

La importancia de la evaluación y su contribución a reducir las brechas de desigualdad de género en espacios de inserción laboral.

04-06-2025

La institucionalización de la evaluación como factor para reducir las brechas de género en la administración pública

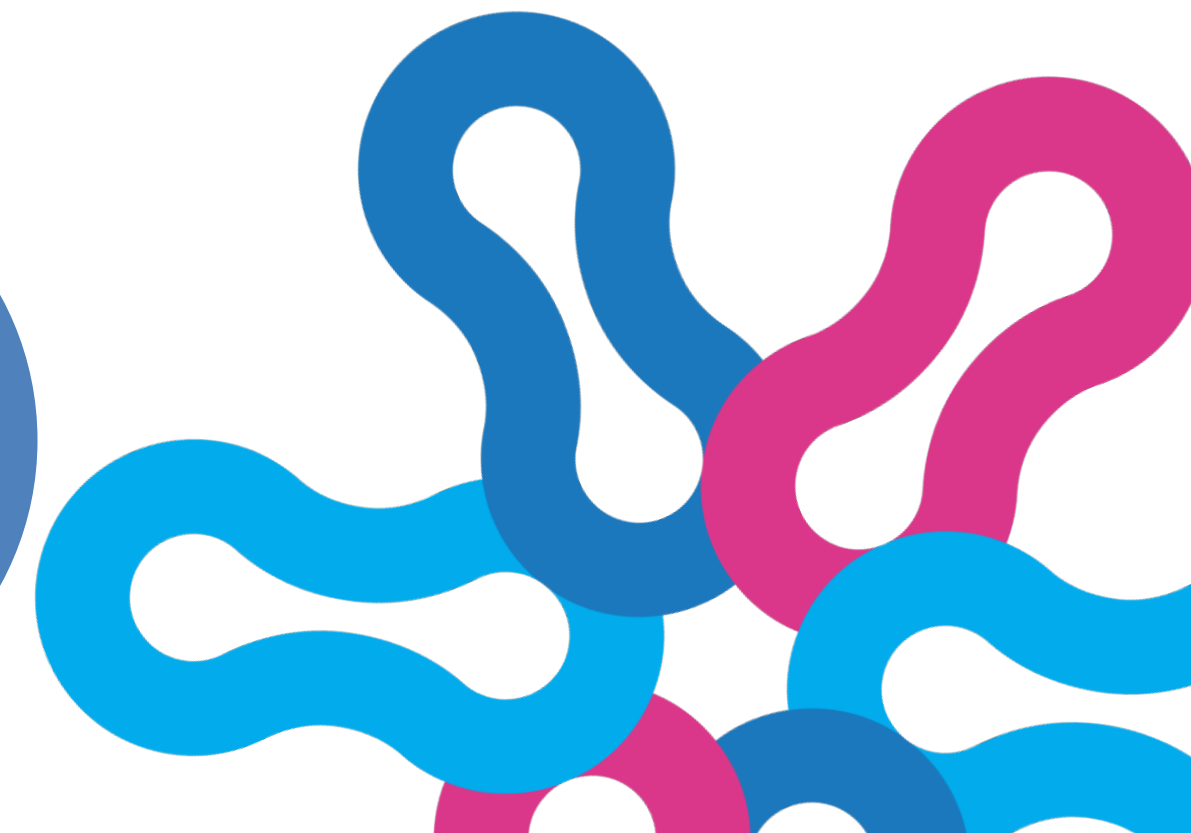
Daniel Catalá Pérez

Presidente Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

Profesor Universitat Politècnica de València

dacapre@ade.upv.es

Contenido



La institucionalización de la evaluación de políticas públicas

La institucionalización de la evaluación es “el **proceso político por el que se legitima un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de evaluación a partir de la estructuración de espacios e instancias de las administraciones públicas a las que encargar tal función, ubicándolos en distintos niveles de gobierno y según las distintas actividades o sectores a evaluar**” (Garde Roca 2006).

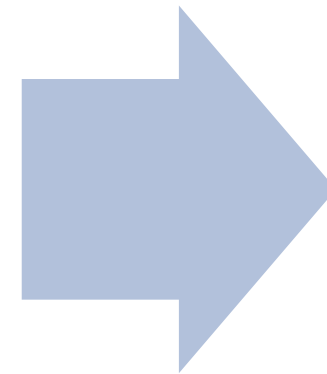
Por institucionalización de la evaluación se debe entender tanto **su regulación como la asignación de dicha función a organizaciones públicas concretas, así como la generación en dichas organizaciones públicas de un modelo cultural y organizativo que la posibilite** (Ruiz Martínez 2012).

La institucionalización es “el **proceso de incorporación de normas y rutinas al sistema institucional existente con el fin de estimular la demanda de evaluaciones por parte de la sociedad civil y de las propias autoridades y de garantizar tanto su práctica sistemática, independiente y profesional como su utilización por los responsables públicos en la adopción de decisiones**” (AIReF 2021) .

La administración pública como sistema: espacios de inserción laboral y desigualdades de género

La administración pública puede entenderse como **un sistema social complejo**, formado por diversos subsistemas interdependientes, p.ej.:

- El **subsistema político**: donde se definen prioridades y decisiones estratégicas.
- El **subsistema organizativo**: que regula cómo se estructura el trabajo y se gestionan los recursos.
- El **subsistema normativo y legal**: que define derechos y obligaciones.
-
- Y... el **subsistema de evaluación**: que permite medir, legitimar y mejorar.

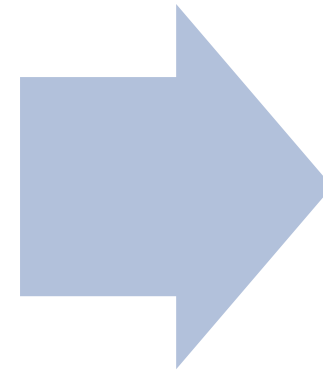


Todos los subsistemas de la administración afectan los espacios de inserción laboral, donde suelen encontrarse las desigualdades de género más persistentes (acceso, promoción, liderazgo...).

