

Resumen

Este artículo examina la evolución y el estado actual de la evaluación de políticas públicas (EvPP) en España, tanto a nivel estatal como autonómico, debido a la descentralización de competencias. A través de ejemplos concretos y con una perspectiva crítica, se destacan los avances recientes y se analizan los factores que han impulsado su desarrollo, así como las barreras persistentes. Además, el artículo identifica desafíos clave para consolidar y fortalecer la capacidad evaluadora, incluyendo la mejora de la gobernanza y la gestión del dato, el fomento de la experimentación pública y el seguimiento efectivo de las recomendaciones

Palabras clave: evaluación, políticas públicas, institucionalización, capacidad evaluadora, dato, experimentación pública, seguimiento, rendición de cuentas.

Abstract

This article examines the evolution and current state of public policy evaluation in Spain, both at the national and regional levels, considering the country's decentralized governance structure. Through specific examples and a critical perspective, it highlights recent advances and explores the main factors shaping its development, as well as the persistent barriers. The article also identifies key challenges to further consolidating and strengthening evaluative capacity, including improving data governance and management, promoting public sector experimentation, and ensuring the effective follow-up of evaluation recommendations.

Keywords: evaluation, public policies, institutionalization, evaluative capacity, data, public experimentation, follow-up, accountability.

JEL classification: H10, H50, H70, H83, I18.

LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS EN ESPAÑA: ¿QUÉ ESTAMOS HACIENDO? ¿QUÉ SE PODRÍA HACER?

Jordi ESTEVE

Andrea SOUSA

PricewaterhouseCoopers

I. INTRODUCCIÓN

La evaluación de políticas públicas (EvPP) es una práctica sistematizada que aplica diversos métodos de investigación y análisis para comprender y medir los efectos, resultados e impactos de las intervenciones públicas. En otras palabras, permite responder no solo a si se están obteniendo los resultados perseguidos y los objetivos fijados, sino también a si se están logrando de la manera más eficiente y efectiva. Su importancia radica en su capacidad de proporcionar información objetiva y fiable que mejore la toma de decisiones, optimizar el uso de los recursos públicos y favorecer la rendición de cuentas ante la ciudadanía. En las democracias modernas, la EvPP se ha consolidado como una herramienta esencial para fortalecer la transparencia y la eficacia en la gestión pública (Casado y Del Pino, 2021; Ruíz y Cuéllar, 2013).

El recurso a la evaluación de políticas públicas no es nuevo, ya que se trata de una práctica con un fuerte arraigo en muchos países del entorno europeo e internacional, especialmente en los anglosajones. Reino Unido, Estados Unidos, Canadá o Alemania, aunque con distintas aproximaciones y enfoques, constituyen algunos ejemplos de países con una importante trayectoria y tradición evaluadora (Casado y Del Pino, 2021; Jacob *et al.*, 2015). La práctica de la EvPP también

ha estado altamente influenciada por la labor desarrollada por instituciones como la Unión Europea (UE), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) o el Banco Mundial, que han trabajado muy intensamente en desarrollar estándares comunes y en incentivar la realización de evaluaciones rigurosas (Pattyn *et al.*, 2018).

En España, el desarrollo de la EvPP ha sido más tardío, logrando su consolidación en la última década. El proceso ha estado muy marcado por el papel protagonista que ha adquirido la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal (AIReF), hasta situarse como un referente en materia de evaluación en España. La institución ha adoptado un enfoque valioso y distintivo por tres motivos principales: por su compromiso con la evaluación rigurosa y con un enfoque de trabajo basado en evidencias y en datos, por su defensa de evaluaciones realizadas por una institución independiente como garantía de la máxima objetividad y transparencia, y por la fijación de la eficiencia como punto central, donde la pregunta clave es: ¿se pueden lograr mejores resultados con los mismos recursos, o resultados similares, pero con menos recursos?

La aprobación de la Ley 27/2022 de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en la Administración General del Estado (AGE) repre-

senta otro hito relevante en este proceso. La norma, que da cumplimiento al hito 146 del Componente 11 «Modernización de las Administraciones públicas» del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia (PRTR), trata de dotar de un marco a la EvPP en el entorno de la AGE. Entre otros, contempla la creación de distintas arquitecturas institucionales, establece mecanismos y sistemas para fortalecer la práctica evaluativa, especialmente *ex ante*, e introduce obligaciones en materia de transparencia.

En el plano autonómico, también se ha seguido esta tendencia, y las comunidades autónomas han ido configurando y desarrollando sus propios sistemas de evaluación, con enfoques diversos que reflejan sus contextos y necesidades particulares (Trias y Zúñiga-Guevara, 2024). Algunas también están inmersas en el desarrollo e implementación de marcos normativos y organizativos que ordenen, sistematicen y ayuden a consolidar un sistema evaluador sólido, integrado y eficaz.

Sin embargo, persisten desafíos significativos que limitan el alcance y el impacto real de las evaluaciones en la toma de decisiones, siendo necesario abrir paso a nuevas perspectivas y enfoques. Aunque se ha avanzado en la creación de marcos normativos e institucionales, es necesario mejorar la capacidad evaluadora, asegurando su utilidad práctica en todas las etapas del ciclo de las políticas públicas. La EvPP debe estar fundada en análisis rigurosos y de la máxima calidad, pero debe no solo servir para analizar y conocer, sino también para tomar decisiones informadas y mejorar el diseño y los resultados de las políticas públicas. Tres elementos son es-

pecialmente relevantes en este contexto: la gobernanza y gestión eficaz del dato, el uso de la experimentación como herramienta innovadora, y el seguimiento y la acción efectiva de las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.

La mejora en la gestión del dato es imperativa para poder aprovechar todo el potencial que ofrece el gran volumen de información del que disponen las Administraciones públicas y poder efectuar evaluaciones rigurosas y de calidad. Por su parte, la experimentación pública constituye una herramienta especialmente valiosa, ya que permite probar y ajustar políticas en un entorno controlado antes de su implementación a gran escala, aumentando la probabilidad de éxito. Por otro lado, para asegurar la utilidad de la EvPP se deben adoptar enfoques de seguimiento continuo y gestión del cambio, garantizando que las políticas públicas logren resultados tangibles y sostenibles.

El propósito de este artículo es analizar y comprender el estado actual de la EvPP en España, identificar los progresos realizados y proponer desarrollos y mejoras necesarias para optimizar su efectividad. Para ello, se revisa exhaustivamente la literatura existente y las iniciativas más recientes, que se complementan con la experiencia práctica de los autores en evaluaciones en distintos contextos y niveles en España.

El resto del artículo se estructura en cuatro secciones. En la siguiente se resume el camino recorrido en la consolidación de la EvPP a nivel nacional y autonómico, muy marcado por su creciente institucionalización. En la tercera sección se identifican y analizan los elementos y claves

fundamentales que deben potenciarse para mejorar la EvPP en el contexto español. En la última sección, se ofrecen las principales reflexiones y conclusiones extraídas de estos puntos.

II. UNA NUEVA ERA EN LA EVPP EN ESPAÑA

1. La transformación y consolidación en el entorno de la AGE

El proceso de transformación de la EvPP desde sus primeras etapas embrionarias hasta su institucionalización y consolidación ha estado muy influenciado por mandatos europeos y la necesidad de modernizar la Administración pública en España, reflejando una evolución más reactiva que proactiva en comparación con otros países (Casado y Del Pino, 2021). Otro rasgo distintivo es la notable aceleración de los avances en la última década, especialmente desde 2017, período durante el cual se han sucedido numerosos hitos relevantes en la EvPP, en contraste con los progresos más espaciados y graduales de las etapas anteriores.

