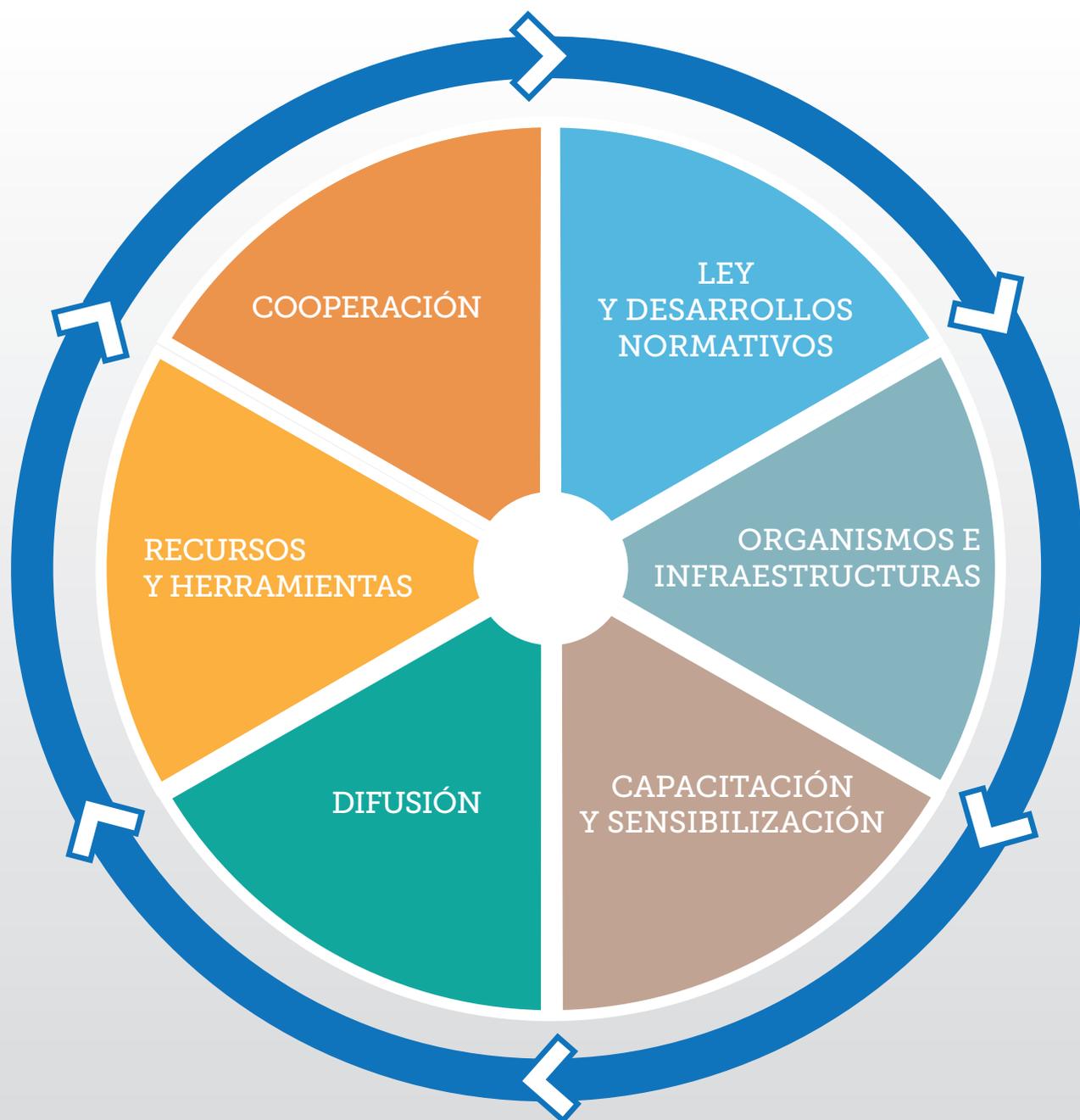


EL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN NAVARRA



**El sistema público
de evaluación
en Navarra**

Índice

PRELIMINAR Y AGRADECIMIENTOS.....	7
PRESENTACIÓN.....	9
1. OBJETIVOS DE ESTE DOCUMENTO.....	11
2. DEFINICIÓN DE UN SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN NAVARRA	13
2.1. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN?	13
2.1.1. Origen y desarrollo de la evaluación	13
2.1.2. La Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas	16
2.1.3. La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la calidad de los servicios....	17
2.1.4. Principales hitos en el proceso de institucionalización en el ámbito estatal y el autonómico de la Comunidad Foral de Navarra	19
2.1.5. El concepto de institucionalización de la evaluación.....	19
2.2. DEFINICIÓN DE SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN: ¿QUÉ ELEMENTOS LO INTEGRAN?	21
2.2.1. El interior de un sistema público de evaluación (componentes básicos)	22
2.2.2. El entorno de un sistema público de evaluación: sistemas con los que interactúa y elementos de influencia.....	23
2.3. EL DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE EVALUACIÓN: CONSECUENCIA DE LA PUESTA EN MARCHA DE UN SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN.....	24
2.4. CLAVES PARA EL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y DISEÑO DEL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN NAVARRA	25
3. EL PROCESO DE CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN NAVARRA	29
3.1. PROCESO DE DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA.....	29
3.1.1. Elementos y claves del modelo de sistema público de evaluación de la Comunidad Foral de Navarra	29
3.1.2. Detalles del diseño y plan de actuaciones para la configuración del sistema público de evaluación navarro.....	32
3.2. FASE I. PRE-LEGISLATIVA.....	34
3.3. FASE II. LEGISLATIVA.....	35
3.3.1. Proceso de aprobación y entrada en vigor del texto legislativo	35
3.3.2. Contenido del texto legislativo	35
3.3.3. Plan de medidas específico para cada ámbito de evaluación.....	43

3.4. FASE III. DEFINICIÓN DEL PLAN DE ACTUACIONES PARA MATERIALIZAR EL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN EN NAVARRA.....	47
3.4.1. Evaluación de políticas públicas	47
3.4.2. Evaluación de la calidad de los servicios públicos	48
3.5. FASE IV. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACTUACIONES: DESARROLLO DE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN NAVARRO	48
3.5.1. Marco normativo	49
3.5.2. Marco organizativo e infraestructuras.....	54
3.5.3. Marco de capacitación y sensibilización	58
3.5.4. Marco de difusión.....	61
3.5.5. Marco metodológico (recursos y herramientas).....	64
3.5.6. Marco de cooperación.....	72
3.6. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS ACTUACIONES IMPLEMENTADAS PARA LA CONFIGURACIÓN DEL SISTEMA PÚBLICO DE EVALUACIÓN NAVARRO	75
3.6.1. Evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos	75
3.6.2. Evaluación del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos	77
3.6.3. Actuaciones realizadas como consecuencia de la evaluación conceptual y de aplicación de la Ley Foral 21/2005	80
3.6.4. Análisis de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos	85
4. REFLEXIÓN Y PLANTEAMIENTO DE RETOS FUTUROS	87
5. BIBLIOGRAFÍA.....	89
6. ANEXOS	95

Título: El Sistema Público de Evaluación en Navarra.

Autor: Instituto Navarro de Administración Pública.

Año: 2011.

Institución: Gobierno de Navarra.

Diseño y maquetación: Exea Comunicación.

Licencia: CC. Reconocimiento (Attribution): El material creado por un artista puede ser distribuido, copiado y exhibido por terceras personas si se muestra en los créditos.

Preliminar y agradecimientos

Presentar este libro me llena de satisfacción y, a la vez, de compromiso. Cuando lo he leído, me he acordado de Antonio Machado. Éste expresaba que solo el necio confunde el valor con el precio. De ahí, mi compromiso como Consejero de poner en valor nuestras Administraciones Públicas. Y que ese valor supedita al mercado. Pero para ello es preciso que nuestra acción, nuestras políticas públicas, no las convirtamos en una inercia más y que las evaluemos. Así, los sistemas de evaluación deben ser apreciados en dos sentidos. Por un lado, reconocimiento de las aportaciones de lo público a la ciudadanía. Y por otro, ponderación de esas aportaciones para su propia revisión y adaptación.

Los sistemas de evaluación son más necesarios que nunca en el momento en que estamos. Un momento lleno de dudas e incertidumbres. Condicionado por una crisis que ya presupone una antesala a un importante cambio. Por ello, queremos gobernar o influir en ese cambio desde nuestros valores. Y para ello, nada mejor que lo que tenemos.

En el año 2007 el Instituto Navarro de Administración Pública asumió el compromiso de contribuir al desarrollo de la Ley Foral 21/2005 de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos e hizo propio el objetivo principal de la Ley, la constitución de un sistema público de evaluación en Navarra.

Si el objetivo de la política pública es aportar soluciones a problemas y necesidades detectadas en la sociedad, se puede considerar la evaluación como un colaborador necesario para definir con racionalidad y coherencia los objetivos y acciones de las intervenciones públicas.

El sector público debe estar al servicio de la ciudadanía y rendir cuentas de sus actuaciones, obrar de forma transparente y hacer efectiva la participación de la ciudadanía en la toma de decisiones. La práctica de la evaluación cumple con todas estas condiciones del mismo modo que contribuye a la mejora de los

programas de intervención pública, fomenta la eficiencia e introduce mayor racionalidad y coherencia en los procesos de toma de decisiones.

El sistema público de evaluación navarro se ha constituido como un marco común que guía la actividad de evaluación en el sector público de Navarra. El camino recorrido para desarrollar la capacidad de evaluación en las administraciones navarras supone un comienzo correcto y útil. Todos los componentes básicos de un sistema de evaluación están diseñados y se han puesto en marcha.

No ha sido una tarea fácil. Ha sido una iniciativa pionera a nivel estatal y autonómico y por tanto ha sido todo un reto constituir y desarrollar un sistema público de evaluación en un contexto innovador y desde la perspectiva de voluntariedad y flexibilidad que caracteriza al soporte jurídico que lo sustenta.

La evaluación es una práctica de excelencia que da ojos y oídos al Estado y voz a la Sociedad. La Institucionalización de la evaluación requiere una actitud institucional de respaldo y la implicación y compromiso de las personas con responsabilidad política y capacidad de decisión dentro de la Administración. Sólo así será posible que se convierta en una práctica habitual y no diferenciada de la acción pública y que la cultura de evaluación impregne todas las capas de la administración. Sólo así será posible que el sistema público de evaluación de Navarra perdure y evolucione.

Finalmente, agradezco sinceramente a los miembros de la Comisión Foral de Evaluación y al equipo humano del Instituto Navarro de Administración Pública, la motivación y el empeño en el impulso de esta nueva cultura pública. Que tal como he dicho, es también mi compromiso personal en esta legislatura.

Roberto Jiménez
Consejero de Presidencia,
Administraciones Públicas e Interior

Presentación

Este documento presenta el proceso de constitución y desarrollo del sistema público de evaluación llevado a cabo en la Comunidad Foral de Navarra entre los años 2006 y 2010, para dar cumplimiento a los requerimientos de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

La Ley define los criterios y principios sobre los que se asentarán los elementos básicos del sistema de evaluación y crea, desde el inicio, una **estructura organizativa** responsable de liderar el proceso: la **Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos** y una herramienta de seguimiento: el **Registro de Evaluación**, que regula la inscripción de las acciones que se desarrollen en las Administraciones Públicas de Navarra en relación con la evaluación de políticas públicas y la calidad de los servicios.

En el año 2007 se crea el **Servicio de Calidad** de las Políticas y Servicios Públicos, dentro de la estructura orgánica del INAP (Instituto Navarro de Administración Pública), con la finalidad principal de proporcionar asistencia técnica a la Comisión Foral. De esta manera ambos organismos se erigen como los principales impulsores de la cultura de la evaluación en la Comunidad Foral.

Para cumplir este propósito, a partir de una serie de ejes prioritarios de actuación, se han elaborado un conjunto de recursos de carácter metodológico e institucional dirigidos a cada uno de los programas previstos en la Ley Foral, con la firme voluntad de introducir e impulsar en las Administraciones Públicas de Navarra una **cultura de evaluación de lo público**. El sistema no sólo pretende la obtención de evaluaciones como un fin en sí mismas, sino convertirse en un medio para introducir las mejoras necesarias en el proceso de elaboración, gestión y ejecución de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

Con el fin de articular la información disponible en este documento de una manera selectiva, su contenido se ha estructurado de la siguiente manera:

Tras el capítulo de **introducción**, donde se recogen datos de contexto, objetivos y la metodología utilizada para la elaboración de este trabajo, en el **capítulo 2** se presenta un breve apunte teórico sobre el concepto, definición y elementos de un sistema público de evaluación según diferentes autores, que ha servido como guía para sentar las bases del modelo configurado en la Administración Pública de Navarra.

El **capítulo 3** describe el proceso seguido en el diseño y desarrollo de un sistema público de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra. Se incluye, así mismo, una referencia a las tareas de seguimiento y evaluación desarrolladas en el transcurso de conformación de este modelo de sistema y que han permitido reformular y planificar la actuación a corto y medio plazo, a partir de las conclusiones y recomendaciones obtenidas tras los análisis efectuados.

En el **capítulo 4**, se apuntan las actuaciones previstas por la Comisión Foral de Evaluación para afrontar los retos futuros del sistema público de evaluación de Navarra.

El documento finaliza con un apartado de **bibliografía** y un **Anexo** que muestra la página web desde donde se puede acceder a los materiales de soporte elaborados por el INAP, con el fin de favorecer la labor de las personas responsables de aplicar los programas de actuación contemplados en la Ley Foral 21/2005.

Teniendo en cuenta que una de las características fundamentales de la Ley Foral 21/2005 -además de su voluntariedad- es su dinamismo y flexibilidad, el recorrido desarrollado en estos años deberá servir para mejorar en el futuro y enriquecerse a partir de la experiencia de aprendizaje compartido. Se trata de un modelo vivo, modificable en el tiempo y flexible, con capacidad de crecer y de adaptarse a nuevas necesidades y realidades futuras.

1 Objetivos de este documento

Objetivo general

El documento presentado en estas páginas está fundamentado en un marco teórico basado en un riguroso y sistemático análisis documental, en la revisión y estudio de la literatura científica existente, así como en la consulta de diversa bibliografía que se cita en el capítulo cinco.

Tiene, por tanto, una perspectiva teórica sobre la que se asienta. Sin embargo, deseamos dejar constancia de que en este trabajo no se pretende describir las diferentes teorías existentes sobre los elementos que componen un sistema público de evaluación. Tampoco tiene el propósito de realizar un análisis comparativo sobre los diferentes modelos de sistemas existentes en otros contextos y entornos.

El objetivo general de este documento es **presentar y dar a conocer el proceso de configuración y desarrollo del sistema público de evaluación llevado a cabo en la Comunidad Foral de Navarra** de acuerdo a los requerimientos de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

Objetivos específicos

- ❖ Describir el **marco** normativo derivado de la entrada en vigor de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, sobre los que se asientan los elementos básicos del sistema público de evaluación en Navarra.
- ❖ Detallar el **marco organizativo** encargado de impulsar la competencia de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos en el ámbito territorial de Navarra y sus funciones específicas.
- ❖ Difundir el **instrumento operativo** de seguimiento creado para regular la inscripción de las acciones que se desarrollen en las Administraciones Públicas de Navarra en relación con la evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos: el **Registro de Evaluación**.
- ❖ Comunicar las **herramientas de carácter metodológico** diseñadas para ofrecer apoyo a las personas responsables de poner en marcha los preceptos de la Ley y asegurar el cumplimiento de su objetivo general.
- ❖ Dar a conocer las principales **conclusiones y resultados** obtenidos tras el proceso de **evaluación de la aplicación de la Ley Foral 21/2005** puesto en marcha tres años después de su entrada en vigor, tal y como exige su disposición adicional primera.
- ❖ Presentar el **programa de mejora** previsto por el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos del Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) para 2010 y 2011 en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos.
- ❖ Dar a conocer el Plan de trabajo previsto por la Comisión Foral para el año 2011, como paso previo a un proceso de reflexión estratégico que pretende definir un marco de actuación futuro de la evaluación en Navarra.

2 Definición de un sistema público de evaluación en Navarra

Antes de describir el proceso seguido en el diseño, configuración y desarrollo del sistema público de evaluación en Navarra, parece oportuno realizar una breve descripción de los conceptos y aportes teóricos que han servido de base y orientación a las personas responsables de liderar y coordinar este proceso, permitiendo establecer un plan de actuaciones racional y ajustado en tiempo y forma, por un lado, a la situación de partida de las Administraciones Públicas navarras en materia de evaluación, a sus necesidades y recursos disponibles y, por otro, a los principios y criterios teóricos proporcionados por los profesionales de la evaluación.

Con este propósito, se plantean tres preguntas clave a las que se tratará de ofrecer respuesta:

- » Qué significa institucionalizar la evaluación.
- »Cuál es la definición de sistema público de evaluación y qué elementos lo integran.
- » Qué consecuencia tiene la configuración de un sistema de estas características (el desarrollo de la capacidad de evaluación).

En último término, se procede a la identificación de las circunstancias, características y cuestiones clave que han permitido el inicio y desarrollo de este proceso de institucionalización de la evaluación en el territorio de la Comunidad Foral de Navarra.

2.1.

¿Qué se entiende por institucionalización de la evaluación?

Con carácter previo a presentar el concepto de institucionalización de la evaluación, realizamos un breve repaso de los hitos clave que han marcado el origen y desarrollo de la práctica de la evaluación, haciendo especial mención a la aparición en el ámbito estatal de dos instituciones, la Sociedad Española de Evaluación de las Políticas Públicas y la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos, de marcada importancia por su contribución al desarrollo de la cultura de la evaluación en nuestro país.

2.1.1.

Origen y desarrollo de la evaluación

La historia de la evaluación de programas es relativamente reciente, ya que se puede hablar de un campo que se ha desarrollado en las últimas décadas. A pesar

de las referencias sobre algunos trabajos de evaluación de la primera mitad del siglo XX, no es hasta los años 60 cuando empieza a hablarse, en Estados Unidos, de esta práctica como una disciplina consolidada y actividad científica diferente, aunque relacionada con otras. Empezaba a emerger, aunque con menor intensidad, en Europa, y fundamentalmente en aquellos países donde existe un desarrollo importante de la política de bienestar social o en conexión con los programas de ayuda internacional de las 23 organizaciones de la ONU y singularmente en el Banco Mundial, OMS, FAO y UNESCO (Hellstern, 1986:282).

Es a partir de los años 80 cuando se produce la aplicación sistemática y generalizada de la evaluación en la mayoría de los países desarrollados, aunque sigue siendo Estados Unidos el país con un mayor nivel de institucionalización, donde existe una política de evaluación sistemática de las políticas y los programas

públicos y en donde la función de evaluación está normalizada en el sistema político - administrativo a través de unidades especializadas, tanto en el nivel ejecutivo (existen estructuras de evaluación en los departamentos y agencias públicas que gestionan programas sociales), como en el nivel legislativo (*General Accounting Office, Congressional Research Service, Congressional Budget Office y Office of Technological Assessment*). (Díez, 2001 y Bustelo, 2001).

Así, en **Europa**, se observa, en la última década del siglo XX, una oleada de evaluaciones motivada, fundamentalmente, por la obligación reglamentaria de realizar evaluación de los programas cofinanciados con Fondos Estructurales. Tras esta obligación reglamentaria, se encuentra la preocupación lógica de los países más desarrollados, que transfieren rentas a los menos desarrollados, por conocer los resultados que se consiguen con la aplicación de los Fondos de Ayuda. (Vélez, 2000).

Esta obligación supuso un impulso determinante para la implantación de la evaluación en los países miembros, donde comienzan a aparecer evaluaciones de programas de ámbito regional y local, razón por la que la evaluación ha estado, y sigue estando en la actualidad, fuertemente vinculada a proyectos europeos.

Desde el periodo de actuación 1988-93 (94-99) hasta el actual Marco Comunitario de Apoyo (2000-2006) los reglamentos comunitarios han endurecido sus exigencias en materia de evaluación, otorgando cada vez mayor importancia a las evaluaciones previas (cuyo objetivo fundamental es garantizar la evaluabilidad de los programas) y las evaluaciones a medio camino o evaluaciones intermedias, que tienen como objetivo identificar aquellas medidas y acciones que deben ser reforzadas o reconsideradas. (Vélez, 2006).

En este sentido, se creó un instrumento al servicio del buen rendimiento de las intervenciones financiadas con los Fondos Estructurales, denominado la reserva de eficacia, que consiste en que una parte de los créditos asignados a cada Estado Miembro (el 4%) se deja en reserva para ser distribuidos a los programas que hayan obtenido un mejor rendimiento. La apreciación del rendimiento se ha establecido sobre la base de la definición de indicadores de seguimiento que reflejen la eficacia, la gestión y la ejecución financiera. Se trata de una importante motivación para que los responsables de los programas se aseguren de que los fondos públicos se utilicen de

forma eficaz y rentable, al tiempo que ha reforzado la implantación de la evaluación en los centros gestores de estos programas.

En cualquier caso, puede decirse que en los países europeos se produce una evaluación ad-hoc, en relación con demandas específicas, y no alcanza, todavía, el carácter de una función asumida como propia por las instituciones.

En **España**, el desarrollo de la evaluación de las políticas públicas ha sido reciente y más bien lento, y está vinculado a este reclamo normativo por parte de la Comisión Europea. Entre sus objetivos han primado la voluntad de reducir costes, las mejoras en la productividad y la consecución de una mayor eficacia y calidad en la prestación de los servicios, todo ello en detrimento de la función formativa orientada hacia el aprendizaje institucional sobre la experiencia y a la mejora del proceso de toma de decisiones y elaboración de políticas públicas, entendidas en sentido amplio. Así, la perspectiva dominante ha sido la adecuación a la legalidad y el control, aspectos que escapan del ámbito de la evaluación y entran en el terreno de la auditoría, propia de instituciones como el Tribunal de Cuentas, las Cámaras de Cuentas y las Inspecciones de Servicios de la Administración Pública.

Este es, por tanto, uno de los factores que pueden haber motivado la ausencia de evaluaciones: la errónea interpretación de la evaluación como control administrativo, financiero y de regularidad, más que como un instrumento al servicio de los gestores y decisores políticos, que ha generado reticencias en los centros gestores.

Como apunta Vélez, frente a una intensa labor planificadora, se observa una escasa implantación de la evaluación en la elaboración, gestión, ejecución y valoración de los programas llevados a cabo. Así, pese a que se han producido notables avances, aún existen apreciables diferencias en relación con los países anglosajones, donde “la cultura evaluadora” está bastante más arraigada (Vélez, 2000).

Una prueba de ello la encontramos en la breve referencia que de esta herramienta se hace en los planes y programas públicos. La no inclusión de un sistema de seguimiento y evaluación desde el momento en que los programas se ponen en marcha, ha dificultado la realización de evaluaciones y ha condicionado su alcance.

Por otro lado, existe otro elemento a tener en cuenta sobre las evaluaciones realizadas, y es la escasa utilización de sus resultados. La evaluación se ha utilizado como proveedora de información retrospectiva de lo realizado sin una vocación clara hacia su uso para futuras planificaciones. Por ello, resulta imprescindible motivar e implicar a los interesados en la evaluación de sus acciones, centrando el análisis en aquellos problemas y necesidades de información más relevante y en los elementos de gestión y organización internos, para que sientan el proceso como útil y puedan orientar las preguntas de evaluación a las que se debe responder.

En conclusión puede decirse que la evaluación en España no está, todavía, completamente institucionalizada, dándose un mayor grado de implantación en sectores como los de educación, desarrollo y cooperación y política medioambiental, y, como se ha mencionado anteriormente, en aquellos programas e iniciativas cofinanciadas con Fondos Europeos.

Ballart señala cuáles son los posibles factores de este retraso (Ballart, 1993: 221-2):

- ⤵ La incorporación de España a las nuevas políticas de intervención social llegó en momento de crisis económica.
- ⤵ El sistema parlamentario español –en los niveles central y autonómico–, tiende a limitar la función de control del Parlamento, ya que se basa en una fuerte disciplina de partido.
- ⤵ El Tribunal de Cuentas y sus homólogos en el nivel autonómico han limitado su papel al de supervisión de las cuentas públicas de acuerdo con las leyes de presupuestos y otras aplicables, sin formar juicios de valor sobre la eficacia y eficiencia de la actuación de los organismos públicos.
- ⤵ El número de profesionales con habilidades evaluativas es escaso.
- ⤵ A pesar del avance en los últimos años, los sistemas de formación internos son débiles, la disponibilidad de datos, en general, todavía es escasa, pues las bases de datos no se han construido desde una perspectiva de evaluación.

En cualquier caso, a pesar de los factores expuestos, es cierto que, como afirman algunos autores, en los

últimos años varias circunstancias están coadyuvando a que la evaluación se convierta en un elemento imprescindible dentro del proceso de planificación (Osuna y Márquez, 2000):

- ⤵ Los intentos de modernización de la administración española y, en particular, en lo relativo a la reorganización tendente a la creación o reforma de centros de gasto, en la que se ha incluido en numerosas ocasiones la búsqueda de instrumentos de gestión más flexibles y con mayor capacidad de interacción con el medio (presupuestación por programas, creación de “agencias”, etc.).
- ⤵ La necesidad de controlar el déficit público y, por consiguiente, de justificar la eficiencia de las medidas aplicadas, puesto que el sector público español ha experimentado en un corto espacio de tiempo un crecimiento que lo ha llevado a duplicar su participación en el producto interior bruto.
- ⤵ La entrada de España en la Unión Europea y la consecuente posibilidad de beneficiarse de los Fondos Estructurales pero, al mismo tiempo, la necesidad de justificar su utilidad, aplicación correcta y eficacia. Así, tal como se ha explicado anteriormente, la Comisión de la Unión Europea establece reglamentariamente la obligatoriedad de realizar, por los países miembros beneficiarios, evaluaciones periódicas de los fondos recibidos.
- ⤵ El proceso de descentralización político-administrativo y la multiplicidad de entidades territoriales con crecientes competencias, lo que exige un control de la actividad pública que evite las duplicidades y el despilfarro de recursos escasos.
- ⤵ La toma de conciencia de un nuevo concepto de la ciudadanía como “cliente” de servicios públicos. Los ciudadanos son cada vez más conscientes de su derecho a conocer los beneficios que recibe del sector público ante el incremento de la presión fiscal.