La evaluación, como subsistema, y con ello su institucionalización, tienen un rol clave para visibilizar estos problemas y proponer soluciones...

La institucionalización como proceso

Institucionalizar la
evaluación



Sistema público
de evaluación



El sistema público de evaluación

Transición de la visión de actividad puntual a la de práctica interiorizada y sistemática



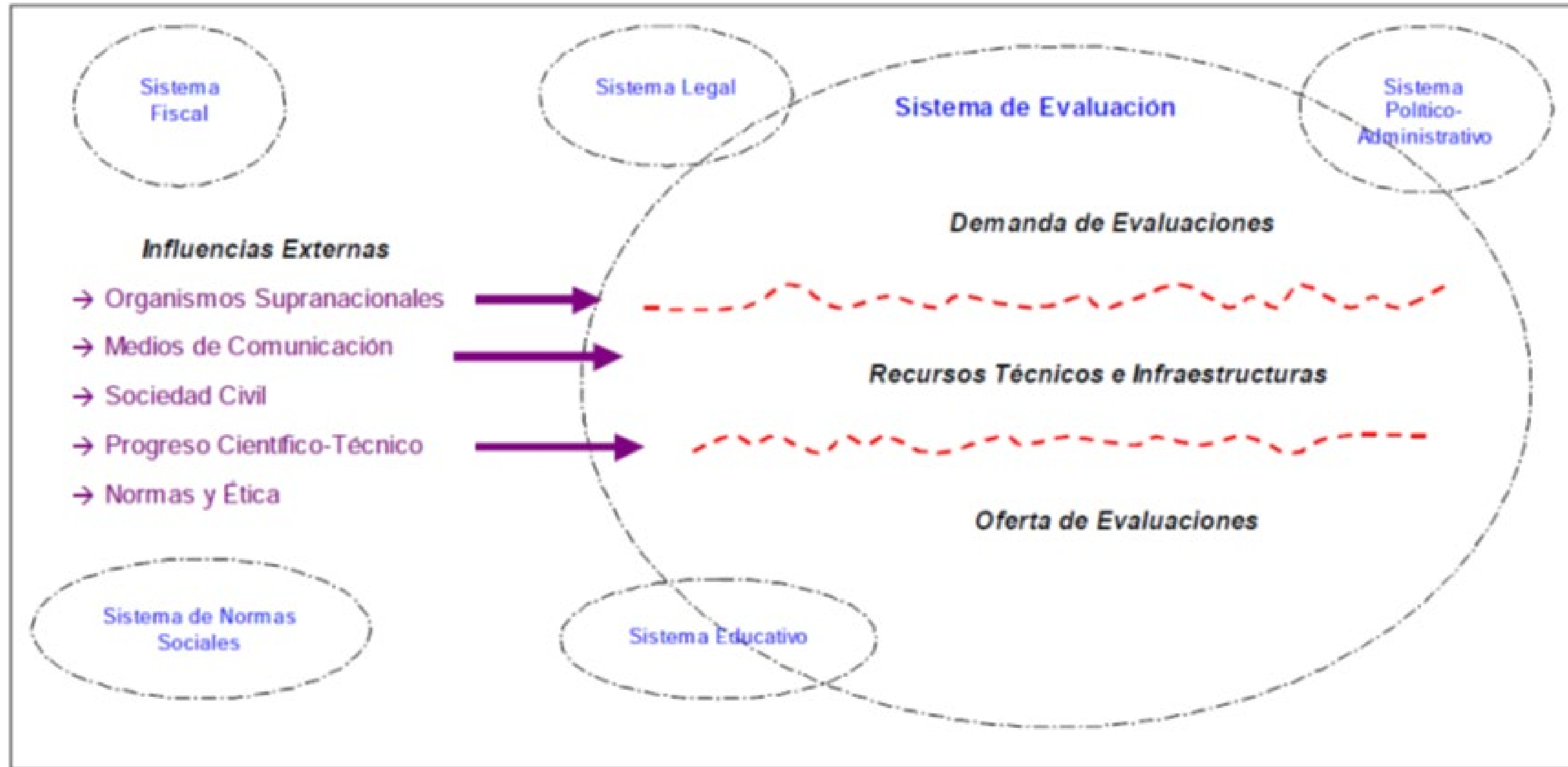
Sistema público de evaluación

Sistema público de evaluación

Estructura jurídica, organizativa y técnica, formada por el conjunto de reglas, principios, elementos y atributos (y las relaciones que se crean entre ellos y con el entorno), que persigue la integración de la función de evaluación como una práctica rutinaria y reglada en la gestión realizada por las instituciones y organismos de titularidad pública adscritas a un ámbito territorial o sectorial determinado.