La entrada de España en la UE en 1986 marcó un punto de inflexión en la modernización de las instituciones españolas y en la adopción de una mayor transparencia y eficiencia en la gestión pública. Aunque en los años siguientes no se produjo un desarrollo inmediato de la EvPP en sentido estricto, sí se sentaron las bases para su desarrollo. La creación de la Agencia Estatal de Evaluación de la Calidad de los Servicios y de las Políticas Públicas (AEVAL) en 2007 fue un primer paso hacia la formalización de la práctica evaluativa a nivel estatal (1). La AEVAL fue concebida como el órgano encargado de coordinar y hacer evaluaciones de las políticas públicas a nivel estatal, con el

objetivo de mejorar la calidad y eficacia de los servicios públicos. No obstante, su impacto durante los primeros años de funcionamiento fue limitado, en parte debido a una falta de integración clara en los procesos de toma de decisiones políticas y a la ausencia de una cultura evaluativa consolidada. Tras ser vaciada gradualmente de recursos y contenido, fue suprimida en 2017 (2) y sustituida por el Instituto para la Evaluación de Políticas Públicas, unidad con nivel orgánico de subdirección general. Aunque publicó metodologías estandarizadas y trató de fomentar la cultura evaluadora a través de actividades de formación y difusión, no hizo evaluaciones rigurosas o de cierta entidad (Fedea, 2021 y 2024; IEPP, 2021).

Durante el declive de AEVAL, la normativa de evaluación recibió un nuevo impulso con la creación de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA) en 2012. Esta comisión propuso fortalecer los mecanismos de evaluación *ex ante* y *ex post*, propuestas que se incorporaron en la Ley 40/2015 de Régimen Jurídico del Sector Público. La ley introdujo la obligatoriedad de elaborar memorias de impacto normativo para todas las normas con rango de ley o reglamento, estableciendo un marco más estructurado para la evaluación *ex ante* en la toma de decisiones gubernamentales (Fedea, 2021). Sin embargo, estas memorias a menudo se han reducido a trámites formales con análisis superficiales centrados en efectos presupuestarios, sin considerar adecuadamente otros impactos, como los redistributivos o sociales.

Un hito trascendental durante esta etapa fue la creación de la AIReF en 2013 y, especialmente, el encargo formal del Gobierno para llevar a cabo el primer

spending review (revisión de gasto) en 2017 (3). Este encargo, al que se le confirió un carácter plurianual, sentó las bases para una evaluación más sistemática del gasto público en España en un contexto, además, de demanda social hacia los Gobiernos de una mayor eficiencia, transparencia y rendición de cuentas (Fedea, 2024). La AIReF se convirtió en la entidad de referencia para la revisión de áreas críticas de gasto público, actividad que fue consolidando con sucesivos encargos de Administraciones autonómicas (Aragón, Castilla y León, Extremadura, Navarra e Illes Balears). Ello resulta particularmente interesante por dos cuestiones. Por un lado, porque refleja la necesidad de contar con una institución con capacidad técnica y recursos para hacer evaluaciones rigurosas y de utilidad práctica. Por otro, porque permitieron ampliar la base de partidas presupuestarias y políticas evaluadas en un contexto de descentralización de competencias hacia las comunidades autónomas. En las sucesivas fases del *spending review* y encargos autonómicos se evaluaron partidas de elevada importancia presupuestaria, como políticas activas de empleo, gasto sanitario, becas universitarias, beneficios fiscales e inversiones en infraestructuras.

Aunque la AIReF ha asumido un papel protagonista en la EvPP, esta práctica no es ajena a otras unidades y organismos del sector público estatal, que también llevan a cabo evaluaciones de planes, programas, normativas y políticas, muchas de ellas cofinanciadas con fondos europeos, pero generalmente con un enfoque específico o sectorial (IEPP, 2021). Sin embargo, la institucionalización de estas prácticas evaluativas, entendida como un proceso planificado, formal y sistemático, presentaba un amplio margen de mejora. La falta de

una estrategia integral, una planificación coherente o un marco normativo adecuado conducían a la fragmentación de las evaluaciones, generando evaluaciones aisladas y muy dispares (Casado y Del Pino, 2021; IEPP, 2021).

Esta realidad, junto con las demandas del ecosistema evaluador y de la academia, motivó la inclusión en el PRTR de reformas orientadas a reformar la EvPP en la Administración pública estatal, como la promulgación de una ley de evaluación de políticas públicas y la creación de un nuevo organismo de evaluación, y el mantenimiento e institucionalización de los *spending review* (4).

La primera reforma se concretó con la aprobación de la Ley 27/2022, de 20 de diciembre, de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en la Administración General del Estado (LIEPP), cuyo objetivo es tratar de resolver la dispersión y falta de uniformidad en la práctica evaluativa, promoviendo una cultura de evaluación coherente y sistemática en la Administración, de forma que la EvPP fomente la innovación en la gestión pública y fortalezca la rendición de cuentas (5) (6). Con relación a las evaluaciones de gasto público, en septiembre de 2021 se aprobó la creación de la División de Evaluación de Gasto Público dentro de la AIReF, hito con el que se refuerza la función evaluadora de la AIReF y se fortalece la capacidad de la institución para dar continuidad, estabilidad y permanencia a los ejercicios de revisión del gasto. También se potencia su capacidad de influencia, estableciendo la obligación para el Gobierno de cumplir las recomendaciones de los *spending review* o explicar por qué no lo hace (principio de «cumplir o explicar»).

Centrando la atención en la LIEPP, en ella se prevé la creación de tres organismos: la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas, para coordinar, supervisar e impulsar el sistema público de evaluación y dar acompañamiento, apoyo y tutela a los departamentos ministeriales; la Comisión Superior de Evaluación, que debe coordinar los distintos ministerios entre sí y con la AGE; y el Consejo General de Evaluación, de carácter consultivo y asesor donde entidades, organizaciones y asociaciones ayudarán a la cultura evaluadora. Además, también prevé la creación de unidades de coordinación de la evaluación de políticas públicas en cada ministerio (Fedea, 2024). Sin embargo, la norma denota una falta de claridad sobre las funciones, responsabilidades y asignación de recursos de estas estructuras para asegurar que funcionen de manera adecuada, sin generar una excesiva carga administrativa que comprometa su efectividad.

En particular, la Agencia Estatal de Evaluación desempeñará un papel clave en la nueva arquitectura, al supervisar y coordinar las evaluaciones, desarrollar indicadores comunes y metodologías estándar para asegurar la consistencia entre ministerios y otros organismos. Su creación puede suponer un avance significativo, pero su éxito dependerá, en gran medida, de la capacidad del ejecutivo para proporcionarle la autonomía y los recursos necesarios, y evitar que pueda quedar relegada a un papel secundario. Algunos autores enfatizan en la necesidad de asegurar su independencia del poder ejecutivo para mantener la objetividad y la rigurosidad en el proceso evaluador y que la entidad pueda

tener cierta capacidad de influencia (Fedea, 2024; Andrés Jovani, 2023).

Otro de los aspectos de mayor interés de la ley es su pretensión por reforzar la evaluación *ex ante*, con una clara vocación a que estas contemplen un enfoque más amplio que el actual, incorporando en las memorias de impacto normativo la perspectiva de género, el equilibrio intergeneracional, el reto demográfico, la transformación digital o la sostenibilidad social y medioambiental. También se fomenta la evaluación intermedia para ajustes durante la ejecución de las políticas, y la evaluación *ex post* para medir los resultados finales, aunque sin definir claramente qué políticas o programas deben ser evaluados ni los métodos específicos a emplear.