Entre los factores que afectan al desarrollo de la evaluación se encuentran la existencia de una oferta cualificada y de una demanda concienciada. Es decir, como afirma Vélez, para que la institucionalización de la evaluación sea exitosa es necesario que haya un ajuste entre los dos lados del mercado: la demanda y la oferta (Vélez, 2006) o, como subrayan Ballart y Bustelo, que exista un mercado de trabajo con un cierto volumen de negocio. (Ballart, 1993: 211; Bustelo, 1998: 152).

Este mercado está compuesto por diferentes tipos de oferentes y demandantes. Entre los oferentes abundan las consultoras privadas y los departamentos y centros de investigación de las universidades y, cada vez en mayor medida, unidades de evaluación creadas en el seno de las organizaciones gestoras de las políticas públicas. Entre los demandantes se encuentran el poder legislativo, el ejecutivo y los distintos centros directivos de la Administración Pública, constatándose, como no podía ser de otra manera, el papel determinante del sector público como principal promotor y patrocinador de la mayoría de los trabajos de evaluación realizados.

Desde el lado de la oferta, varios son los indicadores que ponen de manifiesto la consolidación de la evaluación como profesión. Entre ellos: la creación de asociaciones profesionales, el incremento del número de sus asociados y asociadas, la aparición de la evaluación como una disciplina diferenciada de otros campos de las ciencias sociales, el desarrollo de programas académicos superiores dedicados a la formación de profesionales y la creación de centros especializados en evaluación, la edición de publicaciones y revistas especializadas y la creciente organización de eventos internacionales (Ballart, 1993: 211; Bus-telo, 1998: 152; y Vélez, 2006).

Prueba de ello es la creciente aparición de asociaciones y redes de evaluación, de las que hoy existen más de 50. Son redes multidisciplinares y con un enfoque territorial amplio, donde se pretende que estén representados todos los agentes locales, regionales y nacionales interesados en la evaluación, bien desde el mundo académico, bien desde el ámbito profesional.

En este contexto se creó, en el año 2001 la **Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas** (SEE), con el objeto de contribuir al desarrollo en España de la cultura de evaluación de políticas públicas como instrumento de mejora de la eficacia, eficiencia y utilidad social de la intervención de las Administraciones Públicas.

2.1.2.

La Sociedad Española de Evaluación de Políticas Públicas

La SEE, desde su creación, ha considerado imprescindible elevar la calidad de la práctica evaluadora, fomentar la investigación científica y la difusión de experiencias entre los agentes e instituciones implicados en todos los ámbitos: universidad, función pública, empresas y profesionales, para contribuir al logro del importante papel que la evaluación debe desempeñar para la sociedad.

Por otra parte, la SEE se constituye como un foro de encuentro entre instituciones análogas en otros ámbitos territoriales a través de su participación en eventos y proyectos de carácter nacional o internacional que estén relacionados o contribuyan a los fines perseguidos.

En la SEE se reúnen especialistas, tanto de las Administraciones Públicas como de cualquier otro organismo que aplique la evaluación en la gestión de sus proyectos, propiciando la comunicación y el debate entre sus miembros para incrementar el uso de esta herramienta y confrontar experiencias sobre los resultados de la evaluación, convirtiéndose de esta forma en un referente para el aprendizaje continuo en temas de evaluación.

Con este fin se abrió la posibilidad de participar como socios a todas aquellas personas o instituciones cuya actividad esté vinculada a la evaluación de políticas públicas y estén alineados a los objetivos de la Sociedad.

En definitiva, la SEE quiere contribuir a la difusión de una “cultura evaluadora” en la Administración, que afecte a los parámetros y normas de comportamiento de las organizaciones, a su actitud, a su imagen y actividad. Los beneficios se traducirán en una gestión eficaz y eficiente de los recursos, la difusión de una cultura de responsabilidad entre los gestores de los programas, la consideración del receptor de la política como usuario, el conocimiento del impacto de la política, y la necesidad de incorporar las percepciones de los participantes en los programas (Vélez, 2003).

En este proceso de institucionalización de la evaluación en España contribuirá, sin duda, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, creada en enero de 2007, a la que se ha dedicado el epígrafe siguiente.

2.1.3.

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios

Otro elemento clave en el proceso de institucionalización de la evaluación en España ha sido la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios, que desarrolla una actividad institucional en la que se une la voluntad de mejorar la calidad de los servicios públicos con la de racionalizar el uso de los recursos públicos y rendir cuentas ante los ciudadanos. En esta línea, la evaluación constituye una herramienta esencial para conocer los efectos y resultados de las intervenciones públicas. Es, en definitiva, un instrumento de buen gobierno.

La Agencia es un organismo público, regulado por la Ley 28/2006, de 18 de julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos y es la primera de las establecidas por dicha Ley. De acuerdo con un nuevo modelo de gestión pública, se integra en un amplio proceso de modernización e innovación de las Administraciones Públicas, en línea con los principios de gobernanza de la Unión Europea: responsabilidad, eficiencia y participación.

Tiene como **propósito** contribuir a:

- ⤵ Mejorar los servicios públicos y el conocimiento de los efectos en la sociedad de las políticas y programas públicos.
- ⤵ Promover una mayor racionalidad del gasto público y la optimización en el uso de los recursos.
- ⤵ Favorecer la productividad y competitividad de la economía española, eliminando trabas burocráticas.
- ⤵ Aumentar la rendición de cuentas respecto a los ciudadanos y la calidad democrática, promoviendo la transparencia y la participación.

La **misión** de la Agencia de Evaluación es promover y realizar evaluaciones y análisis de impacto de las políticas y programas públicos, así como el impulso de la gestión de la calidad de los servicios, favoreciendo el uso racional de los recursos y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

Para el cumplimiento de su misión, la Agencia tiene los siguientes **objetivos estratégicos**:

- ⤵ Promover la cultura y la práctica de la evaluación, en todas las fases del ciclo de las políticas públicas y atendiendo a las necesidades estratégicas y de gestión.
- ⤵ Realizar trabajos de evaluación y análisis de programas y políticas públicas.
- ⤵ Desarrollar metodologías, sistemas de información e indicadores, así como realizar actividades de acreditación y certificación (niveles de excelencia y buenas prácticas).
- ⤵ Fomentar la calidad de los servicios públicos como compromiso con la ciudadanía, favoreciendo la participación y la transparencia.
- ⤵ Analizar las actividades y servicios prestados a los ciudadanos por las Agencias Estatales.

La Agencia de Evaluación respetará en su actuación los **principios** de interés general, objetividad, eficacia, economía y servicio al ciudadano, y específicamente, entre otros, los de independencia de criterio, transparencia y participación, autonomía y responsabilidad, cooperación interadministrativa e institucional, calidad y mejora continua, ética profesional y responsabilidad pública.

Así mismo, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios nace con una serie de **compromisos** concretos de actuación, como son:

- ⤵ Evaluación de los Programas y Políticas Públicas que anualmente le encargue el Consejo de Ministros.
- ⤵ Evaluación anual del grado de aplicación y de éxito de las principales medidas del Programa Nacional de Reformas.
- ⤵ Informe Anual al Congreso de los Diputados acerca de la actividad desplegada por las Agencias Estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios prestados a los ciudadanos.
- ⤵ Informe Anual del Observatorio de la Calidad de los Servicios Públicos.

Entre las **líneas de actuación** más destacadas se encuentran:

- ⤵ Difusión de la cultura de evaluación e impulso de su práctica en la gestión pública, realizando actividades de asistencia técnica, formación, investigación e intercambio de experiencias desde una perspectiva abierta y colaboradora.
- ⤵ Elaboración de metodologías, sistemas de información e indicadores, propiciando el alineamiento de las prácticas nacionales con los referentes internacionales, así como diseñando y difundiendo guías metodológicas.
- ⤵ Realización de los trabajos de evaluación y análisis de políticas y programas públicos establecidos en el Plan de Trabajo aprobado por el Consejo de Ministros, así como los resultantes de encargos y convenios de colaboración.
- ⤵ Elaboración de análisis del impacto normativo, con el objeto de facilitar la toma de decisiones regulatorias así como de mejorar la calidad de las normas.

Así, la Agencia pretende ser una **institución de referencia**, promotora del uso de la evaluación como práctica institucional cotidiana en las Administraciones Públicas.

En el proceso de constitución de la Agencia se contó con las reflexiones académicas y profesionales de prestigio de distintas disciplinas, así como con gestores públicos representativos, que plasmaron sus conclusiones y recomendaciones en el Informe de la Comisión de Expertos sobre la creación de la Agencia.

La Agencia dirige sus trabajos al servicio, fundamentalmente, de los siguientes colectivos:

- ⤵ Decisores políticos: para lo cual les provee de valoraciones técnicas independientes para que decidan en las mejores condiciones, tanto en relación con la prestación de servicios públicos como respecto a las políticas públicas (uso estratégico de la evaluación).
- ⤵ Gestores públicos: suministrando información para mejorar la eficacia en la aplicación y desarrollo de políticas (dimensión de políticas públicas) así como para mejorar el rendimiento y la gestión de las organizaciones (dimensión de la calidad de servicios).

- ⤵ Ciudadanía: para mejorar la calidad democrática al aumentar la orientación al ciudadano, tanto teniendo en cuenta sus intereses y necesidades (participación), como rindiendo cuentas sobre en qué medida los resultados obtenidos responden a sus exigencias (transparencia y responsabilidad).

En definitiva, la Agencia se establece con entidad propia para evaluar las políticas públicas y favorecer la mejora de la calidad de los servicios. Este hecho constituye un compromiso fundamental del Ejecutivo con la modernización de la Administración y un elemento clave en el proceso de institucionalización de la evaluación en España.

El proceso de institucionalización de la evaluación y la gestión de la calidad en España se ha impulsado, asimismo, mediante el marco normativo que desarrolla el Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, sobre Mejora de la Calidad en la Administración del Estado y con los trabajos sobre el análisis de impacto normativo encomendados por Acuerdo del Consejo de Ministros, de 25 de febrero de 2005, por el que se adoptan mandatos para poner en marcha medidas de impulso a la productividad.

2.1.4.

Principales hitos en el proceso de institucionalización en el ámbito estatal y el autonómico de la Comunidad Foral de Navarra

Hitos en las Administraciones Públicas españolas	
1993-1999	Procedimientos administrativos e inicios de ventanilla única.
1999-2003	Calidad y atención al ciudadano. R.D. Cartas Servicios y Premios y el Libro Blanco para la mejora de los SSPP.
2003-2005	Las políticas públicas y calidad de los servicios. Real Decreto 951/2005, de 29 de julio, por el que se establece el marco general para la mejora de la calidad en la Administración General del Estado.
2007	Agencia de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos (AEVAL).
Hitos en Navarra	
2002	Plan de Modernización y reforma administrativa.
2004	Ley Foral 11/2004, para la actualización del régimen local de Navarra. Ley Foral 15/2004, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.
2005	Ley Foral 21/2005, de evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos.
2007	Ley Foral 11/2007, para la implantación de la Administración Electrónica en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.
2008	Marco de Administración Electrónica.

2.1.5.

El concepto de institucionalización de la evaluación

Según el “Consejo Científico de Evaluación” francés, la evaluación es una actividad “institucional que tiene vocación de integrarse en la gestión pública y en el funcionamiento del sistema político” y que sólo alcanza su sentido una vez que se inserta como una fase más del desarrollo de las intervenciones públicas. Su diseño y aplicación ha de estar supervisado y bajo la responsabilidad de una autoridad pública,

con el propósito de que sus resultados den respuesta a objetivos de aprendizaje y mejora al servicio de los ciudadanos (GARDE ROCA 2006:3)¹.

La experiencia muestra que existen dos visiones a la hora de aplicar la evaluación:

1. Como una **actividad puntual**, impulsada por motivaciones y circunstancias de muy diversa índole (justificación de recursos utilizados, exigencia de una entidad superior, planteamiento de la decisión de continuar o no con el servicio o intervención

1. CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L’EVALUATION (1996): “Petit guide de l’évaluation des politiques publiques”, Paris, la Documentation française, nombrado en GARDE ROCA, J.A. (2006): “La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España”, en Papeles de Evaluación, nº 3, pág. 3

evaluada, etc.), sin un patrón determinado y que no suelen reproducirse en el tiempo.

2. Como una **tarea o función sistemática y periódica**, dentro del ciclo de puesta en práctica de las intervenciones públicas, como consecuencia de la existencia previa de un proceso de aprendizaje que ha permitido la apropiación por parte de la organización administrativa de este nuevo instrumento de mejora de la gestión, estableciendo procedimientos de evaluación rutinarios y reglados bajo un marco común normativo-metodológico.

Realizando un recorrido histórico sobre la experiencia evaluativa en el ámbito estatal y, específicamente, en la Comunidad Foral de Navarra, se puede decir que la visión predominante en ambos casos es la que responde al uso de la evaluación como una actividad puntual.

En el ámbito estatal, con anterioridad a la creación de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, la evaluación sólo aparece institucionalizada en algunos sectores de actuación como la enseñanza (donde se crea la ANECA- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y la Acreditación y el INECSE – Instituto nacional de Evaluación y Calidad del Sector Educativo); el ámbito sanitario (con la Agencia de Calidad del Sistema Nacional de Salud) o el sistema público de ciencia y tecnología y de proyectos de I+D+i (donde se pone en marcha la ANEP – Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva), (GARDE ROCA 2006:20).

En el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra, la trayectoria evaluativa previa a la constitución del sistema público de evaluación presentado en esta memoria, no responde a un calendario protocolizado o estrategia evaluativa para un periodo de tiempo determinado. La realización de evaluaciones no está normada (con excepción de las evaluaciones de proyectos europeos) sino que, generalmente, responde a una necesidad concreta o a un interés particular puntual. Tampoco existen criterios o pautas que definan cómo llevar a cabo evaluaciones atendiendo a unos mínimos referenciales en cuanto a calidad y rigor de las mismas².

Esta visión de la evaluación como algo puntual, independiente del resto de fases del ciclo de programación y ejecución de las políticas públicas, impide el enriquecimiento interadministrativo puesto que no existe un marco común que articule las experiencias abordadas por las organizaciones y dificulta el uso de los resultados de las evaluaciones.

El paso a la concepción de la evaluación como una tarea sistémica viene marcado por la puesta en marcha de un proceso de institucionalización, entendiendo por el mismo *“el proceso político por el que se legitima un marco normativo adecuado para el desarrollo de la función de la evaluación”* (GARDE ROCA 2006:4).

La institucionalización conlleva la definición y estructuración de espacios e instancias de las Administraciones a las que encargar la función de evaluación; configurar un modelo permanente de análisis que defina los principios y valores en los que sustentar la evaluación; definir recursos técnicos, normas, metodologías, etc. que hagan de la evaluación de tales políticas un proceso riguroso, transparente y de calidad, al servicio de los ciudadanos.

Por otro lado, para que la institucionalización de la evaluación sea exitosa, -como se ha mencionado en el apartado introductorio anterior-, es necesario que haya un ajuste entre los dos lados del mercado de la evaluación: la demanda y la oferta (Vélez, 2006), es decir, como subrayan Ballart y Bustelo, que exista un mercado de trabajo en materia de evaluación con un cierto volumen de negocio (Ballart, 1993: 211; Bustelo, 1998: 152).

Para que la evaluación pueda ser institucionalizada de manera efectiva es necesario trabajar en actuaciones que motiven e impulsen, por un lado, el crecimiento de la demanda de evaluaciones. Es fundamental que se cree 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.

El otro foco de acción se centra en facilitar la profesionalización del sector relacionado con la evaluación. La aplicación de esta herramienta debe

2. Conclusiones obtenidas a partir del estudio-diagnóstico “Evaluación de políticas públicas: la experiencia en la Comunidad Foral de Navarra”, impulsado por la Comisión Foral para la Evaluación y, llevado a cabo entre los meses de septiembre de 2006 y mayo de 2007.

realizarse en base a unos estándares y criterios que certifiquen la calidad y rigor de los trabajos, mientras que la relación entre los distintos actores implicados en el proceso de evaluación (evaluadores, gestores,

beneficiarios, etc.) ha de estar guiada por un lenguaje común y el apoyo en organismos, infraestructuras y recursos creados ad-hoc para apoyar y orientar los procesos de trabajo.

2.2.

Definición de sistema público de evaluación: qué elementos lo integran³

La Real Academia de la Lengua Española define **sistema** como “conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí”.

Otros autores dan un paso más allá indicando que se trata de un “conjunto de elementos relacionados entre sí a través de una estructura determinada dentro de un contexto definido” (BERTALANFFY 1971 citado en HAARICH 2006:93)

Añadiendo el adjetivo “público” a la definición y refiriéndonos al ámbito de la evaluación, se entiende por **sistema público de evaluación el conjunto de elementos que permiten la integración de la función de evaluación como una práctica rutinaria y reglada dentro de la gestión pública y que ha de ser implementada por todas las instituciones y organismos de titularidad pública adscritas a un ámbito referencial determinado (nacional, regional, sectorial).**

La creación de un sistema de estas características tiene por objetivo hacer posible la institucionalización de la evaluación, configurándose como un marco común para la actuación en materia de evaluación que articule los trabajos llevados a cabo en este ámbito.

El sistema público de evaluación es el “vehículo” o 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 evaluati-

va, mientras que la institucionalización es el proceso político que refrenda y consolida la creación de este marco común de actuación.

La tenencia de un sistema público de evaluación permite la articulación de las experiencias de evaluación existentes así como la sinergia de esfuerzos y la transferencia y aprendizaje mutuo de conocimientos adquiridos entre las organizaciones agrupadas bajo el mismo.

La complejidad que caracteriza a los sistemas públicos de evaluación es elevada puesto que:

- » Son **heterogéneos**, con multiplicidad de actores y niveles implicados en el proceso de toma de decisiones y puesta en marcha de los mismos.
- » Presentan un **amplio número de conexiones** o relaciones, dentro de su seno, entre los diferentes componentes que los integran y, hacia fuera, con otras unidades y/o sistemas del entorno que le influyen determinando su evolución (sistema político-administrativo; sistema legal-normativo; sistema educativo, etc.). Las actuaciones y decisiones aplicadas en su ámbito interno **implican efectos en su entorno**.

Por otro lado, -como señalan algunos de los autores de referencia en la materia consultados para la redacción de este estudio-, puede decirse que no existe

3. La base teórica principal para redactar este apartado es el trabajo de investigación realizado por Silke Nicole Haarich en su tesis doctoral: “Mejora en los sistemas de evaluación, Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la demanda de la política regional europea”, presentada en el año 2006 y habilitada para su consulta electrónica en: <http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01350519799915395534802/019034.pdf?incr=1>

un único modelo teórico a seguir **a la hora de configurar un sistema público de evaluación, sino que el diseño de éste así como la definición de sus componentes dependerá de las circunstancias** y particularidades contextuales donde pretende insertarse. Algunas cuestiones a tener en cuenta son:

- » **Nivel institucional (nacional, autonómico, local) o ámbito sectorial o departamental al que se adscribirá el sistema.** Este factor incidirá en la mayor o menor complejidad del sistema en cuanto a actores implicados en su puesta en marcha e implementación, así como en la creación de organismos e infraestructuras de soporte y asesoramiento en cuanto a la cantidad de recursos necesarios.
- » **Grado de experiencia evaluativa previa** de las organizaciones a las que ofrecerá cobertura el sistema, haciendo especial hincapié en el nivel de uso de los resultados de las evaluaciones a la hora de replantear y formular la actuación pública.
- » Existencia de un alto compromiso y motivación por parte de los actores con responsabilidad política y decisoria 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 laboralmente a la evaluación.

A pesar de que no puede definirse un modelo tipo de sistema público de evaluación, sí que pueden inferirse unas líneas de actuación o componentes esenciales que deberían tenerse en cuenta a la hora de plantear su diseño y desarrollo.

2.2.1.

El interior de un sistema público de evaluación (componentes básicos)

□ Marco jurídico (legal y normativo)

El principal objetivo de configurar un marco jurídico para la función de evaluación tiene que ver con establecer líneas orientadoras, pautas y criterios que guíen de manera reglada los trabajos de evaluación

realizados por las organizaciones públicas adscritas al sistema público de evaluación.

Otras cuestiones que puede concretar este marco jurídico son:

- » Definición de un lenguaje común respecto a conceptos clave.
- » Concreción de la finalidad de evaluación, momentos en que puede aplicarse y actores habilitados para ejecutar los trabajos de evaluación.
- » Identificación de los organismos que ostentan la responsabilidad de evaluación y que actúan como supervisores y elementos de articulación de las diferentes experiencias evaluadoras aplicadas.
- » Configuración de una infraestructura organizativa y de recursos de apoyo y asistencia en los trabajos de evaluación.
- » Establecimiento de la función de evaluación como una práctica voluntaria u obligatoria dependiendo de las organizaciones o unidades administrativas.
- » Fijación de estándares y cuestiones metodológicas clave para medir la calidad y el rigor de los trabajos de evaluación realizados y lograr una actuación más homogénea de las organizaciones públicas.
- » Determinación de cuestiones metodológicas básicas.

El rango jurídico de este marco de actuación (ley, decreto, orden, etc.) dependerá del ámbito de aplicación al cual se circunscriba el sistema público de evaluación (nivel administrativo local, autonómico, estatal, etc.).

□ Organismos e infraestructuras

El proceso de instauración del sistema público de evaluación ha de estar respaldado por la existencia de algún(os) organismo(s) que se encargue de su supervisión, toma de decisiones sobre el mismo y planteamiento de líneas de actuación futura que amplíen su radio de acción o consideren su reformulación.

Estos organismos han de atender a las necesidades de las organizaciones públicas que se encuentran bajo el

ámbito referencial del sistema público de evaluación, centralizándolas y articulando todas las prácticas de evaluación, procurando la transferencia y el aprovechamiento de aprendizajes adquiridos.

Puede tratarse de unidades u órganos de nueva creación o bien optarse por la asignación de estas responsabilidades y funciones a alguno ya existente.

Para realizar este seguimiento, los organismos responsables deberán contar con los instrumentos o herramientas que, en su conjunto, constituyen una infraestructura de apoyo.

Así mismo, podrían desempeñar funciones de evaluación y/o metaevaluación a demanda de las organizaciones públicas a las que ofrezcan soporte.

□ Sensibilización y formación

La puesta en marcha de actuaciones dirigidas a la capacitación y motivación para la evaluación es un componente clave de cualquier sistema de evaluación, puesto que el éxito del mismo reside, finalmente, en un cambio de actitud y mentalidad de las personas responsables de aplicar las medidas que hagan realidad la institucionalización de la evaluación.

Es necesario desarrollar componentes diversos del lado de la demanda (formación y sensibilización interna de las organizaciones que requieren la ejecución de evaluaciones, así como de la propia ciudadanía, receptora última de los resultados derivados de la evaluación) y del lado de la oferta (formación de profesionales capacitados para realizar evaluaciones útiles, de calidad y rigurosas).

□ Recursos y herramientas

Un componente o línea de actuación en la conformación de un sistema público de evaluación puede ser la disposición de un repositorio común, de consulta abierta para todos los implicados en los procesos de evaluación (gestores, evaluadores...), que integre materiales documentales e información sobre enlaces o instituciones expertas de referencia para dichos procesos.

□ Profesionalización

La definición de procedimientos de acreditación o certificación de profesionales dedicados a la evaluación

es otra cuestión clave que puede ser implementada como un componente más a la hora de definir y desarrollar un sistema público de evaluación.

Esto, unido al establecimiento de códigos o estándares de actuación en materia de evaluación, el impulso de creación de asociaciones y redes que favorezcan el intercambio de experiencias entre profesionales y la promoción de eventos (jornadas, congresos...) y edición de publicaciones especializadas, constituyen elementos que también contribuyen al desarrollo de una cultura de evaluación y, en definitiva, a la institucionalización de esta práctica.

□ Observatorio / Investigación

La evaluación, como cualquier otra disciplina científica, no es algo inmutable sino que gracias a la investigación van descubriéndose y avanzándose nuevas perspectivas, metodologías y formas de hacer.

Por ello, otro posible componente de este sistema público de evaluación puede ser la dedicación de esfuerzos y recursos a la configuración de una infraestructura dedicada a esta actividad de investigación (esto puede materializarse en la creación de un observatorio, la designación de esta actividad a organismos ya existentes, el apoyo a unidades y expertos del ámbito académico dedicados a esta actividad, etc.).

El diseño y desarrollo de un sistema público de evaluación está condicionado además por el entorno o contexto en el que se inserta.

2.2.2.

El entorno de un sistema público de evaluación: sistemas con los que interactúa y elementos de influencia

Cualquier sistema público de evaluación tiene relación con otros sistemas dentro de su ámbito de actuación: el sector público.

» *El Sistema Político-Administrativo*: es el marco que permite el desarrollo de la evaluación.

» *El Sistema Jurídico*: puede crear bases legales y normativas para la integración de la evaluación en las políticas públicas y la calidad de los servicios.

- *El Sistema Educativo*: permite la satisfacción de necesidades de formación en el ámbito de la evaluación.
- *El Sistema Económico-Presupuestario*: puede crear bases y vínculos para la integración de la evaluación en los procesos de auditoría.
- *La sociedad civil* (incluyendo la ciudadanía, el sector académico, las ONGs y el sector privado), puede solicitar la evaluación de intervenciones y servicios públicos y/o su incorporación como participante activa en los procesos de evaluación, lo cual puede conllevar la necesidad de desarrollar nuevas metodologías y herramientas.