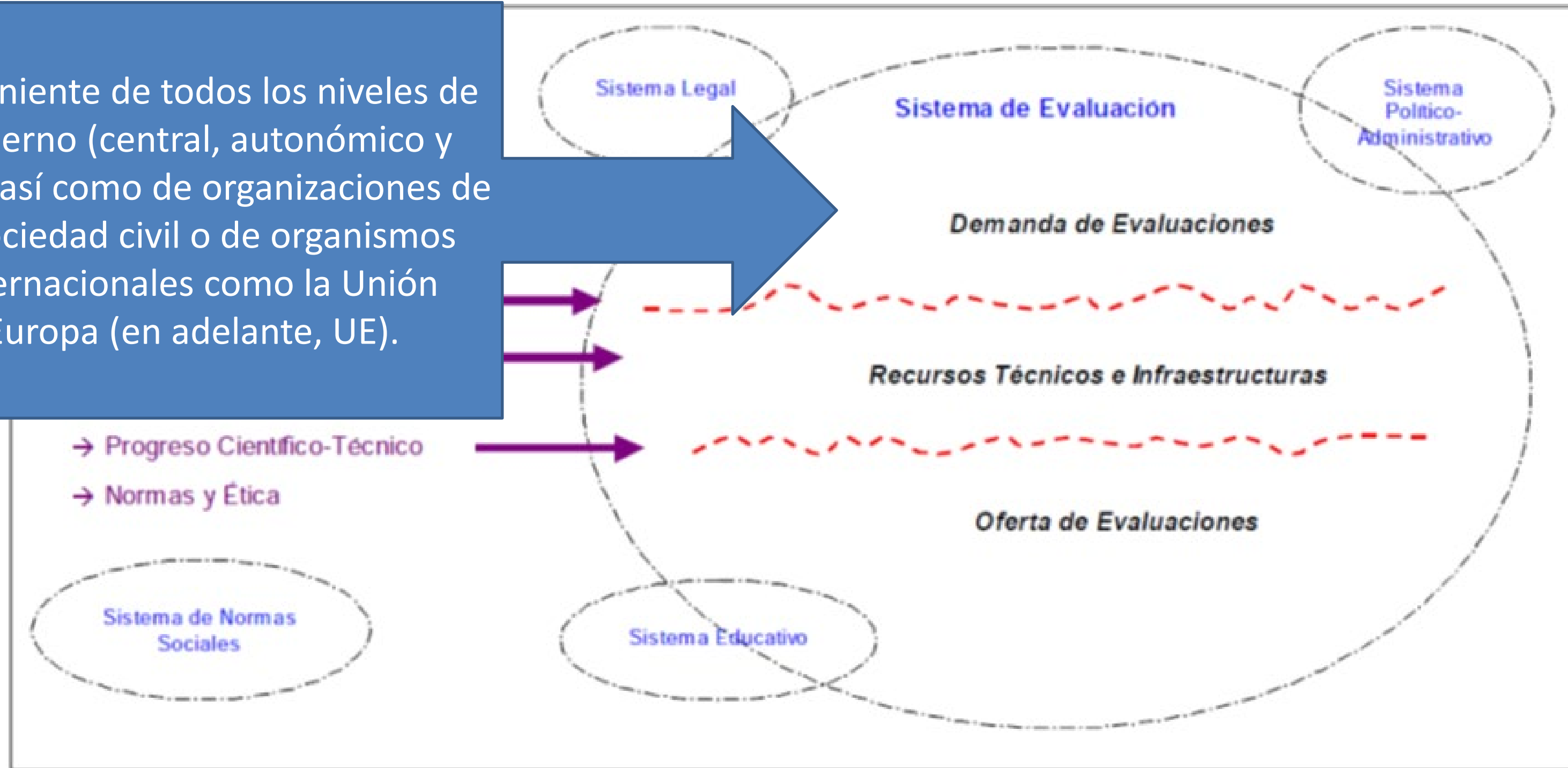
El sistema público de evaluación es, por tanto, el mecanismo que posibilita desarrollar una cultura de evaluación mediante la creación de una estructura jurídica, organizativa y técnica que sienta las bases a partir de las cuales se desarrolla la actividad evaluativa

El sistema público de evaluación

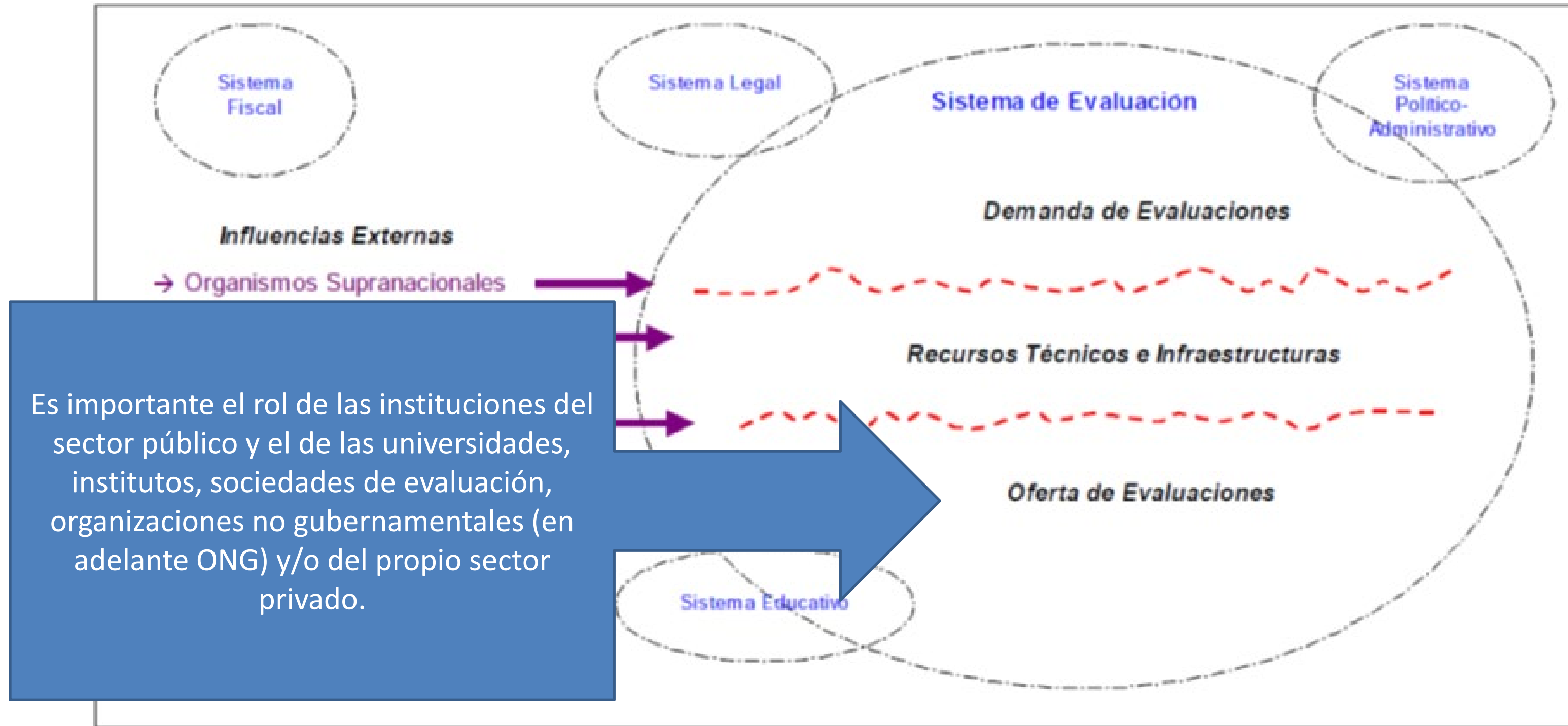


El sistema público de evaluación

Proveniente de todos los niveles de gobierno (central, autonómico y local), así como de organizaciones de la sociedad civil o de organismos internacionales como la Unión Europea (en adelante, UE).