En cuanto a la planificación de las evaluaciones, la LIEPP establece dos tipos de instrumentos: el Plan de Evaluaciones Estratégicas del Gobierno, de carácter cuatrienal, y el Plan de Evaluación Departamental, elaborado por cada ministerio con una periodicidad bienal y que contemplará la obligación de evaluaciones *ex ante* y *ex post* de las políticas de especial repercusión en el presupuesto o por su impacto económico y social. No obstante, sigue faltando una mayor concreción de su contenido, así como una priorización temática coherente, lo que puede llevar a selecciones arbitrarias de políticas para ser evaluadas, limitándose a cumplir formalmente con la ley sin una estrategia global que oriente el proceso.

Dos elementos adicionales de la LIEPP merecen especial atención. El primero de ellos es que la ley establece que el órgano responsable de la política pública objeto de evaluación deberá

indicar, en el informe de resultados, las medidas que se van a adoptar en relación con las recomendaciones y, en su caso, justificar las razones que llevan a la inaplicación de las que se rechacen, a efectos de promover la incorporación de los resultados de la evaluación de políticas públicas al proceso de toma de decisiones. El segundo es que plantea, aunque sea tímidamente, una gobernanza del dato entre los distintos niveles y ámbitos de la Administración, o la creación de un sistema de indicadores comunes que favorezcan evaluaciones más armónicas y coherentes. Estas menciones suponen un reconocimiento *de facto* que la fragmentación y dispersión de datos son grandes obstáculos para las evaluaciones, aunque no se profundiza lo suficiente en este aspecto ni se detalla cómo se van a desarrollar estas cuestiones.

Adicionalmente, un desafío crítico que la ley apenas aborda es la falta de capacitación y formación especializada en evaluación de políticas públicas. Si bien se reconoce la importancia de contar con expertos, la realidad es que el sistema actual no está adecuadamente preparado para desarrollar las competencias necesarias en este campo. La escasez de perfiles especializados y la limitada oferta de formación en la Administración pública son barreras significativas que, sin una estrategia clara para fortalecer las capacidades de los equipos evaluadores, podrían comprometer la calidad y el impacto de las evaluaciones futuras.

En definitiva, aunque la ley establece un marco de referencia importante para la EvPP y representa un avance al intentar unificar y ordenar la práctica evaluadora en España, su efec-

tividad en la realidad dependerá de cómo se superen las barreras existentes en la implementación práctica. Como señalan muchos autores, la existencia de un texto normativo no es suficiente ni determinante para crear un sistema eficaz de evaluación de políticas públicas; siendo necesario un esfuerzo continuado y un compromiso real para transformar las intenciones en resultados tangibles (Fedea, 2021 y 2024; Casado y Del Pino, 2021 y 2022).

2. La EvPP en las comunidades autónomas: progresos en un contexto descentralizado

Cuando se habla de la EvPP en España, resulta imposible obviar el papel clave de las comunidades autónomas en este proceso. La descentralización de competencias en el Estado español ha otorgado a las comunidades autónomas un protagonismo fundamental en el diseño y la gestión de muchas políticas públicas que afectan directamente a la ciudadanía, como la sanidad, la educación o y los servicios de protección y promoción social. En este sentido, la EvPP en las comunidades autónomas adquiere una relevancia especial no solo por su capacidad de influir en la mejora de las políticas a nivel regional, sino también por la necesidad de articular un sistema coherente y coordinado con las evaluaciones realizadas a nivel estatal.

En el ámbito autonómico, puede afirmarse que no existe un modelo homogéneo de evaluación, sino que se han adoptado diferentes formatos en función de sus necesidades, recursos y capacidades. Además, las comunidades autónomas no han sido ajenas a los avances y al desarrollo de la institucionalización y de la promoción de la

cultura de la evaluación que se ha producido en la AGE, estableciendo también sus propios órganos de evaluación, adaptando sus propias estrategias y promulgando desarrollos normativos de diferente calado para abordar y ordenar la práctica evaluativa. A pesar de las diferencias, un elemento común es la orientación hacia la consolidación de sistemas de evaluación más robustos y coordinados.

Por tanto, el objetivo de este epígrafe no será realizar un ejercicio exhaustivo sobre la situación de la EvPP en las todas las comunidades autónomas, dada la diversidad y complejidad que implicaría abarcar la realidad y singularidad de 17 territorios. En su lugar, se realiza un ejercicio ilustrativo, sin pretender agotar la amplitud del análisis, repasando la trayectoria y progresos de algunas de ellas (por suponer ejemplos más recientes o haber centrado más la atención de la producción académica), así como desafíos que todavía enfrentan, muchos de ellos comunes y que no distan sustancialmente de los ya planteados en el entorno de la AGE.

Varias comunidades han avanzado de manera significativa en la creación de marcos normativos en un intento de ordenar, sistematizar y dotar de una arquitectura institucional a la EvPP. En la mayoría existen desarrollos normativos de diferente calado en los que se incluyen referencias a la evaluación de políticas públicas, aunque de una forma excesivamente genérica y muchas veces relacionadas con el cumplimiento de requisitos de transparencia, buen Gobierno y rendición de cuentas, con menciones a estructuras administrativas con competencias en materia de evaluación, pero sin concretar demasiado su desarrollo, organi-

zación y funcionamiento. Algunos ejemplos son Illes Balears (Ley 4/2011, de 31 de marzo, de la buena Administración y del buen Gobierno de las Illes Balears, y en la que se refiere a la Oficina de Evaluación Pública de las Illes Balears, como órgano de ejecución, coordinación y consulta de las acciones de evaluación), la Región de Murcia (Ley 12/2014, de 16 de diciembre, de transparencia y participación ciudadana de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, y Ley 2/2014, de 21 de marzo, de proyectos estratégicos, simplificación administrativa y evaluación de los servicios públicos de la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia) o Navarra (Ley Foral 5/2018, de 17 de mayo, de Transparencia, Acceso a la Información Pública y Buen Gobierno, que introdujo la obligatoriedad de evaluar políticas públicas y programas en la Comunidad Foral).

En Andalucía, la Ley 9/2007, de 22 de octubre, de Administración de la Junta de Andalucía, establece la necesidad de evaluar la calidad de los servicios públicos y los programas implementados en la región. Aunque esta normativa no contempla de manera exhaustiva la evaluación de todas las políticas públicas, sí ha fomentado la creación de estructuras internas que se dedican a la evaluación en áreas clave como la salud y la educación. La experiencia andaluza también ha estado basada en la cooperación con universidades y otros organismos de investigación, que han proporcionado apoyo técnico y metodológico en la evaluación de políticas públicas complejas (Trias y Zúñiga-Guevara, 2024).

Por su parte, Galicia y Cataluña han hecho avances considerables en el campo de la evaluación de políticas públicas, aunque con

desafíos particulares. Según Trias y Zúñiga-Guevara (2024), la normativa catalana establece la obligación de evaluar políticas públicas en varios sectores, pero la práctica evaluadora sigue siendo fragmentada y depende en gran medida de la disponibilidad de recursos y de la voluntad política de los Gobiernos. En el caso gallego, la Comunidad ha creado la Axencia para a Modernización Tecnolóxica de Galicia (AMTEGA), que ha liderado la implementación de sistemas de evaluación y la promoción de la cultura evaluativa en la comunidad, y destaca por adoptar un enfoque más integrador, y muy entrelazado en la recogida y el análisis de datos.

