

Resumen

En este artículo se analiza la situación de la evaluación de políticas públicas en ocho países, entre los cuales se encuentra España. En concreto, se explora la institucionalización de la evaluación en el sistema político-administrativo y en particular su marco normativo y organizativo, la capacidad de evaluación de las administraciones y el uso que se hace de la evaluación por parte de los decisores públicos. Los países se han escogido atendiendo a diversos criterios: larga tradición de evaluación (Reino Unido y Estados Unidos), países con un alto grado de institucionalización de la evaluación en sus sistemas políticos (Suiza, Holanda y Canadá) y países que presentan ciertas similitudes con España en cuanto a su cultura político-administrativa (Alemania y Francia). España presenta, en comparación con estos países, algunos retos singulares; sin embargo, comparte con ellos otros desafíos, como impulsar la utilización de las evaluaciones en la elaboración de las políticas públicas.

Palabras clave: evaluación, políticas públicas, institucionalización, comparación internacional.

Abstract

This article analyses the situation of public policy evaluation in eight countries, including Spain. Specifically, it explores the institutionalisation of evaluation in the political-administrative system and, in particular, its regulatory and organizational framework, the evaluation capacity of public administrations and the use public decision-makers make of evaluation. The countries were chosen on the basis of various criteria: a long tradition of evaluation (United Kingdom and the United States), countries with a high degree of institutionalisation of evaluation in their political systems (Switzerland, the Netherlands and Canada) and countries with certain similarities to Spain in terms of their political-administrative culture (Germany and France). Compared to these countries, Spain presents some unique challenges; however, it shares with them some common issues such as the need to enhance the use of evaluations in policy making.

Keywords: evaluation, public policies, institutionalisation, international comparison.

JEL classification: H10, H50, H70.

SIMILITUDES Y DIFERENCIAS EN LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN OCHO PAÍSES: ESPAÑA EN PERSPECTIVA COMPARADA

José María CASADO

Eloísa DEL PINO

AIReF

I. INTRODUCCIÓN: ¿HAN CONVERGIDO LOS SISTEMAS DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

ALGUNOS análisis han encontrado cierta tendencia convergente en las prácticas y los enfoques de evaluación de políticas públicas (EvPP) en el mundo, pero también han mostrado la persistencia de diferencias en los arreglos y formas de institucionalización de la evaluación entre los países (Stockmann, Meyer y Szentmarjay, 2022; OCDE, 2021; AIReF, 2021; De Francesco y Pattyn, 2021; Stockmann, Meyer y Taube, 2020; Jacob, Speer y Furubo, 2015).

La convergencia entre enfoques de evaluación en los países funciona como un proceso de sedimentación. Conviven los enfoques anteriores con otros más actuales. Los que configuran la denominada tercera generación siguen considerándose los principales enfoques de EvPP en muchos países y en ellos coexisten con la cuarta y quinta generación. En la tercera, el evaluador actúa como un juez, emitiendo juicios sobre la eficacia y la eficiencia. En la cuarta, caracterizada por un enfoque constructivista y pluralista, la voz de los actores es fundamental.

Y en la quinta, el énfasis de la evaluación se pone en el establecimiento de causalidad entre los programas públicos y sus resultados e impactos (Guba y Lincoln, 1990, pp. 38-39; Brousselle y Buregeya, 2018; De Francesco y Pattyn, 2021).

Esta cierta homogenización en los países desarrollados se debe principalmente a dos factores. Uno de ellos es la extensión de la nueva gestión pública (NGP) como paradigma dominante en las administraciones de los países desarrollados. La NGP habría contribuido a que algunos países, que hasta ese momento no evaluaban o lo hacían de forma excepcional, vieran la idoneidad de incorporar esta práctica. La descentralización y desconcentración típicas de la NGP incrementaron la necesidad de coordinación y obtención de información y esta necesidad creció en un contexto de control del gasto público. Ello estimuló evaluaciones de tipo *benchmarking* y la medición cuantitativa del rendimiento (Vedung, 2010, p. 272).

El segundo factor es el esfuerzo de las organizaciones internacionales (UE, OCDE o Banco Mundial) por promover estándares de evaluación (Pattyn *et al.*, 2018). En Europa, países con tradición evaluadora como los

Escandinavos, Reino Unido o Alemania reforzaron su actividad y otros iniciaron sus prácticas evaluadoras tras la adhesión a la Unión Europea (UE). Fue el caso de los países del sur de Europa en la década de 1980 y de los países del Este posteriormente, cuando una gran parte del presupuesto de la UE se redirigió a estos nuevos Estados miembros a través de los fondos estructurales y la política de cohesión. Desde 1988, la Comisión Europea comenzó a exigir evaluaciones. A partir de 1990 reforzó sus requerimientos de evaluación *ex ante* y evaluaciones intermedias a las autoridades nacionales. En los primeros años del siglo XXI introdujo la evaluación de impacto regulatorio que parecía encajar bien con los nuevos instrumentos de política pública (por ejemplo, la corregulación, el método abierto de coordinación, los partenariados y la autorregulación), más complejos y para los que la evaluación convencional no es de fácil aplicación (Stern, 2009; Blomeyer y Eussner, 2020). Finalmente, además de la OCDE, también la UE, en particular a través de sus *joint research centres*, ha tenido cierta influencia en la aplicación de las ciencias del comportamiento y en el hecho de que al menos diez países de la UE, entre los que no está España, cuentan con unidad de *nudges* (John, 2019; De Francesco y Pattyn, 2021).

Sin embargo, a pesar de esta convergencia sedimentaria en la que se acumulan enfoques de evaluación, los arreglos y formas de institucionalización de evaluación no parecen haber convergido de la misma manera (Stockmann, Meyer y Taube, 2020). Aunque la NGP y las instituciones internacionales han podido tener cierto impacto, estas

presiones no han sido iguales ni han tenido el mismo efecto en todos los países (Stern, 2009). Por ejemplo, dado que la evaluación se relaciona con los fondos estructurales, los países receptores de más fondos han recibido más presión y es posible que en ellos las políticas más vinculadas a esta financiación (por ejemplo, el desarrollo regional) hayan concentrado, al menos al principio, la mayoría de las evaluaciones a diferencia de otros países donde la evaluación presenta más diversidad sectorial. Stern (2009) también sugiere que, en los países que han recibido más financiación europea, es más probable que se desarrolle una política centralizada de evaluación sobre todo si esta se vincula al control del gasto a través de los ministerios de hacienda (especialmente en los países del Este) en contraste con otros países como el Reino Unido o Suecia y Holanda, con una cultura descentralizada de evaluación. Finalmente, aunque a veces los estímulos que reciben los países de las organizaciones internacionales son similares, estos han pasado por el filtro de las instituciones y la cultura administrativa nacional produciendo rutas distintas en el proceso de institucionalización de la EvPP.

En este artículo tratamos de identificar similitudes y diferencias en la institucionalización de la EvPP en los países de nuestro entorno dentro del nivel central de Gobierno y ubicar el caso de España en este contexto internacional. En particular comparamos: 1) la existencia de regulación general, o al menos sectorial, en la que se establezcan las características de la política de EvPP y en identificar un marco organizativo en el que se

desarrolla; 2) la capacidad de las administraciones para hacer EvPP, el tipo de evaluación que se practica, su naturaleza interna o externa, si existen guías o mecanismos para velar por la calidad de las evaluaciones; y 3) el uso que se hace de la EvPP por parte del Parlamento o del Ejecutivo. Estas cuestiones indican hasta qué punto el sistema político-administrativo de un país ha hecho un esfuerzo por institucionalizar la EvPP (Stockmann, Meyer y Taube, 2020). Además, estos asuntos atañen a un buen número de las preocupaciones que han mostrado los expertos españoles en EvPP (Bustelo, 2020; Onrubia y Fernández-Fuentes, 2019; Ruiz, 2012; Garde-Roca, 2017; Catalá *et al.*, 2015; De la Rica, 2020; Herrero, 2021; Fedea, 2021; Jimeno, 2021).

Para responder a estas preguntas, se realiza una revisión de la literatura existente sobre EvPP y se analizan numerosos documentos y webs sobre evaluación de cada país estudiado. Se han escogido ocho países atendiendo a diversos criterios: países con larga tradición de evaluación (Reino Unido y Estados Unidos), países que presentan ciertas similitudes con España en cuanto a su cultura administrativa (Alemania y Francia) y países que han avanzado más en el proceso de institucionalización de la EvPP en sus sistemas político-administrativos (Suiza, Holanda y Canadá) (Stockmann, Meyer y Taube, 2020; Stockmann, Meyer y Szentmarjay, 2022). También se aprovecha la experiencia laboral de los autores en instituciones responsables de evaluación en España.

El resto del artículo se organiza en cuatro secciones. En la siguiente se analiza el marco

normativo y organizativo de la EvPP en los países seleccionados. En la tercera sección se revisa lo que hemos llamado la capacidad de evaluación para referirnos a la disponibilidad de recursos de evaluación en las administraciones de cada país. En el cuarto apartado se hace referencia a la difusión y la utilización de la EvPP. En la sección final se discuten los hallazgos.

II. LA POLÍTICA DE EVALUACIÓN: MARCO ORGANIZATIVO Y NORMATIVO DE LA EVALUACIÓN

Desde 2000, la Constitución federal suiza establece que el Parlamento velará por que las medidas del Gobierno federal sean evaluadas para estimar su eficacia. Aunque ya desde la década de 1990 se identifican importantes iniciativas, la referencia constitucional a la evaluación contribuyó a un nuevo impulso en el país (Widmer, 2000; Horber-Papazian y Baud-Lavigne, 2019). Fruto de la reforma constitucional, en 2002, un grupo interministerial elaboró un informe con recomendaciones de aplicación en todos los órganos de la Administración y el Parlamento. Wirths y Horber-Papazian (2016) encontraron que el 80 por 100 de las disposiciones sobre EvPP de la legislación federal y cantonal se incluyeron después de la reforma constitucional. La mayoría de ellas recogen la necesidad de realizar evaluaciones de tipo retrospectivo y sectorial, lo que ha ocasionado que algunos expertos sugieran una normativa más transversal que permitirá economías de escala (Widmer, 2020).