El sistema público de evaluación

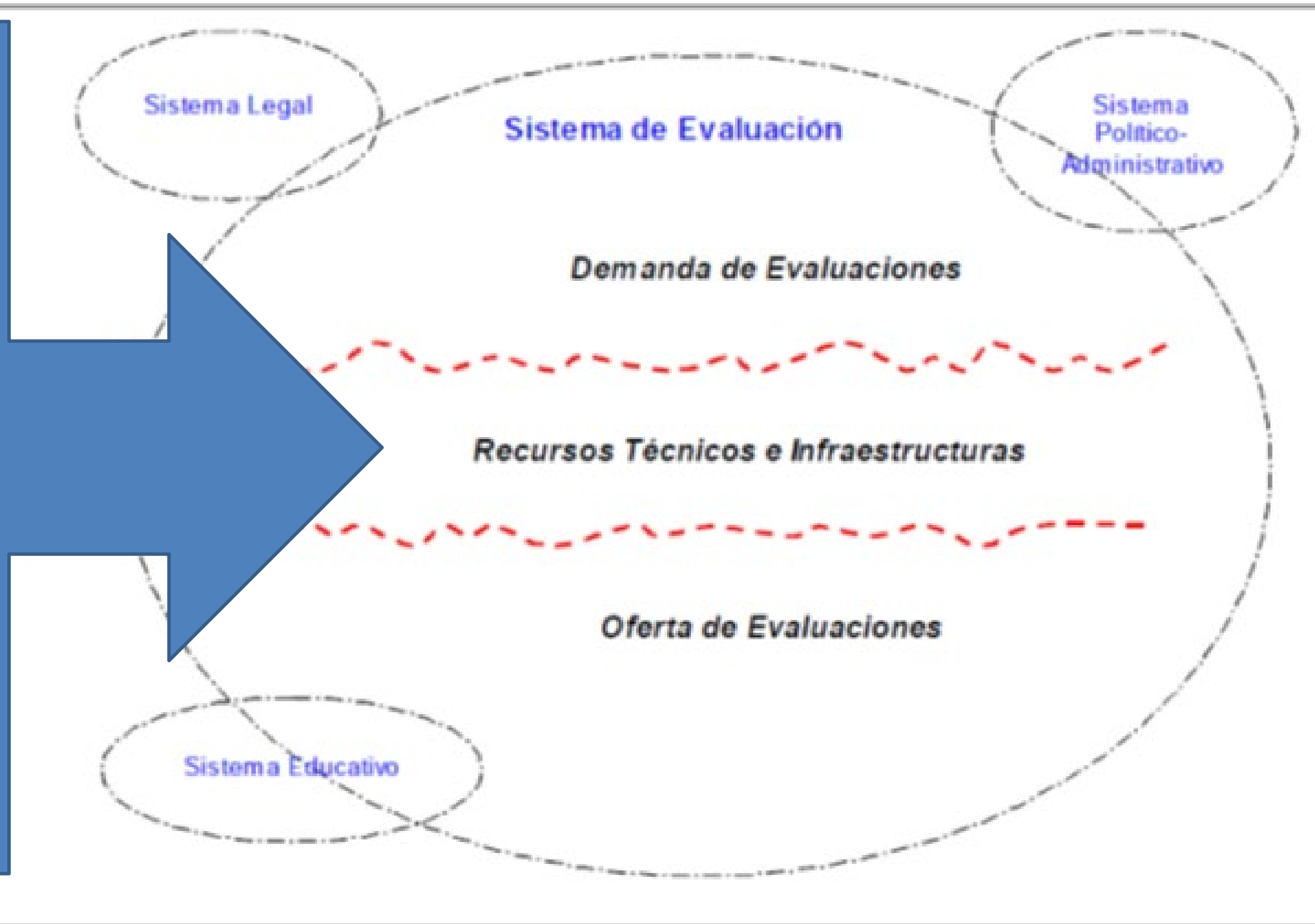


Es importante el rol de las instituciones del sector público y el de las universidades, institutos, sociedades de evaluación, organizaciones no gubernamentales (en adelante ONG) y/o del propio sector privado.

El sistema público de evaluación

Elementos de interfaz, que vinculen estas dos dimensiones dado que ambas deben basarse en habilidades, metodologías y técnicas, infraestructuras de investigación, requisitos básicos como indicadores y material formativo, así como en un diálogo fluido entre profesionales.

Es de especial importancia la planificación de las evaluaciones y de las acciones de desarrollo de capacidades evaluativas, eliminando las brechas que se puedan presentar entre demandas y ofertas de evaluación



El sistema público de evaluación

Dimensión de la demanda de evaluaciones:

- Cantidad de la Demanda
- Conciencia evaluativa
- Utilización de la evaluación
- Confianza entre decisores, gestores y evaluadores

Recursos e infraestructuras (elementos de interfaz):

- Cursos Especializados en métodos y técnicas
- Métodos y su adecuación
- Diálogo entre profesionales
- Investigación en temas de evaluación

Dimensión de la oferta de evaluaciones:

- Cantidad de la Oferta
- Calidad de las evaluaciones
- Educación y Formación en Evaluación
- Reconocimiento profesional
- Estándares profesionales
- Asociaciones profesionales

