

# Análisis del Grado de Institucionalización de la Evaluación en REDEVAL (ESPAÑA)

**Primera Sesión Ordinaria 2026 de la Red Nacional de  
Instancias Estatales de Monitoreo y Evaluación, San Luis  
Potosí, México**

Servicio de Evaluación de Políticas Públicas

**Instituto Andaluz de Administración Pública — IAAP**

*Investigadora: Cristina Torrecillas Caro | Julio a noviembre 2025 – 29 de mayo de 2026*

# Estructura de la Exposición

01

**Objetivo de la Iniciativa**

---

¿Qué es REDEVAL y por qué este estudio?

02

**Análisis del instrumento**

---

Metodología · Resultados · Utilidad ·  
Proyección

03

**Logros y retos**

---

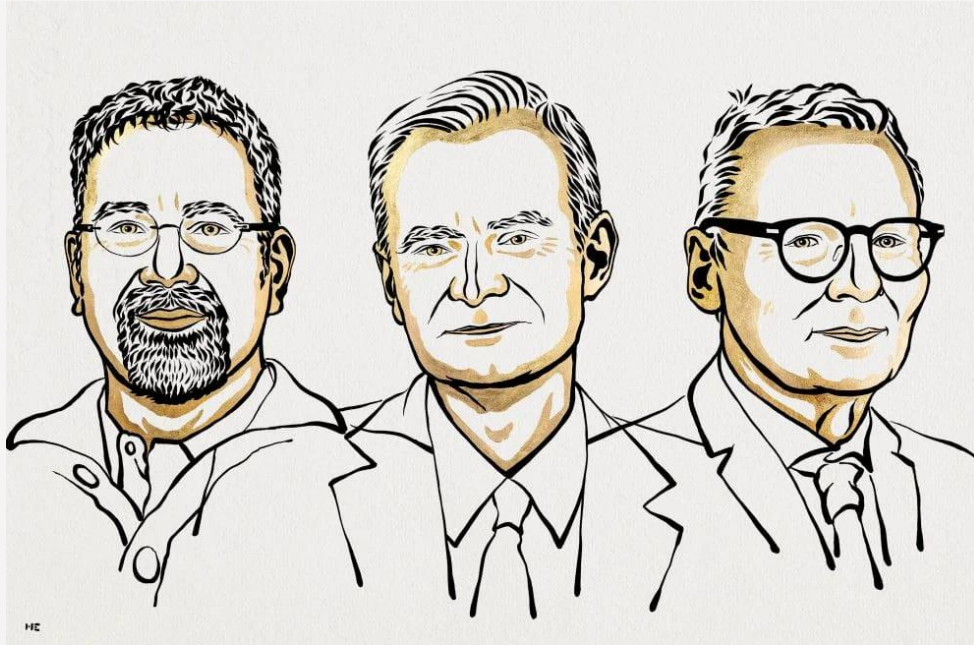
Impacto, conclusiones y próximos  
pasos

01

## Objetivo de la Iniciativa

*¿Qué es REDEVAL y por qué este estudio?*

# ¿Por qué analizar las instituciones?



Daron Acemoglu, Simon Johnson and James Robinson.  
Ill. Niklas Elmehed. Divulgación Premio Nobel 2024

¿Por qué algunos países/ regiones prosperan más que otros?

¿Geografía/ Territorio/  
Recursos?

¿Cultura?

Calidad de las instituciones

**Enfoque  
neoinstitucionalista**

*Por qué fracasan los países (Acemoglu  
y Robinson, 2012)*

# ¿Qué es REDEVAL?

## Red Española de Evaluación de Políticas Públicas

**REDEVAL** es la red que agrupa a los organismos de las **administraciones públicas españolas** responsables de la evaluación de políticas públicas (EPP).

**Su misión:** promover el aprendizaje colectivo, el intercambio de buenas prácticas y el fortalecimiento institucional de la evaluación en España.

**El IAAP (Andalucía)** propuso la creación de la red, y ha coordinado la misma desde **el 8 abril 2025 al 8 de mayo 2026**.

En este momento coordina **Navarra** hasta **mayo de 2027**.