La relación con estos sistemas se basa en la interacción, de manera que el desarrollo de estos sistemas puede tener influencia directa sobre el diseño, estructuración y actuaciones de implementación del sistema público de evaluación y viceversa.

Por otro lado, existen una serie de elementos, también externos al sistema público de evaluación e incontrolables por éste, que inciden en su evolución.

- *Los organismos supranacionales* (Banco Mundial, Unión Europea, etc.) pueden exigir la integración de la función de evaluación en contraprestación de ayudas económicas, apoyo o reconocimiento político.
- *Los medios de comunicación*, como representantes de la sociedad, también pueden exigir la rendición de cuentas sobre determinadas intervenciones y servicios prestados y, por otro lado, pueden ejercer un importante papel como difusores de la evaluación y sus resultados así como de cualquier otro tipo de novedad relacionada con este ámbito de actuación.
- *El progreso científico-técnico*, ya que su avance puede permitir el desarrollo de nuevas metodologías y herramientas técnicas para abordar la evaluación.
- *Las normas y costumbres culturales y la Ética*, en caso de evolucionar y modificarse, pueden influir en la manera de demandar, realizar y utilizar evaluaciones.⁴

2.3.

El desarrollo de la capacidad de evaluación: consecuencia de la puesta en marcha de un sistema público de evaluación

La definición e implantación de un sistema público de evaluación tiene como consecuencia directa el desarrollo de la capacidad o capacidades de evaluación.

Se entiende por “capacidad” la habilidad o facultad de los individuos y organizaciones o entidades para actuar con eficacia, eficiencia y de forma duradera (UNDP 1998:5)⁵.

Trasladando este concepto al ámbito de la evaluación, se puede decir que la capacidad de evaluación

se refiere al conjunto de elementos y recursos necesarios para poder llevar a cabo la práctica evaluadora por parte de un individuo u organización.

Este concepto está ligado indisolublemente a la expansión de la cultura de evaluación, entendiéndose por esta última, la consideración de la evaluación como algo más que una técnica o herramienta, como una forma de entender la Administración y la Gestión Pública.

4. HAARICH, S.N. (2006): “Mejora en los sistemas de evaluación. Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la nueva demanda de la política regional europea”. Tesis Doctoral, págs.100-104.

5. Citado en HAARICH, S.N. (2006): “Mejora en los sistemas de evaluación. Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la nueva demanda de la política regional europea”. Tesis Doctoral, pág.119.

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).

El desarrollo de la capacidad de evaluación está ligado a factores culturales y estructurales de las organizaciones.

Con respecto a los factores de carácter estructural, se puede decir que la capacidad de evaluación se refiere a la suficiencia y facultad de una organización para enmarcar la función de evaluación como parte integrante de su estructura asegurando el apoyo y el impulso de la misma por parte de los actores con competencias decisorias.

Así mismo, se refiere a la disposición de personal capacitado y competente para realizar evaluaciones de rigor y calidad con los recursos disponibles por la organización y de acuerdo a las reglas y mecanismos de coordinación establecidos.

En cuanto a los factores de tipo cultural, la capacidad de evaluación tiene que ver con la existencia de normas, valores y costumbres favorables a la evaluación que exijan, por ejemplo, la tenencia de documentos escritos de los métodos y objetivos, de indicadores de procesos y resultados y/o la existencia de foros de intercambio de experiencias y aprendizaje mutuo, etc.

El desarrollo de la capacidad de evaluación tiene como último propósito la creación de organizaciones autosuficientes en materia de evaluación, capaces de ejecutar la función de evaluación con total aptitud y competencia.

La actividad dirigida a fortalecer y propiciar la adquisición y perfeccionamiento de esta capacidad de evaluación no tiene una duración determinada, es infinita, en constante producción de reglas, procedimientos, prácticas y políticas que permitan su efectiva expansión y mejora (BAIZARMAN, COMPTON y STOCKDILL, 2005: 38)⁶.

En definitiva, puede decirse que los conceptos de cultura de la evaluación y desarrollo o fortalecimiento de la capacidad de evaluación están enfocados al impulso de la voluntad y competencia de las organizaciones para gestionar y ejecutar evaluaciones más que al fomento del incremento de la utilización de la herramienta de evaluación.

2.4.

Claves para el proceso de institucionalización de la evaluación y diseño del sistema público de evaluación en Navarra

Las Administraciones Públicas han iniciado, en los últimos tiempos, un camino de reformas en materia de gestión pública para convertirse en organizaciones cada vez más cercanas y accesibles, preocupadas por prestar servicios y orientar su actuación a las necesidades e intereses de la ciudadanía.

Las claves de esta reforma residen en el impulso de la modernización e innovación administrativa (materializada en proyectos de simplificación y reingeniería de procedimientos, incorporación de las NTICs a la gestión diaria y la reorganización de sus estructuras); la introducción de los criterios de calidad, eficiencia, eficacia y transparencia en la gestión pública, y el trabajo por el alcance de la excelencia en aras de la

6. Citado en DAHLER-LARSEN, P. (2007): “¿Debemos evaluarlo todo? O de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación”, en Revista Evaluación de Políticas Públicas, mayo-junio 2007, nº 836, págs. 93-104.

mejora de los servicios públicos prestados así como de la planificación, ejecución y resultados de las intervenciones públicas.

Las organizaciones de las Administraciones Públicas de la Comunidad Foral de Navarra comparten estos objetivos de optimización de su actividad y servicios, racionalización burocrática e incremento de la participación ciudadana en los procesos de toma de decisiones públicas. Prueba de ello es la aprobación del marco legislativo y normativo que pretende la reorganización administrativa y que se plasma en los siguientes hitos:

- » Aprobación en noviembre del 2002 del Plan de Modernización y Reforma por el Gobierno de Navarra.
- » Entrada en vigor de las Leyes Forales 14/2004, de 3 de diciembre, del Gobierno de Navarra y su Presidente; 15/2004, de 3 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y 11/2004, de 29 de octubre, para la actualización del Régimen Local de Navarra.
- » Aprobación de los Decretos Forales de estructura y funcionamiento de los Departamentos de Economía y Hacienda y Administración Local y del Instituto Navarro de Administración Pública.

De forma paralela, las organizaciones públicas navarras han ido incorporando la evaluación – dirigida tanto al análisis de la calidad de los servicios públicos como a la revisión de las intervenciones públicas⁷ puestas en marcha – como una herramienta de reflexión y valoración de su actuación, cuya aplicación facilita la toma de decisiones y la planificación de acciones futuras.

La incorporación de la evaluación de la calidad de los servicios públicos a las tareas de gestión, permite disponer de información rigurosa, apoyada en evidencias, acerca del desempeño de las organizaciones públicas. Las conclusiones y recomendaciones

derivadas de este tipo de evaluación valoran el grado de ajuste de la actividad pública a las necesidades e intereses de la ciudadanía así como el nivel de satisfacción del público objetivo de sus servicios.

Por su parte, la evaluación de políticas públicas⁸, aporta conocimiento acerca del diseño, ejecución, resultados, efectos e impacto de la intervención pública analizada.

La combinación de ambas disciplinas en un único sistema posibilita mayor eficiencia a la hora de asignar recursos físicos, humanos y financieros, proporciona una base de seguridad y confianza al propio personal público encargado de la implementación de actuaciones – en la medida que delimita mejor el campo de sus atribuciones y deberes-, incrementa la capacidad de los responsables político-técnicos – puesto que cuentan con información fiable y útil para la toma de decisiones – y ayuda a mejorar la coordinación con los demás niveles del aparato público – permite detectar solapamientos o buenas prácticas capaces de ser transferidas a otros ámbitos de actuación – (OSPINA 2000:6)⁹.

En palabras de Juan Antonio Garde Roca – Director General de Inspección, Evaluación y Calidad de los Servicios de la Agencia Estatal de Evaluación y Calidad –, *“la evaluación, por tanto, es un factor clave para realimentar las distintas fases de la gestión pública, tanto las encaminadas a la implementación de las políticas, desde sus resultados, como las vinculadas a los procesos de planificación o formulación del presupuesto”* (GARDE ROCA 2006:10).

La ciudadanía demanda una Administración Pública accesible y eficiente, cuya actuación esté orientada a servicios adecuados a sus necesidades e intereses, que maneje con racionalidad y honestidad los recursos públicos y que sea capaz de rendir cuentas claras sobre su gestión y resultados. No cabe duda, por tanto, que para lograr esto es necesaria la reinención de las instituciones públicas, sus procesos

7. Se entiende por intervención pública, cualquier norma, política, plan, programa, proyecto o cualquier otra forma de planificación impulsada desde el sector público, diseñada para producir efectos en la población objetivo.

8. Científicamente, la disciplina es denominada evaluación de políticas públicas pero, en la práctica, su uso no se restringe exclusivamente a este nivel de programación sino que abarca el análisis de cualquier tipo de intervención pública.

9. CIMGPb, p. 1). (V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24 - 27 Oct. 2000 // Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano. Sonia Ospina Bozzi).

y funciones estratégicas, de manera que en este contexto, la función de evaluación adquiere una especial relevancia puesto que su aplicación facilita la respuesta a estas cuestiones.

El Gobierno de Navarra, al comprobar la potencialidad y beneficios de incorporar la evaluación (en sus dos vertientes: evaluación de la calidad de los servicios públicos y evaluación de políticas públicas) como una práctica imprescindible para la mejora y el aprendizaje de las organizaciones, se propone como objetivo la creación de un sistema público de evaluación.

Este sistema público tiene como propósito institucionalizar la evaluación y, por ende, contribuir al desarrollo de la cultura y capacidades de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra.

La creación de este sistema público busca dotar al conjunto de Administraciones Públicas de Navarra de un marco común normativo y metodológico

que establezca criterios y principios que orienten la práctica evaluativa, así como la configuración de una estructura organizacional proveedora de infraestructuras, recursos y herramientas que den soporte a los actores implicados en el proceso de evaluación.

Este nuevo marco se recoge en una Ley Foral, dada la importancia del cometido, pero también por el ámbito de aplicación, ya que no se circunscribe sólo a los órganos y organismos de la Administración de la Comunidad Foral, sino que, con una mayor ambición, se extiende al conjunto de las Administraciones Públicas de Navarra, en especial, a las entidades locales de Navarra.

El 5 de septiembre de 2005 se presenta en el Parlamento el Proyecto de Ley y el 29 de diciembre del mismo año se aprueba y publica en el Boletín Oficial de Navarra la Ley Foral 21/2005, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

3 El proceso de configuración del sistema público de evaluación en Navarra

3.1.

Proceso de diseño e implantación del sistema público de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra

3.1.1.

Elementos y claves del modelo de sistema público de evaluación de la Comunidad Foral de Navarra

Tras esta aproximación a las bases teóricas que han servido de apoyo para plantear el diseño y construcción de un sistema público de evaluación en Navarra, es el momento de exponer las particularidades y componentes que son atribuibles a este sistema considerando que, al tratarse de una obra inacabada, en proceso de implantación y desarrollo, su planteamiento y puesta en práctica puede ofrecer cambios de orientación de acuerdo a nuevas necesidades y realidades futuras.

Se trata, por tanto, de ofrecer una “foto fija” de la situación en que se encuentra actualmente el sistema público de evaluación navarro, partiendo de las claves y fundamentos distintivos que lo sustentan y que han permitido dar respuesta a las necesidades y especificidad de la realidad y contexto institucional y administrativo de la Comunidad Foral de Navarra.

En primer lugar es necesario indicar que **el sistema público de evaluación navarro tiene por objeto ofrecer cobertura al conjunto de Administraciones Públicas de Navarra**, lo cual muestra lo ambicioso de este proyecto que se constituye como un marco común que guíe la actividad de evaluación en cualquier organización del sector público navarro.

Las características clave del modelo de sistema público en Navarra son dos:

□ Voluntariedad

El sistema aboga por la voluntariedad de la evaluación, de forma que cada organización pública sea quien decida cuándo y qué evaluar.

Por ello, se centra, por un lado, en el desarrollo de la capacidad de evaluación a través de actuaciones dirigidas a formar al personal público participante en los procesos de evaluación, con la intención de que desarrollen las aptitudes y conocimientos necesarios para liderar, gestionar y, en su caso, abordar la evaluación de intervenciones y servicios públicos.

El otro foco de atención es la motivación y sensibilización sobre los beneficios y utilidades de la evaluación, de manera que crezca el interés por la práctica evaluativa incrementándose la necesidad y demanda de este tipo de trabajos.

□ Flexibilidad y capacidad para ser ampliable

Al ser uno de los pilares del sistema el desarrollo de la capacidad de evaluación –actividad sin límite temporal de implementación–, una de las particularidades del modelo es su dinamismo y flexibilidad, esto es, su capacidad de crecer y adaptarse a nuevas necesidades y realidades, incorporando nuevas líneas de actuación. Es un modelo “vivo”, modificable en el tiempo, que permite la construcción de cuantos nuevos recursos y marcos de actuación se consideren necesarios.

Los **componentes** que integran el sistema público desarrollado hasta el momento en Navarra se estructuran en torno a seis ejes o marcos de actuación:

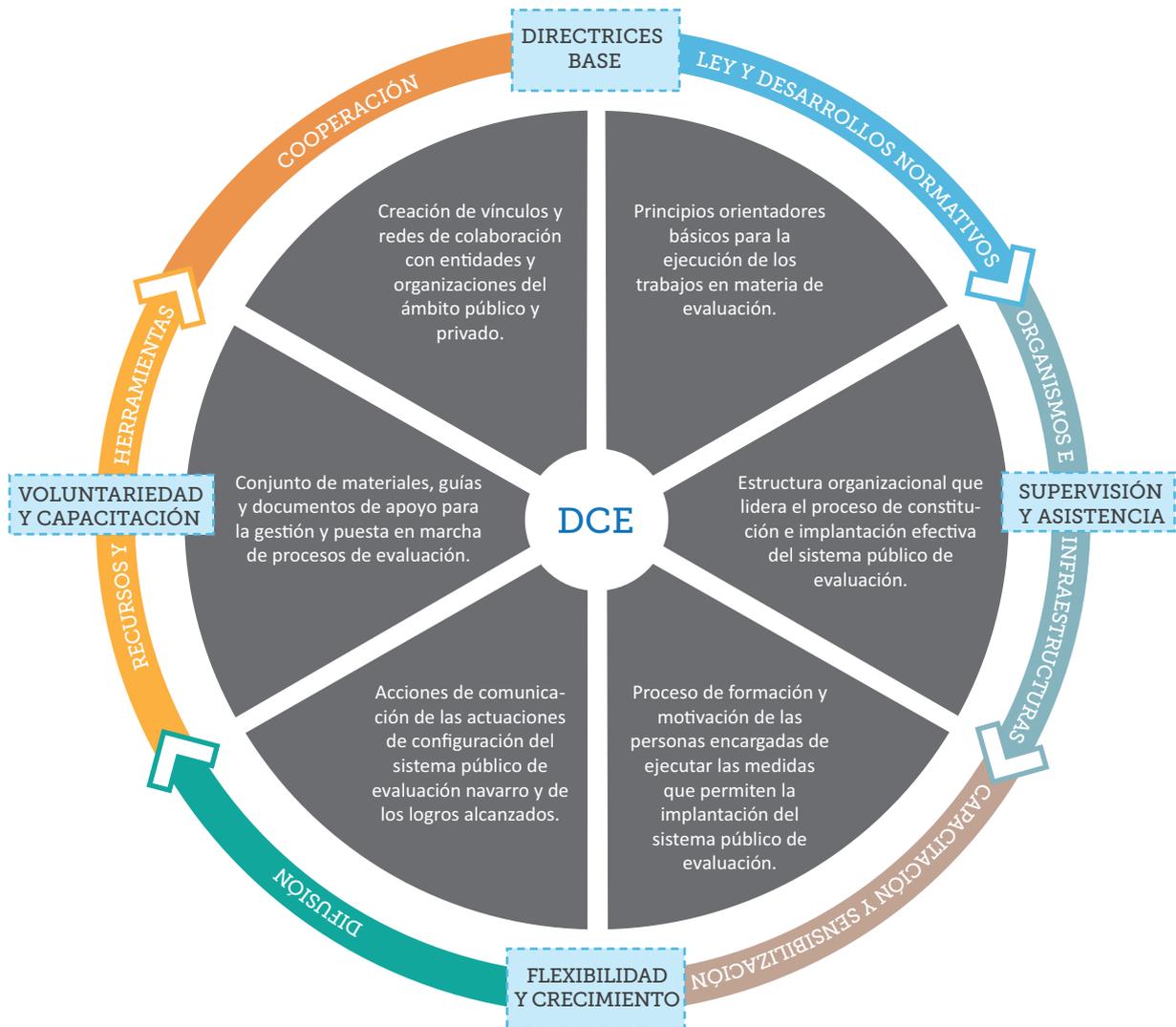
- » **EJE 1. Marco normativo:** agrupa el conjunto de desarrollos normativos posteriores a la entrada en vigor de la Ley Foral 21/2005 y los acuerdos adoptados por la Comisión Foral. Se constituyen como el soporte jurídico sobre el que se asienta el sistema público de evaluación de Navarra.
- » **EJE 2. Marco organizativo e infraestructuras:** integra el conjunto de organismos responsables de coordinar y liderar el proceso de constitución del sistema público de evaluación, así como las infraestructuras técnicas y de soporte para la realización de las funciones de seguimiento y control de la aplicación de la Ley Foral 21/2005.
- » **EJE 3. Marco de capacitación y sensibilización:** orientado a la puesta en marcha de acciones de sensibilización y formación del personal de las Administraciones Públicas navarras encargado de aplicar los programas de actuación y medidas establecidas por la Ley Foral 21/2005.
- » **EJE 4. Marco de difusión:** contempla las acciones de comunicación, tanto de ámbito interno como externo, de las actuaciones llevadas a cabo para configurar el sistema público de evaluación navarro y de sus resultados.
- » **EJE 5. Marco metodológico:** dirigido a la elaboración de directrices y pautas de carácter metodológico destinadas, en primer término, al personal de las Administraciones Públicas de Navarra encargado de aplicar los programas de actuación y

medidas establecidas por la Ley Foral 21/2005, y a otros profesionales del ámbito público y privado interesados en la materia de evaluación.

- » **EJE 6. Marco de cooperación:** centra su atención en la creación de vínculos y redes de colaboración con el fin de canalizar la presencia e intervención de las principales instituciones en materia de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, tanto de las Administraciones navarras como del resto de las Administraciones Públicas españolas. Busca el intercambio de experiencias y buenas prácticas así como la constitución de redes de apoyo para el impulso de la labor institucional de la Comisión Foral para la Evaluación en el ejercicio de sus funciones.

El recorrido trazado a través de estos seis marcos de actuación tiene, como se ha mencionado anteriormente, un punto de encuentro común: **“el Desarrollo de la Capacidad de Evaluación (DCE)”**, entendido como el fortalecimiento de la facultad de evaluación de las organizaciones públicas en dos vertientes: el incremento del número de evaluaciones realizadas como consecuencia de la sensibilización y motivación a las organizaciones sobre la necesidad de evaluar, y la ejecución y uso apropiado de la herramienta de evaluación (calidad y rigor de las evaluaciones), derivada de una labor de formación y la disposición de reglas, procedimientos, herramientas y recursos para la adquisición de las aptitudes, habilidades y conocimientos necesarios para la evaluación.

El siguiente gráfico representa la imagen actual del sistema público de evaluación descrito:



3.1.2.

Detalles del diseño y plan de actuaciones para la configuración del sistema público de evaluación navarro

El proceso de configuración del sistema público de evaluación navarro se ha desarrollado en cuatro fases comprendidas entre los años 2005 y 2011.

Las tres primeras fases comprendidas entre los años 2005 a 2007, se corresponden con el diseño del modelo de sistema público de evaluación pretendido, con la planificación de su configuración y de las actuaciones que permitirán su constitución y desarrollo efectivo.

Este período tiene por objetivo definir los pilares y elementos clave del sistema, los cuales van a posibilitar desarrollar, en fases posteriores, los componentes del mismo.

El hito más destacable de este período es, sin duda, la aprobación por el Parlamento de Navarra de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, la cual establece los principios y criterios orientadores básicos que guiarán el ejercicio de la evaluación en Navarra. La norma contiene un conjunto de programas de actuación que deben implantarse en las Administraciones Públicas navarras:

- » Evaluación de políticas públicas
- » Evaluación de la calidad de los servicios públicos
- » Cartas de Servicios
- » Sistemas de quejas y sugerencias
- » Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana
- » Premios a la Calidad de los Servicios Públicos

La **cuarta fase** comprende el desarrollo de los componentes del modelo de sistema público de evaluación y consta de **dos etapas**:

Una primera (años 2007 a 2009) en la que se pone en marcha un plan de trabajo en torno a los **seis marcos de actuación** sobre los que se estructuran los componentes del sistema público desarrollado hasta el momento en Navarra, presentados en el apartado anterior:

- » EJE 1. Marco normativo
- » EJE 2. Marco organizativo e infraestructuras
- » EJE 3. Marco de capacitación y sensibilización
- » EJE 4. Marco de difusión
- » EJE 5. Marco metodológico
- » EJE 6. Marco de cooperación

La **segunda etapa**, comprendida entre los años 2009 y 2011, se desarrolla a partir del periodo de reflexión iniciado con la evaluación conceptual y de aplicación de la Ley Foral 21/2005 y consiste, principalmente, en la puesta en marcha de las actuaciones contenidas en el Programa de Mejora derivado de la citada evaluación.

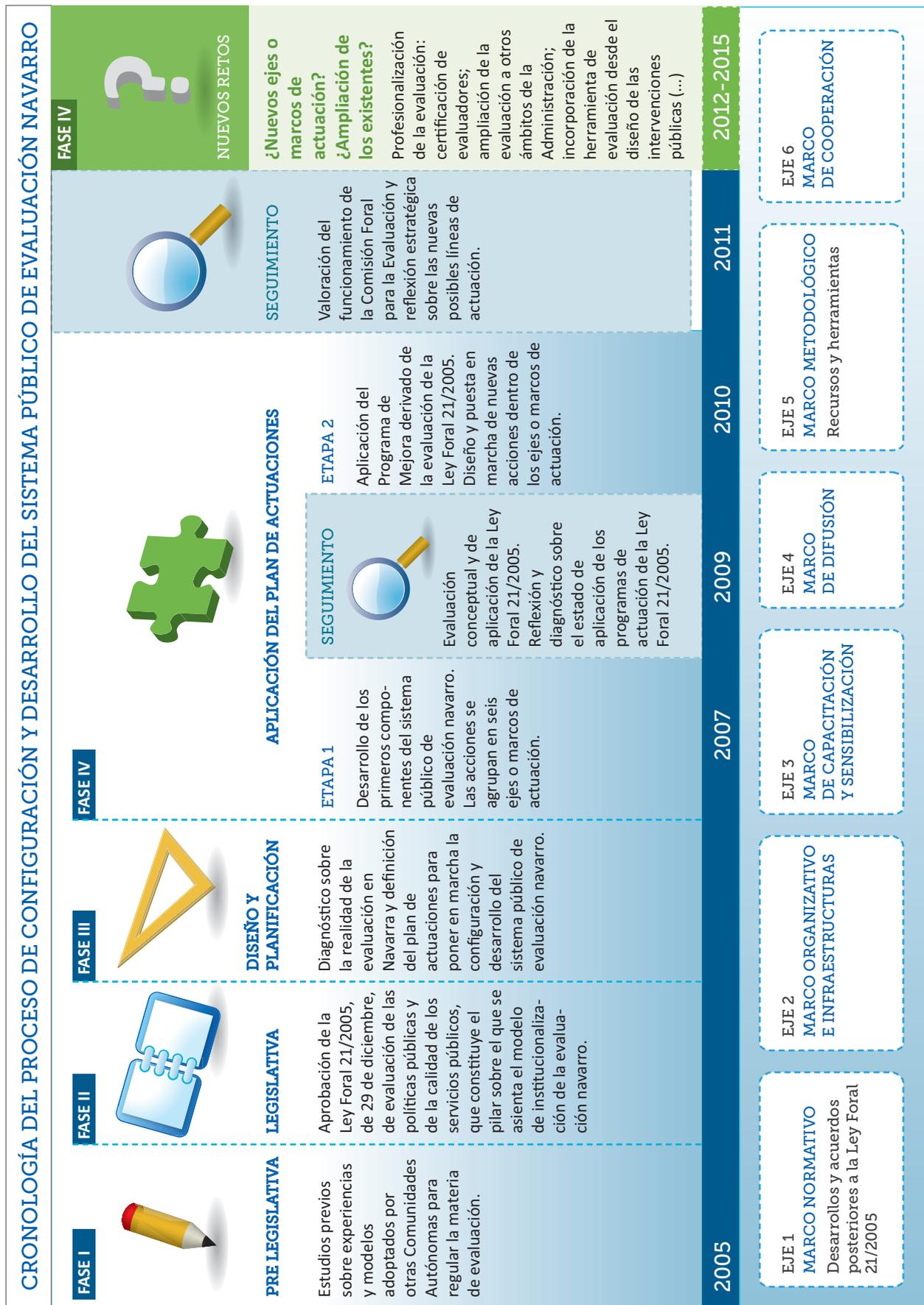
Esta etapa finaliza con la valoración del modelo de sistema público de evaluación puesto en marcha. Con ello se pretende dar paso a un periodo de reflexión que permita proponer un marco de actuación futuro para la función de la evaluación en la Comunidad Foral de Navarra.

Destaca el interés de las personas responsables de liderar y gestionar este proceso por establecer periodos de reflexión, que han permitido realizar el seguimiento y evaluación de las actuaciones ejecutadas, con el objetivo de orientar la toma de decisiones y planificar nuevas acciones ajustando procedimientos y criterios.