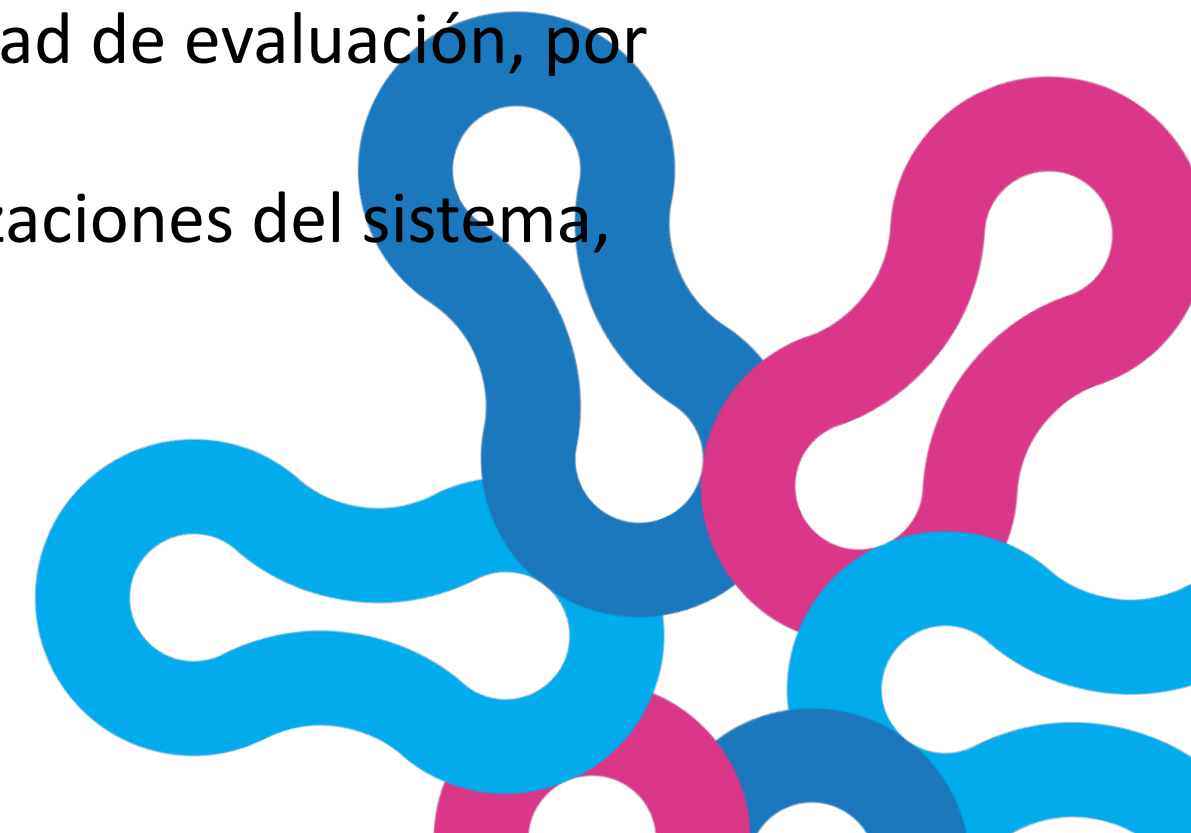
Aquí es clave insistir en que la transversalidad de género debe considerarse en cada dimensión.

Por ejemplo, la demanda debe incluir la exigencia de evaluar con enfoque de género; la oferta debe garantizar evaluadores con sensibilidad y formación en género; y los elementos de interfaz deben facilitar datos desagregados y metodologías inclusivas.

El sistema público de evaluación

Un sistema público de evaluación debe responder a los siguientes requerimientos:

- **Proveer conocimiento y apoyo gerencial e institucional de alto nivel** para el rol clave de la función de evaluación cual es, contribuir a la efectividad de las intervenciones públicas.
- **Garantizar que la evaluación forme parte de las funciones de gobierno y gestión** de las organizaciones.
- **Promover una cultura** que valore la evaluación como una base para el aprendizaje.
- **Facilitar un proceso de evaluación independiente e imparcial**, garantizando que la función de evaluación se realice de manera independiente de otras funciones gerenciales.
- **Garantizar recursos financieros y humanos** adecuados para la evaluación, que permitan una prestación de servicios eficiente y efectiva y el fortalecimiento de la capacidad de evaluación, por parte de una función de evaluación competente.
- **Incentivar las asociaciones y la cooperación** en evaluación entre las organizaciones del sistema, así como con otras instituciones relevantes.



El sistema público de evaluación

Un sistema público de evaluación debe responder a los siguientes requerimientos:

- **Proveer conocimiento y apoyo gerencial e institucional de alto nivel** para el rol clave de la función de evaluación.
- **Garantizar que la evaluación sea realizada por organizaciones.**
- **Promover una cultura de aprendizaje.**
- **Facilitar un proceso de evaluación se realice de manera efectiva.**
- **Garantizar recursos humanos y financieros para la prestación de servicios de evaluación por parte de una función pública.**
- **Incentivar las actividades de evaluación así como con otros actores.**

Los requerimientos de un sistema público de evaluación — independencia, imparcialidad, cultura de aprendizaje, recursos adecuados— son las bases para que la equidad de género sea un criterio transversal y no opcional.

Sin un entorno que garantice autonomía y profesionalidad, es difícil que se visibilicen y cuestionen las desigualdades estructurales.

El sistema público de evaluación

Algunos factores condicionantes de partida:

- **Alcance territorial (nacional, autonómico, local) y/o ámbito sectorial** al que se adscribirá el sistema.
- **Grado de experiencia evaluativa previa** de las organizaciones a las que ofrecerá cobertura el sistema.
- **Nivel de compromiso y motivación** por parte de los actores con responsabilidad política y técnica por implantar una cultura de evaluación.
- **Nivel de profesionalización y capacitación** en materia de evaluación existente, en el ámbito interno de las organizaciones públicas inmersas en el sistema, y externo, por lo que respecta a entidades y actores dedicados profesionalmente a la evaluación.



¿Capacidades de evaluación?

