados, y la estrategia de actuación para conseguirlos.

La magnitud sociopolítica y electoral que el programa de vivienda puede tener en la sociedad sevillana requiere el acuerdo y el compromiso de todas las fuerzas políticas. La mesa política se erigirá en foro aglutinador de las distintas visiones y prioridades de los partidos políticos sevillanos con representación en el Consistorio.

Esta mesa se conduce de forma que se pueda analizar los objetivos que se plantea la planificación local con el fin de responder a la siguiente pregunta: ***¿Cuáles son los objetivos que el Plan Municipal de Vivienda de Sevilla debe perseguir?***

El análisis de coherencia, por su parte, se iniciará con el examen de los instrumentos del plan, esto es, se verificará si los instrumentos planteados han sido correctamente diseñados para responder a los objetivos del mismo (coherencia interna), y si éstos son compatibles con otras políticas y programas de la ciudad con los que puedan tener sinergias o complementariedad (coherencia externa). Ello nos permitirá responder, por tanto, a la siguiente cuestión crucial: *¿Cómo responden los instrumentos del Plan Municipal a los problemas de acceso a la vivienda de los ciudadanos sevillanos?*

Por otro lado, el sistema de seguimiento de un programa consiste, en esencia, en la verificación de la realización progresiva, física y financiera, de las intervenciones integradas en la política objeto de evaluación. Frente a la evaluación, cuyo objetivo es emitir un juicio crítico acerca de la validez de la intervención, el seguimiento informa aisladamente de cada uno de los elementos de la política. Es decir, el seguimiento informa y la evaluación concluye.

Un buen sistema de seguimiento permite:

- Obtener toda aquella información que al inicio, a medio camino y una vez finalizada la ejecución de la política, será necesaria para evaluar su impacto, eficacia y eficiencia.
- Describir la evolución de las actividades de la política, estableciendo, a través de índices y ratios, criterios sobre el desarrollo de la intervención, de acuerdo con un esquema y secuencia predeterminado.
- Identificar los puntos críticos en la gestión y ejecución, permitiendo detectar problemas y alertar a los responsables sobre los riesgos de implantar una intervención distinta de la diseñada. Se facilita, de esta forma, la toma de decisiones sobre las acciones correctivas que se deben emprender.
- Suministrar información objetiva y estandarizada para las comisiones de seguimiento, y que debe ser la base del seguimiento continuo y toma de decisiones de forma, que se garantice que el Plan se ejecuta en tiempo, coste y calidad.

Para el diseño del sistema de seguimiento los órganos implicados en la ejecución y gestión del Plan, que son los que cuentan con un conocimiento pormenorizado y diario de la evolución de las medidas, deben participar en las sesiones de trabajo. Además, hay que contar con los destinatarios de las medidas, por lo que se ha decidido invitar a representantes de empresas, sindicatos y otros organismos públicos y privados.

El sistema de seguimiento que se valide deberá tener en cuenta los siguientes elementos:

- **Ámbitos.** Para llevar a cabo un seguimiento eficaz del Plan el sistema de seguimiento debe permitir recopilar y sistematizar información sobre la ejecución de las actuaciones, la participación de la población objetivo, la gestión del Plan, el cumplimiento de la normativa legal y la evolución del contexto socioeconómico.
- **Niveles.** El sistema de seguimiento debe estructurarse para las diferentes escalas de planificación diseñadas en el Plan ya que cada una tiene sus objetivos concretos y unas características propias.
- **Responsabilidad.** Debido a esta descentralización de responsabilidades entre diferentes órganos públicos, y en ocasiones privados, el sistema de seguimiento debe satisfacer las necesidades de información de cuantos participan en el programa.
- **Periodicidad.** La diversidad de las promociones y actuaciones incluidas en el Plan Municipal de Vivienda 2003-2007 requiere normalizar una periodicidad específica que permita la recogida óptima de información.
- **Indicadores y otros instrumentos.** El seguimiento se puede realizar de forma cualitativa o

cuantitativa mediante la formulación de indicadores, descriptores e informes periódicos y otros instrumentos.

### ***Mesa de trabajo institucional***

La mesa institucional se establece con el objetivo de diseñar un sistema de seguimiento para el Plan Municipal de Vivienda, ya que es necesario contar con una herramienta que recopile todos los datos que necesariamente han de suministrarse para llevar a cabo la posterior evaluación. Tal es su importancia que resulta ser el principal obstáculo en la realización de las evaluaciones; y no sólo por la ausencia de información, sino por la especificidad, desagregación, organización, estructura y periodicidad que debe tener.