En cuanto a experiencias más recientes, la Comunidad de Madrid ha dado un paso significativo, enfocado hacia el ámbito de la evaluación de la eficiencia del gasto público. El Decreto 230/2023, de 6 de septiembre, establece en su artículo 17 la creación de la Oficina Técnica para la Evaluación de la Eficiencia del Gasto, cuyo objetivo principal es garantizar el uso eficiente de los recursos públicos mediante un sistema de evaluación que permita analizar la eficacia y eficiencia de las políticas implementadas. Esta oficina pretende actuar como un organismo especializado encargado de llevar a cabo estudios y análisis de las partidas presupuestarias más relevantes de la comunidad, ofreciendo recomendaciones para mejorar la eficiencia del gasto público. No obstante, todavía está en fase de desarrollo.

Otro ejemplo relevante es Castilla y León, con la aprobación del Decreto 18/2023, de 28 de septiembre, que regula la aplicación de la evaluación de políticas públicas en la comunidad. Este decreto establece un marco normativo que fomen-

ta la transparencia y promueve la rendición de cuentas a través de la evaluación, tratando de dotar de una arquitectura institucional que guíe y enmarque la práctica evaluativa, en base a los hallazgos y propuestas que se derivan de la evaluación encargada por la comunidad autónoma a la AIREF (AIREF, 2021b).

Con independencia de estas experiencias para ordenar y configurar los marcos de la EvPP, prácticamente todas las comunidades autónomas han desarrollado prácticas evaluativas ligadas a diferentes políticas sectoriales. Estas evaluaciones se han centrado en programas específicos, a menudo receptores de fondos europeos, como los Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER) o el Fondo Social Europeo (FSE), llevadas a cabo por organismos y unidades ubicados en diferentes consejerías con competencias para tales efectos. La exigencia de estos programas en términos de planificación, así como de justificación y seguimiento de los recursos recibidos merece ser destacada, puesto que ha contribuido a difundir una cultura de evaluación en muchos organismos, unidades y servicios de las comunidades autónomas, así como a la adquisición progresiva de ciertos conocimientos y experiencia técnica en materia de evaluación. Sin embargo, estas experiencias han tendido a ser limitadas en su alcance y más orientadas al cumplimiento de requisitos externos que a un enfoque integral y transversal de la evaluación de políticas públicas.

Unido a esto, hay que destacar dos factores adicionales que ayudan a entender el contexto regional actual. Los gestores públicos regionales no han sido ajenos a la preocupación creciente por la eficiencia y la transparencia del gasto. En segundo lugar, la necesidad ma-

nifiesta de disponer de evaluaciones con un sentido eminentemente práctico y útiles para la toma de decisiones, y menos condicionadas por las dinámicas internas de sus Administraciones. Algunas comunidades han optado por externalizar y encargar parte de estas evaluaciones a la AIREF (Aragón, Extremadura, Comunidad Foral de Navarra o Illes Balears), aprovechando su capacidad técnica y experiencia en el análisis de políticas públicas a nivel nacional, para obtener una visión más objetiva y detallada en clave autonómica. Otras también están explorando nuevas vías para desarrollar capacidades internas de evaluación, ya sea a través de la creación de organismos especializados o mediante la colaboración con expertos, universidades y consultoras externas. En todos los casos, una de las principales dificultades que las comunidades tratan de solventar –y de la que los autores dan cuenta desde su experiencia práctica en la realización de evaluaciones– es la falta de recursos técnicos, perfiles especializados y capacidades evaluadoras. La fragmentación de los datos, las dificultades en el acceso a la información o las rigideces propias de la Administración continúan siendo también barreras que deberán ser superadas para consolidar sistemas de evaluación eficaz y sostenible.

III. UN PASO ADELANTE: HACIA UNA MEJORA SUSTANTIVA DE LA EVPP EN ESPAÑA

1. La gobernanza y gestión del dato como pilar esencial para la realización de evaluaciones ágiles y de alto valor

Es indiscutible que las Administraciones públicas españolas, en todos sus niveles, enfrentan retos persistentes relacionados con la

gestión y uso de datos con una finalidad de análisis. No se trata de una falta de información; al contrario, las Administraciones generan y recopilan enormes cantidades de datos con diferentes fines, con estructuras muy diferentes y con un grado de complejidad y sensibilidad altos. Algunos ejemplos son los datos sobre individuos (vida laboral y prestaciones, desempleo, datos de renta y patrimonio, domicilio y unidad de convivencia, información sanitaria, estado civil y características familiares, etc.), sobre empresas (rendimientos económicos, actividad e innovación empresarial, afiliación de trabajadores, etc.) y sobre prestaciones y servicios públicos, como sanidad (instalaciones, profesionales sanitarios, equipamientos, información clínica, calidad asistencial, etc.) o educación (resultados académicos, títulos, becas, centros educativos, etc.). A pesar de la inmensa riqueza de estos datos, el verdadero problema reside en su explotación, en la capacidad para integrarlos de manera coherente, y en la dificultad para acceder a ellos de forma oportuna, ágil y efectiva para fines de evaluación (Varela, 2023; AIReF, 2020a; Almunia y Rey-Biel, 2020). Esta situación genera un coste significativo: en términos de tiempo, de recursos, y de oportunidades perdidas para mejorar la efectividad de la EvPP.

Este problema ha sido señalado repetidamente tanto por evaluadores y analistas, publicaciones académicas como por la propia Administración. Las evaluaciones de la AIReF han evidenciado, de manera sistemática, que la fragmentación y falta de interoperabilidad entre sistemas, junto con las barreras burocráticas para acceder a la información, son barreras críticas que ralentizan y complican los procesos de evaluación. Un ejemplo

específico de estos problemas se encuentra en la evaluación del gasto sanitario, donde se destacó que la falta de datos integrados sobre la calidad asistencial, el uso de recursos y los resultados en salud impidió un análisis más profundo de la eficiencia y efectividad de las intervenciones (AIReF, 2020b, 2021a, 2023). Asimismo, en la evaluación de políticas activas de empleo, se encontró que la disparidad en la recopilación de datos entre las diferentes comunidades autónomas y la falta de una base de datos unificada impidieron la comparación efectiva de resultados y el aprendizaje entre regiones (AIReF, 2019). Estas deficiencias suponen importantes limitaciones y, en muchos casos, fuerzan a los evaluadores a adaptar sus técnicas y metodologías a la información limitada disponible, en lugar de utilizar datos óptimos desde el inicio (AIReF, 2020a). Esto afecta también a la precisión y la fiabilidad de las conclusiones, y limita la capacidad de generar recomendaciones que sean verdaderamente útiles para la mejora de las políticas. Reflexiones similares aparecen en otros estudios y publicaciones, (Red.es, 2023; Almunia y Rey-Biel, 2020) destacando la falta de coordinación y cultura de gestión de datos en la Administración pública española, y subrayando la necesidad de mejorar la calidad y accesibilidad de los datos al comparar las prácticas de datos abiertos en España con las de otros países.

La experiencia práctica de los autores en la realización de evaluaciones pone de manifiesto otro problema crítico: la gran cantidad de interacciones necesarias para obtener información que cumpla con los mínimos estándares de completitud, rigor y calidad para el análisis. Estas interacciones, que suelen implicar

múltiples consultas a distintos departamentos, organismos y niveles administrativos, no solo incrementan la carga de trabajo, sino que también dilatan considerablemente los tiempos de evaluación. La ausencia de protocolos estandarizados y un lenguaje homogéneo para el registro de datos contribuye a la falta de consistencia y a las asimetrías en la información disponible. A menudo, la información está fragmentada en sistemas locales que no son interoperables, lo que provoca discrepancias significativas entre las diferentes fuentes de datos a las que se tiene acceso. Estas dificultades se acentúan en contextos descentralizados, como el de la información sanitaria, donde los sistemas de gestión de datos siguen siendo heterogéneos, poco interoperables y no comparten un lenguaje común. Esto añade una capa adicional de complejidad al proceso de evaluación y dificulta la comparación y el análisis transversal de la información.