El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Capacidad de evaluación es el capital humano (habilidades, conocimientos, experiencia, etc.) y los recursos financieros, materiales, técnicos y organizativos para la práctica de la evaluación que posee una persona o una organización en un momento dado (Haarich 2006).

La **capacidad evaluadora** es la habilidad de asegurar recursos materiales, tecnología y profesionales para poder desarrollar evaluaciones creíbles e independientes de políticas, garantizar su utilización en la adopción de decisiones de política pública y en último término conseguir que se institucionalice (AIReF 2021).



las habilidades, conocimientos y recursos técnicos deben incluir perspectiva de género

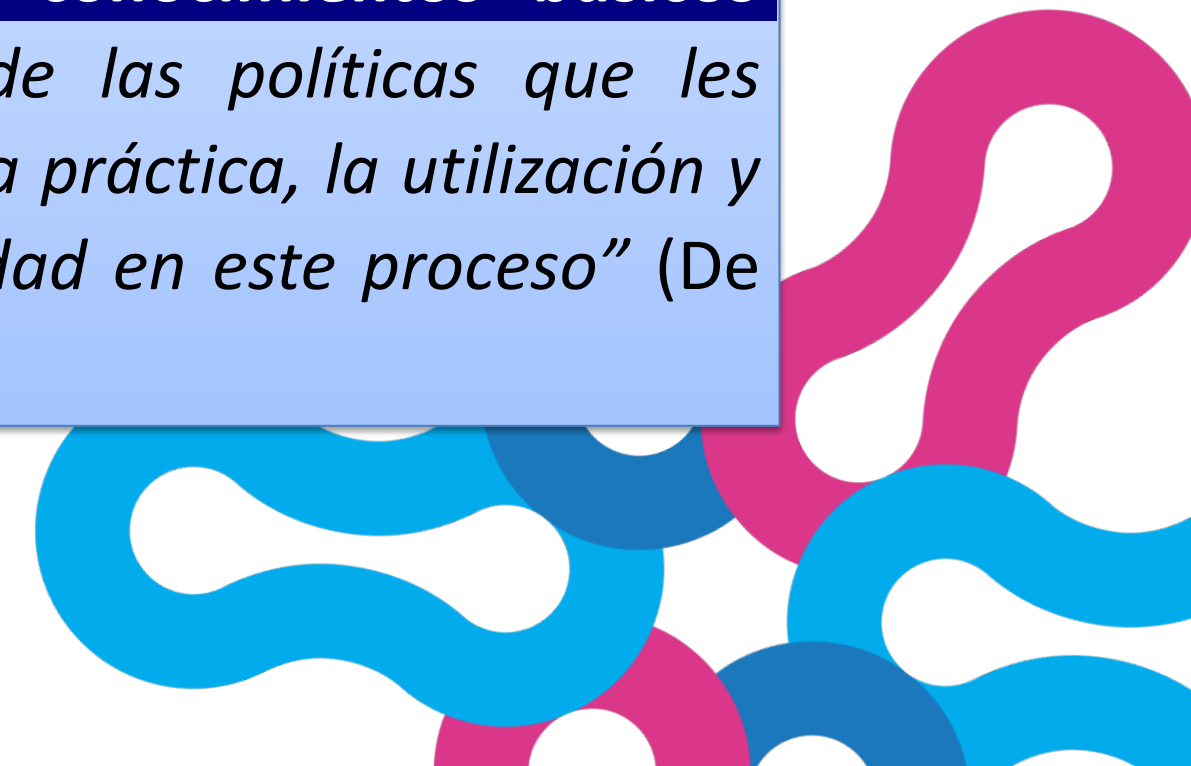
El desarrollo de las capacidades de evaluación sería el conjunto de todas aquellas acciones enfocadas al impulso de la voluntad y competencia de las personas y las organizaciones para

- entender, gestionar y ejecutar la evaluación -> **CULTURA DE EVALUACIÓN**
- en un escenario de comprensión común -> **SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN**

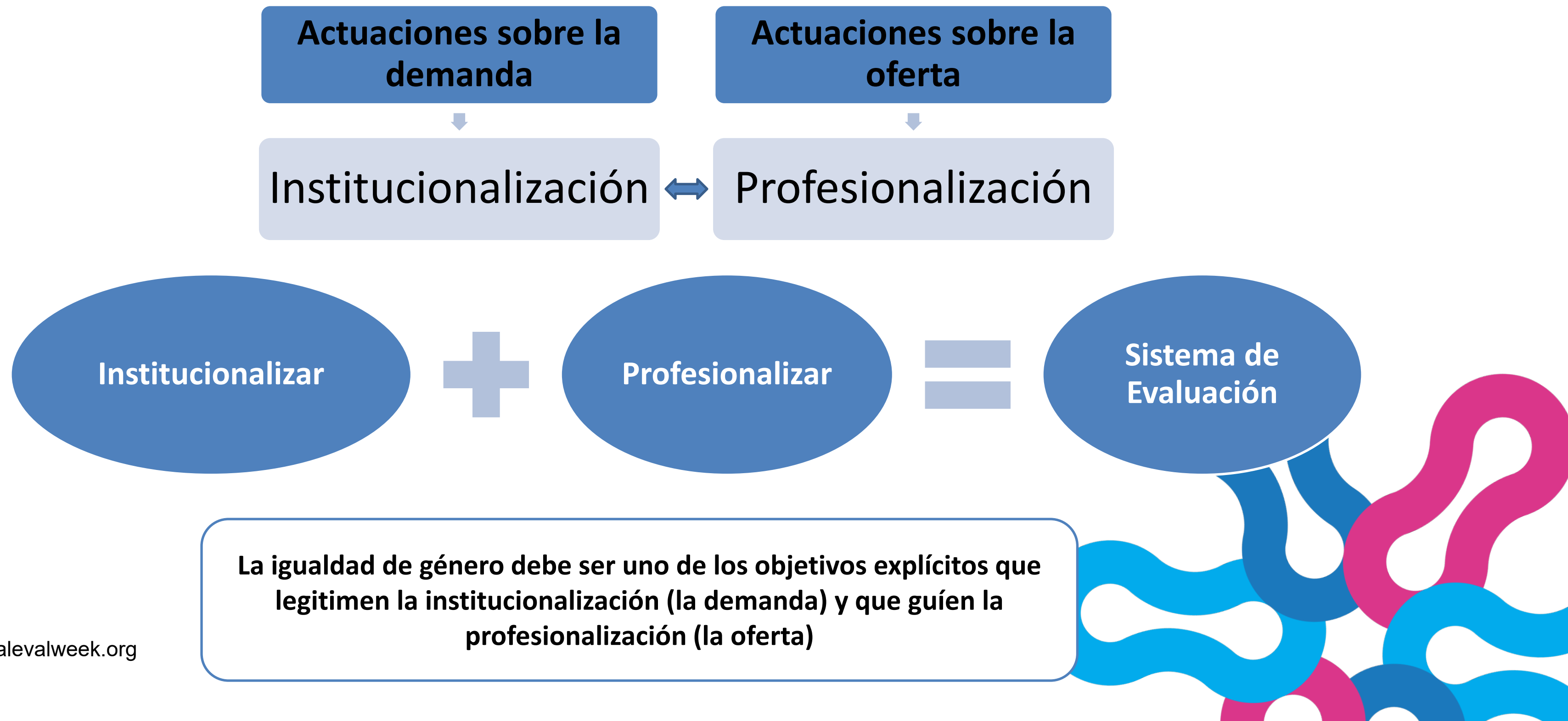
El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