# ¿Qué queríamos conocer?

## Diagnóstico

**Conocer el nivel** de institucionalización de la EPP en cada entidad miembro

## Comparación

**Identificar** quién está más avanzado para **estimular el intercambio** entre pares

## Mejora continua

**Orientar** a las entidades para progresar en la escala de institucionalización

# Objetivos del Análisis:

*La EPP como herramienta de "aprendizaje colectivo y organizativo, mejora del servicio público, rendición de cuentas y transparencia, contribuyendo a la eficacia y eficiencia de la acción pública"*

— Ley 27/2022

1

Diagnosticar el **nivel de institucionalización**: autoevaluación y comparación entre pares

2

Orientar **decisiones** estratégicas sobre fortalecimiento institucional — hoja de ruta

3

Identificar **buenas prácticas** en materia de evaluación de políticas públicas

4

Difundir una **cultura de evaluación** en la administración pública

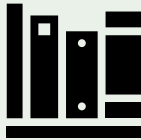
# 02

## Análisis del instrumento

*Metodología · Resultados · Para qué ha servido · Continuidad*

## 2.1. Ficha Técnica del estudio (I)

### Antecedentes



### FUENTES:

#### Tesis doctoral

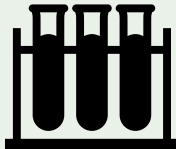
"La evaluación como motor de innovación y cambio en la administración: La EPP en Andalucía" Ricardo Zúñiga-Guevara, 2024

#### Cuestionario del INCE

Índice Nacional de Capacidades en Evaluación, adaptado por la Comunidad Foral de Navarra (2025)

#### Testeo previo




Grupo de Personas Evaluadoras del IAAP y equipo de coordinación de REDEVAL



### TESTEO:

- Colaboración del **Grupo de Personas Evaluadoras del IAAP** y equipo de coordinación de **REDEVAL**

## 2.2. Ficha Técnica del estudio (II)

<p><b>Temporalización de los datos de trabajo de campo</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recolección el <u>23 de julio de 2025</u></li><li>• <u>Análisis agosto-septiembre</u></li><li>• <u>Presentación 4 noviembre</u>, (periodo de revisión y comentarios)</li></ul>
<p><b>Técnica de recolección de datos</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• <u>Cuestionario on line</u>, a través de la plataforma EU Survey</li><li>• Completados por cada entidad.</li></ul>
<p><b>Limitaciones y sesgos</b></p> 	<ul style="list-style-type: none"><li>• Basado en la <u>autoevaluación</u> por parte de cada entidad -Necesidad de aportar <u>evidencias</u>.</li><li>• Los ítems son revisables.</li></ul>

## 2.3. Número y Tipología de entidades participantes

### ENTIDADES

ANDALUCÍA (IAAP)

ARAGÓN

CANARIAS

CASTILLA - LA MANCHA

CASTILLA Y LEÓN

CATALUÑA

PAÍS VASCO (Besaldi)

INSTITUTO PARA LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

LA RIOJA

MADRID (Consejería de Familia, Juventud y Asuntos Sociales)