Otro reto es la opacidad que rodea a muchos de los datos administrativos disponibles. Los evaluadores carecen a menudo de un catálogo claro y detallado de la información disponible, los campos específicos que contienen las bases de datos o los períodos cubiertos por estas. Esto obliga a diseñar peticiones de información muy específicas, basadas en suposiciones sobre qué variables podrían estar disponibles y en qué formato, y que derivan de nuevo en múltiples interacciones con los organismos propietarios o gestores de datos. Esta situación no solo aumenta la incertidumbre, sino que también consume un tiempo valioso que podría dedicarse al análisis si se tuviera acceso directo y transparente a un catálogo de datos, o incluso a las fuentes primarias o datos en bruto acompañados de los metadatos correspondientes.

En este contexto, mejorar el aprovechamiento efectivo de los datos, la cultura y la gobernanza del dato en todos los niveles de la Administración no es solo un reto técnico, sino una necesidad estratégica y urgente para potenciar la EvPP en España.

En los últimos años, se han dado algunos pasos importantes, tratando de promover una cultura de datos más abierta y colaborativa. Un ejemplo lo constituye la creación, en 2020, de la Oficina del Dato en la Secretaría de Estado de Digitalización e Inteligencia Artificial, enmarcada y respaldada por la Estrategia Europea de Datos (CE, 2020). Su papel de centralizador y de coordinador del sistema pretende facilitar el uso inteligente de los datos y posibilitar las sinergias entre los departamentos ministeriales y Administraciones públicas. Iniciativas similares se han producido en algunas comunidades autónomas. A finales de 2022, el Gobierno de Navarra, a través del Departamento de Universidad, Innovación y Transformación Digital, aprobó la creación de la Oficina del Dato de Navarra (ODaN), cuya misión es gestionar el ciclo completo de estos activos, desde su creación hasta su almacenamiento, uso y compartición a Administraciones, empresas, universidades y ciudadanía en general (7). De forma análoga, en diciembre de 2023, el Consejo de Gobierno Vasco aprobó la Estrategia de Gobernanza de los Datos del Sector Público de la Comunidad Autónoma de Euskadi, en la que se prevé la creación de una Oficina del Dato, para la coordinación de las diferentes actividades, operaciones y procesos relacionados con su gestión (8).

También resulta particularmente interesante la firma de

convenios y acuerdos de acceso a datos entre grandes instituciones y organismos. Un ejemplo es el convenio firmado en 2022 entre la AIReF, la Agencia Tributaria y el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) para permitir a la institución acceder a un amplio conjunto de información, convenientemente anonimizada, necesaria para la evaluación anual de la eficiencia y eficacia del ingreso mínimo vital (IMV) (9). En una línea similar, el Instituto Nacional de Estadística (INE), la Agencia Tributaria, el Instituto Nacional de la Seguridad Social (INSS) y el Banco de España acordaron, en abril de 2021, comenzar a trabajar conjuntamente en el desarrollo de un sistema de acceso a sus bases de datos con fines científicos de interés público (Varela, 2023).

Aunque suponen un avance importante, estas iniciativas no dejan de constituir experiencias puntuales y con carácter aislado, siendo necesario adoptar un enfoque integral que aborde los problemas estructurales señalados. En primer lugar, son necesarios protocolos comunes para el registro y manejo de información, garantizando la interoperabilidad entre sistemas y la consistencia de los datos, especialmente cuando se desciende a contextos descentralizados, donde la realidad es mucho más fragmentada. La creación de un lenguaje común y la estandarización de los metadatos son medidas esenciales para facilitar la integración de datos provenientes de diversas fuentes y niveles administrativos.

En segundo lugar, es crucial continuar promoviendo una cultura de datos más abierta y, sobre todo, colaborativa en todos los niveles de la Administración pública, donde todavía existen

barreras y reticencias para su uso compartido. Además, es fundamental incentivar prácticas de transparencia en la gestión, creando catálogos detallados y accesibles que indiquen claramente qué información está disponible, en qué formato y para qué períodos, reduciendo así la necesidad de múltiples solicitudes e interacciones que ralentizan los procesos evaluativos.

Un tercer aspecto clave es la inversión en infraestructuras tecnológicas que faciliten el intercambio seguro y eficiente de datos. Esto incluye el desarrollo de plataformas digitales integradas que permitan la interconexión de bases de datos entre distintos organismos y Administraciones, asegurando que los datos puedan ser fácilmente compartidos y utilizados para evaluaciones rigurosas. Estas infraestructuras deben garantizar la privacidad y seguridad de la información, respetando las normativas de protección de datos personales, pero permitiendo, al mismo tiempo, un uso más eficiente de los mismos para fines de análisis y evaluación (Andrés Jovani, 2023; Red.es, 2023).

Finalmente, es fundamental seguir estableciendo acuerdos interinstitucionales que faciliten el acceso y uso de datos entre diferentes niveles de la Administración, siguiendo los ejemplos de la AIReF, la Agencia Tributaria o el INSS. También resultaría altamente interesante extender e involucrar activamente en ellos a la academia, universidades y otros agentes del ecosistema evaluador. La colaboración con estos actores externos puede aportar nuevas perspectivas, metodologías innovadoras y conocimientos especializados que enriquecerían los análisis.

2. El potencial de la experimentación como herramienta de evaluación innovadora

La evaluación de políticas públicas ha sido tradicionalmente un ejercicio centrado en analizar los resultados de una determinada intervención en el pasado. Este enfoque se ha sustentado en el uso de diversos métodos cuantitativos y cualitativos con el objetivo fundamental de establecer relaciones causales, es decir, identificar con claridad cómo una política específica ha influido en los resultados observados. Para alcanzar este propósito, es crucial aislar, con base en la evidencia empírica, los efectos concretos de una política pública en un contexto social, económico y cultural específico. Esta capacidad de aislamiento es lo que permite a los responsables de políticas determinar con precisión si una intervención ha sido efectiva y en qué condiciones.

Para abordar este desafío, se han desarrollado múltiples técnicas econométricas de carácter cuasiexperimental que buscan, mediante modelos de regresión, aislar el efecto de la política de otras variables externas. Estos métodos, como las regresiones en discontinuidad, el *propensity score matching* (emparejamiento por puntuación de propensión), los modelos de diferencias en diferencias y los controles sintéticos, permiten a los analistas establecer una relación causal con mayor precisión. Estas técnicas, aunque útiles, presentan limitaciones inherentes, ya que suelen basarse en supuestos que, si no se cumplen completamente, pueden introducir sesgos en los resultados.

En este contexto, la experimentación inspirada en los ensayos controlados aleatorios (*RCT*, por

sus siglas en inglés), técnica ampliamente utilizada en disciplinas como la medicina y la farmacia, ha ganado creciente interés en el ámbito de las políticas públicas. Los *RCT* permiten un control riguroso de las variables externas al dividir a los participantes en un grupo de tratamiento y un grupo de control. Al aplicar la intervención únicamente al grupo de tratamiento y comparar los resultados con los del grupo de control, se puede identificar con gran precisión el impacto de la política evaluada, minimizando el riesgo de relaciones espurias (COTEC y RED2RED, 2022).