Estos momentos de reflexión se han desarrollado en paralelo con la ejecución del plan de trabajo previsto, permitiendo establecer un “continuum” en la actividad de conformación del sistema público de evaluación navarro.

El siguiente esquema representa el cronograma de fases y etapas de trabajo seguido para poner en marcha las actuaciones de diseño, planificación del desarrollo, implantación y, por último, seguimiento y evaluación del sistema público de evaluación, así como de sus componentes y de la propia forma de afrontar y desarrollar el proceso.

Posteriormente, en los siguientes apartados, se describen tanto las fases desarrolladas como los marcos de actuación implementados.



3.2.

Fase I. Pre-Legislativa

El paso previo al diseño de cualquier intervención pública consiste en la realización de un diagnóstico de necesidades y estudio de viabilidad que proporcione la información necesaria para abordar el diseño más adecuado.

En este sentido, el Departamento de Presidencia, Justicia e Interior del Gobierno de Navarra, como impulsor del proyecto de creación del sistema público de evaluación navarro, promovió la constitución de una comisión o grupo de análisis y consulta.

Este equipo, formado por responsables de órganos técnicos de la Administración de la Comunidad Foral y expertos jurídicos, decidió poner en marcha un diagnóstico y estudio comparativo sobre las experiencias existentes en las diferentes Comunidades Autónomas en relación a la evaluación, tanto de las políticas públicas como de la calidad de los servicios públicos, y de su institucionalización.

De manera complementaria, se elaboraron otros estudios, informes y dictámenes entre los que cabe destacar el “Informe sobre la situación de las diferentes unidades orgánicas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos autónomos en relación a la calidad y mejora de los servicios públicos”, impulsado por el Servicio de Modernización y Estudios de las Administraciones Públicas de Navarra del INAP.

Dicho informe, realizado en el año 2005, recoge las condiciones de las diferentes unidades administrativas respecto al grado de utilización de sistemas, modelos, instrumentos o herramientas para la gestión de la calidad (modelos comúnmente aceptados como EFQM, ISO, CAF, Q turística, etc.) y la mejora continua de los servicios prestados (cualesquiera otros métodos como planes de modernización, planes estratégicos, etc.).

Una vez analizado el contexto donde pretende configurarse el sistema público de evaluación y, tras valorar las diferentes opciones posibles, se decide constituir un marco jurídico común que sienta las bases y preceptos fundamentales que guiarán la actuación en materia de evaluación, tanto de las políticas públicas

como de la calidad de los servicios públicos, en el conjunto de las Administraciones Públicas de Navarra. En este sentido comienzan los trabajos para la redacción de un borrador de proyecto de Ley Foral.

Los motivos que justifican la elección del rango de ley en la configuración de este marco jurídico, tienen que ver con el hecho de que el ámbito de aplicación no se circunscribe sólo a los órganos y organismos de la Administración de la Comunidad Foral, sino que, con una mayor ambición, pretende dar cobertura al conjunto de las Administraciones Públicas de Navarra, en especial a las entidades locales.

Este borrador fue elaborado durante el primer trimestre del año 2005 por el Instituto Navarro de Administración Pública (INAP) y consensado con la Dirección General para la Sociedad de la Información, el Departamento de Administración Local y la Federación Navarra de Municipios y Concejos.

Durante el segundo trimestre del año 2005, la Comisión de Régimen Local emitió informe favorable sobre el documento borrador, de manera que el texto pasó a convertirse en Proyecto de Ley.

El 5 de julio de 2005 el Gobierno de Navarra remitió al Parlamento este Proyecto de Ley para su tramitación y el 5 de septiembre, tras el periodo vacacional parlamentario, el Parlamento Navarro admitió a trámite el proyecto para su tramitación por procedimiento ordinario, publicándose en el nº 85 del Boletín Oficial del Parlamento con fecha 12 de septiembre.

Durante esta fase, en el ámbito del Estado, se habían dado algunos pasos significativos en la configuración de un sistema de institucionalización de la evaluación de las políticas que llevan a cabo las Administraciones. Así, el Gobierno del Estado, a través del Ministerio de Administraciones Públicas, aprobó a mediados de 2004 la constitución de una Comisión para el estudio y creación de una Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los servicios, cuya creación fue posteriormente autorizada por la Disposición adicional de la Ley 28/2006 de 18 de julio de Agencias estatales para la mejora de los servicios públicos (BOE núm. 171,

de 19 de julio). Sus estatutos se establecieron mediante Real Decreto 1418/2006, de 1 de diciembre.

La existencia de este proyecto en el Estado era conocida por el Gobierno de Navarra y el equipo respon-

sable de redactar el Proyecto de Ley Foral mantuvo una serie de contactos con las diferentes personas y expertos participantes en la Comisión para el estudio y creación de la Agencia Estatal con el fin intercambiar opiniones.

3.3.

Fase II. Legislativa

3.3.1.

Proceso de aprobación y entrada en vigor del texto legislativo

Siguiendo el procedimiento ordinario de tramitación de un proyecto de ley, los distintos grupos parlamentarios estudiaron el proyecto y presentaron sus enmiendas. Este estudio se inició el 27 de octubre de 2005, fecha en la que el Consejero de Presidencia, Justicia e Interior compareció en el Parlamento para defender el Proyecto de Ley.

Durante el mes de diciembre se llevó a cabo la tramitación parlamentaria durante la cual se debatieron las enmiendas presentadas para su aceptación y/o rechazo posterior.

Así, en el Pleno del Parlamento se debatieron y rechazaron cinco enmiendas a la totalidad y 113 parciales de las que la mayor parte fueron rechazadas con excepción de dos de ellas.

Algunos grupos parlamentarios optaron por presentar nueve enmiendas *in voce* durante el debate parlamentario celebrado el 23 de diciembre. Estas enmiendas fueron aceptadas y aprobadas y, por tanto, incorporadas al texto legal.

Finalmente, el 29 de diciembre se aprobó el Dictamen de Ley Foral en el Pleno del Parlamento con el apoyo de treinta y cuatro votos favorables. Es en ese momento cuando el **Proyecto se convirtió en Ley Foral**.

El 9 de enero del 2006 fue publicado en el Boletín Oficial de Navarra nº 4, el anuncio de la aprobación de la “Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos”. Tal como se indica en su disposición final segunda, el 10 de enero de 2006 la Ley entró en vigor.

A continuación se describe el texto legal, partiendo de sus propósitos u objetivos y detallando sus disposiciones y programas de actuación.

3.3.2.

Contenido del texto legislativo

□ Objetivo o finalidad del texto legal

El objetivo general de Ley Foral 21/2005 *es la constitución y desarrollo de un sistema público de evaluación tanto de las políticas públicas que diseñen y realicen las Administraciones Públicas de Navarra, como de la calidad de los servicios públicos que éstas presten a la ciudadanía navarra en el ámbito de sus respectivas competencias*¹⁰.

□ Público destinatario

La Ley Foral 21/2005 se dirige a una serie de colectivos que pueden clasificarse de la siguiente forma, en función del papel que la norma les asigna:

10. Art. 1.1. Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

- » *Papeles activos*: recoge al colectivo de entidades u organismos que deben aplicar la norma, esto es, ejecutar los programas de actuación previstos en la misma.
- » *Papeles pasivos*: no están llamados a la acción de una manera directa sino que reciben los efectos de la aplicación de la norma. No obstante, este colectivo puede colaborar puntualmente o participar de manera indirecta en el desarrollo de algunas actuaciones.
- » *Beneficiarios directos*: el colectivo que recibe los resultados y efectos derivados de la aplicación de la Ley, obteniendo provecho y utilidad de los mismos.
- » *Beneficiarios indirectos*: aquellos que, no estando prevista su consideración como beneficiarios inicialmente, reciben los resultados y efectos derivados de su aplicación.

La siguiente tabla identifica los actores que integran la clasificación propuesta:

ACTORES	IDENTIFICACIÓN	OBLIGACIONES/LLAMADA A LA ACCIÓN – INACCIÓN	ART. LEY
PAPEL ACTIVO	Administraciones Públicas Navarras en general	Realización de las evaluaciones de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, con sus propios medios, mediante la contratación de terceros o solicitando la intervención de la Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos	Art.7
		Remisión de las evaluaciones concluidas a la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios, para su inclusión al Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios	Art. 11.2
		Elaboración por parte de los Departamentos y organismos autónomos adscritos a la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, de su respectiva Carta de Servicios en el plazo máximo de tres años desde la entrada en vigor de la Ley 21/2005	Art. 20
		Determinación de la unidad o unidades responsables de la gestión de las quejas y sugerencias	Art. 28
		Compromiso de contestación a las quejas o sugerencias presentadas por los ciudadanos, en el plazo máximo de un mes, indicando al interesado las actuaciones realizadas	Art. 30
Fundaciones o Entidades sin ánimo de lucro		Colaboración en la convocatoria de premios a la calidad	Art. 22
Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos		Elaboración de un informe acerca del grado de aplicación de la ley y de las mejoras consideradas convenientes, transcurridos tres años desde la entrada en vigor de la Ley Foral	Disposición Adicional Primera
		Funciones específicas asignadas a este órgano colegiado ¹¹	Art. 23.2
PAPEL PASIVO	Usuarios/as y/o ciudadanos/as navarros	Posibilidad de formular quejas o sugerencias sobre los servicios que les prestan las Administraciones Públicas	Art. 29.2

11. Estas funciones son identificadas posteriormente en el apartado 5.5.1 “Marco normativo”.

BENEFICIARIOS DIRECTOS**Administraciones Públicas Navarras en general**

Al ser responsables de la ejecución de las medidas y programas de actuación propuestos por la Ley, son los primeros que se beneficiarán en cuanto a:

- ⤵ Disponer de información valiosa sobre su organización, la calidad de los servicios prestados, la satisfacción y necesidades de las personas usuarias de sus servicios, etc.
- ⤵ Mejoras en los niveles de gestión y en los niveles de calidad de los servicios prestados.
- ⤵ Mejoras en la formación y conocimientos sobre las herramientas de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos.

Recepción de premios en caso de realizar una labor destacada.

Usuarios/as y/o ciudadanos/as navarros

- ⤵ Mejoras en los servicios públicos que utiliza (reducción en los tiempos de respuesta, mejoras en la calidad, etc.).
- ⤵ Conocimiento de las acciones que realizan las Administraciones Públicas mediante la consulta del Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos (art. 11.2).

BENEFICIARIOS INDIRECTOS**Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos**

Se trata de organismos de nueva creación, surgidos a raíz de la entrada en vigor de la Ley Foral.

Servicio de Calidad de Políticas y de Servicios Públicos**Administración Pública estatal**

- ⤵ Las evaluaciones realizadas generan conocimiento transferible.

Entidades, organismos a nivel nacional e internacional (Agencias, Sociedades de Evaluación, etc.) y mundo académico

- ⤵ La Ley Foral 21/2005, siendo pionera, puede servir de ejemplo al resto de Comunidades Autónomas.
- ⤵ Conocimiento de las acciones que realizan las Administraciones Públicas mediante la consulta del Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos (art. 11.2).

Empresas de consultoría y profesionales especializados en materia de evaluación

La Ley contempla la contratación de terceros para la ejecución de los trabajos de evaluación, de modo que esta circunstancia es una fuente de empleo para empresas de consultoría y profesionales "freelance" del mundo de la evaluación.

- » La gestión del Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.
- » El fomento de la investigación aplicada en materia de evaluación, en colaboración con otras entidades públicas y privadas. La promoción de publicaciones y estudios relacionados con la evaluación y la calidad de los servicios públicos.
- » La participación en las instituciones metodológicas de carácter nacional.
- » La acreditación y, en su caso, certificación de las actuaciones que se realicen por entidades independientes públicas o privadas respecto de las Administraciones Públicas de Navarra.
- » La realización de análisis de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos.
- » La articulación de un sistema de comunicación con informadores clave representativos de los agentes socioeconómicos, y de los profesionales y entidades del sector de fomento de la calidad en el sector público.

La Ley Foral establece que, para el cumplimiento de sus fines, la Comisión dispondrá de los medios materiales y recursos humanos que le proporcione el Instituto Navarro de Administración Pública, al cual queda adscrita.

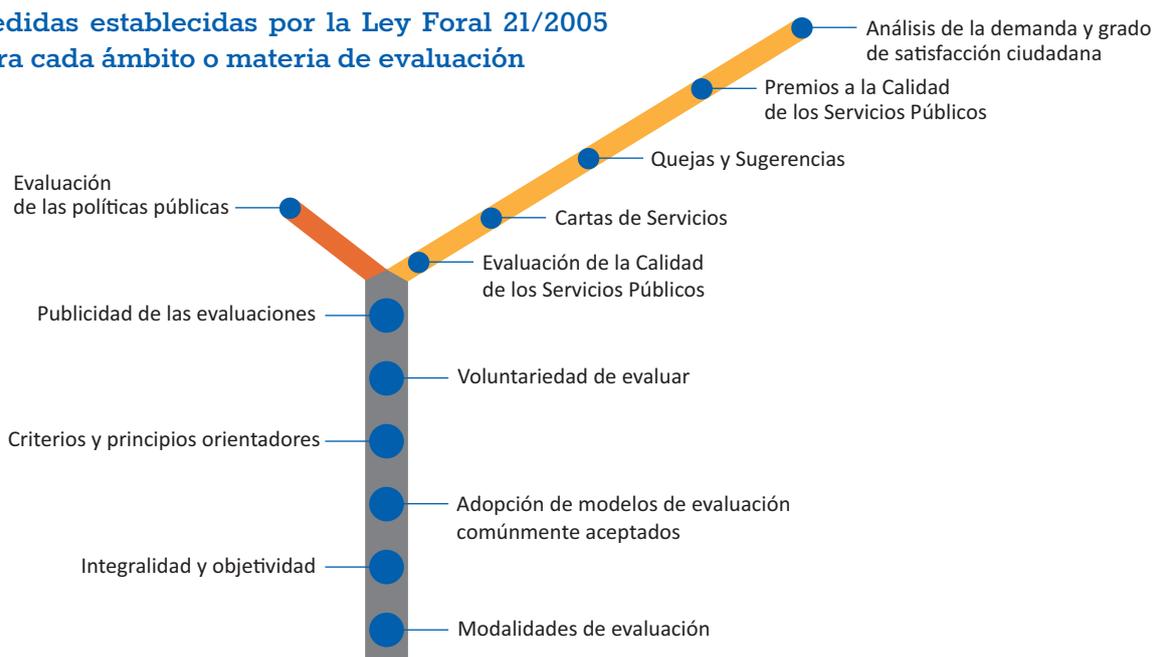
Por otro lado, la Ley Foral propone en su artículo 23.2.h. la creación del **Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos**, como un instrumento de censo de los diferentes sistemas de evaluación, programas de mejora y cartas de servicios puestos en marcha por las Administraciones Públicas de la Comunidad Foral Navarra. Este Registro es público y gratuito, pudiendo ser consultado desde la página Web de Gobierno de Navarra. Esta herramienta, además de proporcionar información sobre el grado de aplicación de la Ley, permite a las organizaciones ejecutoras de la Ley promocionar y difundir las actuaciones realizadas y facilita el intercambio de experiencias.

□ **Medidas de la Ley Foral 21/2005**

El **rasgo más singular** de la Ley Foral 21/2005 es el hecho de que plantea medidas en dos ámbitos de actuación diferentes, puesto que regula **dos materias** que, con características diferenciadoras y específicas, son necesariamente complementarias en su aplicación para la mejora de la gestión pública: **la evaluación de políticas públicas y la evaluación de la calidad de los servicios públicos**.

La Ley tiene un “tronco” común donde se establecen criterios y principios que deberán regir cualquier evaluación, ya tenga ésta como objeto la calidad del servicio público o una intervención pública.

Medidas establecidas por la Ley Foral 21/2005 para cada ámbito o materia de evaluación



Por otra parte, contempla un conjunto de medidas específico para cada una de las **dos materias** reguladas, estableciendo de este modo dos recorridos o planes de actuación diferenciados.

» **Evaluación de la calidad de los servicios públicos:** donde se establece un conjunto de programas de actuación a poner en marcha por las organizaciones públicas de Navarra: Cartas de Servicios, Quejas y Sugerencias, Evaluaciones de la Calidad de los Servicios Públicos, Premios a la Calidad de los Servicios Públicos y Análisis de demanda y grado de satisfacción ciudadana.

» **Evaluación de las políticas públicas:** concretando este programa de actuación mediante el establecimiento de orientaciones y criterios de tipo metodológico.

□ Aspectos comunes definidos por la Ley Foral 21/2005

La norma diferencia **dos modalidades de evaluación** (tanto para las políticas públicas como para la calidad de los servicios): **autoevaluación**, por la propia organización, **y evaluación externa por parte de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos** que podrá servir de entidades u organismos independientes.

Las evaluaciones se realizarán conforme a la conveniencia de cada organización, que estimará cuándo es el mejor momento para llevar a cabo este proceso, cuál será su área o ámbito material de atención así como qué método o técnica se aplicará para su desarrollo de acuerdo a la realidad de su organización.

La **evaluación** deberá ser **integral y objetiva**, basada en evidencias, y sus resultados, conclusiones y áreas de mejora serán públicos¹³. Se realizará conforme a **modelos comúnmente aceptados**, que permitan la comparación de sus resultados entre las distintas unidades administrativas o Administraciones Públicas y el intercambio de experiencias¹⁴.

En este sentido, para la autoevaluación de la calidad de los servicios públicos se recomienda la aplicación de los siguientes métodos: Cartas de Servicios, Modelo de Calidad Total de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM), Marco Común de Evaluación para el Sector Público (CAF) y cualquier otro método comúnmente aceptado que recoja con suficiencia y rigor la opinión de los usuarios, su grado de satisfacción con los servicios recibidos y establezca programas de mejora consecuentes con la información obtenida¹⁵.

La norma establece los criterios y/o principios generales que deben orientar el proceso de toda evaluación¹⁶:

PRINCIPIOS	DEFINICIONES
Legitimidad Democrática	Aquella gestión de lo público que concibe la ciudadanía como la razón de ser de la existencia de las Administraciones Públicas y dirige las políticas y los servicios públicos a la satisfacción de las necesidades reales de los ciudadanos.
Legalidad	Supone la gestión de las políticas públicas y la prestación de servicios públicos mediante la aplicación de procedimientos legal y reglamentariamente establecidos.
Eficacia	Consecución real de los objetivos públicos que se persiguen.
Eficiencia	Ejecución de políticas y prestación de servicios públicos mediante una óptima utilización de medios que posibilita la consecución directa de los fines públicos perseguidos.

13. Art. 3.2., Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

14. Art. 3.1., Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

15. Art. 15, Capítulo III, Ley Foral 21/2005.

16. Art. 4, Capítulo I, Ley Foral 21/2005.

PRINCIPIOS	DEFINICIONES
Economía	Consecución de los objetivos pretendidos con el coste económico más racional para la Hacienda Pública.
Transparencia	Deber de la Administración de realizar su actividad facilitando información necesaria a la ciudadanía, sobre su organización y sobre su forma de prestar los servicios públicos.
Prevención	Forma de diseñar políticas y de gestionar y prestar servicios que se anticipa a los problemas y demandas que puedan sucederse.
Celeridad	Consecución de los objetivos pretendidos en el menor tiempo posible.
Universalidad	Prestación de servicios públicos de forma equitativa dando a cada destinatario el servicio que realmente necesita.
Responsabilidad	Forma de gestionar que asume de forma expresa sus obligaciones ante la ciudadanía y, en caso de mal funcionamiento de los servicios públicos, adopta medidas adecuadas para su corrección en el menor tiempo posible e indemniza a los perjudicados en los términos previstos en las leyes.
Participación ciudadana	Elaboración y gestión de políticas públicas y prestación de servicios con aplicación de sistemas y métodos que permitan a los ciudadanos intervenir y formular sugerencias, observaciones y alegaciones, o presentar reclamaciones y quejas por el deficiente funcionamiento de los servicios públicos.
Colaboración y coordinación con otras Administraciones Públicas	Aplicación de mecanismos que permiten a una Administración responsable de una política pública o de la prestación de un servicio público relacionarse con otras competentes para la consecución de objetivos e intereses públicos comunes.
Coherencia	Prestación de servicios de forma continua, cierta y estable.
Simplicidad	Utilización de técnicas y métodos que permitan la simplificación de trámites, la eliminación de procedimientos innecesarios y la disminución de los tiempos de espera.
Comprensión	Existencia de normas y procedimientos claros comprensibles para los usuarios, así como el empleo de medios públicos de información en los que se utiliza un lenguaje comprensible.
Modernización	Gestión que utiliza nuevas tecnologías y métodos de organización eficaces y participativos, y se rige por criterios de actualización y reforma de su estructura administrativa, de las infraestructuras, instalaciones y edificios en que los servicios se prestan.
Mejora continua	Puesta en práctica de métodos que permiten sistemáticamente a una Administración detectar sus deficiencias, corregirlas y prestar sus servicios a los ciudadanos cada vez de forma más eficiente, eficaz, económica, participativa y con mayor celeridad.

Un atributo fundamental del concepto de evaluación según la Ley Foral 21/2005 es su **voluntariedad**¹⁷. La intención del Gobierno de Navarra es promover la cultura de la evaluación a través de la difusión de los beneficios del uso de esta herramienta en el ámbito público, dejando de lado actividades coercitivas o de imposición. Así, serán los propios actores públicos quienes decidan cuándo, por qué, qué y cómo evaluar¹⁸.

La Ley Foral 21/2005 promueve la **publicidad de las evaluaciones**, dejando a las Administraciones Públicas navarras la elección del modo y medios técnicos para llevar a cabo la divulgación¹⁹.

Los siguientes apartados describen las medidas y actuaciones previstas en el texto legal de manera específica para cada una de las materias reguladas.

3.3.3.

Plan de medidas específico para cada ámbito de evaluación

□ Evaluación de políticas públicas

La Ley Foral 21/2005 contempla en su artículo 2.a) *la evaluación de las políticas públicas de las Administraciones Públicas de Navarra* como una de las medidas que establece. Posteriormente, en lugar de proponer una lista de medidas o actuaciones auxiliares, establece **pautas, principios y orientaciones de tipo básico** que guíen el proceso de aplicación de esta herramienta. Todo ello se recoge en el **segundo capítulo** de la norma, de la siguiente forma:

PRINCIPIO/ORIENTACIÓN	CONTENIDO	ARTÍCULO
Ámbito material de la evaluación de políticas públicas	Podrán realizarse evaluaciones sobre materias completas de competencia de cada Administración o sobre sectores homogéneos que integren dichas materias.	Art. 5
Finalidades de la evaluación de políticas públicas	Comprobar el grado de aplicación de los criterios y principios referidos en el artículo 4 de la Ley (eficacia, eficiencia, economía, transparencia, prevención, celeridad, participación ciudadana, etc.) así como de aquellos que se considere conveniente analizar.	Art. 8
Momentos para la evaluación de políticas públicas	Se contemplan tres momentos para la evaluación: ex ante (durante la planificación o programación de una política pública) intermedia (durante la aplicación de la política pública en el periodo programado) y ex post (con posterioridad a la ejecución de la política pública programada).	Art.9
Contenidos sobre los que puede versar una evaluación de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> ⤷ Problemas detectados y problemas que se pretenden resolver. ⤷ Objetivos que se pretende conseguir. ⤷ Resultados alcanzados. ⤷ Relación entre los tres elementos anteriores. ⤷ Distribución de los efectos. ⤷ Impactos que se han constatado y sectores sobre los que se han producido. ⤷ Medios jurídicos, técnicos y administrativos y recursos económicos y humanos empleados, etc. 	Art. 10

17. Exposición de motivos, párrafo noveno, Ley Foral 21/2005.

18. Art. 5, Capítulo II, Ley Foral 21/2005.

19. Art. 11.1., Capítulo II, Ley Foral 21/2005.

□ Evaluación de la calidad de los servicios públicos

La evaluación de la calidad de los servicios públicos es tratada con detalle en el capítulo tercero de la Ley Foral 21/2005, en el cual se definen conceptos y se establecen las líneas generales que han de guiar a las Administraciones Públicas navarras durante la aplicación de esta herramienta.

PRINCIPIO/ORIENTACIÓN	CONTENIDO	ARTÍCULO
Definición de evaluación de la calidad de los servicios públicos	Constituye un proceso integral y continuo que considera los niveles de prestación de los servicios en relación con las expectativas ciudadanas y la medición del grado de cumplimiento de compromisos previamente establecidos por la unidad prestadora y, establece, a partir de los datos obtenidos, programas de mejora.	Art. 12
Finalidades de la evaluación de la calidad de los servicios públicos	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar aquellos aspectos y áreas de mejora que permitan y favorezcan a las organizaciones administrativas su evolución y desarrollo. 2. Proporcionar a las unidades administrativas competentes la información necesaria para planificar y dirigir la acción administrativa de servicio a los ciudadanos, así como adoptar las iniciativas de mejora necesarias, en coordinación, cuando se trate de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos públicos, con las estrategias de fomento de la calidad y modernización que promueve la Dirección General para la Sociedad de la Información del departamento de Economía y Hacienda. 3. Hacer llegar a los ciudadanos, en su condición de destinatarios de la actividad administrativa, información sobre los niveles de calidad prestados por la Administración Pública. 	Art. 8
Métodos de autoevaluación de la calidad de los servicios públicos	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Cartas de Servicios. ◇ Modelo de Calidad Total de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM). ◇ Marco Común de Evaluación para el Sector Público (CAF). ◇ Cualquier otro método comúnmente aceptado que recoja con suficiencia y rigor la opinión de los usuarios, su grado de satisfacción con los servicios recibidos y establezca programas de mejora consecuentes con la información obtenida. Cuando se trate de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra o de sus organismos públicos dependientes, el método deberá haber sido previamente homologado por la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos. 	Art.9

Para finalizar este capítulo, la Ley Foral 21/2005 dedica su artículo diecisiete a los **Programas de mejora de la calidad** como una forma de aplicar la información obtenida de las evaluaciones –ya sean autoevaluaciones o evaluaciones externas- de la calidad de los servicios públicos realizadas.