MURCIA

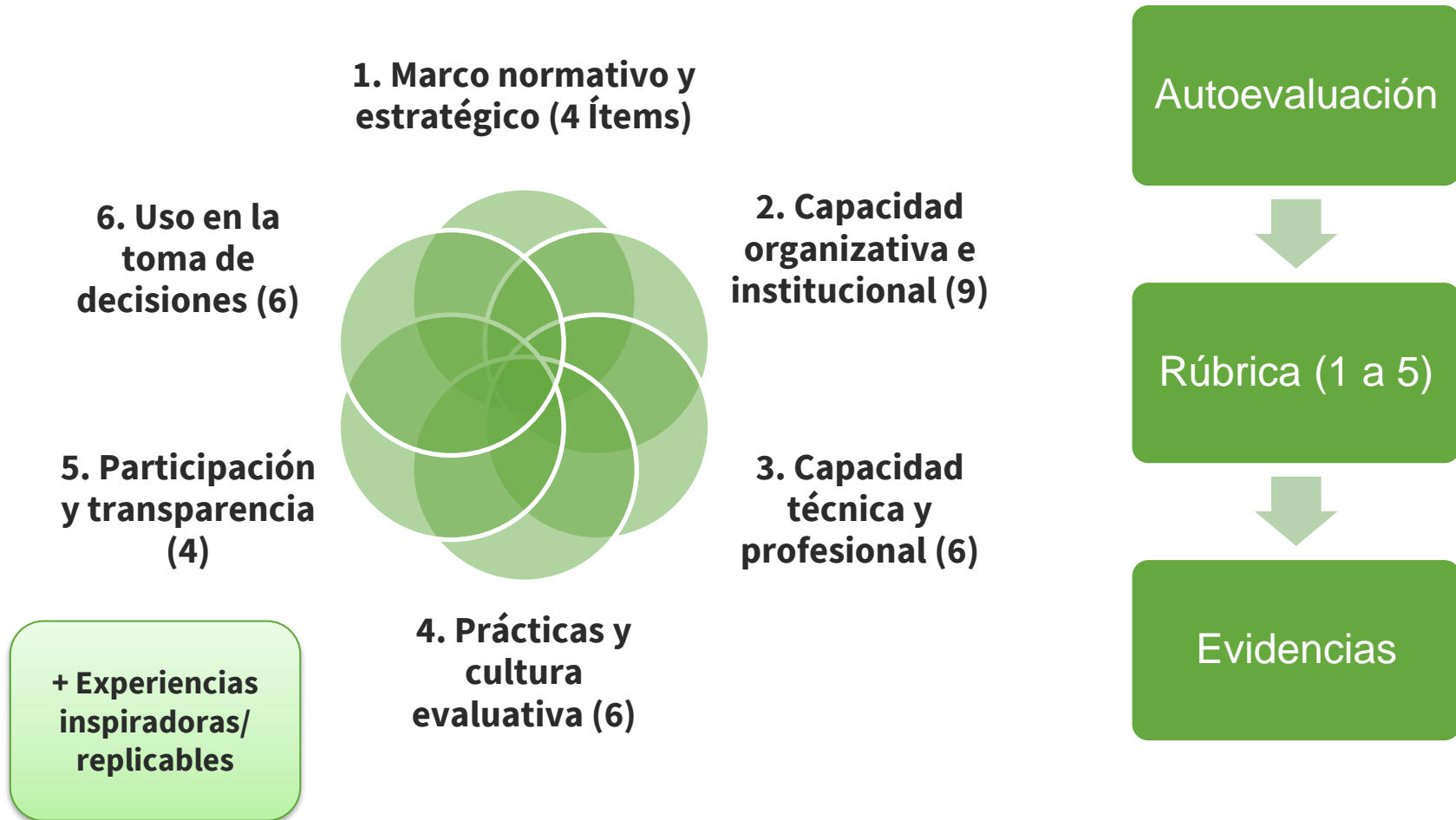
NAVARRA

VALENCIA (CCAA)

VALENCIA (Ayuntamiento)



## 1.4. Dimensiones: 35 ítems analizados



# Ejemplos de preguntas

## 1. Marco normativo y estratégico

---

Evalúa el grado de formalización y orientación estratégica de la evaluación de políticas públicas (EPP).

\* 1.1 Existencia de normativa autonómica (o de la administración/organismo) específica que regule la EPP.

- 0: No se tienen evidencias de normativa específica.
- 1: Existen referencias puntuales o muy generales sin efectos prácticos.
- 2: Existe una norma pero con aplicación débil o sin consolidación.
- 3: Existe normativa vigente que se aplica habitualmente.
- 4: Existe normativa con aplicación sistemática y respaldo institucional.
- 5: La normativa está consolidada, actualizada y con mecanismos de implementación activa.

\* Evidencia 1.1.

# Ejemplos de preguntas

## \* 1.4 Vinculación explícita entre la evaluación y los ciclos de planificación-presupuestación.

- 0: No se evidencian vínculos entre evaluación y planificación-presupuestación.
- 1: Existen referencias retóricas sin aplicación concreta.
- 2: La evaluación incide de forma parcial o puntual en decisiones presupuestarias.
- 3: Se utiliza de forma regular como insumo en planificación.
- 4: Está sistemáticamente integrada en los ciclos presupuestarios.
- 5: Constituye un criterio estructural consolidado en la planificación y presupuestación.