En función de la capacidad de gestionar adecuadamente las medidas a ejecutar, de la coordinación y organización entre los centros gestores, y de la voluntad y aptitud para llevar a cabo la recopilación continua de la información necesaria, los instrumentos y mecanismos articulados para proceder al seguimiento del programa serán más o menos eficaces, y cumplirán en mayor o menor medida su función. En conclusión, existe un estrecho vínculo entre la gestión del Plan y su seguimiento, por lo que los gestores, como agentes que conocen la información de primera mano, pueden aportar una visión enriquecedora sobre la forma de establecer el sistema de seguimiento.

El documento que se entregó por anticipado para enfocar el debate contenía una propuesta de seguimiento, así como un análisis de los principales cuellos de botella y buenas prácticas que obstaculizan o facilitan la ejecución de la política, así como su seguimiento y evaluación.

### ***Grupo de expertos***

Ninguna política puede lograr los efectos esperados con un nivel de eficacia y eficiencia óptimo, si para su desarrollo no cuenta con un sistema de gestión adecuado y con un correcto sistema de seguimiento que permita conocer:

- quién hace qué y cómo;
- qué procedimientos se han institucionalizado para la puesta en marcha de las actuaciones;
- si los distintos programas se están ejecutando de acuerdo con sus diseños;
- cuáles son los progresos y retrasos en su ejecución, etc.

Para analizar y completar la información y valoraciones acerca de cómo medir las actuaciones enmarcadas en el Plan, se constituirá un grupo de trabajo con expertos en los ámbitos de urbanismo, planificación territorial, vivienda, inclusión social, etc., y de evaluación de políticas públicas.

Para realizar el sistema de seguimiento, es ineludible el uso de medidas cuantificadas para valorar las acciones que integran la política objeto de análisis. Éstas deben venir reforzadas con información de carácter cualitativo que añada matizaciones o explicaciones sobre la ejecución física y financiera, la gestión de los programas, la participación de la población objetivo y la evolución del contexto socioeconómico de la intervención.

Estas expresiones cuantitativas o cualitativas de la realidad objeto de estudio son los indicadores, que constituyen una de las formas más relevantes de sistematizar información. En la mesa se pretende consensuar cuál debe ser la “batería de indicadores” que recoja exhaustivamente todos los aspectos de las actuaciones puestas en marcha y dé una visión global. El grupo de expertos aportará sus conocimientos y experiencias con el objetivo de garantizar un sistema eficaz y eficiente de recopilación de información.

La mesa institucional y el grupo de expertos nos permitirán contestar al siguiente interrogante: ***¿Cómo se debe medir el cumplimiento de los objetivos del Plan Municipal?***



## BIBLIOGRAFÍA

- Alvira Martín, F. (1991). *Metodología de la evaluación de programas*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid.
- Bañón i Martínez, R. (Compilador). (2003). *La evaluación de la acción y las políticas públicas*. Díaz de Santos. Madrid.
- Berk, R.A. y Rossi, P.H. (1999). *Thinking about Program Evaluation 2*. Sage Publications. EEUU.
- Boyle, R. y Lemaire, D. (1999). *Building Effective Evaluation Capacity: Lessons from practice*. Transaction Publishers. New Brunswick, New Jersey. EEUU
- Canadian Comprehensive Auditing Fundation. (1987). *Effectiveness reporting and auditing in the public sector*. Ottawa. Canadá.
- Cansino Muñoz-Repiso, J.M. (2001). *Evaluación del sector público español*. Universidad de Cádiz. Sevilla.
- Christensen, M. y Yoshimi, H. (2003). *Public Sector Performance Reporting: New Public Management and Contingency Theory Insights*. Government Auditing Review 10.
- Clarke, A. (1999). *Evaluation Research. An introduction to principles, methods and practice*. Sage Publications. Trowbridge, Wiltshire.RU
- Cohen, E. y Franco, R. (1993). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo Veintiuno de España. Madrid.
- Comisión Europea (1999), *MEANS (6 volúmenes)*. Oficina para las publicaciones oficiales para la UE. Luxemburgo.
- Comisión Europea. (2003). *MEANS (edición actualizada)*
- Dror, Y.. (1974). *Public policy making reexamine*. Leonard Hill Books. Nueva York. EEUU
- Everitt, A. y Hardiker, P. (1996). *Evaluating for good practice*. Macmillan Press. Malasia.
- Fabado i Alonso, E. (1991). *Auditoría de economía, eficiencia y eficacia en el sector público: principios, normas, límites y condiciones para su realización. Aplicación práctica*. Cámara de Comptos de Navarra. Pamplona.
- Freeman, H.E., Rossi, P.H. y Sandefur, G.D.. (1993). *Workbook for evaluation: a systematic approach*. Sage Publications. EEUU
- González Paramo, J.M., y. López Casanovas, G. (1997). *Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos*. Ariel. Barcelona.
- Guba, E.G. y Lincoln, Y. S.. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications. EEUU.
- House, H. (1973). *The politics and process*. McCutchan. Nueva York. EEUU
- INSCAL. (2001). *Guía de autoevaluación para la Administración Pública: modelo EFQM de excelencia*. Ministerio de Administraciones Públicas. Ministerio de la Presidencia.
- Instituto Nacional de Administraciones Públicas. (2000). *Evaluación y Calidad en las Organizaciones Públicas*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.
- Jones, C. (1977). *An introduction to the study of public policy*. Duxbury. Boston. EEUU
- Kevin Williams, K.; de Laat, B. y Stern E. (2002). *The Use of Evaluation in the Commission Services*.
- Lindblom, C y Wood-House, E.J. (1991). *The policy making process*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ. EEUU
- López Casanovas, G. (2003). *Los nuevos instrumentos de la gestión pública*. La Caixa. Barcelona.
- Meny, I. y Thoening, J.C. (1992). *Las políticas públicas*. Ariel Ciencia Política. Barcelona.
- Monnier, E. (1995). *Evaluación de la acción de los poderes públicos*. Instituto de Estudios Fiscales. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- Ogando Canabal y Miranda Escolar (Coord.). (2003). *Evaluación de programas e iniciativas comunitarias: experiencias, nuevas orientaciones y buenas prácticas*. Instituto de Estudios Europeos. Valladolid
- Osuna, J. L. y Márquez, C. (Coord.). (2000). *Guía para la evaluación de las políticas públicas*. IDR. Sevilla.