La norma dedica, así mismo, un capítulo específico para cada uno de los siguientes programas de actuación enmarcados en el ámbito de la mejora de la

calidad de los servicios públicos: Cartas de Servicios, Premios a la calidad de los servicios públicos, Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana y, Quejas y Sugerencias.

Las **Cartas de Servicios** son tratadas en el **cuarto capítulo** de la Ley Foral, donde se indican pautas y orientaciones que guíen el proceso de elaboración e implantación de este sistema de autoevaluación de la calidad de los servicios públicos:

PRINCIPIO/ORIENTACIÓN	CONTENIDO	ARTÍCULO
Concepto y alcance de la herramienta de Cartas de Servicios	<p>Son documentos de acceso público que constituyen un medio para informar a los ciudadanos sobre los servicios públicos prestados por las Administraciones Públicas de Navarra.</p> <p>Incorporarán compromisos voluntariamente adquiridos por las Administraciones Públicas para una mejor prestación de sus servicios públicos, y los indicadores que aseguren su cumplimiento. No tienen el carácter de disposiciones normativas y no surten efectos jurídicos vinculantes.</p>	Art. 18
Contenidos mínimos de las Cartas de Servicios	<p>De carácter general:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⋈ Datos identificativos del órgano u organismo que elabore la Carta. ⋈ Descripción genérica de los objetivos y competencias del órgano u organismo que las lleva a cabo. ⋈ Descripción de los servicios que se prestan. ⋈ Modalidades de colaboración o participación de los ciudadanos y usuarios en la mejora de los servicios. ⋈ Relación de las referencias normativas reguladoras de las prestaciones y servicios. ⋈ Sistema de sugerencias y reclamaciones. ⋈ Compromisos que se contraen en relación con los servicios que se prestan. <p>De carácter complementario:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⋈ Las direcciones postales, telefónicas e informáticas de todas las oficinas donde se prestan cada uno de los servicios. ⋈ Dirección postal, telefónica e informática de la unidad responsable de la Carta de Servicios. ⋈ Referencia a otras posibles informaciones divulgativas sobre los servicios gestionados. ⋈ Otros datos de interés sobre los servicios prestados. 	Art. 19

Además de estas orientaciones, **se establece una obligación** para los Departamentos y Organismos Autónomos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra: la elaboración de sus respectivas Cartas de Servicios en el plazo máximo de tres años desde la entrada en vigor de la Ley.

El **quinto capítulo** regula la promoción de **Premios a la calidad de los servicios públicos**, dirigidos a reconocer y premiar a las Administraciones que se hayan distinguido en la realización de actividades de mejora en la calidad del servicio ofrecido al ciudadano.

El programa de actuación de **Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana** es regulado en el **séptimo capítulo**. En este caso, se ofrece una aproximación conceptual a la materia y orientacio-

nes sobre la metodología a emplear, las garantías de fiabilidad y seguridad a tener en cuenta en este tipo de trabajos de investigación (confidencialidad de las personas que trabajan o colaboran en este tipo de trabajos de investigación y posibilidad de consolidación y comparación de resultados, principalmente), y la utilización de los resultados (en la elaboración y actualización de cartas de servicios y para abordar otras acciones de mejora continua).

El **octavo capítulo** orienta la actuación de las Administraciones Públicas de Navarra en lo que se refiere a las **Quejas y Sugerencias**, destacando la obligación de contestar al interesado que formuló la queja o sugerencia en el plazo de un mes desde su recepción indicándole las actuaciones realizadas. Además, este capítulo, identifica los siguientes aspectos:

PRINCIPIO/ORIENTACIÓN	CONTENIDO	ARTÍCULO
Definición	Cada Administración Pública de Navarra determinará la unidad o unidades responsables de la gestión de quejas y sugerencias, la cual deberá ofrecer al ciudadano la respuesta a las mismas, así como informar sobre las actuaciones realizadas y medidas adoptadas.	Art. 28
Presentación y tramitación	<ul style="list-style-type: none"> ⤷ La ubicación física de la unidad responsable de la gestión de quejas y sugerencias se señalará de forma visible y deberá ser la más accesible para los usuarios. ⤷ Los canales para la formulación de quejas y sugerencias son el presencial, correo postal y medios telemáticos, para los que se requiere firma electrónica. ⤷ Los usuarios recibirán justificante de la presentación de su queja / sugerencia. 	Art. 29
Contestación	La unidad responsable de la gestión de quejas y sugerencias informará a la persona interesada en el plazo de un mes de las actuaciones realizadas.	Art. 30
Seguimiento	La información sobre las quejas y sugerencias recibidas, así como su tramitación, respuesta y medidas adoptadas, se incorporará a la memoria anual del departamento.	Art. 31
Efectos	Las quejas no tienen calificación de recurso administrativo ni interrumpirán los plazos establecidos en la normativa vigente para los procedimientos administrativos.	Art. 32

3.4.

Fase III. Definición del plan de actuaciones para materializar el sistema público de evaluación en Navarra

El texto legislativo define los elementos clave (delimitación de los ámbitos de actuación o materias a las que dará cobertura el sistema público de evaluación, componentes básicos, criterios de actuación, actores implicados, medidas y preceptos básicos, etc.) que conformarán el sistema público de evaluación. Para llevar a la práctica el diseño planteado, es necesario concretar un “plan de actuaciones” que establezca prioridades de acción de manera gradual y a largo plazo para cada una de las materias o ámbitos de evaluación.

3.4.1.

Evaluación de políticas públicas

En septiembre de 2006 la recién creada Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de calidad de los servicios públicos, decide encargar al Instituto Navarro de Administración Pública la realización de un estudio diagnóstico que identifique cuáles son las acciones prioritarias a abordar en materia de evaluación de políticas públicas, y que permitirán delinear y construir los distintos componentes del sistema público de evaluación navarro en esta materia.

Este trabajo tuvo por objetivo estudiar los procesos de evaluación llevados a cabo en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra durante los últimos cinco años. Se trata de una **metaevaluación** de las evaluaciones de programas y políticas públicas realizadas en esta Administración, sobre la base de un conjunto de criterios que permitieron cualificar la demanda de evaluaciones y valorar su relevancia, validez y utilidad, así como su pertinencia en relación con el contexto evaluativo y con las funciones que debe cumplir la evaluación.

Con esta investigación se pretendió ofrecer respuesta a las siguientes preguntas: **¿qué se está haciendo en Navarra sobre evaluación de políticas públicas?, y ¿para qué ha servido?**

El diagnóstico de las evaluaciones sirvió de base para determinar el grado de institucionalización de la evaluación de las políticas públicas en Navarra, ofreciendo insumos sobre las mejoras necesarias a introducir y sobre las necesidades evaluativas no cubiertas.

Sus conclusiones –emitidas en abril de 2007 – resultaron de gran utilidad para la Comisión Foral de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, que ha contado con una herramienta que ha facilitado y orientado, en gran parte, el proceso de toma de decisiones sobre las actuaciones y estrategia a emprender en materia de evaluación de políticas públicas a medio-largo plazo.

El trabajo de campo se centró en identificar las evaluaciones realizadas en los Departamentos, en los últimos años, recopilar información sobre el tipo de información suministrada por la evaluación, su grado de relevancia y el nivel de satisfacción de los destinatarios con el proceso de evaluación y los datos aportados.

El estudio diagnóstico aporta numerosas **recomendaciones**, de entre las cuales, la Comisión Foral para la Evaluación, consideró **prioritarias** las siguientes:

- » Fomentar las **acciones de sensibilización** sobre la importancia de la evaluación de políticas públicas para los procesos de toma de decisión y mejora de las actuaciones públicas.
- » Desarrollar **actuaciones formativas** para aumentar la capacitación en materia de evaluación de políticas públicas y seguimiento.
- » Diseñar y elaborar **instrumentos que sirvan de referencia** a todas las personas implicadas en la puesta en marcha de procesos de evaluación de políticas públicas.

3.4.2.

Evaluación de la calidad de los servicios públicos

Tal como se ha mencionado en la descripción de la Fase Pre Legislativa, en el año 2005, previo a la elaboración de la Ley Foral 21/2005, se realizó un “Informe sobre la situación de las diferentes unidades orgánicas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos autónomos en materia de calidad y mejora de los servicios públicos”, impulsado por el Servicio de Modernización y Estudios de las Administraciones Públicas de Navarra del INAP.

Dicho informe, recopila las condiciones de cada unidad administrativa respecto al grado de utilización de sistemas, modelos, instrumentos o herramientas favorecedores de la calidad (modelos comúnmente aceptados como EFQM, ISO, CAF, Q turística, etc.) y la mejora continua (cualesquiera otros métodos como planes de modernización, planes estratégicos, etc.) de los servicios prestados.

El estudio reveló que un 51% de las unidades administrativas contaba con algún sistema o instrumento de calidad.

De manera complementaria a este informe, se realizó un estudio comparativo con intención de analizar las

experiencias existentes en otras Comunidades Autónomas respecto de la evaluación y estudiar el marco normativo que la regula en otros contextos (nacional y autonómico). Este análisis puso de manifiesto que, en general, las Administraciones Públicas españolas habían centrado su acción en la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

Por otro lado, en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, se habían dado pasos importantes para su modernización y su configuración como prestadora de servicios de calidad, como demuestran los planes de Modernización de la Administración de la Comunidad Foral impulsados desde el Gobierno de Navarra (años 1993 y 2002), así como la configuración de áreas, servicios y secciones dentro de los diferentes Departamentos dedicados al fomento de la mejora de la gestión y modernización administrativa.

En esta fase, en la que se pretende establecer el plan de actuaciones que permitirá hacer realidad el modelo de sistema público de evaluación en relación a la evaluación de la calidad de los servicios públicos, se decide considerar todos estos estudios y análisis, con la intención de emplear sus conclusiones como base para la definición del conjunto de acciones y medidas a poner en marcha.

3.5.

Fase IV. Implementación del plan de actuaciones: desarrollo de los componentes del sistema público de evaluación

Una vez definida la estrategia de actuación, es el momento de poner en marcha las actividades de configuración del conjunto de componentes que irán conformando el sistema público de evaluación navarro y que, en segundo plano y de forma gradual, coadyuvarán a institucionalizar la práctica de evaluación en las Administraciones Públicas de la Comunidad Foral Navarra.

Este apartado describe, uno a uno, los ejes o marcos de actuación definidos y presentados de manera

resumida en el apartado 3.1 del presente documento, detallando los componentes, tareas y productos desarrollados hasta el momento actual.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, la configuración del sistema público de evaluación no ha sido ejecutada de forma lineal. Las fases de desarrollo de los diferentes marcos de actuación han ido superponiéndose y abordándose en función de las necesidades y de acuerdo al contexto político, técnico y a la disponibilidad de recursos.

3.5.1.

Marco normativo

La Ley Foral 21/2005 establece los criterios y líneas de actuación base sobre los que apoyar las tareas de configuración y desarrollo del sistema público de evaluación navarro pero, como todo texto legislativo, su carácter generalista requiere de su concreción posterior a través de desarrollos de distinto rango o acuerdos posteriores.

Este hecho justifica este Marco de actuación, dirigido a elaborar las disposiciones normativas que permitan modificar y/o ampliar las medidas y contenidos básicos establecidos por la Ley.

Como puede observarse en el siguiente cronograma los desarrollos normativos dirigidos a cada una de las materias de evaluación se alternan con los destinados a definir de una manera más precisa las instituciones e infraestructuras que permitan el desarrollo del sistema público de evaluación navarro.

ACTUACIONES REALIZADAS		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
AÑOS 2005-2007		<p>Decreto Foral 72/2005, de 9 de mayo, por el que se regulan las Cartas de Servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos autónomos.</p> <p>Orden Foral 119/2005, de 11 de octubre, por el que se regula el diseño y estructura de las Cartas de Servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos autónomos.</p>
		<p>Acuerdo de 20 de febrero de 2006, de Gobierno de Navarra, por el que se designa al Presidente de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.</p> <p>Acuerdo de 8 de junio de 2006, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se aprueba su Reglamento de funcionamiento.</p> <p>Acuerdo del 21 de noviembre de 2006, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se regula el Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.</p>
		<p>Decreto Foral 61/2006, de 4 de septiembre, que determina las unidades responsables de la gestión de quejas y sugerencias presentadas por los usuarios de los servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos autónomos.</p> <p>Acuerdo del 21 de noviembre de 2006, por el que se recomiendan sistemas de autoevaluación de los servicios públicos a los distintos departamentos y organismos públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.</p>
		<p>Decreto Foral 117/2007, de 3 de septiembre, por el que se aprueban los Estatutos del organismo autónomo Instituto Navarro de Administración Pública.</p> <p>Este Decreto recoge la creación del Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos.</p>

ACTUACIONES REALIZADAS		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
AÑOS 2008-2010	<p>Acuerdo de 10 de octubre de 2008, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se recomienda a las Administraciones Públicas de Navarra que utilicen el material de soporte elaborado por el INAP en materia de evaluación y seguimiento de las políticas públicas.</p>	<p>Acuerdo de 10 de octubre de 2008, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se recomienda a las Administraciones Públicas de Navarra que utilicen las guías elaboradas por el Instituto Navarro de Administración Pública para los procesos de selección, implantación, difusión y seguimiento de Cartas de Servicios.</p>
	<p>Acuerdo de 10 de octubre de 2008, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se establece el sistema de comunicación entre las Administraciones Públicas de Navarra y la Comisión, a través del INAP para el mantenimiento del Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de Servicios.</p>	
	<p>Orden Foral 46/2010, de 25 de enero, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, por la que se aprueba el Código Orientativo de Buenas Prácticas Administrativas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus Organismos Autónomos, en sus relaciones con los ciudadanos.</p>	
	<p>Acuerdo de 16 de marzo de 2010, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se modifica la estructura del Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos y se determina su contenido.</p>	
	<p>Acuerdo de 14 de diciembre de 2010, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se establece el procedimiento para la formalización de encargos de evaluación externa de las intervenciones públicas que reciba la Comisión.</p>	<p>Acuerdo de 14 de diciembre de 2010, de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, por el que se establece el procedimiento de evaluación externa de Cartas de Servicios por parte de la Comisión Foral de Evaluación.</p>
	<p>Acuerdo de Gobierno de Navarra de 7 de marzo de 2011 por el que se aprueba el Plan Marco de Calidad, con el visto bueno previo de la Comisión Foral de Evaluación, de fecha 14 de diciembre de 2010.</p>	

ACCIONES O DESARROLLOS NORMATIVOS COMUNES A LAS DOS MATERIAS

Una vez aprobada la Ley Foral 21/2005 por el Parlamento de Navarra, es la Comisión Foral el organismo encargado del ejercicio de la competencia de la evaluación en las Administraciones Públicas de Navarra.

El Gobierno de Navarra, el 20 de febrero de 2006, acuerda nombrar Presidente de esta Comisión a D. Javier Caballero Martínez, Consejero de Presidencia, Justicia e interior, y posteriormente, la propia Comisión Foral decide, en Acuerdo del 8 de junio de 2006, dotarse de un Reglamento de funcionamiento que le permita desempeñar con total efectividad las funciones encomendadas por la Ley Foral 21/2005, momento a partir del cual se puede decir que este organismo comienza a dar sus primeros pasos.

Por otro lado, la Ley Foral 21/2005 determina la creación del Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos en el que deberán ser inscritas las evaluaciones –tanto de políticas públicas como de calidad de los servicios públicos– concluidas, los programas de mejora así como las Cartas de Servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus organismos públicos dependientes²⁰, siendo la Comisión Foral el órgano encargado de realizar esta inscripción.

En Acuerdo adoptado el 21 de noviembre de 2006, la Comisión Foral aprueba la regulación de este Registro, detallando con precisión sus criterios generales de organización y funcionamiento (composición o secciones; estructuración de dichas secciones, coordinación con otras fuentes de información existentes, etc.).

Siguiendo con lo dispuesto en el texto legislativo, el artículo 23.4 de la Ley Foral 21/2005 indica que *“para el cumplimiento de sus fines, la Comisión dispondrá de los medios materiales y recursos humanos que le proporcione el Instituto Navarro de Administración Pública, al cual quedará adscrita”*.

Así, en los Estatutos de dicho organismo autónomo aprobados el 3 de septiembre de 2007, se crea el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos, con la misión de *contribuir a la mejora de la calidad de los servicios públicos y fortalecer y generalizar la función de seguimiento y evaluación en las Administraciones Públicas de Navarra*²¹. El Decreto por el que se aprueban estos estatutos, en su artículo 34, le asigna las siguientes **funciones**:

- » Promover la implantación de cuantos sistemas de mejora de la calidad de los servicios se estimen oportunos en las distintas unidades administrativas.
- » Evaluar y analizar el rendimiento de los recursos humanos de las Administraciones Públicas de Navarra, elaborar y aplicar sistemas de mejora en su organización y funcionamiento.
- » Gestión y convocatoria anual del Premio Navarro a la Calidad de los Servicios Públicos en las Administraciones Públicas.
- » Gestión y mantenimiento del Registro de Evaluación de la Calidad de las Políticas Públicas y los Servicios Públicos.
- » Asistir a la Comisión Foral de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos y desarrollar sus acuerdos.
- » Establecimiento de vínculos de colaboración con los diferentes organismos nacionales e internacionales con funciones similares.
- » Realizar estudios y publicaciones, promover jornadas, congresos y foros y convocar premios sobre cualquiera de las materias anteriormente enumeradas.

La Comisión Foral y el INAP, a través del Servicio de Calidad como unidad que presta asistencia a la Comisión se erigen, por tanto, como los principales impulsores de la cultura de la evaluación en el marco de la

20. Art. 23.2. h), de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

21. http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/El+Instituto/Mision+y+funciones/Evaluacion+y+Mejora+de+la+Calidad/Default.htm

Comunidad Foral de Navarra, velando por el cumplimiento y desarrollo de los preceptos contenidos en la Ley Foral 21/2005.

El 10 de octubre de 2008, la Comisión Foral establece por Acuerdo el sistema de comunicación con las Administraciones Públicas de Navarra para el mantenimiento del Registro de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios Públicos. Este acuerdo recuerda que la responsabilidad de gestión del Registro corresponde al Instituto Navarro de Administración Pública, por lo que se recomienda la utilización del sistema de inscripción desarrollado por dicho Instituto para proporcionar toda la información sobre las actuaciones registrables.

En enero de 2010, el Consejero de Presidencia, Justicia e Interior aprueba la Orden Foral 46/2010 por la que se determina el nuevo “Código Orientativo de Buenas Prácticas Administrativas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus Organismos Autónomos, en sus relaciones con los ciudadanos”.

Este Código fue elaborado originalmente en el año 2004, pero con la entrada en vigor de la nueva normativa como la Ley Foral 21/2005, se considera necesaria la revisión de su contenido.

El documento recoge los principios básicos y reglas generales que han de inspirar la que se considera relación idónea entre una Administración moderna, democrática y colaboradora, y la ciudadanía, que permita, por un lado, aproximar más la Administración a los ciudadanos y por otro, garantizar una mejor calidad en su actividad.

Con este Código se pretende dar a conocer al personal de la Administración las pautas a seguir en el trato con la ciudadanía, e informar a ésta de la conducta que debe esperar en su trato normal con la Administración.

Posteriormente, como puede observarse en la tabla resumen, el 16 de marzo de 2010, aparece un nuevo Acuerdo de la Comisión Foral que tiene por objeto modificar la estructura del Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos y determinar su contenido.

Dicho Acuerdo es resultado de una de las actuaciones de mejora formuladas a raíz de las conclusiones y recomendaciones emitidas por la “Evaluación

del grado de aplicación y resultados de la Ley Foral 21/2005” realizada en el 2009.

ACCIONES O DESARROLLOS NORMATIVOS DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS

Por lo que respecta a la evaluación de la calidad de los servicios públicos, la Ley Foral 21/2005 establece cinco programas de actuación que deben ser aplicados por las Administraciones Públicas navarras. Por tanto, se desarrollan disposiciones normativas para favorecer la efectiva aplicación de dichos programas.

□ Programa de Cartas de Servicios

El 9 de mayo de 2005, con carácter previo a la entrada en vigor de la Ley Foral 21/2005, fue aprobado un Decreto regulador de las Cartas de Servicios en la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos autónomos.

Posteriormente se aprobó la Orden Foral 119/2005, de 11 de octubre, que tiene por objeto asegurar la uniformidad y visión corporativa de estas Cartas de Servicios, para lo cual establece su estructura y detalla los contenidos mínimos, que posteriormente son esbozados por el artículo 19 de la Ley Foral (identificación; misión, competencia y valores; servicios prestados, compromisos adquiridos e indicadores de medición, etc.).

El 10 de octubre de 2008 la Comisión Foral adopta un nuevo Acuerdo por el que se recomienda a las Administraciones Públicas de Navarra la utilización de las guías elaboradas, se invita a participar a su personal en las acciones formativas sobre el desarrollo de Cartas de Servicios organizadas por el Instituto Navarro de Administración Pública y se pone a disposición de las mismas el asesoramiento del Servicio de Calidad.

Finalmente, la Comisión Foral, con fecha 14 de diciembre de 2010, adoptó el Acuerdo por el que se establece el procedimiento de evaluación externa de Cartas de Servicios por parte de la Comisión Foral de Evaluación. En él se indica que, en el caso de los departamentos y organismos públicos dependientes de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, la evaluación de las Cartas de Servicios se realizará de oficio, transcurridos dos años desde de su aprobación. El resto de administraciones públicas recogidas

en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 21/2005²², podrá solicitar la evaluación externa a la Comisión Foral cuando lo estimen conveniente.

□ **Programa de quejas y sugerencias**

El 4 de septiembre de 2006 se aprueba un Decreto Foral cuyo objeto es concretar las unidades responsables de gestionar las quejas y sugerencias formuladas por las personas usuarias de los servicios de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos autónomos:

- ↳ Secretarías Generales Técnicas de los Departamentos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

- ↳ Directores Gerentes de los Organismos Autónomos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

- ↳ Órgano directivo unipersonal de superior rango, en el resto de organismos públicos dependientes de la Comunidad Foral de Navarra.

□ **Programa de evaluación de la calidad de los servicios públicos**

El 21 de noviembre de 2006, la Comisión Foral aprueba un Acuerdo por el que recomienda a los departamentos y organismos públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, qué sistemas de autoevaluación de los servicios públicos utilizar en función de unas determinadas características:

CARACTERÍSTICAS DEL DEPARTAMENTO U ORGANISMO	SISTEMA DE AUTOEVALUACIÓN RECOMENDADO
Departamentos y Organismos Públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra que realizan exclusivamente funciones de naturaleza administrativa y no prestan servicios públicos que también preste el sector privado.	Cartas de Servicios
Centros públicos de carácter educativo, sanitario o asistencial o que presten servicios que también sean prestados por el sector privado.	EFQM ó CAF (indistintamente)
Unidades que realizan actividades administrativas y trámites que sean susceptiblemente repetitivos y con secuencias muy pautadas.	Normas ISO

Este Acuerdo también recomienda que, en cualquier de los casos, previamente a la implantación de cualquier sistema de autoevaluación, se adopte el “sistema de gestión por procesos” (identificación, ordenación y simplificación de los mismos) en línea con lo dispuesto en el Plan de Modernización y Reforma de la Administración aprobado por Acuerdo de Gobierno en el año 2003.

Así mismo, pone a disposición de las organizaciones públicas implicadas el asesoramiento especializado de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos, a través del Servicio de Calidad.

22. Entidades locales y sus organismos públicos, sociedades públicas y fundaciones que gestionen servicios públicos o presten servicios de interés general.

ACCIONES O DESARROLLOS NORMATIVOS EN EVALUACIÓN DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS

El primer desarrollo normativo posterior a la Ley Foral 21/2005 que afecta a esta materia data del año 2008 y surge como consecuencia de la puesta en marcha del eje de actuación de “recursos y herramientas”, destinado a proporcionar a las Administraciones Públicas navarras una serie de instrumentos y soportes que les permitan desarrollar de manera efectiva la función de evaluación.

Así, el 10 de octubre de 2008, la Comisión Foral acuerda recomendar a las Administraciones Públicas de Navarra que utilicen el material de soporte elaborado por el INAP en materia de evaluación de políticas públicas.

Posteriormente, el 14 de diciembre de 2010, la Comisión Foral aprueba un nuevo Acuerdo que establece el procedimiento para la formalización de encargos de evaluación externa de las intervenciones públicas a dicha Comisión por parte de las Administraciones Públicas navarras.

Dicha evaluación se realizará siempre a solicitud del órgano competente de cada Administración. El Servicio de Calidad, como unidad que presta asistencia a la Comisión Foral, será el encargado de analizar cada solicitud y elaborar, si procede, su aceptación tras el análisis del encargo, el convenio en el que se reflejen los compromisos técnicos, jurídicos, administrativos y, en su caso, económicos de cada parte.

3.5.2.

Marco organizativo e infraestructuras

ACTUACIONES REALIZADAS		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
	<ul style="list-style-type: none"> ⋈ Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos. 	
AÑOS 2006-2010	<ul style="list-style-type: none"> ⋈ Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos. ⋈ Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos. ⋈ Plan Marco de Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra. 	

A la par que se desarrolla el marco normativo, se desarrollan una serie de acciones destinadas, en primer lugar, a configurar el órgano colegiado encargado del ejercicio de la competencia de evaluación en el ámbito territorial de Navarra: la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

A continuación, se crean el Servicio de Calidad y el Registro de Evaluación que constituyen las infraestructuras institucionales y técnicas que ofrecen soporte a la labor y funciones de la Comisión.