Desde 1990, el Parlamento federal cuenta con su propia unidad de evaluación interna deno-

minada Control Parlamentario de la Administración (CPA). La CPA realiza evaluaciones de forma continuada sobre la legalidad y la eficacia de las actividades del Gobierno federal en nombre de las comisiones de control de las dos cámaras parlamentarias. El Ejecutivo está obligado a responder a las recomendaciones. La CPA coordina sus planes de evaluación con el Tribunal de Cuentas que también evalúa la relación coste-beneficio de las medidas de la Administración y sus efectos. Sin embargo, en términos numéricos, las evaluaciones que realizan estos órganos son mucho menos numerosas que las 80 anuales que elaboran o encargan los ministerios suizos. Algunas agencias federales evalúan con frecuencia (la Oficina de Salud Pública, la Agencia para la Cooperación al Desarrollo, la Secretaría de Estado de Asuntos Económicos, la de Educación y la de Investigación e Innovación), pero también hay otras que nunca han evaluado (Horber-Papazian y Baud-Lavigne, 2019; Widmer, 2020).

Holanda es, junto a Suiza, uno de los países europeos de entre los once que analizan Stockmann, Meyer y Taube (2020) con un alto grado de institucionalización de la EvPP en su sistema político-administrativo. La evaluación comenzó a impulsarse en la década de 1970 y ha florecido a partir de los 2000, cuando el país ha formalizado una política de evaluación (Klein Haarhuis, 2020, p. 90). La evaluación está regulada en la Ley de Cuentas del Estado de 2001, que ha experimentado modificaciones a lo largo del tiempo, como la realizada en 2018 para exigir que todas las propuestas de política pública incluyan claramente sus objetivos y los instrumentos que usarán para conseguirlos, de

forma que se logre fundamentar mejor las políticas y garantice su evaluación. También existe un reglamento sobre estudios de evaluación periódica de 2012 (Klein Haarhuis, 2020: p. 90). Además, las disposiciones sobre evaluación en normas sectoriales son frecuentes. En algunos sectores, como infraestructuras, la evaluación *ex ante* es obligatoria.

Los ministros son responsables de evaluar periódicamente sus políticas, lo que no significa que todos lo hagan de igual modo. El Tribunal de Cuentas también analiza la eficacia y la eficiencia de las políticas y el Parlamento puede determinar si las propuestas que llegan del Gobierno están bien fundamentadas y si las evaluaciones son suficientes (Klein Haarhuis, 2020, p. 90). En Holanda, el CPB, Oficina de Análisis de Política Económica, una agencia administrativa independiente, también realiza evaluaciones, incluidas algunas sobre las medidas propuestas por los partidos políticos, a petición de estos (1).

Las dos principales formas de evaluación presupuestaria son los *spending reviews* (SR) y las *policy reviews* (de Jong, 2016). Los primeros han ido evolucionando hacia evaluaciones destinadas a comprobar la eficacia y eficiencia e identificar alternativas de política pública y acostumbran a proponer posibles ahorros en el gasto. El Ministerio de Hacienda presenta anualmente al Consejo de Ministros la propuesta de *spending*. De acuerdo con de Jong (2016), en tres décadas se habrían llevado a cabo alrededor de 270 SR. Además, desde 2006, los ministros son responsables de realizar *policy reviews* periódicamente (cuatro a siete años) que deben revisar la teoría del cam-

bio o fundamentos subyacentes a las intervenciones públicas. Recientemente se ha puesto en marcha una nueva forma de evaluación, inspirada en los *public value reviews* del Reino Unido, los *publieke waardescan*, que revisan hasta qué punto se han tomado las medidas oportunas para maximizar el valor añadido esperado de la política analizada (Ministerio de Hacienda de Holanda, 2021). Además, también llevan a cabo evaluaciones de coste beneficio y de otros tipos.

Finalmente, desde 2014 cada ministerio debe tener su propio equipo de análisis del comportamiento y el Ministerio de Economía se encarga de homogeneizar sus iniciativas y evaluaciones a través de la *Behavioural Insights Network Netherlands* (Banco Mundial, 2019).

Canadá cuenta con una larga tradición de evaluación que se remonta a 1977, cuando elaboró su normativa *Policy on Evaluation*. Este documento se actualiza periódicamente incluyendo nuevos enfoques e iniciativas (Gauthier, Lahey y Jacob, 2022). Desde 2016, con la denominación de *Policy on Results* y, junto con una directiva con el mismo nombre, es la norma clave que inspira la EvPP en el nivel federal. Entre los cuatro objetivos que espera conseguir enumera que los «ministerios midan y evalúen su rendimiento y usen esta información para gestionar y mejorar los programas, políticas y servicios» (2). En 2001, reguló la obligatoriedad de la evaluación en los ministerios, lo que no significa que ya sea una práctica generalizada.

Su marco *Policy on Results* ha llevado a la creación de unidades de EvPP en la mayoría de los mi-

nisterios y se han puesto en marcha comités de seguimiento de la evaluación. Cada ministerio es responsable de formalizar un plan de evaluación y los programas que superen los cinco millones de dólares canadienses deben evaluarse cada cinco años. Además, debe disponer de un jefe de evaluación y un comité de medición y evaluación del desempeño.

Sin embargo, es el Consejo del Tesoro (TBS) quien tiene la misión de extender la cultura y coordinar la política de evaluación. De hecho, los ministerios deben obtener la aprobación del TBS para desarrollar o modificar su marco (*Departmental Results Framework, DFR*) y estructuras de evaluación. El *DFR* se sintetiza en un cuadro en el que se incluyen: 1) responsabilidades básicas de un ministerio; 2) los objetivos e indicadores; y 3) un inventario de programas que contribuyen a garantizar las competencias básicas y resultados del departamento (3). El Parlamento es el destinatario de todas las evaluaciones realizadas por los ministerios. Además, en 2015, Canadá creó la Unidad de Impacto e Innovación (IIU), dependiente del primer ministro y que trabaja con los ministerios en el desarrollo de las metodologías de medición del impacto y en evaluar los efectos de los experimentos.

Por lo que se refiere al Parlamento, la Oficina de Presupuestos (OPC) proporciona a los diputados análisis independientes sobre el presupuesto o sobre otros temas relacionados con la economía nacional. También puede estimar el coste de cualquier propuesta legal si lo solicita una comisión parlamentaria. Aun así, la OPC no tiene un mandato específico en materia de evaluación (OCDE, 2021).

Por otro lado, las distintas comisiones parlamentarias pueden pedir informes a la Oficina del Contralor General de Canadá (OCG) con el fin de supervisar las actividades del Gobierno y evaluar el gasto público. Realiza una importante labor de auditoría de distintos tipos, incluyendo en algunas de ellas evaluaciones del impacto de los programas públicos de diferentes sectores.

Alemania se interesa por la EvPP desde la década de 1960, cuando implementó una profunda reforma de su Administración Pública. Más tarde, en los años 1990, debido a la influencia de la NGP y de la UE, y en la década de 2000, como resultado de las grandes reformas del mercado laboral, la EvPP experimentó su auge. En Alemania no hay una legislación ni una política nacional sobre evaluación, aunque, desde la década de 1970, su Código Presupuestario Federal dispone que las auditorías deben valorar el logro de los objetivos, los impactos y la rentabilidad. El Reglamento Interno Conjunto de los Ministerios (que regula la organización de los ministerios y la cooperación entre ellos y con los órganos constitucionales federales) también exige la realización de la evaluación de impacto y el análisis coste-eficacia. Además, la normativa sectorial que recoge obligaciones concretas de evaluación ha aumentado significativamente en las últimas legislaturas, lo que no quiere decir que estas obligaciones se cumplan siempre (Stockmann y Meyer, 2020).

De entre los analizados en este artículo, Alemania es quizá el país con un sistema de evaluación a nivel federal menos coordinado, en el que los ministerios gozan de gran autonomía (OCDE, 2021). Algunos minis-

terios cuentan con unidades especializadas de evaluación y la practican de forma habitual (por ejemplo, el ministerio encargado de la cooperación al desarrollo). Otras veces, los ministerios se apoyan en entidades independientes a las que financian en gran medida. Es el caso de la agencia de exportación del Ministerio de Economía, que cuenta con una unidad que realiza evaluaciones o supervisa las que hace el ministerio o las que este encarga a terceros. Existe también un Instituto de Investigación sobre el Empleo dependiente del Servicio Público de Empleo que se encarga de las evaluaciones y cuenta con numeroso personal y un elevado presupuesto (Consejo de Estado francés, 2020).

En el Parlamento, el Tribunal de Cuentas realiza una extensa labor de auditoría del Gobierno federal y otras actividades que reflejan crecientemente su interés por la EvPP como puede comprobarse en el informe 2020 (4). Su gran estructura y plantilla le permiten realizar actividades de asesoramiento y formación. Finalmente, desde 2015, Alemania creó un equipo de ciencias sociales y del comportamiento con el apoyo directo de la Cancillería. La unidad trabaja con los ministerios para diseñar y aplicar intervenciones y algunos (defensa o empleo) ya han evaluado programas diseñados con este enfoque.

En el Reino Unido, la profesionalización de la gestión pública a partir de 1970 y el deseo de control de gasto público fueron las dos principales fuerzas impulsoras de la evaluación (Pattyn *et al.*, 2018). Desde entonces, se han sucedido distintos programas que han ido poniendo el énfasis en diferentes tipos de evaluaciones y metodologías,

pero no existe una regulación general sobre evaluación. Algunos nuevos programas incluyen disposiciones más o menos vinculantes para su evaluación. Sin embargo, el Ministerio de Hacienda y el *Cabinet Office* (lo que aquí sería el Ministerio de Presidencia) sí desempeñan funciones de dirección informal de las evaluaciones (OCDE, 2021). En todo caso, cada ministerio es responsable de planificar y ejecutar sus propias evaluaciones.