El uso de la experimentación en la evaluación de políticas públicas no solo ofrece un mecanismo robusto para determinar la efectividad de las intervenciones, sino que también permite optimizar su diseño antes de su implementación a gran escala. Esto tiene un doble beneficio: por un lado, maximiza el impacto positivo de las políticas y, por otro, reduce el riesgo de que políticas ineficaces sean adoptadas, lo que a largo plazo conlleva un ahorro significativo para las Administraciones públicas. Además, la experimentación permite testear pequeños cambios en los detalles de los programas públicos. Esto es especialmente relevante porque se ha comprobado en numerosas intervenciones que pequeñas variaciones en el diseño pueden tener resultados muy dispares (Thaler y Sunstein, 2008).

El potencial de la experimentación como herramienta innovadora en la evaluación de políticas públicas es inmenso. En primer lugar, permite mejorar la efectividad de las intervenciones al ofrecer la posibilidad de evaluarlas de manera preliminar, identificando aquellas políticas más prometedoras antes de su despliegue masivo. Esto reduce significativamente el riesgo de

implementar políticas ineficaces y, por tanto, los costes asociados.

Además, la experimentación fomenta la colaboración entre diversos actores, incluyendo Administraciones públicas, universidades, centros de investigación, el sector privado y organizaciones no gubernamentales. Esta colaboración no solo enriquece el proceso de evaluación al incorporar diferentes perspectivas y conocimientos, sino que también fortalece la capacidad institucional para desarrollar políticas basadas en evidencia sólida.

Otro aspecto crucial es la capacidad de la experimentación para facilitar la innovación en las políticas públicas. En un entorno donde los problemas sociales y económicos son cada vez más complejos, la posibilidad de probar nuevas ideas en un entorno controlado se vuelve esencial. Esto permite a los Gobiernos adaptar y mejorar sus políticas de manera continua, basándose en los resultados obtenidos de los experimentos.

Finalmente, la experimentación contribuye a aumentar la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión pública. Al basar las decisiones políticas en resultados experimentales claros y verificables, se mejora la calidad de la gobernanza y se genera una mayor confianza por parte de la ciudadanía en las instituciones públicas.

En cualquier caso, no hay que olvidar que este tipo de análisis conllevan, asimismo, importantes retos, puesto que requieren un importante volumen de recursos dedicados al diseño y la evaluación. Además, el tiempo requerido entre que se diseña la política y termina finalmente implantada puede llegar a ser muy amplia. Por ello, la experimentación se debe consolidar como una herramienta más dentro de

las distintas formas de evaluación de las políticas públicas, complementando y no necesariamente sustituyendo a otros métodos más consolidados.

El auge de los programas de experimentación en políticas públicas se remonta a los años noventa, con un notable impulso en el ámbito de la cooperación internacional para el desarrollo, impulsado principalmente por el Banco Mundial. En 2003, los economistas Abhijit Vinayak Banerjee y Esther Duflo, fundadores del Laboratorio de Acción contra la Pobreza (J-PAL) en el Instituto Tecnológico de Massachusetts (MIT), sentaron las bases para el uso sistemático de la experimentación social. J-PAL se ha consolidado como un referente global en la implementación y difusión de metodologías de evaluación basadas en RCT, influenciando tanto a académicos como a responsables de políticas públicas en todo el mundo.

En España, aunque la experimentación en políticas públicas es aún limitada, se están desarrollando iniciativas de gran relevancia que podrían marcar un punto de inflexión. Un ejemplo destacado es la evaluación de los proyectos de itinerarios de inclusión social ligados al IMV. Esta iniciativa, enmarcada en el Componente 23 del PRTR, busca implementar un nuevo modelo de inclusión que reduzca la desigualdad de renta y las tasas de pobreza en España. Para ello, se han planteado proyectos piloto que incluyen la colaboración de comunidades autónomas, ciudades autónomas, entidades locales y el tercer sector social.

La importancia de esta iniciativa radica no solo en su alcance y magnitud —con una inversión de

212 millones de euros en 34 itinerarios en los que han participado 76.000 personas en situación de pobreza—, sino también en su carácter innovador (Ministerio de Inclusión, 2024).

Para asegurar la robustez metodológica del proyecto, el ministerio contó con el apoyo científico del Centro de Estudios Monetarios y Financieros (CEMFI) y de J-PAL y la asistencia técnica de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC) para la elaboración de los informes finales de evaluación de proyectos piloto.

3. Seguimiento y acción: claves para la efectividad de la EvPP

Tras identificar las áreas de mejora o de éxito en una política pública, es esencial establecer mecanismos de seguimiento que permitan monitorear cómo se están llevando a cabo las recomendaciones. Sin un seguimiento adecuado, existe el riesgo de que las conclusiones de las evaluaciones no se traduzcan en cambios reales o que se implementen de manera inadecuada, diluyendo su impacto potencial.

Un avance interesante en esta línea ha sido desarrollado por la AIREF con el Observatorio Interactivo de Recomendaciones (10), que dota de transparencia al proceso posterior a la evaluación. Se trata de una herramienta que permite consultar las recomendaciones con cierto nivel de profundidad, ofrece estadísticas y permite filtrar la información por tipo de Administración responsable de la aplicación de las recomendaciones.

Un enfoque de seguimiento efectivo implica la creación de indicadores claros y medibles que permitan evaluar, de manera continua, el progreso de las

acciones recomendadas. Además, el seguimiento debe incluir un análisis de las posibles barreras o desafíos que puedan surgir durante la implementación, para poder ajustarlas en tiempo real y asegurar su éxito.

La aplicación del principio de «cumplir o explicar» puede constituirse como un mecanismo útil de rendición de cuentas posterior a la evaluación, al establecer que las Administraciones tienen obligación de seguir las recomendaciones del evaluador o explicar los motivos por los que se desvían de las mismas. En España, este principio se inicia en el año 2003 con el Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas, «Informe Aldama» (CNMV, 2003) y aplica también a los *spending review* realizados por la AIREF, incluyendo además una metodología de seguimiento y respuesta por parte de los departamentos ministeriales (Ministerio de Hacienda, 2024). Se vislumbra también en la LIEPP, que en su artículo 23, dispone que el órgano responsable de la política pública objeto de evaluación deberá indicar las medidas que adoptará y justificar aquellas que no aplique. Aunque su implementación no es todavía universal, es positivo que se vayan introduciendo más preceptos en esta línea.

Para que la implementación sea efectiva, es crucial involucrar también a todos los actores relevantes desde el inicio. Esto incluye no solo a los responsables de la política, sino también a sus destinatarios y a otras partes interesadas que puedan influir en su éxito. La comunicación clara y el consenso en torno a los objetivos y las acciones a seguir son

<p>elementos clave para asegurar que la implementación sea fluida y eficiente.</p> <p>Además, la gestión del cambio juega un papel central en esta fase. Toda intervención implica cambios que pueden enfrentar resistencias, ya sea por parte de los responsables de ejecutar la política o por parte de la ciudadanía. Por ello, es fundamental desarrollar estrategias de gestión del cambio que incluyan la formación, la sensibilización y la comunicación continua para</p>	<p>facilitar la transición y minimizar la resistencia.</p> <p>Finalmente, hay que tener en cuenta que el proceso de implementación no es estático. Resulta necesario realizar reevaluaciones intermedias que permitan ajustar el rumbo, asegurar que la implementación siga alineada con los objetivos y que esté respondiendo a las necesidades emergentes y a los cambios en el contexto.</p> <p>En definitiva, resulta imperativo que la evaluación de políticas</p>	<p>públicas se vea como un proceso integral que va más allá del análisis inicial y de las conclusiones, hallazgos o recomendaciones que de este se derivan. La verdadera efectividad de las evaluaciones se logra cuando sus recomendaciones son implementadas de manera efectiva, se realiza un seguimiento constante y se ajusta el rumbo según sea necesario. Solo así es posible asegurar que las políticas públicas cumplan con sus objetivos y generen un impacto positivo y duradero en la sociedad.</p>
---	---	---

RECUADRO 1

El caso de las políticas y estrategias para el fomento de los medicamentos biosimilares

Los medicamentos biosimilares, que actúan como alternativas terapéuticas a los biológicos de referencia y ayudan a reducir los precios dentro del sistema de precios de referencia, desempeñan un papel fundamental en la sostenibilidad financiera del sistema sanitario al liberar recursos significativos sin comprometer la calidad asistencial. En este sentido, el fomento de los biosimilares forma parte de las propuestas de política farmacéutica formuladas por los principales organismos internacionales y nacionales, por expertos sanitarios y por la propia AIREF en sus evaluaciones de gasto sanitario (Lobo y Del Río, 2020; Ministerio de Sanidad, 2019; CE, 2019; AIREF, 2020b, 2021a, 2023).