Este marco de actuación integra, así mismo, la creación de herramientas de planificación que orientan el

proceso de constitución del sistema público de evaluación navarro, como es el caso del “**Plan Marco de Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra**”, elaborado a finales del año 2010 y aprobado el 7 de marzo de 2011.

□ La Comisión Foral para la evaluación de las políticas y de los servicios públicos

La Comisión Foral comienza su andadura en el mes de junio de 2006, fecha en que se aprueba su reglamento de funcionamiento.

En su composición están representados los órganos de la Administración de la Comunidad Foral con

competencia en materia de modernización, evaluación y calidad, las entidades locales de Navarra a través de la Federación de Municipios y Concejos, así como la fundación pública dedicada a esta actividad y los sindicatos mayoritarios.

La Comisión se reúne de forma ordinaria cada seis meses y regula su actividad mediante Acuerdos que se publican en el Boletín Oficial de Navarra.

Hasta la fecha, la actuación de este organismo ha estado dirigida a:

- ⤵ Proponer acciones para desarrollar una visión generalizada y compartida acerca del concepto de evaluación y su finalidad.
- ⤵ Elaborar y divulgar criterios de evaluación comunes.
- ⤵ Realizar recomendaciones sobre metodologías de evaluación a emplear inicialmente.

□ El Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos

En septiembre de 2007 se constituye el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos, que asume el marco de la evaluación y calidad definido por la Ley Foral 21/2005 y a partir de él establece su estrategia y la desarrolla en función de los recursos existentes.

De esta forma, ha diseñado una línea de trabajo de aplicación general dirigida a las Administraciones Públicas de Navarra y basada en las siguientes acciones:

- ⤵ Divulgación y sensibilización sobre el enfoque de una Administración orientada al ciudadano, prestadora de servicios de calidad, según los principios recogidos en la LF 21/2005, y sobre la importancia del seguimiento y la evaluación para los procesos de toma de decisión y mejora de las actuaciones públicas.
- ⤵ Desarrollo de planes de acción en relación con las medidas definidas por la Ley Foral en las materias de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

- ⤵ Elaboración de criterios comunes y definición de metodologías mediante la publicación de Guías de orientación y el desarrollo de instrumentos de apoyo.

- ⤵ Formación general y talleres prácticos dirigidos a equipos de trabajo.

- ⤵ Fomento y promoción de redes de trabajo para el intercambio de experiencias y la colaboración entre las Administraciones de Navarra.

- ⤵ Participación en foros estatales públicos y privados y traslación y divulgación de mejores prácticas a las Administraciones Públicas de Navarra.

□ El Registro de Evaluación de Políticas y Servicios Públicos

Dentro de este eje también se incluye la puesta en marcha del **Registro de Evaluación** que surge como **instrumento operativo** para facilitar tanto a la Comisión como al Servicio de Calidad la labor de seguimiento y difusión del grado de aplicación de los programas de actuación contemplados en la Ley Foral 21/2005.

Como características del Registro, se pueden destacar las siguientes:

- ⤵ Es público y gratuito. Cualquier ciudadano podrá consultarlo sin necesidad de acreditar un interés personal y legítimo.
- ⤵ Es accesible a través de Internet, desde la página Web del Gobierno de Navarra, para su consulta por cualquier interesado²³.
- ⤵ Su gestión y mantenimiento corresponde al Instituto Navarro de Administración Pública dentro de las funciones de asistencia a la Comisión Foral para la evaluación.
- ⤵ La inscripción es obligatoria para los órganos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra o sus organismos públicos.
- ⤵ La inscripción puede hacerse a petición del órgano administrativo interesado o, en el caso de

23. (http://www.navarra.es/home_es/Servicios/ficha/1715/Consulta-del-Registro-de-Evaluacion-de-las-Politicas-y-Servicios-Publicos#presentacion)

la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus organismos públicos, de oficio por la propia Comisión Foral.

- » Podrán inscribirse los actos que aprueben o adopten las entidades locales de Navarra, a solicitud de éstas.

El Registro se divide en las siguientes Secciones o Apartados²⁴:

1. Evaluaciones de políticas públicas

Este apartado agrupa las evaluaciones de intervenciones públicas (políticas, planes o programas) realizadas en las Administraciones Públicas de Navarra.

Se entienden por intervenciones públicas las acciones realizadas por la Administración para beneficio de la sociedad, mejora de un determinado grupo social o situación de interés general. Un ejemplo son los planes de empleo, el plan de igualdad, etc. En el Registro se incluirán las evaluaciones de este tipo de acciones, no las acciones en sí mismas.

2. Cartas de Servicios

Las Administraciones Públicas de Navarra deben inscribir en esta sección las Cartas de Servicios aprobadas, así como las modificaciones de las mismas.

3. Sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos

Los sistemas de autoevaluación y de evaluación de la calidad de los servicios públicos, cualquiera que sea su denominación, que se lleven a cabo o se hayan implantado en las Administraciones Públicas de Navarra, han de estar recogidos en este apartado del Registro.

Estas autoevaluaciones son la labor que desempeña la Administración para identificar cómo presta sus servicios, y cómo trabaja internamente la organización para prestar dichos servicios.

Las normas ISO y los modelos EFQM y CAF son ejemplos de los sistemas más empleados.

4. Programas de mejora de la calidad

Esta sección está destinada a recopilar los programas desarrollados a partir de la información obtenida en las evaluaciones de las intervenciones públicas, así como de la aplicación de las medidas que la Ley Foral 21/2005, de 29 de noviembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, establece para la mejora de la calidad de los servicios públicos (Autoevaluaciones o evaluaciones de la calidad de los servicios públicos, Cartas de Servicios, Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana, Quejas y sugerencias).

5. Premios a la calidad de los servicios públicos

Los premios que, tanto la Administración de la Comunidad Foral de Navarra como cualquier otro organismo público navarro, otorguen a las Administraciones Públicas de Navarra en relación con la mejora de la calidad de los servicios públicos, así como los recibidos por estas administraciones de cualquier organismo nacional o internacional, deben ser inscritos en este apartado del Registro.

6. Estudios de análisis de la demanda y del grado de satisfacción ciudadana

En esta sección se inscriben los estudios de análisis de necesidades, expectativas y satisfacción de las personas usuarias realizados por las Administraciones Públicas de Navarra, de acuerdo a lo establecido en el capítulo VI de la LF 21/2005.

7. Sistemas de quejas y sugerencias

Este apartado recoge la relación de sistemas de quejas y sugerencias implantados en las Administraciones Públicas de Navarra, de acuerdo a lo establecido en el capítulo VIII de la LF 21/2005 de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

24. Esta estructuración del Registro se define en el Acuerdo adoptado por la Comisión Foral el 10 de Marzo de 2010 por el cual se modifica la estructura anterior.

Todas las secciones de este Registro contienen un conjunto de datos comunes a cumplimentar por parte de las Administraciones, que permiten identificar la unidad responsable de la inscripción. Así se indica la denominación de la organización y de la unidad responsable y los datos de contacto de la misma.

Además, cada sección tiene establecidos una serie de datos específicos, en función de la naturaleza de las acciones que recoge.

La relación y descripción completa de cada sección puede consultarse en el documento: “Registro de Evaluación de Políticas y Calidad de Servicios. Descripción, estructura y contenido” elaborado por el INAP en octubre de 2009²⁵.

□ El Plan Marco de Calidad de los Servicios Públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra

La elaboración de este Plan responde al compromiso de legislatura adquirido por el Gobierno de Navarra con la ciudadanía para el periodo 2007-2011²⁶.

La finalidad que persigue es la siguiente:

Que la calidad de los servicios prestados a la ciudadanía sea un factor clave en la gestión pública.

La búsqueda de la excelencia como elemento diferenciador de la Administración Foral.

Que la percepción de la ciudadanía sobre el funcionamiento de la Administración y la prestación de los servicios públicos en Navarra continúe siendo bastante positiva e incluso mejore²⁷.

Sus destinatarios son: la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, sus departamentos y organismos autónomos, si bien puede extenderse al resto de Administraciones recogidas en el ámbito de actuación de la Ley Foral 21/2005²⁸, si así lo consideraran oportuno.

Este documento pretende servir de marco de referencia, estableciendo los criterios de actuación basados en la mejora continua y las distintas medidas e iniciativas que se pueden desarrollar para mejorar la calidad de los servicios que se prestan. Así, cada departamento, organismo autónomo o unidad de rango inferior que quiera elaborar su propio Plan de Calidad podrá hacerlo a partir de este marco general y bajo sus directrices. Se trata, pues, de compatibilizar los intereses y necesidades específicos con la existencia de un Plan de Calidad para el conjunto de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

La elaboración del Plan Marco ha sido fruto de la colaboración y participación de los departamentos y organismos autónomos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, la Federación Navarra de Municipios y Concejos y la Fundación Navarra para la Excelencia, a través de grupos de trabajo, revisión y contraste. Como coordinador e impulsor del trabajo ha actuado el Instituto Navarro de Administración Pública, por medio del Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos.

El **objetivo general** del Plan Marco de Calidad es establecer las actuaciones y medidas necesarias para potenciar la mejora de los servicios públicos en Navarra y lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de las mujeres y hombres a quienes se ofrecen, además de la del propio personal de la Administración.

25. http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Registro+de+Evaluacion/

26. El Gobierno de Navarra publicó en un documento su compromiso social con la ciudadanía navarra en la legislatura 2007-2011, que incluye el conjunto de las principales actuaciones en los diversos ámbitos de gestión en esta legislatura. Contiene 548 acciones, siendo una de estas iniciativas la elaboración del Plan de Calidad de los Servicios Públicos.

27. Se toma como referencia los resultados obtenidos en el Análisis de percepción ciudadana sobre los servicios públicos en Navarra, realizado por el Instituto Navarro de Administración Pública en el año 2010.

28. Las Entidades Locales de Navarra y sus organismos autónomos; otras instituciones públicas creadas o reguladas por las leyes forales de la Comunidad Foral de Navarra en la medida en que presten servicios a los ciudadanos; las sociedades públicas incluidas en el ámbito de aplicación de la Ley Foral 15/2004, de 3 de diciembre, de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, y en la Ley Foral 6/1990, de 2 de julio, de la Administración Local de Navarra, y las fundaciones públicas que éstas constituyan conforme a dichas Leyes Forales, siempre que gestionen servicios públicos o presten servicios de interés general para la ciudadanía navarra.

Para el logro de este objetivo general, se plantean los siguientes **objetivos específicos**:

- » Orientar la aplicación de las medidas facilitando referencias y métodos a los departamentos o unidades para que desarrollen sus propios Planes de Calidad específicos:

 - Concienciar y promocionar la importancia estratégica de la implantación de medidas para la mejora de la calidad de la gestión pública.
 - Proporcionar un itinerario o guía que recoja las medidas e iniciativas que se pueden poner en marcha. Este itinerario permitirá unificar las diferentes acciones en mejora de calidad que emprendan las distintas unidades de la Administración foral.
- » Facilitar la coordinación y la comunicación:

 - Compartir experiencias y coordinar acciones en mejora de calidad que emprendan las distintas unidades de la Administración foral.
 - Comunicar y difundir las acciones puestas en marcha.

Estos objetivos específicos se concretan en tres ejes de actuación:

- » Un primer eje de sensibilización y formación para concienciar a las personas del departamento u organismo autónomo de la importancia de mejorar la calidad en la gestión pública, de forma sistemática y continua, y dotarles de los conocimientos necesarios para la implantación de herramientas de gestión que lo posibiliten.
- » Un segundo eje, que responde a la necesidad de disponer de un Plan de Calidad específico, en el ámbito de cada departamento, organismo autónomo o unidad de la Administración Foral, y que facilita la metodología para su desarrollo.
- » Y un tercer y último eje, dedicado a fomentar la coordinación y la comunicación en el propio sector público.

3.5.3.

Marco de capacitación y sensibilización

Este tercer marco de actuaciones tiene un doble propósito: incrementar el grado de interés y conocimiento acerca de la evaluación y de la mejora de la calidad; y, por otro lado, implementar las condiciones y recursos que favorezcan el desarrollo de la capacidad de evaluación con la intención de potenciar la creación de organizaciones y personas capaces de gestionar y ejecutar la función de evaluación con aptitud y competencia.

Para ello se han realizado las siguientes actuaciones:

ACTUACIONES REALIZADAS

ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
<p>Cursos ofertados en Plan de Formación del INAP</p> <p>Área de evaluación y mejora de la calidad de políticas y servicios públicos (año 2010):</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Básico de Evaluación de Intervenciones Públicas. ⌘ Cómo diseñar una Intervención Pública. ⌘ Diseñando la evaluación de una intervención pública. ⌘ Gestionando la evaluación de una intervención pública. <p>Jornadas de Sensibilización</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Cuestiones clave para el diseño de sistemas de seguimiento y evaluación (3 abril de 2008). ⌘ Evaluabilidad (26 de noviembre de 2008). ⌘ El seguimiento como parte del ciclo de la evaluación (25 de marzo de 2009). ⌘ Uso estratégico de los resultados de la evaluación (30 de octubre de 2009). ⌘ El proceso de mejora y el plan de comunicación de resultados de una evaluación (12 de marzo de 2010). ⌘ La evaluación de impacto (22 de noviembre de 2010). 	<p>Cuatro convocatorias del programa de Premios a la Calidad de los Servicios Públicos</p> <p>Cursos ofertados en Plan de Formación del INAP:</p> <p>Área de evaluación y mejora de la calidad de políticas y servicios públicos (año 2010)</p> <p>General</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Cómo mejorar mi unidad. ⌘ La Evaluación y la mejora de la Calidad en la Administración. ⌘ Buenas prácticas administrativas. Conductas públicas. ⌘ Diseñar un Plan de Comunicación. ⌘ Definir un Programa de Mejora. <p>Cartas de Servicios</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Curso básico de Cartas de Servicios. ⌘ Taller para la implantación de Cartas de Servicios. ⌘ Taller para el seguimiento de Cartas de Servicios. ⌘ Análisis y mejora del servicio prestado. <p>Programa análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Curso básico sobre medición de la satisfacción expectativas de los usuarios. ⌘ Taller para el desarrollo de estudios cuantitativos de medición de la satisfacción y expectativas de los usuarios. <p>Programa de quejas y sugerencias</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Los sistemas de quejas y sugerencias. <p>Programa de evaluación de la Calidad de los Servicios Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Ventajas de aplicar un sistema de calidad. ⌘ Taller para la autoevaluación mediante un modelo de gestión de la excelencia. ⌘ Gestión por procesos en la Administración Pública: definición, indicadores y objetivos. ⌘ Herramientas técnicas para la gestión de la calidad en las Administraciones Públicas. ⌘ Cuadro de mando integral para la dirección de la calidad. <p>Programa de Premio a la Calidad de los Servicios Públicos</p> <ul style="list-style-type: none"> ⌘ Cómo preparar una candidatura al Premio a la Calidad de los Servicios Públicos.

Estas acciones se pueden agrupar en dos tipos de actuaciones:

1. Acciones de sensibilización:

La sensibilización en evaluación de políticas públicas se ha realizado a través de un ciclo de jornadas, celebradas con periodicidad semestral.

En estas jornadas se han incluido sesiones formativas sobre un aspecto concreto de la evaluación que han sido impartidas por especialistas en la materia y otras actividades como, por ejemplo, talleres y mesas de intercambio de experiencias.

Las jornadas se han dirigido a las personas implicadas en las tareas de diseño, gestión, seguimiento y evaluación de intervenciones públicas, que constituyen la “Red de actores de Evaluación”²⁹.

Por otro lado, las acciones orientadas a la sensibilización **en materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos**, se han centrado en dos actividades:

- » **Promoción del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos** que convoca anualmente (desde 2007) el Gobierno de Navarra, con el objeto de dar cumplimiento al art. 22 de la Ley Foral 21/2005.

El Premio tiene por objeto reconocer y distinguir a los organismos, unidades y entidades de las Administraciones Públicas navarras que se hayan destacado por sus actividades de mejora de la calidad de los servicios públicos y por la satisfacción de los ciudadanos mediante buenas prácticas de gestión.

- » **Comunicación periódica con la Comisión de Secretarios Técnicos** con el objetivo de sensibilizar en la necesidad de cumplir las prerrogativas establecidas por la Ley Foral 21/2005 en cuanto a los programas de actuación de Cartas de Servicios, Sistemas de quejas y sugerencias y al Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

2. Plan de acciones de formación:

El objetivo de este Plan es dotar al personal director y técnico de las Administraciones Públicas de Navarra de los conocimientos necesarios, tanto sobre evaluación de políticas públicas como sobre evaluación de la calidad de los servicios públicos, que les permitan implementar los programas de actuación contemplados en la Ley Foral 21/2005.

La mayor parte de los cursos ofertados se apoyan en los recursos y guías desarrolladas por el Servicio de Calidad del INAP, como soporte teórico a la implementación práctica de los diferentes programas.

Se distinguen dos tipos de formación:

- » **Formación General:** tiene por objetivo sensibilizar y aportar conocimientos básicos o generales sobre las materias de la Ley Foral. Esta formación está dirigida a todos los empleados públicos y/o a colectivos concretos.
- » **Formación Específica:** se dirige a grupos, equipos de trabajo o unidades completas. Es una formación eminentemente práctica. El objetivo es que los grupos que participen mejoren su sistemática de trabajo llevando a la práctica el conocimiento adquirido.

Las actuaciones de formación derivadas de la puesta en marcha de este marco de capacitación se iniciaron en el año 2008.

La oferta formativa ha ido incrementándose año a año pero, sin duda, el hecho más relevante es la incorporación en el Plan de Formación General del año 2010 de una nueva área denominada: “Área de evaluación y mejora de la calidad de políticas y servicios públicos”³⁰.

Esta nueva área incorpora el conjunto de cursos de contenido general sobre evaluación y mejora de la calidad (buenas prácticas administrativas; conceptos básicos sobre evaluación y calidad en la administración, etc.), dirigidos a personal directivo y técnico.

29. Esta Red de actores de Evaluación se explica de manera detallada en el apartado 3.5.6 dedicado al marco de cooperación.

30. La tabla resumen que encabeza la explicación de este eje o marco de actuación incluye, únicamente, la relación de cursos contenida en este Plan de Formación del año 2010 como muestra de las acciones formativas vigentes. No obstante, si se desea más información sobre los planes de formación aplicados en años anteriores, se puede contactar con el Servicio de Calidad del INAP.

En cuanto a la formación específica, es el programa de Cartas de Servicios el que cuenta con una mayor oferta de cursos y talleres. Esto responde, principalmente, a la prioridad de capacitar al personal de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y sus Organismos Autónomos, para el cumplimiento de la obligación estipulada en la Ley Foral 21/2005, de disponer de Cartas de Servicios, en un plazo máximo de tres años desde su entrada en vigor.

En este marco de capacitación se ha contemplado también la formación de las personas que forman parte del Servicio de Calidad, para mejorar y enriquecer el conocimiento. Así, las personas responsables del Servicio y de las Secciones que lo componen han recibido la siguiente formación:

- » Formación específica en materia de evaluación de políticas públicas y de calidad de los servicios públicos, asistiendo al curso **“Experto Universitario en Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios Públicos” organizado por la AEVAL, con una duración de 250 horas lectivas.**
- » Cursos de capacitación para Evaluadores de EFQM, que organiza la Fundación Navarra para la Excelencia, con objeto de formar parte del Club de Evaluadores de dicha Fundación.

El personal técnico del Servicio ha asistido a los diferentes Cursos de formación ofertados por el INAP en dichas materias.

3.5.4.

Marco de difusión

Este eje integra el conjunto de actuaciones orientadas a dar a conocer el plan de trabajo previsto para constituir el sistema público de evaluación navarro y a divulgar los avances y experiencias aprendidas en este proceso.

Este marco está ligado con el marco de capacitación y sensibilización, puesto que ambos buscan motivar e impulsar la toma de conciencia por parte de las organizaciones públicas navarras de las utilidades y beneficios del uso de la evaluación, con la finalidad de aumentar el crecimiento de la demanda de evaluaciones y la mejora de la capacidad de evaluación.

Las acciones de comunicación realizadas han estado inicialmente orientadas a potenciar el cumplimiento de los programas de actuación previstos por la Ley Foral 21/2005, por lo que se han dirigido al personal de las distintas unidades y organismos que integran las Administraciones Públicas de Navarra.

No obstante, también se ha procurado dotar el proceso seguido de un criterio de transparencia y publicidad, facilitando el acceso a la ciudadanía navarra a toda la información disponible en materia de evaluación.

A partir del año 2010, se observa una mayor apertura hacia el exterior con el propósito de difundir y poner en valor el camino recorrido, de manera que las experiencias y actuaciones realizadas puedan servir de ayuda a otras instituciones públicas y profesionales dedicados a la evaluación.

Las actuaciones más destacadas han sido:

ACTUACIONES REALIZADAS EN CADA ÁMBITO O ÁREA DE ACTUACIÓN		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
AÑOS 2008-2010	<ul style="list-style-type: none"> ◇ Plan de Comunicación del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos en las Administraciones Públicas de Navarra (2008-2011). ◇ Plan de Comunicación de las actividades y productos desarrollados por el Servicio de calidad del INAP (2009 -2010). ◇ Plan de Comunicación del Registro de las Políticas y de los Servicios Públicos (2009 - 2011). ◇ Presentación del marco institucional de evaluación en todos los cursos sobre las materias de evaluación y calidad que organiza el INAP desde el 2009. ◇ Presentación del Programa de Cartas de Servicios a los responsables de área del Ayuntamiento de Pamplona (2009). ◇ Participación como profesoras del módulo de experiencias en evaluación de políticas públicas en el II Master Iberoamericano de Evaluación de Políticas Públicas (Huelva, 2009). ◇ Participación en la mesa redonda de evaluación de políticas públicas en la II Conferencia Estatal de Calidad, celebrada en La Rioja en noviembre de 2009. ◇ Plan de divulgación del Informe de Evaluación de la Ley Foral 21/2005 (2010). ◇ Presentación del Análisis de Percepción Ciudadana de los Servicios Públicos (2010) y del Seguimiento del Código de Buenas Prácticas Administrativas (2010). ◇ Accésit del I Premio de la Sociedad Española de Evaluación (2010). ◇ Presentación del Registro de Evaluación en la Fundación Maragall (2010). ◇ Presentación del marco institucional de evaluación de Navarra en la Jornada anual de Observatorios de Empleo organizada por el Servicio Navarro de Empleo (2010). ◇ Publicación en la Revista de la Sociedad Española de Evaluación (2010). ◇ Presentación de la experiencia de creación del Sistema Público de Evaluación de Navarra en la Jornada de buenas Prácticas en Evaluación de Políticas Públicas y de Gestión de la Calidad organizada por la Región de Murcia y la AEVAL en noviembre de 2010. ◇ Participación en la mesa redonda "Hacia una cultura de la Excelencia en la Función Policial", organizada por la Escuela de Seguridad de Navarra. (2010). ◇ Visita realizada por la Diputación de Málaga a Pamplona para conocer la experiencia navarra de creación de un sistema público de evaluación como orientación para diseñar el Observatorio de política local de Málaga. (2010). ◇ Plan de Comunicación del Plan Marco de Calidad (2011). 	

Las acciones desarrolladas, en función de a quién se dirigen, se clasifican en acciones de difusión interna y acciones de difusión externa.

Entre las acciones de **difusión interna**, dirigidas a las Administraciones Públicas navarras, destacan:

- » La **promoción del programa de Premios a la Calidad** de los Servicios Públicos, a través de un Plan de difusión específico ejecutado anualmente desde el año 2008 y que contiene las siguientes acciones:

Difusión de la convocatoria. Con el objetivo de dar a conocer la existencia de los Premios y animar a los Departamentos de la Administración de la Comunidad Foral, sus Organismos Autónomos y Entidades locales a presentar sus candidaturas se han realizado acciones como: anuncio en la web de la Orden Foral por la que se convoca el Premio; distribución por correo ordinario y electrónico de un folleto anunciador; notas de prensa; jornadas de presentación de candidaturas que han obtenido el Premio, taller para la elaboración de la memoria soporte de la candidatura, etc.

Difusión de las candidaturas presentadas para dar a conocer a la ciudadanía, a las Administraciones Públicas de Navarra y a la Comisión Foral, las candidaturas presentadas al Premio, así como la composición del jurado que procederá a su valoración.

Difusión de los resultados de la valoración efectuada por el jurado a los galardonados y al resto de los candidatos, Administraciones Públicas de Navarra y ciudadanía navarra a través la web, correo electrónico y notas de prensa.

- » La difusión del contenido y funcionamiento del **Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y los Servicios Públicos** a través de un Plan específico de difusión dirigido a todo el personal de las Administraciones Públicas de Navarra y a la sociedad en general, con el doble objetivo de incrementar el número de inscripciones en el Registro y la utilización de la consulta pública.

El Plan contempla la realización de acciones de difusión con distinta periodicidad:

Permanentes, consisten en la inclusión del Registro en diferentes soportes web: Catálogo de Servicios del Gobierno de Navarra, web del INAP; Intranet de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra; la pantalla de televisión situada en el edificio del INAP; la extranet del sector local y la página de la Federación Navarra de Municipios y Concejos.

Periódicas: dos veces al año, a través de medios electrónicos (correo electrónico, página web e intranet), se informa a la Administración de la Comunidad Foral de Navarra sobre la obligatoriedad de inscribir las acciones realizadas y se invita al resto de Administraciones a realizar inscripciones.

Puntuales: el plan de difusión del Registro contempla la realización de acciones de comunicación específicas siempre que se produzca algún hecho relevante, como por ejemplo: acuerdos de la Comisión Foral que modifiquen su estructura, contenido o funcionamiento, inscripción de actos de especial interés, etc.

- » **Plan de Comunicación de las actividades y productos** desarrollados por el Servicio de Calidad.