Además, existen otros organismos públicos no vinculados a los ministerios que también desempeñan tareas relacionadas con la evaluación. La Oficina Nacional de Auditoría (NAO) es un organismo parlamentario independiente que desarrolla una importante actividad de supervisión del gasto en todos los sectores de política pública. También hay otros organismos que tienen un papel en materia de evaluación, como el Instituto de Estudios Fiscales (IFS), en concreto en el análisis presupuestario de los proyectos de ley de financiación o las propuestas de los principales partidos políticos en períodos preelectorales.

En 2010, se creó *Behavioural Insights Team (BIT)* con la finalidad de tener más en cuenta la investigación en ciencias del comportamiento en el diseño y EvPP y para ello realizó experimentos e informes conjuntos con los principales ministerios. Su informe de 2012, *Test, Learn, Adapt* (5), tuvo una amplia difusión y dio a conocer los métodos y técnicas experimentales (RCT) en la Administración. Desde 2014, el *BIT* es independiente, aunque continúa siendo en parte financiado por el Gobierno y asesorando a las administraciones (Baiz *et al.*, 2019) (6). Durante el Gobierno de Tony Blair

se crearon los centros *What Works* que tuvieron una gran influencia en el uso de la evidencia (Baiz *et al.*, 2019). Desde 2015, el equipo de *What Works* coordina el denominado *Cross-Government Trial Advice Panel (CG-TAP)*, compuesto por académicos y expertos de la Administración con el fin de estimular la evaluación en los ministerios. Aunque no realiza evaluaciones, ha apoyado 52 de ellas (7).

En Estados Unidos, la evaluación se extendió con la expansión de los programas sociales de la *Great Society* y, en concreto, con la exigencia del Gobierno federal para que los estados evaluaran las políticas educativas y de protección social que aquel financiaba. El país cuenta con un marco formal de evaluación desde hace tiempo. Sin embargo, desde 2018, debe destacarse el impulso que ha supuesto la Ley de Fundamentos para la Elaboración de Políticas Basadas en la Evidencia (Ley de Evidencia) (8) que insta al Gobierno federal a tomar decisiones utilizando la mejor evidencia disponible a través de un análisis sistemático orientado por el principio de integridad científica. Además, en esta fecha, el Gobierno puso en marcha un plan de reforma para el fortalecimiento de la evaluación en este nivel federal (9). En 2021, a través de un Memorando sobre el Restablecimiento de la Confianza en el Estado a través de la integridad científica y la elaboración de políticas basadas en la evidencia (10), el presidente ha comunicado a los altos cargos de los ministerios la urgencia de aplicar el enfoque de políticas basadas en la evidencia, para lo cual se organizó un grupo cuyo trabajo ha dado lugar a variadas medidas que afectan también a la EvPP y que se mencionan más adelante.

Desde 2018, la Oficina de Gestión y Presupuesto (OMB) de la Casa Blanca cuenta con un pequeño equipo, el *Evidence Team*, encargado del impulso de la evaluación y su coordinación en la Administración federal, aunque los ministerios pueden decidir las evaluaciones que realizan y que incluyen en sus planes. Algunos ministerios cuentan con potentes unidades de análisis y evaluación, por ejemplo, el Ministerio de Trabajo y su oficina CEO (11).

El Congreso de los Estados Unidos dispone de tres organismos que realizan actividades de evaluación, aunque no necesariamente de impacto. La General Accounting Office (GAO) cuenta con un importante presupuesto y realiza fundamentalmente auditorías y análisis de la eficacia y eficiencia. Elabora entre 600 y 700 análisis al año y el seguimiento de sus recomendaciones se puede consultar en línea (OCDE, 2021) (12). Además de ella, el Congreso cuenta con un Servicio de Investigación (CRS) que realiza análisis legislativos y una Oficina Presupuestaria (CBO). Esta última, elabora proyecciones económicas y presupuestarias y estimaciones de coste de los proyectos de ley y otras normas.

En Francia se pueden identificar algunas experiencias de evaluación en diversos ministerios desde la década de 1960, pero la EvPP ha sufrido altibajos a lo largo del tiempo. Desde 2008, la constitución francesa mandata al Tribunal de Cuentas que asista al Parlamento y al Gobierno en la EvPP (Consejo de Estado de Francia, 2020). En 2009, se creó el Comité de Evaluación y Control (CEC), que coordina una media de seis informes de evaluación cada año. A pesar

de todo, el papel del Parlamento en la EvPP es limitado, aunque ha comisionado algunos estudios emblemáticos a cuatro centros universitarios y en 2019 contaba con un presupuesto para encarar otros.

En Francia no existe un organismo de coordinación ni una política de EvPP a nivel nacional. Cada ministerio programa su propio plan de trabajo. Aun así, cabe mencionar el programa de evaluación que el Gobierno propuso en 2012 en el marco de la iniciativa de Modernización de la Acción Pública (MAP). Esta iniciativa dio lugar a más de 80 informes de evaluación (Lacouette-Fougère y Simon, 2020). Además, France Stratégie, organismo de prospectiva dependiente del primer ministro, creado en 2013 y sucesor del Centre d'Analyse Stratégique, ha asumido tareas de evaluación que representan el 20 por 100 del total de sus actividades (Consejo de Estado francés, 2020). También han surgido otros actores, en particular centros de evaluación económica, que son responsables de alrededor del 15 por 100 de las evaluaciones. Según la Sociedad Francesa de Evaluación, entre 2007 y 2017, se produjeron unas 236 evaluaciones por año, un 45 por 100 de las mismas por parte del Estado central. Del conjunto de las evaluaciones, un 12 por 100 son *ex ante*, un 43 por 100 durante y un 46 por 100 *ex post*; en un 50 por 100 se aplicó una metodología mixta o cuantitativa (13).

Por último, en 2013, la Secretaría General para la Modernización del Estado (SGMAP) puso en marcha algunos proyectos con enfoque experimental en diversos sectores de política pública. Más tarde, estas responsabilidades se situaron en una

dirección general que actualmente se ubica en el Ministerio de Transformación y Función Pública (14).

En España, la EvPP que se llevó a cabo entre 1980 y 1990, se concentró en unos pocos sectores (educación, empleo, servicios sociales, sanidad, fondos europeos o cooperación al desarrollo) y no tenía carácter sistemático (Fenstein y Zapico-Goñi, 2010; Bustelo, 2020). Este despegue tardío empieza a corregirse a partir del ingreso en la UE. Desde entonces pueden destacarse otros dos hitos. El primero fue la creación de la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) en 2006. Sin embargo, a partir de 2011, la AEVAL fue perdiendo su impulso inicial y en 2017, en un contexto de racionalización del sector público, se disolvió y se creó en su sustitución el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas (IEPP) con rango de subdirección general adscrita a la Secretaría de Estado de Función Pública.

El segundo hito fue la asunción de tareas y competencias de evaluación por parte de la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF) que ha proporcionado un fuerte impulso a la EvPP en el país. La AIReF, donde en 2021 se ha creado una División de Evaluación del Gasto Público, se ha convertido en el principal agente evaluador en los últimos años en el nivel central de Gobierno desde que en 2017 realizara su primera evaluación. El Gobierno central encarga periódicamente a la AIReF los llamados *spendings reviews* (el primero abarcó el período 2018-2021 en tres fases y un segundo constará de cinco fases que se desarrollarán en el período 2022-2026) y otras eva-

luaciones concretas (alrededor de doce comunidades autónomas le han encargado también varias evaluaciones). La AIReF se crea en 2013 como respuesta a la crisis de 2008 para el refuerzo de la estabilidad presupuestaria y gracias al impulso europeo, y está regulada en su Estatuto Orgánico de 2014. En este sentido, la puesta en marcha de la evaluación en la AIReF genera importantes sinergias con su función tradicional: su misión de garante de las finanzas públicas se enriquece ahora con los análisis de la calidad del gasto público. Su independencia se garantiza por, entre otros mecanismos, su forma de financiación mediante una tasa y el modo de selección de su presidenta, que requiere la mayoría absoluta del Parlamento y se realiza fuera de las legislaturas.

Además de la AIReF, en la Administración central existen otros organismos que realizan evaluaciones. Es el caso del Instituto de Estudios Fiscales o el mencionado IEPP. Algunos ministerios realizan internamente evaluaciones o las subcontratan con terceros. Finalmente, el Tribunal de Cuentas (vinculado al Parlamento) y la Intervención General de la Administración del Estado (dependiente del Ejecutivo) realizan tareas de fiscalización y auditoría pública y otras actividades cercanas a la EvPP.

Aunque en España no existe una ley de EvPP, Onrubia-Fernández y Sánchez-Fuentes (2019, p. 236) detectan «una presencia... extensiva y hasta bastante exagerada del término evaluación en nuestra legislación». Recientemente, por ejemplo, la evaluación de los resultados de las políticas se menciona en la Ley de Régimen Jurídico del Sector Público de 2015. Además,

la propia Constitución se refiere a la asignación equitativa del gasto público y a que su programación y ejecución responderán a los criterios de eficacia y eficiencia. Igualmente, la Ley Orgánica de Estabilidad Presupuestaria y Sostenibilidad Financiera establece el principio de eficiencia en la asignación y utilización de los recursos públicos. Sin embargo, estas menciones no han garantizado la práctica de la EvPP. Tampoco es claro que todas estas referencias aludan a actividades que puedan considerarse como EvPP y no como ejercicios de fiscalización o auditoría. En cualquier caso, en 2021, el Gobierno de España abrió una consulta pública para la redacción de un anteproyecto de ley y el Plan Normativo nacional para 2022 incluye la aprobación de una ley de evaluación en el último trimestre de 2022 (15).

Además, el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR) presentado por el Gobierno en 2021 para acceder a los nuevos instrumentos comunitarios de financiación *Next Generation EU*, menciona la EvPP en varios de sus componentes (muy concretamente en el 11 sobre Modernización de las Administraciones Públicas; y en el 29 sobre Mejora de la Eficacia del Gasto Público). Por un lado, consolida el papel que tendrá la AIReF como organismo evaluador reforzando su independencia, profesionalidad, sistematicidad y la relevancia de sus evaluaciones (16).