Aunque existe un consenso amplio sobre la importancia de fomentar el uso de los biosimilares, su adopción sigue mostrando diferencias significativas entre los servicios de salud, los centros sanitarios, e incluso entre servicios clínicos y profesionales concretos. Estas disparidades reflejan no solo las diversas estrategias y enfoques aplicados para su implementación, sino también la compleja realidad del sistema sanitario español, caracterizado por un alto grado de descentralización de las decisiones y autonomía en la gestión en los diferentes niveles de atención.

Muchas de las acciones para su fomento que han demostrado ser más eficaces o que constituyen casos de éxito incluyen incentivos, tanto financieros como no financieros, dirigidos a los profesionales sanitarios y equipos clínicos; acuerdos de ganancias compartidas, mediante los cuales parte de los ahorros derivados del uso de biosimilares se destinan o revierten sobre los propios equipos; formación, incluyendo información actualizada sobre los beneficios y la seguridad de los biosimilares.

Todas ellas comparten un denominador común: que su éxito requiere de un enfoque integral y adaptativo, que combine acciones de gestión del cambio, comunicación organizacional, despliegues en diferentes entornos, seguimiento, monitorización y reevaluación constante. Este enfoque es aún más crítico en un contexto de microgestión sanitaria como el descrito, donde las decisiones se toman a diferentes niveles y se requieren ajustes continuos para adaptarse a las necesidades locales.

Este ejemplo subraya que el éxito de las políticas públicas no reside únicamente en la calidad de la evaluación inicial, sino en la capacidad de llevar a cabo un seguimiento riguroso, una gestión del cambio efectiva, y una adaptación continua basada en la evidencia. Solo a través de este enfoque integral y dinámico es posible asegurar que las evaluaciones se traduzcan en mejoras reales y sostenibles.

IV. CONCLUSIONES

La evaluación de políticas públicas (EvPP) en España está en fase de convergencia al nivel de desarrollo alcanzado por otras democracias modernas. Este avance ha sido impulsado por un mayor reconocimiento institucional, la integración de la práctica evaluativa en la gestión cotidiana de las Administraciones, y la configuración de marcos organizativos y normativos específicos que facilitan su implementación.

El diagnóstico presentado revela una Administración pública estatal y autonómica cada vez más implicada en consolidar un sistema evaluador verdaderamente efectivo, coherente e integral, que supere los desafíos estructurales y culturales que todavía limitan el desarrollo de la evaluación y su impacto en la toma de decisiones. El momento actual representa, pues, una ventana de oportunidad única para emprender reformas sustantivas que impulsen nuevas perspectivas y enfoques, fortaleciendo así la EvPP como una herramienta clave de gobernanza y mejora continua.

Para aprovechar esta oportunidad, tres aspectos resultan fundamentales. En primer lugar, establecer una gobernanza del dato sólida y mejorar la gestión de los datos se presenta como un mandato ineludible para garantizar evaluaciones rigurosas, de alto valor analítico y, sobre todo, ágiles. No puede resultar aceptable que el tiempo necesario para obtener la información exceda al destinado a su análisis.

En segundo lugar, reforzar la apuesta por la experimentación pública en la senda del trabajo realizado por el Ministerio de In-

clusión, ya que permite romper no solo con el paradigma tradicional de evaluación retrospectiva, sino también con la propia concepción y diseño de las intervenciones públicas, haciéndolas más efectivas y ajustadas a las necesidades reales.

Por último, asegurar un seguimiento efectivo y una gestión dinámica del cambio es crucial para que las evaluaciones de políticas públicas trasciendan el mero ejercicio técnico y se conviertan en auténticos motores de transformación. No basta con formular recomendaciones: es necesario implementar mecanismos de seguimiento continuos, adaptativos y transparentes que permitan ajustar las intervenciones, aprendiendo de los resultados y garantizando que las políticas públicas respondan con agilidad a las necesidades cambiantes de la sociedad.

NOTAS

(1) AEVAL se establece mediante el Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.

(2) Real Decreto 769/2017, de 28 de julio, por el que se desarrolla la estructura orgánica básica del Ministerio de Hacienda y Función Pública y se modifica el Real Decreto 424/2016, de 11 de noviembre, por el que se establece la estructura orgánica básica de los departamentos ministeriales.

(3) El *Spending Review 2018-2021* fue el primer encargo realizado por el Gobierno a la AIREF. Esta primera fase se concretó en siete proyectos: Estrategia y Procedimientos en la Concesión de Subvenciones, Medicamentos dispensados a través de receta médica, Programa de Políticas Activas de Empleo, Becas de Educación Universitaria, Programa de Promoción del Talento y su empleabilidad en I+D+i, Fortalecimiento de la Competitividad Empresarial y Evaluación de la Sociedad Estatal de Correos y Telégrafos y la prestación del Servicio Postal Universal. En diciembre de 2018

se concretó el encargo de la fase II del *Spending Review*, con cuatro áreas de estudio: los beneficios fiscales, el gasto hospitalario del Sistema Nacional de Salud (SNS) en farmacia y bienes de equipo, los incentivos a la contratación y al trabajo autónomo y las infraestructuras del transporte. En junio de 2021 se adoptó el acuerdo para el encargo de la fase III, que incluye los instrumentos financieros y la gestión de los residuos urbanos.

(4) En el PRTR, la EvPP se contempla desde dos perspectivas complementarias: la modernización de las Administraciones públicas, mediante el refuerzo del marco regulatorio e institucional de la evaluación *ex ante* para el diseño y planificación de las políticas públicas (Componente 11: Modernización de las Administraciones Públicas); y la mejora de la eficacia del gasto público dando continuidad a los ejercicios *ex post* de revisión del gasto público (Componente 29: Mejora de la eficacia del gasto público).

(5) La Moncloa. 01/12/2022. El Congreso aprueba definitivamente la Ley de Evaluación de Políticas Públicas [Prensa/Actualidad/Hacienda].

(6) En términos de alcance, la LIEPP se aplica a la evaluación de las políticas públicas de la AGE y sus organismos, manteniendo la fiscalización económico-financiera a cargo del Tribunal de Cuentas y la revisión *ex post* del gasto público realizada por la AIREF, en los términos establecidos en sus normativas reguladoras. Se excluyen las actividades de auditoría y control con regulación específica, y la ley tiene carácter supletorio en aspectos no previstos por normativas específicas.