## \* Evidencia 1.4.

# Ejemplos de preguntas

## 6. Uso en la toma de decisiones

---

Mide si la evaluación se emplea realmente para reformular políticas, programas, proyectos o presupuestos.

\* 6.1 Los resultados de la evaluación se tienen en cuenta para reformular políticas y/o programas y/o proyectos.

- 0: No se tienen evidencias de uso de la evaluación para reformular políticas, programas o proyectos.
- 1: Se han identificado casos puntuales sin continuidad ni metodología clara.
- 2: Los resultados se utilizan ocasionalmente en ajustes menores.
- 3: Se aplican de forma regular para rediseñar intervenciones.
- 4: La evaluación es sistemáticamente tenida en cuenta para decisiones de rediseño.
- 5: Es una guía estructural en la toma de decisiones de política pública.

\* Evidencia 6.1.

# Resultados Generales e Informe

38%

Media IdIE  
Global

52%

Andalucía  
(por encima  
de la media)

TOP 3

1. Cataluña
2. IEPP
3. Navarra

## ESTRUCTURA DEL INFORME

- Introducción
- Resultados por subíndices
- Índice global (IdIE)
- Análisis por entidad
- Buenas prácticas
- Conclusiones
- Recomendaciones

✓ MEJOR desempeño

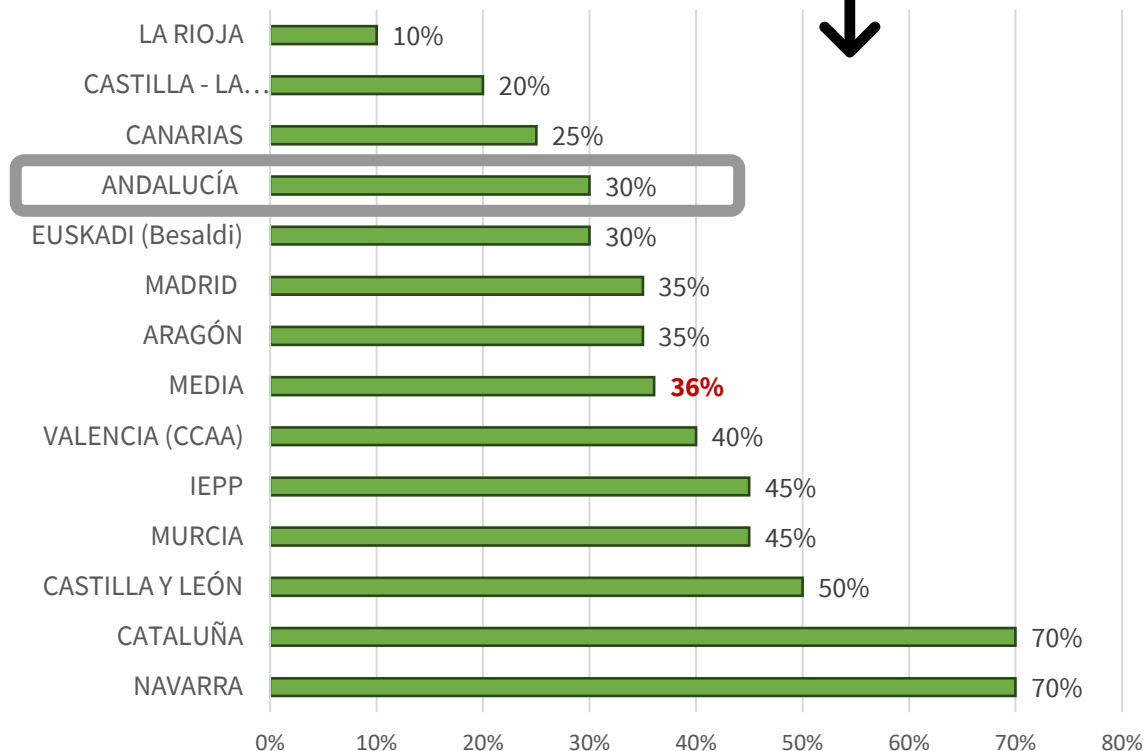
**Participación y transparencia** (media 45%)  
Destaca la **inclusión de agentes externos** —academia y sociedad civil— en los procesos de evaluación