Además, en los últimos meses de 2021 y en 2022 algunos anteproyectos de ley están incorporando en su articulado compromisos relevantes en materia de evaluación (creación de estructuras de evaluación, evaluación

periódica, entre otros), como la Oficina del Análisis del Empleo recogida en el Anteproyecto de la Ley de Empleo. También cabe destacar la puesta en marcha de proyectos piloto innovadores, como los financiados por el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones y ejecutados por las administraciones subcentrales alrededor del ingreso mínimo vital y su evaluación, que debe estar lista en 2024 (17). En el desarrollo y evaluación de estos itinerarios de inclusión, el Ministerio de Inclusión colabora con una organización nacional, el Cemfi, vinculada al Banco de España, y otra internacional, J-Pal, con experiencia en ensayos de control aleatorio (18).

III. LA CAPACIDAD EVALUADORA: RECURSOS Y EXPERIENCIA

En Suiza, la Sociedad de Evaluación ha tenido una gran influencia en el desarrollo de la evaluación, en particular desde 2001, cuando realizó una importante labor en la formalización de los estándares de evaluación que se basaron en los de Estados Unidos. Aunque el número de personas dedicadas a la evaluación en la Administración federal ha crecido en los últimos años (Horber-Papazian y Baud-Lavigne, 2019), la mayor parte de las evaluaciones se contratan externamente y el papel de la Administración y de la académica en su ejecución ha disminuido. Cada vez más, las administraciones se limitan a diseñar los proyectos de forma estandarizada. Las consultoras ya establecidas invierten crecientes recursos en la elaboración de los proyectos con los que se presentan a las muy competidas licitaciones para asegurar que

pueden conseguirlos. Ello hace que, cuando lo ganan, destinen menos recursos a la ejecución del proyecto dado el trabajo realizado *ex ante*. Además, en los últimos años se ha detectado un incremento de la burocratización del proceso que ha contribuido a que las evaluaciones tengan un cariz más legalista y se parezcan más a las auditorías (Widmer, 2020). El país discute si sería necesario diseñar un mecanismo de acreditación de los evaluadores. Finalmente, los recursos financieros asignados a la evaluación en el nivel federal se han estancado durante muchos años (Horber-Papazian y Baud-Lavigne, 2019).

En Holanda, en los ministerios no hay unidades de evaluación como tales. La mayoría de las evaluaciones se contratan con consultoras, con la academia o con institutos de investigación semiindependientes. El porcentaje que se hace internamente en cada ministerio varía y, en parte, depende de la experiencia (Klein Haarhuis, 2020, p. 90). En 2018, el Gobierno puso en marcha la operación *Insight into Quality* dirigida por el Ministerio de Hacienda para mejorar las políticas, desde su diseño a su evaluación de impacto (Ministerio de Hacienda holandés, 2021). Esta iniciativa respondía a las críticas del Tribunal de Cuentas y de un Grupo de Estudio sobre Fiscalidad que consideraban que la información que se obtenía de las políticas no era de calidad suficiente. Durante los años que ha durado la iniciativa, los ministerios debían: identificar los asuntos de política pública que era necesario investigar, mejorar la fundamentación de las políticas que querían proponer y planificar las evaluaciones. Ello debía configurar una Agenda de Evaluación Estratégica (AEE).

En 2018 se pusieron en marcha 19 iniciativas en los ministerios consistentes en experimentos, el desarrollo de sistemas de indicadores en políticas como la de medioambiente o formas innovadoras de analizar los datos. En 2021, se publicó un informe con las conclusiones de esta iniciativa (19).

En el contexto de *Insight into Quality* se han tomado medidas que en parte respondían a la discusión existente entre los expertos sobre la necesidad de establecer estándares de evaluación. La deficiente calidad de los *policy reviews* ya había llevado a desarrollar un instrumento denominado *beleidsdoorlichtingen*, consistente en listado de cuestiones que debe responder de forma estandarizada cada ministerio. Las respuestas son examinadas por un experto externo y enviadas al Parlamento por el Consejo de Ministros. El instrumento se ha revisado en varias ocasiones. Se ha desarrollado un programa de formación y elaborado una interesante caja de herramientas (*toolbox beleidsevaluatie*) que puede consultarse en línea (20).

En Canadá, la mayoría de las evaluaciones de los programas son realizadas internamente por unos 450 evaluadores del Gobierno federal (Baiz et al., 2019). Al crecer la demanda interna de evaluación, algunos evaluadores que trabajaban en firmas privadas han pasado a formar parte de la plantilla de la Administración. Esto ha hecho que se contraten menos proyectos de evaluación completos con el sector privado y se licite prioritariamente el trabajo de campo (Gauthier, Lahey y Jacob, 2022, p. 150). El Consejo del Tesoro (TBS) evalúa y certifica las competencias de los evaluadores, que detalla en

su página web (21) y las capacidades de las unidades de evaluación de ministerios y la calidad de las evaluaciones. La División de Resultados, formada por unos 50 analistas, apoya el desarrollo de unidades de evaluación dentro de los ministerios (OCDE, 2021). Ofrece también formación en las denominadas *drop-in sessions* para los evaluadores y las difunde a través de las redes sociales (OCDE, 2021). Canadá dispone de numerosas guías de evaluación. Entre las últimas, destaca una sobre la evaluación con perspectiva de género (22).

Por último, Canadá también ha desarrollado una hoja de ruta para la explotación de datos de la Administración. El trabajo conjunto del TBS, de Statistics Canada y de los distintos ministerios y la comunidad evaluadora se considera un factor de éxito que ha mejorado el uso de los datos.

En Alemania, las evaluaciones son realizadas principal y regularmente por institutos de investigación no universitarios más o menos vinculados a las estructuras gubernamentales y al mundo académico y a los que la Administración realiza sus encargos. Estos institutos están muy presentes en el debate económico y son también productores de datos estadísticos. Algunos son generalistas (Centro de Investigación en Ciencias Sociales de Berlín [WZB]; Instituto Alemán de Investigación Económica [DIW]); otros están especializados en un tema concreto (Instituto de Economía Laboral [IZA]; Instituto de Investigación sobre el Empleo [IAB]). Algunos son empresas privadas, la mayoría sin ánimo de lucro y en parte con financiación pública. Otros están vinculados por ley a las autoridades administrativas, como el IAB, crea-

do por el Ministerio de Trabajo. Cuentan con una financiación y un personal relativamente importantes, al menos desde la década de 2010. La disponibilidad de datos en algunos sectores, como el del mercado laboral, favorece la evaluación (Baiz et al., 2019).

En Alemania, algunos análisis han mostrado que no existe una falta de voluntad política o administrativa en relación con la EvPP. El problema reside más bien en la capacidad ministerial para realizar evaluaciones. En 2013, un informe del Tribunal de Cuentas demostró que las evaluaciones presentan problemas en cuanto a su alcance, metodología y la *expertise* de los evaluadores (Stockmann y Meyer, 2020). En algunos ministerios se ofrece formación sobre metodología de EvPP, de manera sistemática (Baiz et al., 2019). Aun así, el Tribunal de Cuentas y el Consejo Nacional de Control de la Regulación han amonestado a los ministerios en alguna ocasión por la calidad de sus evaluaciones.

En la actualidad, Alemania no dispone de directrices generales sobre cómo llevar a cabo evaluaciones de impacto o supervisar la eficacia de los programas, pero se están elaborando (23). Algunos ministerios han publicado orientaciones internas. El Consejo Nacional de Control de la Regulación (NKR), como órgano consultivo independiente, ha desarrollado un modelo de buena evaluación que puede utilizarse como posible base para las normas de evaluación de los ministerios federales. La Sociedad Alemana de Evaluación ha publicado unos estándares de evaluación que se espera que puedan contribuir a mejorar la calidad de las evaluaciones.

El Gobierno del Reino Unido realiza un esfuerzo intenso para la mejora de la capacidad evaluadora interna, aunque con frecuencia las evaluaciones se subcontratan con consultoras o centros de investigación buscando independencia. Existen tres iniciativas destacables. La primera fue la creación en 2004 de la *Policy Profession*. Para este grupo de empleados públicos se exigen competencias en evaluación que se describen en 23 criterios, entre los que se encontraban algunos como: comprender la importancia de evaluar las políticas, utilizar evaluaciones anteriores para analizar la eficacia de las políticas; capacidad para criticar una evaluación desde un punto de vista metodológico e identificar estrategias de investigación; experiencia práctica en una serie de métodos de evaluación o capacidad para encargar evaluaciones y apoyar su uso en el proceso de toma de decisiones (Baiz et al., 2019). Estos criterios se han utilizado para la selección de un volumen de personal que en 2017 ascendía a casi 18.300 personas. También existe formación continua para los departamentos ministeriales.

Desde 2015, el equipo de *What Works* anima a los ministerios a publicar las preguntas sobre las que les gustaría conseguir evidencia (Áreas de Interés para Investigar, ARI) (Boaz et al., 2021). En 2022, se ha publicado un guía para elaborar los (24). Además, el Ministerio de Hacienda actualizó en 2020 los *Libros Verde y Magenta* (25) sobre evaluación que se utilizan como guías de EvPP y reflexionan sobre las capacidades necesarias para evaluar. El *Libro Magenta* cuenta, con una agenda metodológica de 2020, en el que se presentan 30 técnicas

cuantitativas y cualitativas aplicables a la evaluación (26). En 2019 se actualizó el *Public Value Framework* (27) que ayuda a que los ministerios revisen las políticas en marcha para detectar posibles asuntos a mejorar.

En Estados Unidos, los ministerios pueden desarrollar sus evaluaciones o contratarlas con terceros. La Ley de la Evidencia introdujo la llamada Agenda de Aprendizaje (AA) que debe formar parte del plan estratégico de la agencia o ministerio e identificar qué temas de política pública necesitan evidencia y cómo se abordará su análisis, incluyendo la metodología que se utilizará. Existen numerosas guías para elaborar la AA. En particular, la Oficina de Ciencias de la Evaluación (OES) ha desarrollado un interesante material de apoyo (28), tanto para la elaboración de las AA como para el diseño de los planes de evaluación y el análisis de las capacidades de los ministerios. La oficina cuenta con 30 efectivos, entre los cuales se encuentran investigadores de numerosas disciplinas que proporcionan apoyo al Gobierno para el diseño y EvPP utilizando un enfoque de ciencias del comportamiento. Entre 2015 y 2022 han llevado a cabo más de 90 evaluaciones de impacto en 20 agencias gubernamentales de distintos sectores.