(7) <https://odan.navarra.es/es/>

(8) <https://www.euskadi.eus/estrategia-de-gobernanza-de-los-datos-del-sector-publico-de-la-cae/web01-a2data/es/>

(9) Resolución de 11 de abril de 2022, de la Subsecretaría, por la que se publica el Convenio entre la Agencia Estatal de Administración Tributaria, el Instituto Nacional de la Seguridad Social y la Autoridad Independiente de Responsabilidad Fiscal, A.A.I., para la cesión de información relativa al ingreso mínimo vital.

(10) <https://www.airef.es/es/observatorio-de-recomendaciones/>

BIBLIOGRAFÍA

- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2019). *Programas Políticas Activas de Empleo*.
- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2020a). *Gasto hospitalario del Sistema Nacional de Salud: farmacia e inversión en bienes de equipo*. <https://www.airef.es/wp-content/uploads/2020/10/SANIDAD/PDF-WEB-Gasto-hospitalario-del-SNS.pdf>
- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2020b). *Opinión para una estrategia de acceso a datos administrativos [Opinión 1/20]*. https://www.airef.es/wp-content/uploads/2020/10/OPINION_DATOS/201005.-Opinion-Acceso-Datos.pdf
- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2021a). *Evaluación del gasto público farmacéutico en la Comunidad Autónoma de Aragón: farmacia extrahospitalaria, hospitalaria y sociosanitaria*.
- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2021b). *La institucionalización de la evaluación de Políticas Públicas en Castilla y León: Situación actual y propuestas*. <https://www.airef.es/es/estudios-observatorio/la-institucionalizacion-de-la-evaluacion-de-politicas-publicas-en-castilla-y-leon-situacion-actual-y-propuestas/>
- AIREF, AUTORIDAD INDEPENDIENTE DE RESPONSABILIDAD FISCAL. (2023). *Evaluación del gasto público farmacéutico y en equipos de alta tecnología en Extremadura*. https://www.airef.es/wp-content/uploads/2023/12/EXTREMADURA/Estudio-Farmacia-y-Alta-Tecnologia_web.pdf
- ALMUNIA, M. y REY-BIEL, P. (2020). *Por un cambio de cultura en la gestión de los datos en España: Una propuesta de reforma*. EsadeECPol, Center for Economic Policy & Political Economy, Insight #17.
- ANDRÉS JOVANI, J. M. (2023). Un nuevo impulso a la institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en España. Problemas persistentes y retos a futuro. *Revista de las Cortes Generales*, 115, 219-257. doi:<https://doi.org/10.33426/rcg/2023/115/1752>
- ARTÉS, J. y RODRÍGUEZ-SÁNCHEZ, B. (2022). Métodos de evaluación de políticas públicas. *Papeles de Economía Española*, 172, 18-29.
- 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). *Cuadernos Económicos de ICE*, n.º 102/2021/II. doi:<https://doi.org/10.32796/cice.2021.102.7308>
- CASADO, J. M. y DEL PINO, E. (2022). Similitudes y diferencias en la evaluación de políticas públicas en ocho países: España en perspectiva comparada. *Papeles de Economía Española*, 172, 1-17.
- CE, COMISIÓN EUROPEA. (2019). *Report from the Commission to the Council and the European Parliament competition enforcement in the pharmaceutical sector (2009-2017). European competition authorities working together for affordable and innovative medicines*. <http://ec.europa.eu/competition/sectors/pharmaceuticals/report2019/index.html>
- CE, COMISIÓN EUROPEA. (2020). *High-value datasets: understanding the perspective of data providers*. *Analytical Report 15*.
- CNMV, COMISIÓN NACIONAL DE MERCADO DE VALORES. (2003). *Informe de la Comisión Especial para el Fomento de la Transparencia y Seguridad en los Mercados y en las Sociedades Cotizadas. Informe Aldama*.
- COTEC y RED2RED. (2022). *La experimentación en las políticas públicas. Estado del arte y elementos para su impulso en España*.
- DE LA RICA, S. (17 de octubre de 2020). La evaluación de las políticas públicas en el siglo XXI. *El País*. <https://elpais.com/economia/2020-10-17/la-evaluacion-de-las-politicas-publicas-en-el-siglo-xxi.html>
- FEDEA, FUNDACIÓN DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA. (2021). La evaluación de políticas públicas en España: antecedentes, situación actual y propuestas para una reforma. *FEDEA Policy Papers*, 2021/09. https://documentos.fedea.net/pubs/fpp/2021/10/FPP2021-09.pdf?utm_source=wordpress&utm_medium=portada&utm_campaign=estudio
- FEDEA, FUNDACIÓN DE ESTUDIOS DE ECONOMÍA APLICADA. (2024). Los ciudadanos ante la Administración: reflexiones críticas y recomendaciones. *Documento de Trabajo*, 2024/05.
- GOBIERNO DE ESPAÑA. (2021). *Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia*. https://www.lamoncloa.gob.es/temas/fondos-recuperacion/Documents/30042021-Plan_Recuperacion_%20Transformacion_%20Resiliencia.pdf
- IEPP, INSTITUTO PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS. (2021). *Estudio de diagnóstico de la evaluación en la Administración General del Estado*.
- JACOB, S., SPEER, S. y FURUBO, J.-E. (2015). The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later. *Evaluation*, 21(1). doi:<https://doi.org/10.1177/1356389014564248>
- LOBO, F. Y DEL RÍO, I. (2020). *Gestión clínica, incentivos y biosimilares*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- MILLER, L. y RODRÍGUEZ MARÍN, I. (2023). Estrategias experimentales para el análisis y evaluación de políticas públicas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, 31, 56-70. doi:<https://doi.org/10.24965/gapp.11133>
- MINISTERIO DE HACIENDA (2024). *Informe de seguimiento de las recomendaciones formuladas en los procesos de revisión del gasto público (spending reviews) 2024*.
- MINISTERIO DE INCLUSIÓN. (2024). *Palancas de inclusión. Recomendaciones del Laboratorio de Políticas de Inclusión en base a la Evidencia Científica* https://www.inclusion.gob.es/documents/384697/0/Laboratorio_PoliticasInclusion_9Abril2024_def.pdf/d74a2a38-8c6c-7403-d0fc-7fbe84578369?version=1.0&t=1712653704580&download=false

<p>MINISTERIO DE SANIDAD (2019). <i>Plan de Acción para fomentar la utilización de los medicamentos reguladores del mercado en el Sistema Nacional de Salud: medicamentos biosimilares y medicamentos genéricos</i>.</p> <p>OCDE, ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN y EL DESARROLLO ECONÓMICO. (2021). <i>Evaluation frameworks and practices: a comparative analysis of five OECD countries</i>. PATTYN, V., VAN VOORST, S., MASTENBROEK, E. y DUNLOP, C. (2018). Policy Evaluation in Europe.</p>	<p>En <i>The Palgrave Handbook of Public Administration and Management in Europe</i> pp. 557-593.</p> <p>RED.ES. (2023). <i>Buenas prácticas para medir el impacto de los datos abiertos en Europa</i>. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Iniciativa Aporta.</p> <p>RUIZ LÓPEZ, J., y CUELLAR MARTÍN, E. (2013). <i>La Gestión de Calidad en las Administraciones Públicas Españolas. Balance y perspectivas</i>. <i>Gestión y</i></p>	<p><i>análisis de políticas públicas</i>. ISSN 1134-6035.</p> <p>THALER, R. H. y SUNSTEIN, C. R. (2008). <i>Nudge: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness</i>. Yale University Press.</p> <p>VARELA MERINO, B. (2023). Dirección y evaluación de políticas públicas en base a la evidencia: ¿dónde se encuentra la Administración General del Estado? <i>Gestión y Análisis de Políticas Públicas</i>, 32, 28-44. doi:https://doi.org/10.24965/gapp.11013.</p>
--	---	---