El objetivo de este documento es dar a conocer a los responsables y empleados de las Administraciones Públicas de Navarra el programa, las guías de orientación y apoyo elaboradas por el INAP y las acciones previstas para cada año en relación a las medidas y programas de actuación establecidos en la Ley Foral 21/2005.

- » **Plan de Comunicación de los resultados de la Evaluación de la aplicación de la Ley Foral 21/2005.**

A finales del año 2009 fue presentado a la Comisión Foral el Informe de resultados derivado esta evaluación. En este sentido, la propia Ley Foral 21/2005 indica que los resultados de las evaluaciones serán públicos, por lo que el Instituto Navarro de Administración Pública elaboró este Plan de comunicación en el que se definen los mensajes, canales y formatos más adecuados para los diferentes destinatarios y se recogen 25 acciones para ejecutar en el primer semestre de 2010, dirigidas a diferentes colectivos y con distinta finalidad.

» **Difusión de los resultados del “Análisis de Percepción de la ciudadanía navarra respecto a la prestación de servicios públicos”.**

La Comisión Foral de Evaluación para dar cumplimiento a una de sus funciones realizó en 2010 un estudio denominado “**Análisis de Percepción de la ciudadanía navarra respecto a la prestación de servicios públicos**”, a través de la asistencia técnica prestada por Nasersa.

Tras la presentación de sus resultados en la sesión extraordinaria de la Comisión Foral celebrada el 11 de mayo de 2010, se acordó la **difusión de dicho informe en el Portal web de Navarra**, junto con el resto de recursos documentales (guías, publicaciones, manuales...) elaborados por el INAP en materia de evaluación.

» **Plan de difusión del “Plan Marco de Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra”.**

En paralelo a la elaboración del “**Plan Marco de Calidad de los servicios públicos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra**”, se definió el Plan de comunicación del mismo para su promoción.

Las acciones de **difusión externa**, dirigidas a la **ciudadanía navarra** con la intención de dar a conocer toda la información disponible en el ámbito de la evaluación, se concretan en la puesta a disposición de la misma en la web, para su consulta a través Portal Web del Gobierno de Navarra.

Por lo que respecta a la **difusión externa**, -dirigida a las Administraciones Públicas de otras Comunidades Autónomas u otros entornos geográficos y a otras entidades profesionales interesadas en la materia de evaluación-, destacan las siguientes actuaciones por su repercusión y potencialidad futura:

» Presentación de **candidatura al I Premio de Investigación Carlos Román convocado por la Sociedad Española de Evaluación**.

En mayo de 2010, el Servicio de Calidad decidió aprovechar la oportunidad que supone la convocatoria de este Premio para compartir la experiencia vivida con todas las personas que puedan tener interés en esta materia.

Para ello, formando un equipo mixto con personas pertenecientes a la esfera privada especializadas en la evaluación de políticas públicas, elaboró una memoria que recopila el proceso de diseño y desarrollo, a lo largo de cuatro años, del sistema público de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra.

Como resultado, el 19 de noviembre de 2010 el Servicio de Calidad del INAP fue galardonado con una mención especial por la calidad del trabajo presentado y, en consecuencia, la **Sociedad Española de Evaluación publicó** un resumen del mismo en el **número 13 de su revista**, correspondiente al mes de diciembre de 2010.

» **Participación del Servicio de Calidad** – en representación de la Comisión Foral – **en diversos foros y mesas redondas**, donde ha llevado a cabo presentaciones para dar a conocer el marco institucional de evaluación en Navarra y la experiencia de creación del sistema público de evaluación navarro, así como de algunas de las infraestructuras creadas, como es el caso del Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

Destaca en este sentido su participación en la mesa redonda de evaluación de políticas públicas de la II Conferencia Estatal de Calidad, celebrada en La Rioja en noviembre de 2009; en la Jornada anual de Observatorios de Empleo organizada por el Servicio Navarro de Empleo en octubre de 2010; el intercambio de experiencias con la Diputación de Málaga en su visita a Pamplona en octubre de 2010 y la Jornada de buenas prácticas en Evaluación de Políticas Públicas y de Gestión de la Calidad organizada por la Región de Murcia y la AEVAL en diciembre de 2010.

3.5.5. Marco Metodológico (recursos y herramientas)

El INAP, a través del Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos, ha desarrollado un conjunto de recursos y herramientas en forma de guías, manuales, documentos informativos, etc., como orientación y material de apoyo al personal de las Administraciones Públicas navarras implicado en procesos de evaluación de intervenciones públicas y de la calidad de los servicios públicos.

Así, se han elaborado los siguientes documentos, que se encuentran disponibles para su completa consulta en la Web de Gobierno de Navarra:

ACTUACIONES REALIZADAS EN CADA ÁMBITO O ÁREA DE ACTUACIÓN		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
AÑOS 2007-2008	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de las Políticas Públicas. ⤵ Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de Trabajo para la evaluación de políticas públicas. ⤵ Protocolo de Evaluabilidad. 	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Guía para la selección de servicios. ⤵ Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios. ⤵ Guía técnica para la definición de compromisos de calidad y sus indicadores. ⤵ Guía para la difusión de Cartas de Servicios. ⤵ Guía para la presentación de Cartas de Servicios.
AÑOS 2009-2010	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra. 	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Guía para medir la satisfacción respecto a los servicios prestados. ⤵ Guía técnica para el análisis y mejora de los procesos del servicio que se presta. ⤵ Guía para la puesta en marcha de sistemas de atención de quejas y sugerencias.
	<ul style="list-style-type: none"> ⤵ Código orientativo de buenas prácticas administrativas 	

Área de evaluación de la calidad de los servicios públicos

□ Programa de Cartas de Servicios

Con el fin de apoyar a los Departamentos y Organismos Autónomos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra en el cumplimiento de la obligación, establecida por la Ley Foral 21/2005, de disponer de su Carta de Servicios en el plazo de tres años desde la entrada en vigor de esta Ley Foral, el Servicio de Calidad ha elaborado un conjunto de documentos-guía que orientan y sirven de soporte al proceso de diseño, implantación y seguimiento de dichas Cartas.

Guía para la selección de Cartas de Servicios

El objetivo de esta guía es facilitar el proceso de selección de las Cartas de Servicios a desarrollar en cada Departamento y Organismo Autónomo de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

La guía propone criterios objetivos para determinar el alcance, ámbito y nivel de desarrollo de las Cartas de Servicios a elaborar.

La Guía se compone de:

- ⤵ **Documento informativo** donde se explica el objeto de la misma y el funcionamiento de los instrumentos de selección de Cartas de Servicios.
- ⤵ **Cuestionario.** Se trata de un documento con preguntas dirigidas a los responsables de unidades administrativas y sus equipos de trabajo. Está dividido en dos bloques, uno con preguntas sobre las unidades administrativas y otro sobre los servicios prestados. Esta información ayudará a determinar el alcance de las Cartas de Servicios que desarrollará el Departamento u Organismo autónomo.
- ⤵ **Matriz de priorización.** Se trata de un libro Excel donde se introducen las respuestas a los

cuestionarios y se obtiene, mediante un cálculo automático, una puntuación para cada uno de los servicios prestados.

Las preguntas del cuestionario invitan a la reflexión y los criterios de selección junto con la matriz de priorización permiten obtener una lista ordenada de servicios candidatos a la elaboración de una Carta de Servicios.

El uso de esta Guía es opcional. No obstante, se aconseja su utilización en aquellos Departamentos u Organismos autónomos que, por su tamaño o diversidad de actividades, necesiten concretar el alcance de su Carta de Servicios.

La Guía se dirige a las personas que vayan a participar en el proceso de selección de las Cartas de Servicios de un Departamento u Organismo Autónomo. **Se aconseja la participación de, al menos, los siguientes perfiles:** la Dirección del Departamento u Organismo Autónomo, un Coordinador, los responsables de las unidades administrativas afectadas por la Carta y personal técnico.

Guía de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios

El objetivo fundamental de esta Guía es facilitar a las Administraciones Públicas de Navarra el desarrollo, implantación y gestión de las Cartas de Servicios.

La Guía está dirigida a las personas que van a participar en el proceso de implantación y seguimiento de las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas de Navarra.

Esta guía contiene una descripción detallada de:

- » Los pasos necesarios para el desarrollo y elaboración de la Carta de Servicios.
- » La metodología para el seguimiento de la Carta.
- » Las acciones de comunicación tanto interna como externa, que deben tenerse en cuenta y realizarse desde el momento en que se empieza a elaborar la Carta.

Cada uno de los pasos y actividades a realizar se acompaña de un ejemplo práctico desarrollado sobre los modelos de **Fichas de Trabajo-Registro**, que se incorporan a la guía como Anexo.

Estas fichas facilitan los pasos a realizar durante el desarrollo y elaboración de la Carta de Servicios y permiten registrar el trabajo realizado, para su posterior revisión y mejora. Deberán ser cumplimentadas y actualizadas por la persona coordinadora de la Carta de Servicios, para poder ser utilizada en cada una de las reuniones del equipo de trabajo.

Guía técnica para el análisis y mejora de los procesos del servicio que se presta

El objetivo fundamental de esta guía es facilitar a las Administraciones Públicas de Navarra orientaciones sencillas y prácticas para el análisis y mejora de los servicios que proporcionan.

Para ello, propone analizar los procesos de trabajo, verificando la forma en que se desarrollan las actividades, para identificar los puntos débiles y fortalezas, de manera que pueda mejorarse la calidad del servicio prestado.

Tiene como destinatarias a las organizaciones pertenecientes a las Administraciones Públicas de Navarra, con independencia de que estén inmersas o no en el proceso de desarrollo e implantación de Cartas de Servicios.

El documento describe todos los pasos necesarios para realizar el análisis y mejora de los procesos que se llevan a cabo en la prestación de los servicios.

Para clarificar el desarrollo de estos pasos en la práctica, se muestra un ejemplo de su aplicación completa.

Guía técnica para la definición de compromisos de calidad y sus indicadores

El objetivo fundamental de esta Guía es facilitar a las Administraciones Públicas de la Comunidad Foral de Navarra orientaciones prácticas y sencillas para la identificación y definición de compromisos de calidad del servicio que prestan, así como de los indicadores más adecuados en cada caso, de forma que contribuya a desarrollar una Carta de Servicios coherente y realista.

Esta Guía está dirigida a todas aquellas unidades, organizaciones, equipos y personas implicadas en el proceso de desarrollo e implantación de Cartas de Servicios y/o que tengan la responsabilidad de mejorar el servicio prestado.

El documento contiene una descripción de los pasos necesarios para la identificación y definición de compromisos de calidad y sus indicadores, incluyendo descripciones y nociones teóricas básicas y modelos de “Fichas de Trabajo” para poder realizar esta tarea con sencillez y precisión.

Guía para la difusión de las Cartas de Servicios

Este documento ofrece una orientación sobre las acciones de difusión de las Cartas de Servicios que se elaboren.

Tal como se define en la Ley Foral 21/2005, “las Cartas de Servicios son documentos de acceso público que constituyen un medio a través del cual las Administraciones Públicas de Navarra informan a los ciudadanos sobre los servicios públicos que prestan”. Es necesario, por tanto, realizar acciones que permitan que esta información llegue a la ciudadanía

La Ley establece también que “las Cartas de Servicios incorporarán compromisos voluntariamente adquiridos por las Administraciones Públicas para una mejor prestación de sus servicios públicos y los indicadores que aseguren su cumplimiento.” Por tanto, también se muestra necesario que las personas que prestan los servicios conozcan los compromisos adquiridos para poderlos cumplir.

La Guía está dirigida a las personas que participan en el proceso de implantación y seguimiento de las Cartas de Servicios en las Administraciones Públicas de Navarra, así como a las personas responsables de su difusión.

La Guía propone la difusión a diferentes niveles:

- ⤿ Por un lado, en función de quién realiza la comunicación: difusión por parte de la organización que elabora la Carta de Servicios y difusión institucional.
- ⤿ Por otro, en función de a quién se dirige la comunicación: difusión externa e interna.

Las acciones de difusión recomendadas se sitúan en cada una de las fases del proceso de implantación y seguimiento de la Carta de Servicios, según la “Guía de implantación y seguimiento”. En cada una de ellas se orienta sobre los objetivos de la comunicación, a quién se dirige y los medios más adecuados para realizarla.

Al final incorpora un cuadro resumen de todas las acciones de difusión recomendadas, y un Anexo con la relación de las fases del proceso de implantación y seguimiento de Cartas de Servicios.

Guía para la presentación de Cartas de Servicios

Esta guía proporciona apoyo para lograr una comunicación eficaz de la Carta de Servicios a las personas usuarias.

Uno de sus objetivos fundamentales es unificar la imagen de las Cartas de Servicios pertenecientes a la Administración de la Comunidad Foral, de manera que se transmita una imagen única que identifique las Cartas de la citada Administración y sirva para generar un sello de confianza y calidad.

Por otro lado, esta Guía pretende orientar el desarrollo de los soportes de comunicación que se vayan a utilizar (trípticos, carteles, folletos, información en web, etc.), en función de cada servicio, respecto a su diseño (tipología y color, cuadrícula y anagrama), contenidos y lenguaje más idóneos de acuerdo a la tipología de personas destinatarias.

Incorpora también un apartado destinado a ofrecer orientaciones sobre el diseño y contenido de la hoja de sugerencias y reclamaciones.

Guía práctica para el seguimiento de las Cartas de Servicios

Esta guía tiene como objetivo fundamental facilitar a las Administraciones Públicas de Navarra, que tienen implantadas Cartas de Servicios, orientaciones prácticas para llevar a cabo el seguimiento y revisión necesarios para su mantenimiento y actualización, de forma que continúen siendo la herramienta de gestión de la calidad del servicio que se pretendió con su desarrollo.

Realizar el Seguimiento de la Carta de Servicios a través de esta guía permite:

- ⤿ Analizar y valorar los resultados generales obtenidos con nuestra Carta de Servicios.
- ⤿ Valorar el grado de cumplimiento de los compromisos de calidad definidos.

- » Analizar la adecuación de los compromisos de calidad manifestados.
- » Valorar el grado de adecuación de los Indicadores marcados y de sus niveles objetivo.
- » Mejorar los niveles de prestación del servicio.
- » Incorporar las opiniones y expectativas de las personas usuarias.
- » Mejorar y facilitar la gestión interna y el funcionamiento de los equipos de trabajo.

Sus destinatarias son aquellas Administraciones Públicas de Navarra que tengan implantadas y publicadas Cartas de Servicios y que tengan la necesidad y responsabilidad de mantenerlas vigentes, de forma que sigan siendo útiles en el objetivo de mejorar, de forma continua, el servicio prestado.

Este documento explica detalladamente la metodología a seguir para un seguimiento basado en:

- » **Revisiones Continuas:** Seguimiento y control, continuado, del grado de cumplimiento los compromisos de calidad definidos.
- » **Revisiones Periódicas:** Revisiones de la Carta de Servicios, en su totalidad, cada año o cada dos años.

□ Programa de análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana

Guía para medir la satisfacción respecto de los servicios prestados

El objetivo fundamental de esta Guía es facilitar a las Administraciones Públicas de Navarra una orientación clara, sencilla y práctica para conocer el nivel de satisfacción de las personas usuarias con respecto a los diferentes servicios que se prestan, de forma que los resultados puedan ser analizados y faciliten la puesta en marcha de mejoras concretas en los servicios públicos prestados.

Por tanto, esta Guía está dirigida a todas aquellas unidades, organizaciones, equipos y personas pertenecientes a las Administraciones Públicas de Navarra, que tengan por objetivo la mejora del servicio prestado y, especialmente, para aquellas que estén desarrollando una Carta de Servicios.

La primera parte del documento realiza un repaso teórico de los métodos más comúnmente empleados para realizar estudios de satisfacción: directos o estudios específicos (entrevista semiestructurada; grupos de trabajo; panel de personas usuarias y encuestas periódicas) e indirectos (sistemas de quejas y sugerencias; aportaciones del personal en contacto directo con las personas usuarias e indicadores objetivos de la gestión de la actividad).

La segunda parte del documento explica las fases de desarrollo de un estudio cuantitativo de satisfacción mediante encuestas periódicas, que se ilustra con un ejemplo de aplicación práctica.

□ Programa de quejas y sugerencias

Guía para implantar un sistema de reconocimientos, quejas y sugerencias

El objeto de esta guía es facilitar a las Administraciones Públicas de Navarra la implantación de un sistema para la atención y gestión de reconocimientos, quejas y sugerencias de las personas usuarias, para mejorar la calidad de los servicios públicos.

Se dirige, por tanto, a todas aquellas unidades, organizaciones, equipos y personas pertenecientes a las Administraciones Públicas de Navarra, que vayan a iniciar la implantación de un Sistema de Atención y Gestión de Reconocimientos, Quejas y Sugerencias.

El documento se compone de dos partes fundamentales:

- » La descripción de los **pasos a seguir** en el proceso de implantación del Sistema.
- » El **Procedimiento básico** para la atención y gestión, que describe las tareas a desarrollar para posibilitar la presentación, recepción, notificación, tramitación, respuesta y seguimiento de los reconocimientos, quejas y sugerencias. Este procedimiento deberá ser adaptado por cada organización a sus características y circunstancias particulares.

La Guía se completa con modelos de formularios y otros soportes necesarios para la implantación y gestión del Sistema, y para la utilización del Procedimiento.

Área de evaluación de las políticas públicas

Teniendo en cuenta que el estudio-diagnóstico “Evaluación de las Políticas Públicas: la experiencia en la Comunidad Foral de Navarra” realizado entre septiembre de 2006 y mayo de 2007 puso de manifiesto que la mayor parte de las evaluaciones de intervenciones públicas realizadas por la Administración de la Comunidad Foral de Navarra eran ejecutadas por equipos de evaluación externos, el Servicio de Calidad consideró conveniente comenzar por elaborar materiales dirigidos al conjunto de personas que desempeñan el rol de gestor del proceso de evaluación³¹, con el fin de homogeneizar conceptos, procesos de trabajo y trazar un marco mínimo de conocimiento.

Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas

El glosario es un **diccionario** de términos sobre seguimiento y evaluación. Su objetivo es facilitar la comprensión de los conceptos principales y más comúnmente usados y favorecer la utilización de un lenguaje común en relación con esta materia. Es, en definitiva, un recurso de aprendizaje en evaluación de políticas públicas.

Tiene como propósito **ayudar a las personas de las Administraciones Públicas de Navarra**, que no poseen conocimientos específicos sobre la materia, a entender los conceptos utilizados, de modo que, cuando se realicen evaluaciones tanto de tipo interno como externo, exista una definición clara de lo que se demanda, facilitando conocer mejor para qué se demanda.

Para su elaboración se han consultado dos referencias fundamentales:

- » La Guía para la Evaluación de Políticas Públicas, editada por el Instituto de Desarrollo Regional en el año 2000.
- » El Manual para la Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, editada por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en el año 2007.

Se trata de un documento “vivo”, que con el tiempo y la experiencia pretende ir ampliándose, incorporando nuevos términos, siendo el Servicio de Calidad el organismo responsable de esta labor de actualización, bien por iniciativa propia, bien a propuesta de las personas que lo utilicen.

Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de Trabajo para el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas en Navarra

Para asegurar la calidad y utilidad de las evaluaciones es necesario establecer de forma clara y explícita los propósitos de la evaluación, determinando por qué y para qué se evalúa, considerando las necesidades informativas y los intereses de los “actores implicados” en la puesta en marcha del proceso evaluativo.

Por ello, es necesario trasladar de manera adecuada al equipo que va a realizar la evaluación los aspectos que las personas o entidades usuarias de la evaluación consideran esenciales y que son elementos relacionados con decisiones que deben tomarse para facilitar el diseño, realización y comunicación de la evaluación que va a realizar.

Estos elementos se recogen en un documento que, en caso de realizar una evaluación externa, es decir, con un equipo de evaluación ajeno a la implementación y gestión de la intervención a evaluar, se conoce como **Pliego de Condiciones Técnicas** (a partir de

31. El rol o papel de gestor del proceso de evaluación se refiere a las personas responsables del proceso de evaluación, desde que se diseña hasta que se ofrecen las recomendaciones. La gestión del proceso de evaluación se refiere, exclusivamente, a las tareas, actuaciones, pautas, orientaciones u hoja de ruta que ha de seguir el gestor del proceso de evaluación con la intención de garantizar que se desarrolle de manera efectiva y acorde a los lineamientos de trabajo establecidos. Por tanto, este itinerario o procedimiento de gestión de la evaluación agrupa acciones enmarcadas en el ámbito del liderazgo, la gerencia, la coordinación y el seguimiento (INAP (2010): “Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra”, 2ª versión, pág. 32, disponible en:

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Evaluacion+de+las+politicas+publicas/

ahora PCT) o **Términos de Referencia**³², y en el caso de una evaluación interna se constituye como un **Plan de trabajo interno**.

El Modelo, elaborado por el Servicio de Calidad, incorpora aquellos contenidos mínimos que los principales manuales de referencia en materia de evaluación sugieren³³, entre los que se encuentran las preguntas a las que debe dar respuesta la evaluación, la acotación de la intervención a evaluar, el tipo de evaluación y sus contenidos primordiales, el tiempo y recursos económico-financieros, materiales y recursos humanos, asignados a la evaluación. Esta propuesta fue revisada y completada de forma participada en la I Jornada de Sensibilización y Formación sobre Evaluación de Políticas Públicas, celebrada el 3 de abril de 2008, y en la que participaron veintidós personas pertenecientes a la Red de Evaluación.

Estos contenidos mínimos se presentan en forma de “check list” en dos bloques: el primero, con los elementos que deben ser definidos por quien encarga la evaluación, y el segundo, que podrá ser definido por el equipo de evaluación. En este caso, de una evaluación externa, en el Pliego debe señalarse el nivel de detalle exigido sobre estos elementos, pero, en cualquier caso, su concreción será uno de los criterios de baremación que se usarán para valorar la idoneidad de las propuestas presentadas.

El Modelo de pliego se completa con un tercer bloque que contiene orientación sobre criterios de valoración a aplicar en el caso de evaluaciones externas.

Protocolo de Evaluabilidad

El marco legislativo de la Ley Foral 21/2005 confiere a todas las evaluaciones un elemento común: su voluntariedad. La evaluación no se impone; es el reflejo de

una cultura que se adquiere por cada Administración o unidad competente y que se desarrolla conforme a sus propias previsiones temporales.

En este sentido, el propósito de este Protocolo de Evaluabilidad es ayudar a los actores públicos a decidir qué evaluaciones deben de llevar a cabo, cuándo, sobre qué contenidos y en base a qué método y técnicas, ofreciendo las pautas a seguir para determinar la evaluabilidad de las intervenciones públicas³⁴.

El documento propone un análisis de evaluabilidad basado en un examen ágil y sencillo de la intervención, que no implique un trabajo de largo tiempo ni consuma muchos recursos, y que facilite al personal de las Administraciones Públicas de Navarra, a quien va dirigido, la tarea de seguir los pasos previos a la puesta en marcha de cualquier tipo de evaluación de manera flexible³⁵.

El Protocolo es una herramienta de carácter práctico y operativo, pensada, a modo de cuaderno de trabajo, que tiene como objetivo reducir incertidumbres que faciliten la toma de decisiones en relación con la asignación de recursos para encargar o realizar la evaluación posterior de una intervención pública, al tiempo que su aplicación favorecerá la adopción de medidas que mejoren la intervención pública.

Este documento fue validado mediante una sesión de trabajo participativa durante la “II Jornada de Sensibilización y Formación sobre Evaluación de Políticas Públicas” celebrada en noviembre de 2008.

Cuaderno de Gestión de la Evaluación de Intervenciones Públicas en Navarra

El objetivo de este Cuaderno es orientar sobre las tareas a realizar durante la gestión del proceso de

32. Es el documento que sirve para establecer la relación contractual entre quien encarga la evaluación y el equipo que llevará a cabo el trabajo. Deben ser breves (habitualmente de 5 a 10 páginas) y pueden ser complementados si es necesario por anexos administrativos.

33. Especialmente, el Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española, publicado por el Ministerio de Asuntos Exteriores y de Cooperación en 2007.

34. Se utiliza el término intervención pública para hacer referencia a cualquier tipo de actuación pública: política, plan, programa, medida, actuación, etc.

35. Los que defienden la utilización del término evaluación de la evaluabilidad hablan de la necesidad de dedicar entre 3 y 6 meses para llevarla a cabo (Merino, 2007: 12), mientras que la aplicación de las pautas propuestas en este Protocolo no debe llevar más de 1 mes de trabajo. Lógicamente, la disponibilidad de tiempo y recursos también determinarán la profundidad del análisis de evaluabilidad que se podrá realizar.

evaluación de una intervención pública³⁶, para lo que se ofrecen indicaciones sobre el procedimiento a seguir desde que surge la necesidad u oportunidad de poner en marcha la evaluación hasta que se hace uso de sus resultados.

Las personas destinatarias principales son los gestores de los procesos de evaluación, independientemente de que sean o no los responsables de realizar dichas evaluaciones, si bien es necesario aclarar que no se ofrece información metodológica sobre la forma en que éstas deben llevarse a cabo. Es decir, no se trata de un manual teórico que presenta técnicas de evaluación.

El documento se estructura de la siguiente forma:

En el **Capítulo 1** se presentan algunos conceptos básicos sobre de evaluación de políticas públicas, haciendo referencia al marco institucional de la evaluación en Navarra³⁷, proporcionando así el aporte teórico mínimo necesario que cualquier gestor del proceso de evaluación debe conocer.