Tras la aprobación de la Ley de Evidencia de 2018, el Gobierno está realizando un intenso esfuerzo por mejorar la capacidad de los ministerios para obtener evidencias, cuya situación es muy desigual (Donaldson, Donaldson y Renger, 2022). Cada ministerio debe evaluar su capacidad para trabajar con evidencia y proponer formación u otras estrategias para mejorarla. Además, la Ley

de Evidencia requiere que los ministerios diseñen un Plan de Evaluación Anual y designen a un responsable de evaluación, cuya cualificación y funciones se establecen con detalle (véase OMB, 2021, pp. 29 y ss.). El responsable de evaluación diseña y aplica la política de evaluación y supervisa las evaluaciones y es el enlace con la OMB de la Casa Blanca. En 2019, la OMB creó un consejo interdepartamental para apoyar el desarrollo de estas capacidades en todo el Gobierno federal. La Ley de Evidencia prevé que la Oficina de Gestión de Personal (OPM) identifique las competencias necesarias para evaluar programas y defina la cualificación de los profesionales.

Finalmente, cabe destacar que la Ley de Evidencia se diseñó en parte para garantizar la disponibilidad y calidad de los datos administrativos en las evaluaciones. Cada agencia debe nombrar un órgano de gobernanza del dato que será responsabilidad de un jefe de datos nombrado entre el personal cualificado de la agencia. Además, debe haber una responsable de estadísticas. La Ley de Evidencia incorpora la Ley de Datos Abiertos del Estado, que obliga a los organismos a publicar información en línea usando formatos reutilizables (OMB, 2021).

En Francia, los servicios estadísticos de algunos ministerios utilizan los datos que producen para hacer evaluaciones. Las áreas con más evaluaciones son también las que producen más datos: economía, sanidad, servicios sociales y empleo (Lacouette-Fougère y Simon, 2020). Una interesante metaevaluación de 80 informes realizados entre 2012 y 2017 detectó buenas prácticas relativas al

planteamiento de los objetivos en las evaluaciones, pero también algunas carencias metodológicas, de recogida de datos y problemas de replicabilidad que en parte fueron corrigiéndose con el apoyo de la Secretaria General para la Modernización de la Acción Pública y con el propio aprendizaje de los evaluadores. Algunos de ellos tenían experiencia en auditorias o en inspección de servicios, pero no en evaluación (Lacouette-Fougère y Simon, 2020). Según el Consejo de Estado francés (2020), el Ministerio de Acción y Cuentas Públicas promueve la evaluación y proporciona apoyo financiero y metodológico a los ministerios. De acuerdo con la Sociedad francesa de Evaluación, casi el 65 por 100 de las evaluaciones se han encargado a consultoras privadas, un 3 por 100 a las universidades y el resto, un 27 por 100, a distintos órganos de la Administración.

En los últimos años, France Stratégie ha elaborado numerosas guías metodológicas y ha organizado seminarios dedicados a la evaluación. También se ha trabajado en la mejora de disponibilidad de información con la creación del Centro de Acceso Seguro a los Datos en el que están involucrados varios ministerios y centros de investigación (29).

En España, salvo algunas unidades especializadas, la capacidad para hacer evaluaciones de los ministerios es limitada debido a la falta de experiencia. Por su lado, los organismos encargados de evaluar cuentan con un número de efectivos reducido (el IEPP cuenta con once, y en la AIReF el personal dedicado a la evaluación no asciende a una decena). La AIReF busca apoyo

externo (consultoras y/o universidades) para la mayoría de las evaluaciones, pero se involucra intensamente con cada uno de los equipos externos, diseñando y dirigiendo las evaluaciones y coordinando su gobernanza. El IEPP ha desarrollado numerosas guías de evaluación, pero su actividad evaluadora de los últimos años es limitada. Ambas instituciones imparten seminarios de formación. Por su parte, desde hace algunos años existe el Grupo de Referencia en Evaluación de la Administración General del Estado que se reúne mensualmente.

Uno de los asuntos que más se ha discutido en los últimos años en España ha sido la disponibilidad de datos para la realización de las evaluaciones. En este sentido, la AIReF (2020) propuso el diseño de una estrategia nacional (30) que fue compartida también por la comunidad científica e investigadora (Almunia y Rey Biel, 2021) y que debería requerir avances legales para que los datos se produzcan, además de con fines estadísticos, con fines de investigación y evaluación de políticas públicas a la vez que se crean uno o varios repositorios de la información que sean accesibles por las instituciones y la academia. En los últimos años se han producido algunos avances, como la puesta en marcha del Plan de Gobierno Abierto, la creación de la Oficina del Dato para dinamizar la compartición y el uso de los datos en todos los sectores productivos; se ha comenzado la trasposición de la Directiva UE 2019/1024 sobre datos abiertos y la reutilización de la información del sector público; el Plan Estadístico Nacional 2021-2024 incluye el incremento de la explotación de los registros administrativos o el esta-

blecimiento de una arquitectura de datos comunes procedentes de distintos registros administrativos, entre otras cosas (Arroyo y Fernández Albertos, 2021; Rodríguez Póo y Salcedo Galiano, 2021). Un paso relevante en este sentido y que sienta las bases del diseño propuesto por la AIReF es el nuevo marco de colaboración establecido entre INE, Banco de España, la Agencia Estatal de la Administración Tributaria, la Seguridad Social y el Servicio Público de Empleo Estatal, que han creado un grupo de trabajo con la finalidad de que se reutilice la información estadística disponible por estos organismos por parte de los investigadores de forma que se permita el máximo aprovechamiento social dentro de lo que establece la legislación estadística.

IV. LA DIFUSIÓN Y LA UTILIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN

En Suiza, la Ley de Libertad de Información exige que los informes de evaluación sean accesibles. Además, se dispone de una base de datos nacional (ARAMIS) que, en principio, reúne las evaluaciones, entre otra información (31). Ello no significa que las evaluaciones sean conocidas por el público general o la prensa. Aun así, las evaluaciones que solicita el Parlamento tienen una importante dimensión política ya que este puede controlar su aplicación por el Ejecutivo. La existencia de las disposiciones de evaluación y la posibilidad de solicitar una evaluación sobre determinadas medidas parece tener influencia en los debates parlamentarios, contribuyendo a obtener consensos sobre las medidas (Widmer, 2000). Numerosos estudios han tratado de estimar la utilización de las

evaluaciones llevadas a cabo por los distintos actores. Por lo que se refiere a la Administración federal, un 65 por 100 de aquellos que habían participado en una evaluación percibían que su utilización había sido elevada (Horber-Papazian y Baud-Lavigne, 2019).

En Holanda, los informes de evaluación suelen publicarse y enviarse al Parlamento (32). Los evaluadores pueden generalmente hacer uso de las evaluaciones para hacer presentaciones o escribir artículos científicos. En 2021, un Informe del Tribunal de Cuentas puso de manifiesto que, de los 26 proyectos de ley que los ministros enviaron al Parlamento durante seis meses de 2020, casi dos tercios contenían una justificación insuficiente de las medidas de política pública que proponían (Ministerio de Hacienda de Holanda, 2021). El Parlamento acostumbra a utilizar las evaluaciones. Un interesante estudio encontró que los evaluados querían que las evaluaciones de impacto recogieran también propuestas para modificar las políticas, que la evaluación sirviera para revisar la teoría del cambio (o conjunto de hipótesis en las que se apoya una intervención pública) que había dado lugar a la política y sugerían la creación de repositorios que sistematizaran los resultados de las evaluaciones (Klein Haarhuis, 2016).

En Canadá, el *Policy on Results* establece que los informes de evaluación elaborados por los ministerios y agencias deben publicarse. En Alemania, algunos organismos, como la Agencia de Cooperación Internacional, acostumbran a publicar todas sus evaluaciones, pero esto no siempre ocurre en el resto de los ministerios y el uso de las

evaluaciones varía mucho entre sectores. Los receptores de las evaluaciones son, sobre todo, los responsables de los programas evaluados y los controladores del gasto, más que los responsables políticos de la adopción de decisiones (Stockmann y Meyer, 2020). Desde la legislatura comprendida entre 2005 y 2009, el término evaluación empezó a mencionarse en las intervenciones de los parlamentarios con más frecuencia (Stockmann y Meyer, 2020). El interés del Parlamento por la evaluación ha crecido con el tiempo: las comisiones demandan con frecuencia informes científicos y pueden solicitar evaluaciones de impacto de los proyectos de ley. También puede pedir al gobierno que realice evaluación y presente sus resultados al Parlamento.

En el Reino Unido, el Servicio Gubernamental de Investigación Social (GSR) presentó un protocolo de publicaciones, actualizado en diciembre de 2021, que ha hecho que varios ministerios difundan sus evaluaciones (33). La experiencia más conocida es la desarrollada por los nueve Centros *What Works* con una estrategia clara de divulgación sistemática de sus hallazgos en los diferentes temas en los que trabajan (reducción de la criminalidad, envejecimiento, sinhogarismo, infancia, educación infantil o sanidad) (34). *What Works* ha puesto en marcha las llamadas auditorias de pruebas o de evidencia para mejorar la producción, difusión y asimilación de las evaluaciones de impacto.

Por lo que se refiere al uso de las evaluaciones, entre 2015 y 2020, la NAO manifiesta que ha realizado 967 recomendaciones, de las cuales 807 se han debatido con las organizacio-

nes evaluadas. De estas, 297 se implementaron, 473 están en proceso de implementación y 37 se rechazaron (NAO, 2022) (35). En 2016, una investigación dirigida por la Alliance for Useful Evidence reveló que la utilización de un formato simplificado, la existencia de repositorios y las estrategias de difusión y formación mejoran el uso de evidencia por los responsables públicos (36).