- Owen, J.M. (1999). *Program Evaluation. Forms and approaches*. Sage Publications. Singapur.
- Posavac, E.J. (1980). *Program evaluation*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs, NJ. EEUU
- Prats, Joan (2004) “Las transformaciones de las administraciones publicas de nuestro tiempo” en *Instituciones y Desarrollo* [<http://www.iigov.org>; 16/07/2004]
- Prior, D.; Verges, J. y Viudalrdell, I. (1993). *La evaluación de la eficiencia de los sectores públicos y privados*. Instituto de Estudios Fiscales. Madrid.
- Rebollo Catalán, M.A., Colás Bravo, M.P.. (2002). *Evaluación de programas: una guía práctica*. Kronos. Sevilla
- Rossi, P.H., Freeman, H.E. y Lipsey, M. (2003). *Evaluatilon: a systematic approach*. 7ª edición. Sage Publications. EEUU.
- Sabatier, P.A. y Jenkins-Smith, H.C. (Edit.). (1993). *Policy Change and Learning. An advocacy colation approach*. Westview Press. Colorado. EEUU.
- Salvador Centelles, C. (1994). *El Control de Gestión. Diferentes modelos. Indicadores de servicios públicos*. Temas de Gerencia Pública. Tema 79. Dirección General de la Fundación Pública. Madrid.
- Shaw, I.F. (1999). *Qualitative Evaluation*. Sage Publications. Trowbridge, Wiltshire. RU
- Stufflebeam, D.L.; Shirkfield, A.J. (1987). *Evaluación sistemática: guía teórica y práctica*. Paidós. Barcelona.
- Subirats, J. (1994). *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*. Ministerio de Administraciones Públicas. Madrid.
- Suchman, E. (1967). *Evaluation reaserch*. Russel Sage. Nueva York. EEUU
- Vedung, E. (1997). *Evaluación de políticas públicas y programas*. Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- Verdung, E. (2000). *Public policy and program evaluation*. Transaction Publishers. New Brunswick. NJ. EEUU
- Weiss, C. (1998). *Evaluation*. Prentice-Hall. Upper Saddle River, NJ. EEUU.
- Weiss, C.H. (1972). *Evaluation research*. Prentice Hall. Englewood Cliffs, NJ. EEUU
- Wholey, J.S. (1979). *Evaluation: promise and performance*. Urban Institute. Washington DC. EEUU
- Wholey, J.S. (1983). *Evaluation and effective public management*. Little Brown. Boston. EEUU

## RESEÑA BIOGRÁFICA.

### Ana Cirera León

Investigadora

Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria. Universidad de Sevilla

Tel: (34) 954 93 40 40 Fax: (34) 954 93 25 65

Avda. de San Francisco Javier nº24. Edificio Sevilla 1, planta 8ª, mod.1. 41018 Sevilla (España)

Correo electrónico: [anacirera@idr.es](mailto:anacirera@idr.es)

Página web: [www.idr.es](http://www.idr.es)

Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Sevilla. Curso de Postgrado en Economía Regional y Urbana en la Sheffield Hallam University (Reino Unido). Investigadora en la línea de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto de Desarrollo Regional.

Ha trabajado como Consultor Senior en Grant Thornton Consultores (México); Analista de Inversiones en MedGroup Internacional, División de Soros Real Estate, (Barcelona), Asistente de Investigación en IESE, Universidad de Navarra (Barcelona), e investigadora del Instituto de Desarrollo Regional. Ha participado en la redacción de la Guía para la Evaluación de Políticas Públicas.