La **cultura de evaluación** se refiere a la existencia de “*las condiciones sociales e institucionales que ayudan a crear una **comprensión común de qué significan las palabras y acciones** relativas a esta actividad, dentro de la que tienen lugar interacciones entre diversos actores que requieren mínimos de negociación y tolerancia en la discusión y la aceptación de criterios de referencia, en cuanto a los juicios que llevarán a valorar las políticas públicas*” (Kushner 1998, citado por Instituto Navarro de Administración Pública 2011a).

La **cultura de evaluación** es “*un patrón de **creencias, valores y conocimientos básicos compartidos** por los responsables de las distintas fases del ciclo de las políticas que les proporcionan normas de comportamiento en relación con la demanda, la práctica, la utilización y difusión de las evaluaciones y la promoción y participación de la sociedad en este proceso*” (De Peuter y Pattyn, 2008).



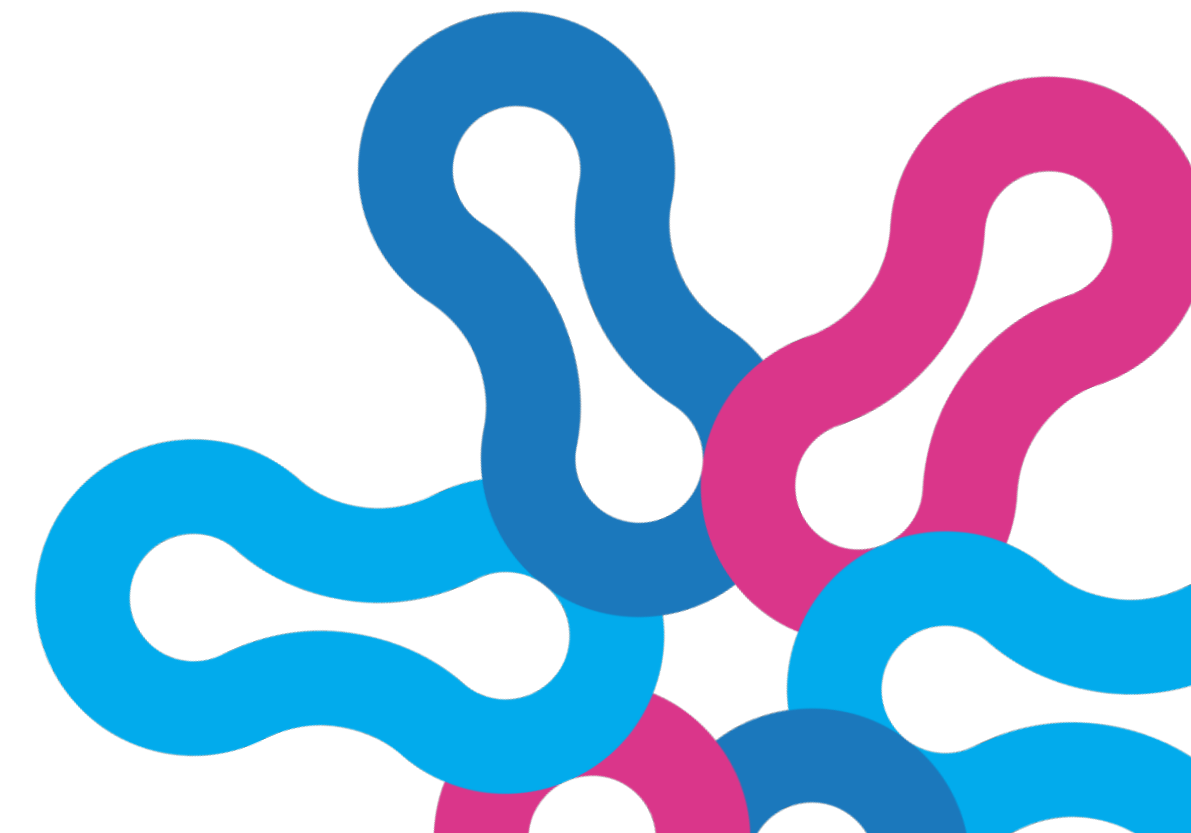
El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación



El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Las políticas de evaluación deberían orientarse en alcanzar avances en al menos **cuatro tipos de capacidades de evaluación**:

- La **capacidad institucional**
- La **capacidad organizativa**
- La **capacidad humana**
- La **capacidad tecnológica**



El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Capacidad institucional:

- El paso de **normas e incentivos** a la evaluación poco eficientes a otros más eficientes.
- Actuaciones que motiven e impulsen el **crecimiento de la demanda** de evaluaciones.
- Crear una necesidad de evaluar por parte de las organizaciones públicas, motivada por la **toma de conciencia de las utilidades y beneficios** del uso de esta herramienta.