⚠ MENOR desempeño

**Uso en la toma de decisiones** (media 26%)  
El ítem más débil: **seguimiento** del uso efectivo de Recomendaciones.  
**Brecha entre producción de evaluaciones y su aplicación práctica.**

# Principales resultados – subíndices (I)- Dimensión

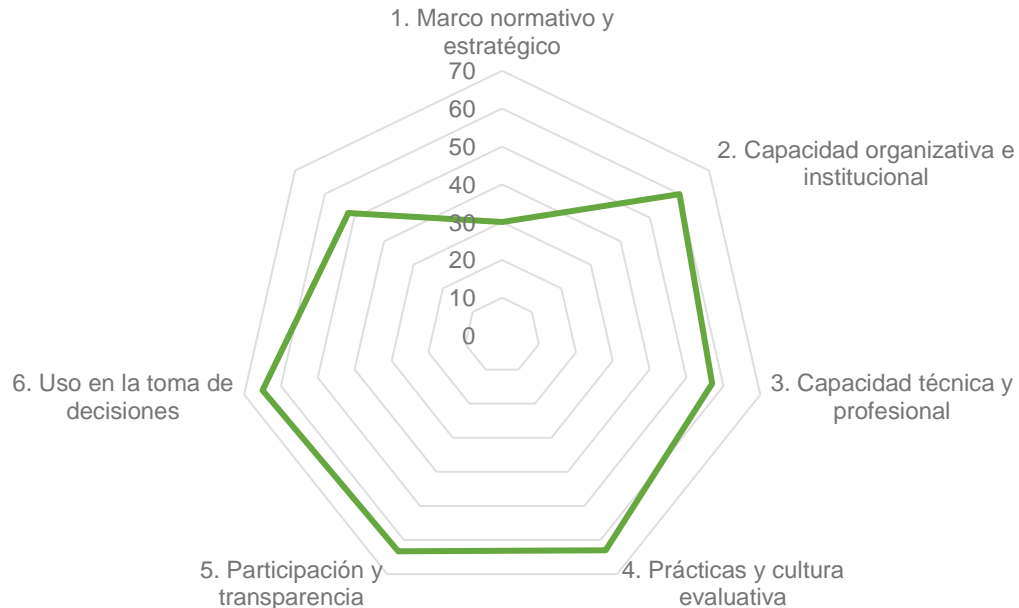
## 1. Marco normativo y estratégico:



- 1.1 Existencia de **normativa** autonómica (o de la administración/organismo) específica que regule la EPP.
- 1.2 Existencia de **leyes o regulaciones parciales** o sectoriales con incidencia directa sobre la evaluación.
- 1.3 Existencia de un **marco estratégico de gobierno** que incluye la evaluación como herramienta de planificación y mejora en las políticas públicas.
- 1.4 Vinculación explícita entre la **evaluación y los ciclos de planificación-presupuestación.**