En Estados Unidos, los planes de evaluación de los ministerios deben incluir en la «medida de lo posible» información sobre cómo se diseminarán los resultados y se utilizarán en las decisiones sobre sus programas y políticas (OMB, 2021, p. 35). Se espera que el principio de publicar las evaluaciones se generalice en la Administración tras la Ley de Evidencia de 2018. Varios ministerios han creado centros de intercambio de información que reúnen los estudios disponibles en un campo determinado y los sintetizan en un formato accesible para no-especialistas.

Por su lado, los centros *What Works Clearinghouse* del Ministerio de Educación (37) o *CLEAR* del Ministerio de Trabajo identifican, resumen y divulgan evidencia sobre las políticas de su sector, incluyendo la proporcionada por las evaluaciones de impacto y sobre metodología de evaluación (Donaldson, Donaldson y Renger, 2022) (38).

En Francia, un análisis del impacto de las 80 evaluaciones mostró que «era posible» que hubiesen contribuido a los cambios en la política evaluada en un 44 por 100 de los casos (Delahais y Lacouette-Fougère, 2017). Aun así, según el Consejo de Estado (2020), la EvPP todavía no es una verdadera herramienta

que sirva para la adopción de decisiones.

En España, el IEPP y la AIReF publican sus evaluaciones, pero no es fácil encontrar evaluaciones en los ministerios. No existen datos sistemáticos sobre la utilización de las evaluaciones. El reciente PRTR (202:133) del Gobierno central parece haber tomado como referencia los resultados de las evaluaciones de la AIReF en varios sectores (políticas activas de empleo, simplificación y racionalización de los incentivos a la contratación o beneficios fiscales). Además, otras evaluaciones de la AIReF han contribuido a la configuración de distintas medidas de política pública en industria, farmacia, fiscalidad, sanidad, universidades, empleo o el ingreso mínimo vital.

El PRTR ha propuesto la creación de una unidad técnica en el Ministerio de Hacienda para el seguimiento de las propuestas de la AIReF y su incorporación en el ciclo presupuestario. Se prevé también que este ministerio remita al Consejo de Ministros un informe con el estado de tales propuestas, antes del 31 de marzo de cada año. Asimismo, propone que las evaluaciones de la AIReF sean llevadas a las conferencias sectoriales, donde se reúnen los ministerios y consejerías del ramo.

Finalmente, un resumen de los principales rasgos de la EvPP de los ocho países analizados se presenta en el cuadro n.º 1.

V. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Existen buenas razones para examinar la situación de la EvPP en España en perspectiva comparada. Los últimos análisis compa-

rados ubican el caso español en un lugar modesto. Jacob, Speer y Furubo (2015) sitúan a España entre los países con un grado de madurez medio. Más recientemente, Stockmann, Meyer y Taube (2020) encuentran que España alcanza un grado medio-bajo de institucionalización de la evaluación. Sin embargo, estos estudios no incluían las iniciativas que en materia de EVPP ha puesto en marcha España en los últimos cinco años. La EvPP en nuestro país ha experimentado altibajos, pero en la actualidad atraviesa su momento de mayor apogeo en los tres últimos lustros (Casado y Del Pino, 2021). Con todo, la EvPP no es aún una práctica consolidada en España y ello hace conveniente explorar los problemas y los avances de países con más experiencia, lo cual ayudará además a calibrar los nuestros.

En este artículo se ha examinado la situación de la EvPP en ocho países. En cada uno de ellos, se han analizado distintos elementos que ayudan a valorar hasta qué punto la evaluación está institucionalizada dentro de sus sistemas político-administrativos. El artículo ha analizado el nivel central de Gobierno, aunque en algunos países como Suiza, Canadá, Alemania o España los Gobiernos subcentrales llevan crecientemente a cabo evaluaciones (Widmer, 2020; Lahey, *et al.*, 2020; Stockmann y Meyer, 2020; Casado y Del Pino, 2021, respectivamente). Otra limitación del artículo es que no se han incluido los análisis de impacto normativo que son una práctica en aumento en todos los países aquí estudiados, pero que en pocas ocasiones pueden ser considerados como EvPP (Pattyn *et al.*, 2018).

CUADRO N.º 1

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS EN EL SISTEMA POLÍTICO-ADMINISTRATIVO DE UNA SELECCIÓN DE PAÍSES

	HOLANDA	SUIZA	CANADA	ALEMANIA	REINO UNIDO	ESTADOS UNIDOS	FRANCIA	ESPAÑA	
Marco normativo e institucional	<p>*Evaluación regulada en la Ley de Cuentas.</p> <p>*Disposiciones de EvPP en normas sectoriales.</p> <p>*Ministros responsables de evaluar sus políticas.</p> <p>*Tribunal de Cuentas: eficacia y eficiencia de las políticas.</p> <p>*Parlamento decide si las evaluaciones son suficientes.</p> <p>*Oficina de Análisis de Política Económica realiza evaluaciones.</p>	<p>*Constitución: Parlamento velará por la evaluación de las medidas federales.</p> <p>*Disposiciones de EvPP en numerosas normas sectoriales.</p> <p>*Parlamento: una unidad de evaluación, CPA. Ejecutivo obligado a responder. CPA coordina su evaluación con el Tribunal de Cuentas.</p> <p>*Ministerios realizan unas 80 evaluaciones anuales.</p>	<p>*Existe una política de evaluación y normativa específica.</p> <p>*El Consejo del Tesoro (TBS) coordina la política y los ministerios tienen estructura de evaluación.</p> <p>*En el Parlamento, la OAGC y la OPC realizan importantes labores de auditoría y proporcionan a los diputados análisis independientes sobre el presupuesto.</p>	<p>*No legislación sobre EvPP: Código Presupuestario: auditores deben valorar el logro de objetividad.</p> <p>*Aumentan normas sectoriales con obligaciones de EvPP.</p> <p>*EvPP poco coordinada; ministerios: gran autonomía.</p> <p>*Institutos de evaluación públicos potentes en algunos sectores.</p> <p>*Importante papel del Tribunal de Cuentas.</p>	<p>*No hay regulación general sobre EvPP.</p> <p>*Nuevos programas incluyen evaluación.</p> <p>*Ministerios de Hacienda y Presidencia: dirección informal de evaluaciones.</p> <p>*Ministerios planifican y ejecutan sus evaluaciones.</p> <p>*NAO actividad de supervisión del gasto.</p>	<p>*Ley de Fundamentos para la Elaboración de Políticas Basadas en la Evidencia.</p> <p>*OMB supervisa y coordina las evaluaciones ministeriales en el Ejecutivo.</p> <p>*Algunos ministerios tienen potentes unidades de evaluación.</p> <p>*En el Parlamento, varias agencias evalúan (GAO, CBO, CRS).</p>	<p>*Evaluación incluida en la Constitución.</p> <p>*No normas concretas, pero sí disposiciones sectoriales.</p> <p>*Cada ministerio es responsable de sus evaluaciones.</p> <p>*Iniciativas concretas de EvPP, no sistemáticas.</p> <p>*En el Parlamento, varias agencias evalúan (GAO, CBO, CRS).</p>	<p>*Evaluación incluida en la Constitución.</p> <p>*No normas concretas, pero sí disposiciones sectoriales.</p> <p>*Cada ministerio es responsable de sus evaluaciones.</p> <p>*Iniciativas concretas de EvPP, no sistemáticas.</p> <p>*En el Parlamento, varias agencias evalúan (GAO, CBO, CRS).</p>	<p>*Algunas normas mencionan la EvPP, pero no hay una norma específica: está previsto la aprobación de una en 2022.</p> <p>*Algunas normas sectoriales prevén EvPP.</p> <p>*Dos organismos de EvPP: AlReF, IEPP.</p> <p>*Algunos ministerios evalúan.</p> <p>*Tribunal de Cuentas e IGAE: auditorías y fiscalización.</p>
Capacidad evaluadora	<p>*Operación <i>Insight into Quality</i> para mejorar las políticas y la calidad de la evaluación.</p> <p>*La mayoría de las evaluaciones se contratan externamente.</p> <p>*Se discute si sería necesaria la acreditación de los evaluadores.</p> <p>*Estándares evaluación, guías, herramientas.</p> <p>*En Ministerios no hay unidades de EvPP; hay institutos de investigación semiindependientes que hacen EvPP (CPB).</p> <p>*También se contratan a consultoras y academia.</p>	<p>*2001, formalización de los estándares de evaluación.</p> <p>*La mayoría de las evaluaciones se contratan externamente.</p> <p>*Se discute si sería necesaria la acreditación de los evaluadores.</p>	<p>*La mayoría de las evaluaciones son internas (450 evaluadores).</p> <p>*TBS certifica competencia y calidad evaluadores y unidades de EvPP de ministerios.</p> <p>*Guías, formación, hoja de ruta para la explotación de datos.</p>	<p>*Evaluaciones realizadas principalmente por institutos no universitarios.</p> <p>*Disponibilidad de datos favorece la evaluación.</p> <p>*No hay falta de voluntad política o administrativa, sí falta de capacidad ministerial para evaluar.</p> <p>*No directrices generales, se están desarrollando. Existen guías.</p>	<p>*Intenso esfuerzo de mejora de capacidades internas, pero frecuente la subcontratación.</p> <p>*Tres iniciativas destacadas: <i>Policy Profession</i> (grupo de empleados públicos para el que se exige competencias en evaluación); identificar áreas de interés para investigar en los ministerios; <i>Guías Libro Verde</i>, <i>El Libro Magenta</i>.</p>	<p>*Agenda de Aprendizaje, cada ministerio identifica temas que necesitan evidencia.</p> <p>*Se evalúan capacidades ministeriales; se diseña un Plan de Evaluación Anual.</p> <p>*Cada ministerio: jefe de datos, responsable de evaluación y de estadística.</p> <p>*Trabajan para garantizar disponibilidad y calidad de datos administrativos.</p>	<p>*Medidas para mejorar la calidad de la evaluación.</p> <p>*65 por 100 de las evaluaciones se encargan a consultoras privadas.</p> <p>*France Stratégie elabora guías metodológicas.</p> <p>*Guías de formación, red de evaluadores.</p> <p>*Tímidos avances disponibilidad de datos.</p>	<p>*Capacidad limitada para evaluar en los ministerios.</p> <p>*Recursos humanos limitados en las organizaciones dedicadas a evaluar.</p> <p>*Guías de formación, red de evaluadores.</p> <p>*Tímidos avances disponibilidad de datos.</p>	<p>*Capacidad limitada para evaluar en los ministerios.</p> <p>*Recursos humanos limitados en las organizaciones dedicadas a evaluar.</p> <p>*Guías de formación, red de evaluadores.</p> <p>*Tímidos avances disponibilidad de datos.</p>
Uso de la evaluación	<p>*Evaluaciones suelen publicarse y enviarse al Parlamento.</p> <p>*Parlamento acostumbra a utilizar las evaluaciones.</p> <p>*Elevada percepción de utilidad.</p>	<p>*Evaluaciones deben ser accesibles. Base de datos.</p> <p>*Parlamento puede solicitar evaluación.</p> <p>*Elevada percepción de utilidad.</p>	<p>*Evaluaciones deben publicarse.</p>	<p>*Evaluaciones no siempre se publican.</p> <p>*Uso desigual; los responsables de programas son los receptores, más que los políticos.</p> <p>*Creciente interés del Parlamento por la evaluación.</p>	<p>*Protocolo de publicaciones (2021).</p> <p>*9 <i>What Works</i>: divulgación sistemática.</p> <p>*NAO: alto uso de las evaluaciones.</p> <p>*Centros <i>What Works</i> producir y diseminar evidencia.</p>	<p>*Planes de evaluación deben incluir información sobre difusión y uso.</p> <p>*Centros de intercambio de información en ministerios.</p> <p>*Centros <i>What Works</i> identifican, resumen y divulgan evidencia.</p>	<p>*Un análisis del impacto de 44 por 100.</p> <p>*Consejo de Estado cree que EvPP no es aún herramienta que sirva para las decisiones.</p> <p>*Centros <i>What Works</i> identificarán el PRTR que favorecerán el uso.</p>	<p>*No datos sistemáticos sobre publicación y uso de evaluaciones.</p> <p>*IEPP y AlReF publican sus evaluaciones y existe alguna evidencia de su uso.</p> <p>*Previstas medidas en el PRTR que favorecerán el uso.</p>	<p>*No datos sistemáticos sobre publicación y uso de evaluaciones.</p> <p>*IEPP y AlReF publican sus evaluaciones y existe alguna evidencia de su uso.</p> <p>*Previstas medidas en el PRTR que favorecerán el uso.</p>