La capacidad institucional es la base para que la equidad de género sea una prioridad.

Aquí es esencial subrayar que los incentivos y las normas deben obligar a que la igualdad se integre como principio de planificación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.



El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Capacidad organizativa:

- El ajuste y adaptación de la **arquitectura organizativa** de los organismos de evaluación a las nuevas y más eficientes normas e incentivos.
- **Definición y estructuración de espacios e instancias** de las administraciones a las que encargar la función de evaluación.
- Apoyo en **organismos, infraestructuras y recursos creados ad-hoc (o no)** para apoyar y orientar los procesos de trabajo.

Es fundamental que estos espacios estén diseñados con perspectiva de género: que haya participación equilibrada y que las estructuras permitan recoger y analizar los impactos diferenciados en mujeres y hombres.



El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Capacidad humana:

- **Capacitación** en evaluación, pero dirigida hacia el tipo de habilidades que mejor se adapten al contexto institucional y organizacional para poder ser usadas y reforzadas con su uso posterior.
 - Definición de **marcos competenciales**
- Medidas que orienten **la práctica de la evaluación**:
 - Definición de **estándares, códigos éticos y criterios** que certifiquen la calidad y rigor de los trabajos.
 - Establecimiento de un **lenguaje común** que guíe la relación entre los distintos actores implicados en el proceso de evaluación (evaluadores, gestores, beneficiarios, etc.).
 - Definición de **normas, metodologías**, etc. que hagan de la evaluación de las políticas públicas un proceso riguroso, transparente y de calidad, al servicio, en última instancia, de los ciudadanos.

La capacidad humana es clave para cerrar las brechas de género: formación específica en análisis de género, sensibilización sobre estereotipos y metodologías que visibilicen desigualdades.

Estas habilidades deben considerarse parte esencial de lo que significa ser un profesional de la evaluación.

El desarrollo de la capacidad de evaluación (DCE) y la cultura de evaluación

Capacidad técnica y tecnológica:

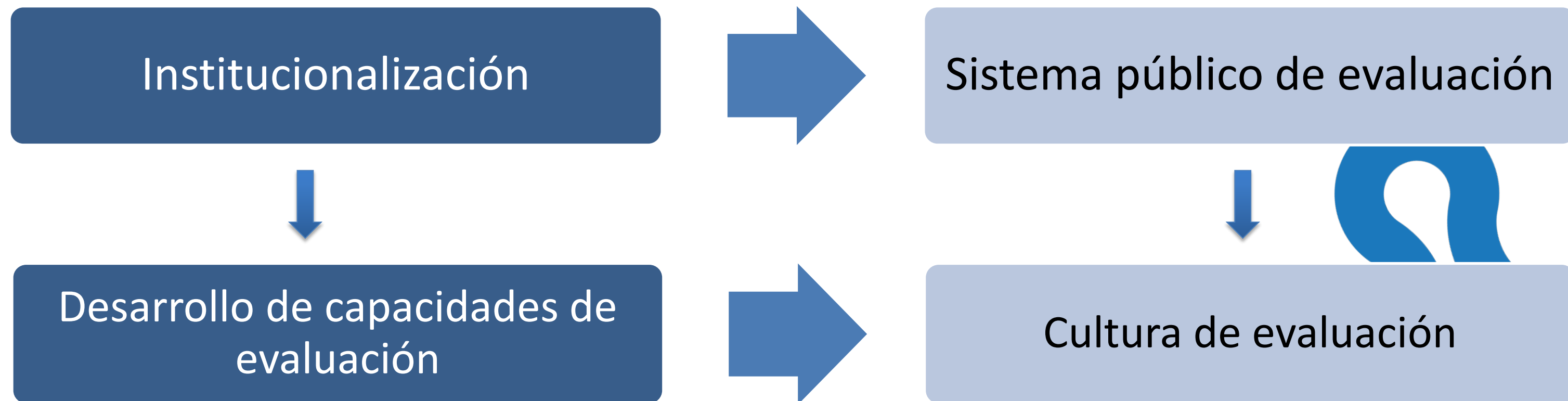
Utilizándola en beneficio de la evaluación en todas sus fases como elemento clave para el **acceso, tratamiento, análisis y difusión de los datos e información** que se necesitan para realizar la propia evaluación, así como los resultados de esta.

Es fundamental recordar que los sistemas de información y análisis deben permitir desagregar datos por género y otras dimensiones de desigualdad.

La capacidad técnica y tecnológica debe asegurar que la equidad de género no sea invisibilizada en los datos y que las evaluaciones puedan capturar las realidades diferenciadas de mujeres y hombres.

La institucionalización de la evaluación de políticas públicas

Podría concluirse, por tanto, que el establecimiento de un sistema público de evaluación consolidado se podrá alcanzar en un entorno cultural propicio respecto de la práctica evaluadora, que a su vez dependerá del grado de desarrollo de las capacidades de evaluación que se consiga a través de un proceso de institucionalización.



La institucionalización de la evaluación de políticas públicas

Podría concluirse, por tanto, que el establecimiento de un sistema público de evaluación consolidado se podrá alcanzar en un entorno cultural propicio respecto de la práctica evaluadora, que a su vez dependerá del grado de desarrollo de las capacidades de un proceso de

El enfoque de género debe ser un componente transversal en ese proceso: no basta con tener normas o herramientas, debe existir un compromiso cultural y organizativo.

Institucionalización

Sistema público de evaluación

Desarrollo de capacidades de evaluación

Cultura de evaluación



global
evaluatio
n
i n i t i a t i v e

¡Muchas gracias!

Daniel Catalá Pérez

*Presidente Sociedad Española
de Evaluación de Políticas
Públicas*

*Profesor Universitat
Politécnica de València*

dacapre@ade.upv.es