### 3.1. Análisis por Entidad /CCAA

ANDALUCÍA



Dimensiones destacadas y de mejora

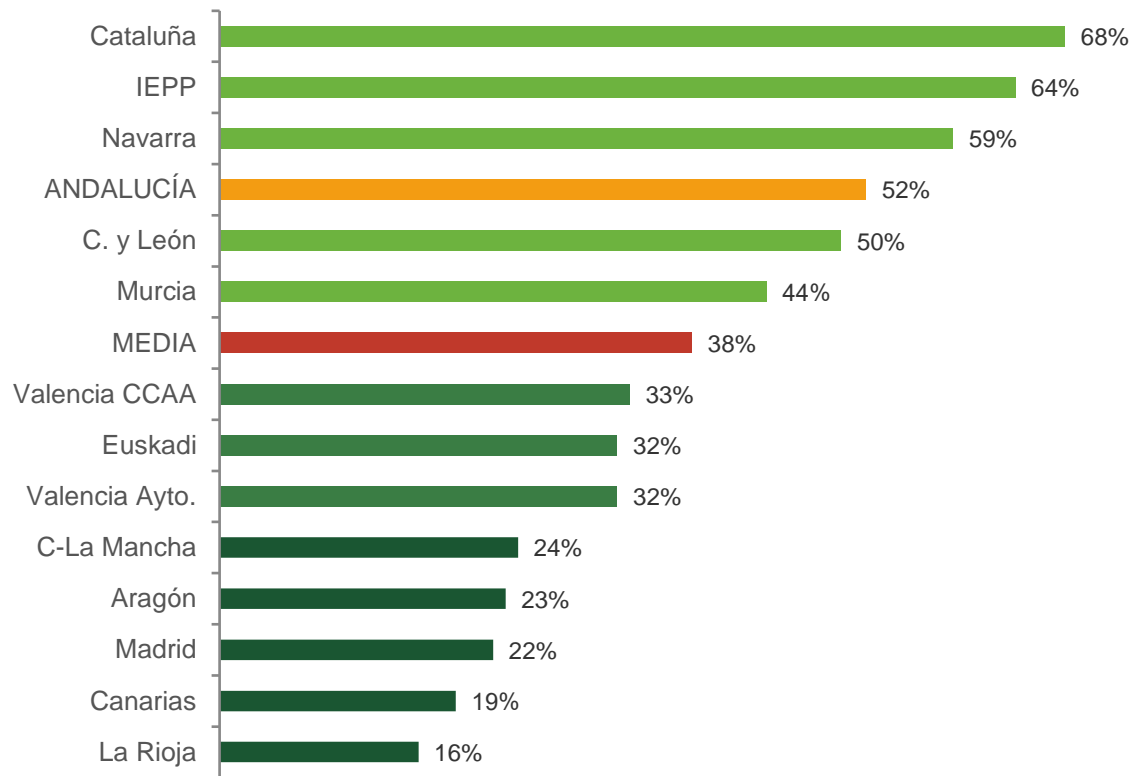
6. Uso en la toma de decisiones (65%)



1. Marco normativo y estratégico (30%)



# Resultados por Dimensiones (Julio 2025) — Índice Global (IdIE)



## Nota sobre la escala

La entidad mejor posicionada es Cataluña (68%), seguida del IEPP (64%), Navarra (59%) y Andalucía (52%) y Castilla y León (50%).

La media es baja, se sitúa en el 38%.



ANDALUCÍA

3er cuartil — por encima de la media nacional

# Resultados globales comparados



### 3. Conclusiones

#### Dimensiones mejor y peor valoradas

##### Mejor desempeño:

*Participación y transparencia (media 45%).*

- Se destaca especialmente la **inclusión de agentes externos** — academia y sociedad civil— en los **procesos de evaluación** (ítem **5.1**).
- **Seis de las catorce** entidades obtuvieron su puntuación más alta en esta dimensión.

##### Peor desempeño:

*Uso en la toma de decisiones (media 26%).*

- El **ítem más débil** es el seguimiento y evaluación del **uso efectivo de las recomendaciones** de los informes (**6.4**), lo que evidencia una **brecha entre producción de evaluaciones y aplicación práctica de sus resultados**.

- La dimensión con **mayor variabilidad** es la de **3. Capacidad técnica y profesional** (73% de diferencia), las de **menor** son **5. Participación y transparencia** y **6. Uso en la toma de decisiones** (55%), aunque tienen todas las dimensiones una dispersión alta (59 de promedio).

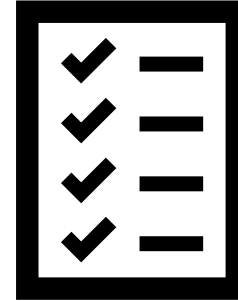
### 3. Conclusiones globales

- Existe una **base normativa y técnica creciente**, pero aún limitada en su impacto sobre la toma de decisiones y presupuestación.
- Las **capacidades organizativas y la participación** externa son los pilares más **consolidados**.
- Se detecta una alta **variabilidad entre entidades** (dispersión media del 59%), lo que sugiere muy distintos niveles de madurez institucional.