En los países de la muestra, la EvPP se inscribe en un marco regulatorio y organizativo desigualmente estructurado y coordinado. En todos los países el ejecutivo y el legislativo realizan funciones de evaluación o que tienen que ver con ella. Canadá y Estados Unidos parecen ser los países en los que existe mayor coordinación y puede hablarse de una política de evaluación en sus Gobiernos federales. Sin embargo, no ocurre lo mismo en el resto de los países. En Alemania, Francia o el Reino Unido, las estructuras de evaluación del ejecutivo funcionan en gran medida de forma independiente.

En el caso del legislativo, la función evaluadora está más consolidada en unos países que en otros. Los tribunales de cuentas realizan funciones de auditoría y fiscalización y, en algunos países, también llevan a cabo mayor o menor número de evaluaciones. Además, en varios países, los Parlamentos tienen un papel creciente para exigir al Ejecutivo que sustente con evidencia las políticas públicas que propone.

En todos los países existe algún tipo de plasmación legal de la evaluación, pero es muy variable. En algunos, la evaluación se recoge en la constitución (Suiza y Francia), en otros existe una norma sobre el tema (Canadá y Estados Unidos). En la mayoría de los casos, la evaluación se recoge de manera más bien genérica en distintas disposiciones generales o sectoriales.

En los países donde la EvPP está más consolidada, la preocupación por si las políticas se evalúan o no ha dado paso a una creciente inquietud por la calidad y por el uso o impacto

de las evaluaciones. En el primer caso, algunos países han avanzado sustantivamente en la definición de las capacidades de los evaluadores y de las unidades de evaluación, que son examinadas y deben ser incluso acreditadas. En ocasiones, también se han definido estándares de evaluación, a veces desde las sociedades de evaluación nacionales. En todos los países existen guías y, en algunos, cajas de herramientas de evaluación, pero solo unos cuantos cuentan con unidades que apoyen sistemáticamente el desarrollo de la evaluación en los ministerios. Prácticamente en todos los países se han adoptado medidas para mejorar la disponibilidad y uso de los datos administrativos.

En cuanto a la práctica de la evaluación, en todos los países, parte de las evaluaciones que realiza el Ejecutivo se hacen internamente, mientras que otra parte se contrata con terceros en búsqueda de mayor independencia y/o calidad de la evaluación. Sin embargo, el porcentaje es variable. Además, en algunos países se contrata sobre todo con empresas privadas, pero en otros se recurre en mayor medida a institutos de investigación semipúblicos. En muchos de los Gobiernos analizados, el ejercicio de la evaluación depende en gran medida del sector de política, siendo más frecuente en algunos como empleo o cooperación al desarrollo o allí donde la disponibilidad de datos es mayor.

Por último, en todos los países el uso de la evaluación supone un importante reto. En la mayoría de ellos, hay una preocupación por la difusión, pero incluso en los países donde la publicación es obligatoria, se

reconoce que las evaluaciones no siempre están disponibles. Algunos evaluadores realizan un pormenorizado seguimiento de sus propuestas y esta información se publica. Se percibe un creciente interés por las evaluaciones en los Parlamentos nacionales que se expresa de distintos modos (más menciones, solicitudes). En algunos países, existen iniciativas sistemáticas para que todos los ministerios identifiquen los temas sobre los que requieren más evidencia y también para divulgar evidencia sólida sobre determinados programas.

NOTAS

- (1) <https://www.cpb.nl/en/node>
- (2) <https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/evaluation-government-canada.html>
- (3) Un ejemplo de *DFR* puede verse aquí: <https://www.nrcan.gc.ca/transparency-reporting-and-accountability/plans-and-performance-reports/nrcan-strategic-outcomes-and-program-alignment-architecture/199>
- (4) <https://www.bundesrechnungshof.de/en/audit-reports/products/annual-reports/2020-annual-report-2013-complementary-report>
- (5) <https://www.bi.team/wp-content/uploads/2013/06/TLA-1906126.pdf>
- (6) <https://www.bi.team/>
- (7) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/753468/RiseExperimentalGovernment_Cross-GovTrialAdvicePanelUpdateReport.pdf
- (8) <https://www.congress.gov/115/plaws/publ435/PLAW-115publ435.pdf>
- (9) *Delivering Government Solutions in the 21st Century Reform Plan and Reorganization Recommendations*, ver página 118 en adelante <https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2018/06/Government-Reform-and-Reorg-Plan.pdf>
- (10) <https://www.whitehouse.gov/omb/information-for-agencies/evidence-and-evaluation/>
- (11) <https://www.dol.gov/agencies/oasp/evaluation>