#### Triángulo crítico de institucionalización:

Área	Estado actual	Riesgo si no se mejora
<b>Seguimiento y rendición de cuentas</b>	Evaluaciones sin impacto visible	Pérdida de legitimidad y aprendizaje
<b>Integración planificación estratégica y presupuestaria</b>	Evaluación desconectada de la planificación y gestión	Ineficiencia y escaso uso político de la evidencia
<b>Unidades técnicas estables</b>	Capacidad frágil y dependiente de personas	Falta de continuidad y profesionalización

## 6.1. Recomendaciones



### 1. Reforzar el Seguimiento de recomendaciones y rendición de cuentas

#### Por qué es prioritaria:

- Es el **ítem con peor puntuación global (6.4)**, lo que indica que muchas administraciones **no realizan un seguimiento sistemático del uso efectivo de las recomendaciones** derivadas de las evaluaciones.
- Además, la **rendición de cuentas** hacia la ciudadanía y los decisores políticos se debilita si no se comunica qué recomendaciones se aplicaron ni con qué resultados. En síntesis, **sin trazabilidad del uso de la evaluación, se rompe el vínculo entre evidencia y decisión.**
- La falta de este seguimiento provoca que los informes evaluativos **no generen cambios reales en las políticas públicas**, quedando como ejercicios formales sin retroalimentación al ciclo de gestión.

Recomendaciones  
(basadas en evidencias)



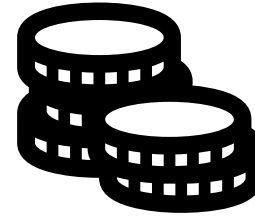
Toma de  
decisiones



Cambios en las  
Políticas Públicas

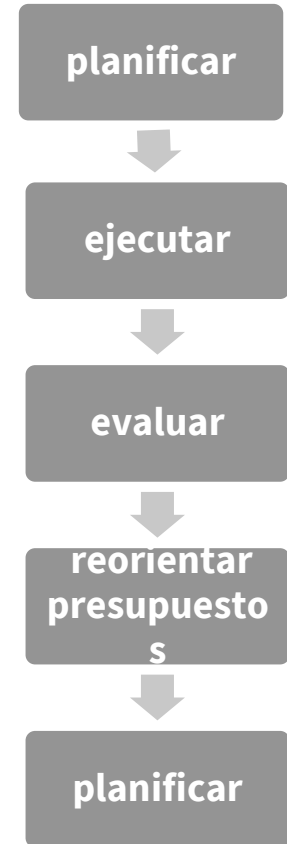
## 6.2. Recomendaciones

### 2. Integración de la evaluación en los ciclos planificación estratégica

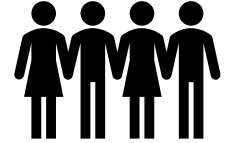


#### Por qué es prioritaria:

- El subíndice 6 (“Uso en la toma de decisiones”) presenta la **media más baja del estudio (26%)**, mostrando que **la evaluación raramente se utiliza para fundamentar decisiones presupuestarias o de programación.**
- Esto refleja que, aunque se evalúa, **la evaluación no se traduce en reasignación de recursos ni en planificación estratégica basada en resultados.**
- Integrar la EPP en los ciclos de planificación-presupuestación (ítem 1.4) permitiría cerrar el ciclo de gestión pública: **planificar → ejecutar → evaluar → reorientar presupuestos**, fortaleciendo así la eficiencia y legitimidad del gasto público.
- Su ausencia limita la **utilidad práctica y política** de la evaluación, que se percibe más como una obligación técnica que como una herramienta de gestión.



## 6.3. Recomendaciones



### 3. Consolidación de unidades técnicas y perfiles estables en la RPT

#### Por qué es prioritaria:

- Aunque varias CCAA cuentan con unidades de evaluación, el estudio evidencia **gran disparidad institucional** y **escasez de recursos humanos estables dedicados exclusivamente a la EPP** (ítems 2.1, 2.2 y 2.9).
- En muchos casos, las funciones evaluativas se distribuyen entre servicios sin personal especializado ni continuidad, lo que **debilita la capacidad técnica y la sostenibilidad del sistema**.
- La inclusión de perfiles evaluadores en la **Relación de Puestos de Trabajo (RPT)** es fundamental para:
  - institucionalizar la función evaluadora,
  - garantizar continuidad frente a cambios políticos o administrativos,
  - y construir una **“carrera profesional evaluadora”** dentro de la Administración.
- Sin esta consolidación, la evaluación depende de la iniciativa personal o coyuntural, no de una **estructura institucional permanente**.