<p>(12) https://www.gao.gov/reports-testimonies/recommendations-database</p> <p>(13) http://sfe-asso.fr/sites/default/files/document/file/190612_sfe_barometre_2018_fichier_final_web.pdf</p> <p>(14) https://www.modernisation.gouv.fr/loffre-daccompagnement-de-la-ditp/sciences-comportementales</p> <p>(15) https://www.mptfp.gob.es/portal/ministerio/participacion_proyectos/consulta_previa/proyectos/2021/2021-05-17.html</p> <p>(16) https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf</p> <p>(17) https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2022-1639</p> <p>(18) Cemfi https://www.cemfi.es/about/whoweare/index.asp y J-PAL (bdul Latif Jameel Poverty Action Lab) https://www.povertyactionlab.org/es</p> <p>(19) https://open.overheid.nl/repository/ronl-a4047cbe-8fd5-492f-b1b0-5b07a0eaeaad/1/pdf/reflecties-en-lessen-inzicht-in-kwaliteit-2018-2021.pdf</p> <p>(20) https://www.toolboxbeleidsevaluaties.nl/</p> <p>(21) Competencias de los evaluadores https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/evaluation-government-canada/evaluation-competencies.html</p> <p>(22) https://www.canada.ca/en/treasury-board-secretariat/services/audit-evaluation/evaluation-government-canada/gba-primer.html</p> <p>(23) https://www.degeval.org/en/home/</p> <p>(24) https://www.gov.uk/government/collections/areas-of-research-interest#full-publication-update-history</p> <p>(25) https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/938046/The_Green_Book_2020.pdf</p> <p>(26) https://www.gov.uk/government/publications/the-magenta-book</p> <p>(27) https://www.gov.uk/government/publications/public-value-framework-and-supplementary-guidance</p> <p>(28) https://oes.gsa.gov/toolkits/</p> <p>(29) https://www.casd.eu/en/le-centre-daces-securise-aux-donnees-casd/gouvernance-et-missions/</p>	<p>(30) Véase la Opinión para una estrategia de acceso a datos administrativos https://www.airef.es/es/opiniones/estrategia-acceso-datos-administrativos/</p> <p>(31) https://www.aramis.admin.ch/Texte/?ProjectID=28272</p> <p>(32) Véase OVERHEID.nl.</p> <p>(33) https://www.gov.uk/government/publications/government-social-research-publication-protocols</p> <p>(34) https://www.gov.uk/guidance/what-works-network#introduction</p> <p>(35) https://www.nao.org.uk/wp-content/uploads/2021/06/NAO-Annual-Report-and-Accounts-20-21.pdf</p> <p>(36) https://media.nesta.org.uk/documents/using_evidence_what_works.pdf</p> <p>(37) https://ies.ed.gov/ncee/wwc/FWWW</p> <p>(38) https://clear.dol.gov/</p> <p>BIBLIOGRAFÍA</p> <p>AIReF (2020). <i>Opinión para una estrategia de acceso a datos administrativos</i>. Opinión 1/20.</p> <p>AIReF (2021). <i>La institucionalización de la evaluación de Políticas Públicas en Castilla y León: Situación actual y propuestas</i>. Estudio.</p> <p>ALMUNIA, M. y REY BIEL, P. (2021). La gestión de los datos administrativos en España: diagnóstico y retos de futuro. <i>Cuadernos Económicos de ICE</i>, 102.</p> <p>ARROYO, I. y FERNÁNDEZ ALBERTOS, J. (2021). Los retos de la explotación masiva de datos administrativos para la investigación y las políticas públicas: una visión desde dentro de la Administración. <i>Cuadernos Económicos de ICE</i>, 102.</p> <p>BAÍZ, A., BONO, P.-H., DEBU, S., DESPLATZ, R., LACQUETTE-FOUGÈRE, C. y TRANNOY, A. (2019). <i>Vingt ans d'évaluations d'impact en France et à l'étranger. Document de travail</i>, 16. France Stratégie.</p> <p>BLOMEYER, R. y EUSSNER, A. (2020). European Union. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp. 463-479. Cham: Palgrave Macmillan.</p> <p>BANCO MUNDIAL (2019). BIN NL. https://binnl.nl/home+-+en/default.aspx</p>	<p>BOAZ, A., OLIVER, K., CUCCATO, G. y DASHWOOD, C. (2021). <i>Rebuilding a Resilient Britain: Data and Evaluation Areas of Research Interest across Government</i>. <i>ARI Report</i>, 11.</p> <p>BROUSSELLE, A. y BUREGEYA, J.-M. (2018). Theory-based Evaluations: Framing the Existence of a New Theory in Evaluation and the Rise of the 5th Generation. <i>Evaluation</i>, 24(2), pp. 153-168.</p> <p>BUSTELO, M. (2020). Spain. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp. 308-328. Cham: Palgrave Macmillan.</p> <p>CATALÁ, D., MIGUEL DE, M. y CERVELLÓ, R. (2015). La necesidad de la evaluación de políticas públicas como herramienta de impulso a la calidad democrática. En: J. MARCO y B. NICASIO (eds.), <i>La Regeneración del Sistema: Reflexiones en torno a la calidad democrática, el buen gobierno y la lucha contra la corrupción</i>, pp. 215-232. Valencia: Asociación Valenciana de Politólogos.</p> <p>CASADO, J. M. y DEL PINO, E. (2021). Evolución, situación actual y retos de la evaluación de políticas públicas en las Administraciones españolas (2000-2021). <i>Cuadernos Económicos de ICE</i>, 102.</p> <p>CONSEJO DE ESTADO DE FRANCIA (2020.) <i>Conduire et partager l'évaluation des politiques publiques. Étude annuelle 2020</i>. París: La Documentation Française.</p> <p>DELAHAIS, T. y LACQUETTE-FOUGÈRE, C. (2017). Can evaluations really contribute to evidence-based policy making at government level? The case of the French Government Modernisation Evaluations. <i>3rd International Conference on Public Policy, Singapore</i>.</p> <p>DONALDSON, S. I. y RENGER, J. A. (2022). Evaluation in the United States of America. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. SZENTMARJAY (eds.), <i>The Institutionalisation of Evaluation in the Americas</i>, pp. 355-377. Palgrave Macmillan.</p> <p>FEDEA, FUNDACIÓN DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA (2021). La evaluación de políticas públicas en España: antecedentes, situación actual y</p>
--	---	--

<p>propuestas para una reforma. <i>FEDEA Policy Papers</i>, 2021/09.</p> <p>FEINSTEIN, O. y ZAPICO-GOÑI, E. (2010). Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain. World Bank. Independent Evaluation Group. <i>ECD Working Paper</i>, 22.</p> <p>DE FRANCESCO, F. y PATTYN, V. (2021). Policy evaluation styles. En M. HOWLETT y J. TOSUN (ed.), <i>The Routledge Handbook of Policy Styles</i>, pp.408-421. Routledge.</p> <p>GARDE-ROCA, J. A. (2017). AEVAL y su muerte anunciada. <i>Cinco Días</i>, 5 de agosto.</p> <p>GUATIER, B., LAHEY, R. E. y JACOB, S. (2022). Evaluation in Canada. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. SZENTMARJAY (eds.), <i>The Institutionalisation of Evaluation in the Americas</i>, pp. 143-169. Palgrave Macmillan.</p> <p>GUBA, E. G. y LINCOLN, Y. S. (1990). <i>Fourth Generation Evaluation</i>. Newbury Park: Sage.</p> <p>HERRERO, C. (2021). Gestión de recursos públicos y evaluación: un binomio inseparable. <i>Boletín Económico del ICE</i>, 3135, pp. 23-35.</p> <p>HORBER-PAPAZIAN, K. y BAUD-LAVIGNE, M. (2019). Factors Contributing to the Strong Institutionalization of Policy Evaluation in Switzerland. En A. LADNER, N. SOGUEL, Y. EMERY, S. WEERTS y S. NAHRATH (eds.), <i>Swiss Public Administration. Governance and Public Management</i>. Palgrave Macmillan.</p> <p>INSTITUTO PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS (2021). <i>Estudio de Diagnóstico de la Evaluación de Políticas Públicas en la Administración General del Estado</i>.</p> <p>JACOB, S., SPEER, S. y FURUBO, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. <i>Evaluation</i>, 21(1), pp. 6-31.</p> <p>JIMENO, J. F. (ed.) (2021) La evaluación de las políticas públicas en España: recursos, metodologías y algunos ejemplos. Número monográfico de <i>Cuadernos Económicos (ICE)</i>, 102. http://www.revistasice.com/index.php/CICE/issue/view/792</p>	<p>JOHN, P. (2019). The international appeal of behavioural public policy: is nudge an Anglo-American phenomenon? <i>Journal of Chinese Governance</i>, 4(2), pp. 144-162.</p> <p>DE JONG, M. (2016). Netherlands. En D. MOYNIHAN e I. BEAZLEY (eds.), <i>Toward Next-Generation Performance Budgeting: Lessons from the Experiences of Seen Reforming Countries. Directions in Development</i>, pp. 99-110. Washington: Banco Mundial.</p> <p>KLEIN HAARHIUS, C. (2020). The Netherlands. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp. 89-114. Palgrave-Macmillan.</p> <p>LACOUETTE-FOUGÈRE, C. y SIMON, B. (2020). France. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp. 139-165. Palgrave-Macmillan.</p> <p>LAHEY, R. E. et al. (2020). Canadian Journal of Program Evaluation. <i>La Revue canadienne d'évaluation de programme</i>, 35.1, pp. 111-126.</p> <p>MINISTERIO DE HACIENDA HOLÁNDÉS (2021). Reflecties en lessen Inzicht in Kwaliteit 2018-2021. https://open.overheid.nl/repository/ronl-a4047cbe-8fd5-492f-b1b0-5b07a0eaeead/1/pdf/reflecties-en-lossen-inzicht-in-kwaliteit-2018-2021.pdf</p> <p>MEYER, W., STOCKMANN, R. y TAUBE, L. (2020). The Institutionalization of Evaluation. Theoretical Background, Analytical Concept and Methods. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i> (pp. 3-33). Palgrave Macmillan.</p> <p>OCDE (2021). <i>Evaluation frameworks and practices: a comparative analysis of five OECD countries</i>.</p> <p>OMB (2021) <i>Phase 1 Implementation of the Foundations for Evidence-Based Policymaking Act of 2018: Learning Agendas, Personnel, and Planning Guidance</i> https://www.whitehouse.gov/wp-content/uploads/2019/07/M-19-23.pdf</p> <p>ONRUBIA, J. y SÁNCHEZ-FUENTES, A.-J. (2019). Evaluación de políticas públicas: una tarea urgente e imprescindible. En A. CUENCA y S. LAGO (coords.), <i>El sector</i></p>	<p><i>público español: reformas pendientes</i>, pp. 211-241. Madrid: Funcas.</p> <p>PATTYN, V., VAN VOORST, S., MASTENBROEK, E. y DUNLOP, C. A. (2018). Policy Evaluation in Europe. En E. ONGARO y S. VAN THIEL (eds.), <i>The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe</i>, pp. 577-598. Palgrave-Macmillan.</p> <p>DE LA RICA, S. (2020). La evaluación de las políticas públicas en el siglo XXI. <i>El País</i>, 18 de octubre.</p> <p>RUIZ, A. (2012). Panorámica actual de la evaluación de las políticas públicas. <i>Presupuesto y Gasto Público</i>, 68, pp. 13-23.</p> <p>STERN, E. (2009). Evaluation policy in the European Union and its institutions. En W. TROCHIM, M. y L. COOKSY (eds.), <i>Evaluation policy and evaluation practice. New Directions for Evaluation</i>, 123, pp. 67-85.</p> <p>STOCKMANN, R. y MEYER, W. (2020). Germany. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp.167-198. Palgrave Macmillan.</p> <p>STOCKMANN, R., MEYER, W. y TAUBE, L. (eds.) (2020). <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>. Cham: Palgrave Macmillan.</p> <p>RODRÍGUEZ PÓO, J. M. y SALCEDO GALIANO, A. (2021). Estadística oficial y evaluación de políticas públicas: oportunidades y retos. <i>Cuadernos Económicos de ICE</i>, 102.</p> <p>VEDUNG, E. (2010). Four Waves of Evaluation Diffusion. <i>Evaluation</i>, 16(3), pp. 263-277.</p> <p>WIDMER, T. (2020). Switzerland. En R. STOCKMANN, W. MEYER y L. TAUBE (eds.), <i>The Institutionalization of Evaluation in Europe</i>, pp. 199-225. Palgrave Macmillan.</p> <p>WIRTHS, D. y HORBER-PAPAZIAN, K. (2016). Les clauses d'évaluation dans le droit des cantons suisses: leur diffusion, leur contenu et la justification à l'origine de leur adoption. https://www.semanticscholar.org/paper/Les-clauses-d_por_100E2_por_10080_por_10099_por_100C3_por_100A9valuation-dans-le-droit-des-cantons-Wirths-Horber-Papazian/2607152509fdca4e6ac66829a63df289f03b9467</p>
--	--	--