# ¿Para qué ha servido el Estudio?

## 1 Conocer dónde estamos

Cada entidad dispone de un **diagnóstico propio de su nivel** de institucionalización, con desglose por dimensión e ítem. Una fotografía objetiva del estado actual.

## 2 Estimular el intercambio entre pares

Sr han identificado las **entidades más avanzadas y en qué dimensiones**. Se empiezan a **compartir** sus buenas prácticas con las menos desarrolladas. El **aprendizaje horizontal** es el motor de la mejora colectiva.

## 3 Impulsar a las entidades a mejorar

La escala de 1 a 5 y la comparación entre pares crea un **incentivo natural** para escalar posiciones y **fortalecer capacidades** institucionales.

## 4 Hoja de ruta para el fortalecimiento

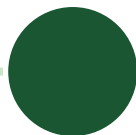
Los **resultados orientan decisiones estratégicas**: en qué **dimensiones** invertir, qué reformas **normativas** abordar, qué **capacidades** técnicas desarrollar.

# Posibilidad de Repetición: Seguimiento en el Tiempo

 Clave: repetir el estudio en 2-3 años para medir si la red avanza en la escala de institucionalización

**2025**

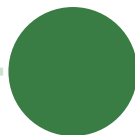
1ª Edición  
(Línea base)



14 entidades.  
Primer diagnóstico  
del estado de  
institucionalización.

**2027-28**

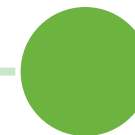
2ª Edición  
(Revisión)



¿Se han  
implementado las  
recomendaciones?  
¿Mejoran las  
puntuaciones?  
¿Avanzan las menos  
desarrolladas?

**2030+**

Seguimiento  
Continuo



Herramienta  
estable de  
monitoreo de la  
cultura evaluativa  
en REDEVAL.

03

# Logros y retos

*Impacto, conclusiones y próximos pasos*

# Logros: ¿Qué Hemos Conseguído?

1

Primera **fotografía comparada** del estado de institucionalización de la evaluación en la red REDEVAL a **nivel nacional**.

2

**Andalucía** posicionada en el 3er cuartil con un 52%, destacando especialmente en **uso para la rendición de cuentas (65%)**.

3

**Herramienta** de diagnóstico **replicable**: cuestionario validado, escalable y adaptable a futuras ediciones.

4

**Identificación de buenas prácticas transferibles** entre CCAA para acelerar el aprendizaje institucional.

5

**Recomendaciones concretas** basadas en evidencias para fortalecer el **seguimiento de recomendaciones** evaluativas.

6

Una red institucional que **intercambia y comparte**. Unos **profesionales que aprenden juntos** unos de otros.

# RETOS

## POR DELANTE

Herramienta de análisis de  
institucionalización · REDEVAL



### Ponderar dimensiones

Asignar pesos diferenciados a cada dimensión según su impacto estratégico en la institucionalización.



### Revisar el cuestionario

Ajustar y mejorar los ítems del cuestionario a partir de las limitaciones detectadas en la primera edición. Revisión de evidencias.



### Ampliar participación

Incorporar nuevas entidades de REDEVAL para lograr una muestra más representativa y comparativa.



### Repetición periódica

Repetir el análisis en unos años para medir si las entidades mejoran su grado de institucionalización.



### Comparativas temporales

Incorporar la evolución del IdIE en el tiempo para visualizar tendencias y progreso colectivo.



### Aprendizaje entre pares

Impulsar el intercambio de buenas prácticas desde las entidades más desarrolladas hacia las demás.

# Índice Global de Institucionalización de la Evaluación de Políticas Públicas en España

*REDEVAL*

Estudio realizado por Cristina Torrecillas Caro (Oficina Técnica de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP)

Supervisado y dirigido por Mar Herrera Menchén, Jefa del Servicio de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública. Junta de Andalucía.

**¿Preguntas?**

Junta de Andalucía