Los **Capítulos 2 y 3** sirven de introducción en los aspectos clave que deben tenerse en cuenta para gestionar el proceso de evaluación: *¿cómo se estructura el proceso?*, y *¿qué capacidades, aptitudes tiene un buen gestor?*

El **Capítulo 4** detalla y explica en profundidad cada una de las preguntas-guía que orientarán a la persona o unidad responsable de ejercer la función de gestión del proceso de evaluación. Identifica las tareas que debe ejecutar el gestor (complementarias al trabajo propio del equipo evaluador), ofreciendo las orientaciones oportunas que permitan asegurar la calidad del proceso, resultados y productos de la evaluación.

Con el fin de facilitar la aplicación del Cuaderno, en el **Capítulo 5** se ofrece, a modo de resumen, las cuestiones más relevantes a considerar durante el proceso de gestión de una evaluación, identificando una/s serie de buena/s práctica/s.

Recursos y herramientas generales

El 15 de julio de 2004, mediante Orden Foral del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior, se aprobó el **Código Orientativo de Buenas Prácticas Administrativas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y de sus Organismos Autónomos**.

En este documento se recogen los principios básicos y reglas generales que han de inspirar la que se considera relación idónea entre una Administración moderna, democrática y colaboradora, y la ciudadanía, que permita, por un lado, aproximar más a los ciudadanos, y por otro, garantizar una mejor calidad en su actividad.

La entrada en vigor de nueva normativa, incluida la Ley Foral 21/2005, de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, que influyen en la relación entre Administración y ciudadanía, ha generado la necesidad de revisar y adaptar los contenidos de este Código.

Fruto de este análisis, coordinado por el Servicio de Calidad, se aprobó, mediante la Orden Foral 46/2010, de 25 de enero, del Consejero de Presidencia, Justicia e Interior una nueva versión de este Código³⁸.

Con el Código, no sólo se pretende dar a conocer al personal de la Administración las pautas a seguir en el trato con la ciudadanía, sino también informar a ésta de la conducta que debe esperar en su trato normal con la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

36. Al igual que en otros trabajos previos, se utiliza el término intervención pública para hacer referencia a cualquier tipo de actuación pública: política, plan, programa, medida, actuación, etc.

37. En Navarra, el marco institucional de la evaluación contempla dos materias, la evaluación de políticas públicas y la evaluación de la calidad de los servicios públicos.

38. El contenido completo del Código de Buenas Prácticas Administrativas puede consultarse en la siguiente dirección electrónica: <http://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=29943>

3.5.6.

Marco de cooperación

ACTUACIONES REALIZADAS EN CADA ÁMBITO O ÁREA DE ACTUACIÓN		
CRONOGRAMA	ÁREA DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS	ÁREA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LOS SERVICIOS PÚBLICOS
		<p>Colaboración con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ⋈ Servicio de Calidad e Inspección de la Dirección General de Asuntos Sociales y Cooperación al Desarrollo (Dpto. Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte de Gobierno de Navarra). ⋈ Negociado de Calidad Educativa de la Sección de Innovación Educativa (Servicio de Formación e Innovación Educativa de la Dirección General de Ordenación, Calidad e Innovación del Departamento de Educación de Gobierno de Navarra). ⋈ Servicio de Calidad y Modernización de la Dirección General de Administración Local (Departamento de Administración Local de Gobierno de Navarra).
AÑO 2007		
	Red de actores de Evaluación	Colaboración con el Servicio de Calidad y Modernización de la Dirección General de Administración Local y el Servicio de Calidad e Inspección de la Dirección General de Asuntos Sociales y Cooperación al Desarrollo en la organización y financiación de acciones de sensibilización y formación para el Desarrollo de Cartas de Servicios en los Servicios Sociales de Base.
AÑO 2008		<p>Colaboración con el Servicio de Formación del INAP.</p> <p>Colaboración con la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica.</p>
		<p>Redes de cooperación interna</p> <ul style="list-style-type: none"> ⋈ Colaboración con el Servicio de Formación del INAP. ⋈ Colaboración con la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica. ⋈ Servicio de Calidad e Inspección de la Dirección General de Asuntos Sociales y Cooperación al Desarrollo (Dpto. Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte de Gobierno de Navarra). ⋈ Negociado de Calidad Educativa de la Sección de Innovación Educativa (Servicio de Formación e Innovación Educativa de la Dirección General de Ordenación, Calidad e Innovación del Departamento de Educación de Gobierno de Navarra). ⋈ Servicio de Calidad y Modernización de la Dirección General de Administración Local (Departamento de Administración Local de Gobierno de Navarra).
AÑO 2009-2011	Redes de cooperación externa	<ul style="list-style-type: none"> ⋈ Red interadministrativa estatal ⋈ AEVAL ⋈ IVÁLUA ⋈ Sociedad Española de Evaluación ⋈ Fundación Navarra para la Excelencia ⋈ Diputación de Málaga ⋈ Universidad del País Vasco ⋈ Universidad de Sevilla ⋈ UNED (Campus de Tudela)

Las acciones llevadas a cabo dentro de este marco de cooperación han tenido un doble objetivo:

- » Desarrollar, a nivel interno de las **Administraciones Públicas de Navarra**, una serie de redes de colaboración que permitan, hacer efectivas las medidas y programas de actuación contemplados en la Ley Foral 21/2005.
- » Crear, a nivel externo, vínculos de relación con otras organizaciones públicas interesadas en la materia de evaluación – tanto de políticas públicas como de la calidad de los servicios públicos- con el objetivo de compartir experiencias y recursos, identificar buenas prácticas capaces de ser transferidas y, en último término, contribuir a aumentar la capacidad de evaluación a nivel estatal.

Actuaciones de cooperación a nivel interno

Una de las primeras actuaciones a nivel interno, estuvo relacionada con la **evaluación de la calidad de los servicios públicos**, en concreto, con la elaboración de Cartas de Servicios para dar cumplimiento a la obligación establecida por la Ley Foral 21/2005. Así se estableció colaboración con:

- » **Servicio de Calidad e Inspección** de la Dirección General de Asuntos Sociales y Cooperación al Desarrollo (Dpto. Asuntos Sociales, Familia, Juventud y Deporte de Gobierno de Navarra).
- » **Negociado de Calidad Educativa de la Sección de Innovación Educativa** (Servicio de Formación e Innovación Educativa de la Dirección General de Ordenación, Calidad e Innovación del Departamento de Educación de Gobierno de Navarra).
- » **Servicio de Calidad y Modernización de la Dirección General de Administración Local** (Departamento de Administración Local de Gobierno de Navarra).

Además, para facilitar el diseño e implantación de Cartas de Servicios en los Servicios Sociales de Base, el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos participó con el Departamento de Administración Local y el Servicio de Calidad e Inspección de la Dirección General de Asuntos Sociales y Cooperación al Desarrollo en la organización y financiación de una serie de ac-

ciones formativas, talleres y una jornada de intercambio de experiencias destinadas a capacitar y motivar al personal directivo y técnico de estos Servicios.

Posteriormente, se ha mantenido la colaboración con estas unidades para cualquier actuación relacionada con éste y otros programas.

En el ámbito de la **evaluación de políticas públicas**, la primera actuación de este marco se realiza en 2008 –si bien se inició en 2007- y consiste en la **creación y consolidación de una Red de actores de Evaluación**, con la pretensión de crear una estructura participativa que contribuya al establecimiento de relaciones de colaboración estables que, a su vez, favorezcan el intercambio de ideas, enfoques y formas de trabajo.

Los miembros de la Red, identificados de manera selectiva en una primera instancia, son personas implicadas en tareas de diseño, gestión, seguimiento y evaluación de intervenciones públicas que ocupan puestos de carácter directivo y técnico en las Administraciones Públicas navarras.

La relación de miembros que conforman esta Red es estable aunque, con los años, y debido a la intensa labor de difusión y de sensibilización realizada por el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos, ha ido incrementando el número de participantes.

La Red ha funcionado desde su creación con participación intensa y periódica en el siguiente tipo de actividades:

- » Acciones de formación
- » Jornadas de sensibilización
- » Talleres de trabajo para la validación de los recursos (materiales y guías) elaborados: modelo de pliego de condiciones técnicas y protocolo de evaluabilidad.

Por otro lado, se han estrechado **lazos de relación constante con el Servicio de Formación del INAP**, con la intención de incluir en el Plan de Formación para empleados públicos las actuaciones contempladas en el marco de capacitación y sensibilización.

La **Dirección General de Modernización y Administración Electrónica**, que presta sus servicios de soporte a nivel informático a los departamentos

y organismos de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra, ha colaborado también en todo el proceso de difusión del sistema público de evaluación en Navarra, a través de los diferentes canales electrónicos disponibles: web, intranet y extranet, así como en el desarrollo del sistema informático que soporta el Registro de Evaluación.

Actuaciones de cooperación a nivel externo

Por lo que respecta a nivel externo, se han mantenido redes de colaboración con las siguientes entidades e instituciones:

En general y para ambas materias de evaluación:

- » **La Fundación Navarra para la Excelencia.** Esta entidad forma parte de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por lo que participa en la aprobación de los acuerdos y en los planes de trabajo para hacer efectivo el sistema público de evaluación navarro.

Además, destaca su colaboración en las acciones de difusión del Premio a la Calidad de los Servicios Públicos convocado por el Gobierno de Navarra.

- » **La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos (AEVAL).** La Comisión Foral, a través del Servicio de Calidad, mantiene una comunicación constante con esta entidad para intercambiar experiencias, realizar consultas y emplear el material elaborado por la Agencia.
- » **La Red Interadministrativa de Calidad de los Servicios Públicos.** La Red Interadministrativa de Calidad en los Servicios Públicos (en adelante, la Red) es un órgano de cooperación integrado por los órganos responsables de calidad de la Administración General del Estado (la Agencia de Evaluación y Calidad, AEVAL), los de la Administración de las Comunidades Autónomas (CC.AA.) y de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla, la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP) y la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA).

La Red tiene por objetivo institucionalizar la cooperación interadministrativa en los ámbitos relacionados con la calidad y la excelencia en los servicios públicos.

La Comisión Foral, a través del personal del Servicio de Calidad, participa activamente en el Grupo de Trabajo de Evaluación de Políticas Públicas de esta Red. Como ejemplo del trabajo realizado por este grupo, en el año 2010, se han llevado a cabo los siguientes proyectos:

- Definición de un modelo de protocolo para la formalización de encargos de evaluación entre organismos públicos
- Identificación y valoración de estrategias y actividades para la implicación de la alta dirección en el impulso de la evaluación y/o en proyectos concretos de evaluación.

- » **Federación Navarra de Municipios y Concejos.** Esta entidad forma parte de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos, por lo que participa en la aprobación de los acuerdos y en los planes de trabajo para hacer efectivo el sistema público de evaluación navarro.

El Plan de Trabajo del Servicio de Calidad, correspondiente a este año 2011, contempla la firma de un acuerdo de colaboración formal con esta entidad que posibilite la extensión de las medidas contenidas en la Ley Foral 21/2005 a los municipios y demás entidades locales de Navarra, en cumplimiento con lo dispuesto en el artículo 24 de dicha Ley.

De forma específica en materia de evaluación de políticas públicas:

- » **El Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas.**
- » **La Universidad del País Vasco (UPV-EHU).**
- » **La Universidad de Sevilla.**
- » **Diputación de Málaga.**

De forma específica en materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos:

» **Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED)** a través de La Cátedra de Calidad de la UNED.

» **Fundación para los Compromisos de la Calidad (IFQA)**. Participación en el “Barómetro de Cartas Ciudadanas en los portales web de las comunidades y ciudades autónomas de España”.

3.6.

Seguimiento y evaluación de las actuaciones implementadas para la configuración del sistema público de evaluación navarro

En paralelo a la puesta en marcha de las actuaciones en los marcos expuestos, las personas responsables de liderar y gestionar el proceso de configuración del sistema público de evaluación en Navarra han establecido períodos de reflexión con el fin de orientar la toma de decisiones futura.

De esta forma, se ha llevado a cabo un proceso continuo de seguimiento y evaluación con la intención de observar y poder corregir el curso de las actuaciones implementadas y sus resultados, así como detectar posibles áreas de mejora.

En este proceso destaca la **evaluación conceptual y de aplicación de la Ley Foral 21/2005 que tuvo por objetivos determinar su grado de racionalidad y coherencia y conocer el grado de aplicación de los programas de actuación específicos contemplados en dicha Ley**.

A partir de las conclusiones y recomendaciones emitidas por este proceso de evaluación, en los **primeros meses del año 2010**, se elaboró el **Programa de Mejora de la Ley Foral 21/2005**, con el objeto de transformar y concretar los resultados de la evaluación en líneas de trabajo y actuaciones específicas, para mejorar y avanzar en el desarrollo del modelo de sistema de evaluación ya configurado.

El Programa de Mejora identifica actividades asociadas a los actores responsables de su aplicación y establece un calendario para su implementación en función de su prioridad, viabilidad y oportunidad.

A lo largo del año 2010 se han ejecutado las actuaciones previstas de acuerdo a las necesidades y contexto económico y político existente.

Otra actuación destacada en este período de reflexión ha sido el **análisis de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos** realizado con el fin de proponer iniciativas generales de mejora y facilitar a los ciudadanos información global sobre la calidad en la prestación de los servicios, en cumplimiento de una de las funciones asignadas a la Comisión Foral, tal y como establece la Ley Foral en su artículo 23.2 m.

A continuación se describen algunos aspectos relevantes relacionados con estas actuaciones:

3.6.1.

Evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos

La investigación realizada consiste en el estudio y análisis de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, y tiene como propósito general:

- » Describir y analizar el **contexto de la elaboración** de la Ley Foral 21/2005 para reconstruir su proceso de definición y formulación.
- » Analizar el **discurso de la Ley Foral 21/2005**, con el objeto de identificar su lógica interna (implícita y explícita). La herramienta metodológica utilizada ha sido el “*marco interpretativo de política*”, cuyo enfoque está basado en el estudio de tres dimensiones: DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA o NECESIDAD a legislar; PRONÓSTICO o SOLUCIÓN -que especifica qué es lo que se debe hacer-, y ACCIÓN,

que fundamenta las razones y medios requeridos para dar respuesta a esa necesidad planteada.

Las **conclusiones** más significativas fueron:

□ Conclusiones sobre el Contexto y Contenidos de la Ley Foral 21/2005

La Ley Foral 21/2005 es una Ley pionera en España, de clara oportunidad política, que introduce novedades en relación con la herramienta de evaluación en la Administración Foral de Navarra. **La propia existencia de la Ley** puede contribuir a la institucionalización e implantación de una cultura de evaluación y de responsabilidad en la gestión pública, por lo que se convierte en un **instrumento clave** para conseguir este propósito.

En cuanto a las materias legisladas, evaluación de las políticas públicas y evaluación de la calidad de los servicios públicos, se aprecia una asimetría de información y contenido.

De los siete programas de actuación citados en la Ley Foral, cinco de ellos corresponden a la evaluación de la calidad de los servicios públicos, definiendo medidas concretas. En el caso de la evaluación de políticas públicas, no se definen medidas concretas, más allá de establecer la propia necesidad de realizar evaluaciones de intervenciones públicas, lo cual plantea, a priori, la necesidad de detallar las actuaciones a realizar.

□ Conclusiones sobre el Marco Interpretativo de la Ley Foral 21/2005: Diagnóstico, Pronóstico y Acción

Las medidas propuestas son oportunas y novedosas, puesto que pretenden sensibilizar e introducir la institucionalización de la evaluación en las Administraciones Públicas de Navarra.

El aspecto más determinante de esta Ley y que se presta a una mayor reflexión y posterior debate tiene que ver con el carácter de voluntariedad y obligatoriedad de la misma.

Es, por un lado, una Ley de voluntades; sin embargo, pese a su voluntariedad, la **materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos** tiene una mayor autoridad ya que **precisa obligaciones o exigencias directas** en dos programas de actuación concretos: “cartas de servicios” y “quejas y sugerencias”.

En el caso de la **evaluación de políticas públicas** se entiende que cada actor o unidad competente debe decidir cuándo es el mejor momento para llevar a cabo una evaluación, sobre qué materia y conforme a qué método, pero **no fomenta de manera expresa contenidos que marquen unos mínimos de aplicación.**

El único aspecto obligatorio y común para ambas materias reguladas se refiere a la incorporación de todas las evaluaciones concluidas y realizadas al Registro de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios.

Esta última cuestión suscita la siguiente reflexión: ¿qué consecuencias tiene su incumplimiento?, ¿qué ocurre en los casos en los que se están realizando evaluación de políticas públicas no de manera adecuada y/o pertinente?

□ Factores facilitadores

Un criterio determinante para **dar impulso a una cultura de la evaluación de lo público en Navarra es la creación de los órganos establecidos por la Ley Foral**: la Comisión Foral de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios Públicos (destaca el carácter político y técnico de esta Comisión, ya que está representada por agentes con competencia técnica en las materias legisladas, como es el caso de Fundación Navarra de la Calidad) y el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos.

Por otra parte, la **evaluación de la Ley Foral**, tal y como queda reflejado en la Disposición Adicional Primera, va a permitir generar información útil sobre su implantación efectiva, sus consecuencias y efectos. Es ésta la manera más certera y rigurosa de introducir mejoras si lo que se pretende es renovar o extender su vigencia.

Así, reconocida la consistencia de la Ley Foral 21/2005 –ya que se inserta adecuadamente en el marco legal y regulatorio existente-, y reconocida la necesidad planteada –ya que es clara la oportunidad y novedad de las materias que regula-, parece oportuna y razonable una reforma de la Ley o un desarrollo más amplio y detallado que mejore el texto y el contenido inicial, que especifique y delimite con exactitud las imprecisiones detectadas con el fin de introducir los instrumentos necesarios para asegurar una adecuada y efectiva aplicación de la norma.

3.6.2.

Evaluación del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos

Este segundo informe de evaluación, llevado a cabo de manera complementaria a la evaluación conceptual de la Ley, viene motivado por la exigencia expresada en su **Disposición Adicional Primera**. En ella, insta a *“realizar una valoración acerca del grado de aplicación de la norma que establezca las mejoras convenientes a abordar para alcanzar los objetivos previstos, transcurridos tres años desde la entrada en vigor de la citada Ley”*.

Tiene por objeto proporcionar información útil que oriente la toma de decisiones de las personas responsables político-administrativas de la Comunidad Foral Navarra en la materia de evaluación y plantear líneas de mejora en base a las conclusiones y resultados obtenidos.

□ Tipología de la evaluación

Según el agente evaluador, la evaluación del grado de aplicación de la Ley Foral 21/2005, es una **evaluación mixta realizada por personal del servicio de Calidad y profesionales de la evaluación del ámbito privado**.

Atendiendo al **contenido evaluado**, se trata de una **evaluación de implementación y de resultados**.

En cuanto al **momento en que se ha llevado a cabo** es una **evaluación intermedia**, puesto que el proceso evaluativo se desarrolla durante la fase de aplicación de la Ley. Sin embargo, debido a la coincidencia temporal entre la presentación del informe de evaluación intermedia y el plazo previsto por la propia Disposición Adicional Primera de la Ley Foral 21/2005, puede considerarse también una **evaluación final o de resultados**.

Por último, **con relación a su función** se trata de una **evaluación formativa y sumativa**.

□ Metodología

En cuanto a la metodología de evaluación, se ha optado por un **modelo de evaluación “participativo”**, a través de la colaboración activa del Servicio de Calidad con el equipo evaluador externo en la

definición de los objetivos de la evaluación exponiendo sus necesidades concretas de información; en la elaboración de la matriz de evaluación y en la identificación, selección y validación de las preguntas clave del cuestionario y guión de las entrevistas a realizar.

Fases de la evaluación y trabajo de campo:

1. **Evaluación de la implementación de la Ley Foral 21/2005**. Esta fase, comprende los meses de **marzo a junio de 2009**, y en ella el equipo de evaluación realizó una labor de recogida de toda la información que sobre la implantación y aplicación de la norma se fue generando a través del trabajo de campo en el que se emplearon técnicas de análisis de carácter cuantitativo y cualitativo.

La pregunta principal, raíz del trabajo llevado a cabo es: *¿Se ha cumplido lo dispuesto en los preceptos de la Ley Foral 21/2005?*

2. **Establecimiento y valoración de resultados e impactos del proyecto**. Esta fase ha tenido por objeto conocer el grado de sostenibilidad-permanencia e impacto de la norma en el conjunto de la Administración Pública Navarra y, en particular, en el público destinatario implicado. También se ha analizado el grado de satisfacción percibido respecto de la norma y su proceso de implantación, ejecución y seguimiento. El objetivo último se ha centrado en identificar si se han producido **cambios** tanto en el contexto donde se enmarca la Ley como en sus destinatarios. Esta fase se desarrolló entre **abril y junio de 2009**.

Las preguntas a la que, principalmente, se ha pretendido dar respuesta son: *¿La aplicación de la Ley Foral 21/2005 ha producido los cambios o efectos deseados en el público destinatario? ¿Cuál ha sido su repercusión inmediata?, ¿es sostenible la ley, tal y cómo está formulada, a futuro? o, por el contrario, ¿es necesario abordar algún cambio?*

Se han utilizado dos herramientas para la recogida de información: un cuestionario en formato de formulario dinámico Access y un panel de entrevistas a agentes clave participantes en el proceso de elaboración, implantación y aplicación de la Ley Foral 21/2005.

□ Conclusiones

La siguiente tabla resume las conclusiones más destacadas obtenidas a partir del análisis del grado de aplicación de cada uno de los programas de actuación establecidos por la Ley Foral 21/2005:

	<p>Es el programa de actuación con mayor grado de visibilización, aunque su alto nivel de aplicación no está ligado a la característica de obligatoriedad establecida en el Art. 20 de la Ley Foral para los Departamentos y Organismos Autónomos de Gobierno de Navarra, ya que más de la mitad de las organizaciones que han implantado Cartas de Servicios no están afectadas por este requerimiento.</p>
Focalización de actuaciones en el programa de actuación de Cartas de Servicios	<p>Reducido porcentaje de Cartas de Servicios certificadas por una entidad externa.</p> <p>Se confirman como una herramienta válida y útil para la autoevaluación de los servicios públicos prestados y como un buen método para la promoción de la cultura de la evaluación en la Administración Pública de Navarra.</p> <p>El escaso tiempo transcurrido desde la puesta en marcha de la mayor parte de las Cartas de Servicios, no permite, todavía, visibilizar cambios importantes en las organizaciones.</p>
Elevado grado de impacto de la aplicación de la Ley Foral en materia de evaluación de políticas públicas	<p>Fuerte impacto de la Ley Foral 21/2005 en cuanto a la duplicación del número de evaluaciones de políticas públicas realizadas en los tres años posteriores a la entrada en vigor de la norma.</p> <p>No existe un impacto reflejo con relación al número de entidades que las ponen en marcha (son 5 las organizaciones que concentran la actividad en materia de evaluación de políticas públicas).</p> <p>La incorporación de esta herramienta durante todo el ciclo de vida de la intervención pública evaluada es el cambio más notable producido por la Ley.</p>
Moderado nivel de impacto de la aplicación de la Ley Foral en materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos	<p>Freno en la actividad de las Administraciones Públicas en materia de autoevaluaciones mediante la metodología EFQM, ISO, así como de las certificaciones emitidas por el Dpto. Educación relativas a Centros Excelentes.</p> <p>Los beneficios de la puesta en marcha de sistemas de evaluación de la calidad de los servicios públicos en las organizaciones encuestadas se centran en la "mejora de procesos" y no tanto en dar respuesta a las demandas de las personas usuarias, de manera que la óptica de la ciudadanía pasa a ser una dimensión de segundo orden.</p>
Porcentaje elevado de actuaciones en las materias de: Análisis de la demanda y grado de satisfacción ciudadana, quejas y sugerencias	<p>La mayoría de entidades que disponen de un sistema para la gestión de quejas y sugerencias, paralelamente ha implantado algún sistema de la calidad de los servicios públicos u otras actuaciones, por lo que el alto grado de actuaciones en estas materias puede interpretarse como una consecuencia de la puesta en marcha, por parte de las Administraciones Públicas navarras, de sistemas de gestión de la calidad así como de la implantación de Cartas de Servicios.</p> <p>Inexistencia de actuaciones específicas en materia de análisis de la demanda. En la mayor parte de los casos registrados, la técnica de investigación más utilizada es la "encuesta de satisfacción".</p>

Elevada participación de los centros educativos en las candidaturas a los premios a la calidad de los servicios públicos

Los Centros Educativos son las organizaciones que más candidaturas presentan y que más Premios a la calidad de los servicios públicos obtienen.

La motivación más argumentada para presentar candidatura tiene que ver con “la utilidad del premio como medio de publicidad de la organización” y con “la posibilidad del logro de reconocimiento social por la labor realizada”.

El principal factor de éxito para alcanzar un mayor nivel de cumplimiento e impacto de la Ley Foral ha sido la labor de difusión y los programas de actuación ejecutados por el Servicio de Calidad del INAP.

Reducido nivel de influencia e impacto de la Ley Foral en la realización de evaluaciones. La motivación para evaluar no está basada en el carácter de obligatoriedad en los casos que aplica, sino en la posibilidad del aprendizaje y la mejora continua de las organizaciones.

Otras valoraciones respecto de la aplicación de la Ley Foral en las Administraciones Públicas de Navarra:

Reducido grado de liderazgo e implicación en la difusión y promoción de la Ley Foral 21/2005 por parte de los miembros de la Comisión Foral de Evaluación de Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios Públicos y Directores de Servicios que tienen bajo su responsabilidad materias relacionadas con evaluación.

Bajo nivel de conocimiento de las características y particularidades de las materias objeto de regulación de la Ley Foral 21/2005.

El Plan de Formación anual específico para las materias reguladas en la Ley Foral no parece despertar un gran interés entre las personas responsables de aplicar los programas (existe un aparente desconocimiento de la oferta formativa y un escaso nivel de asistencia a los mismos).

Detección de actuaciones no inscritas en el Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

Necesidad de acompañar la convocatoria de Premios a la Calidad con otras medidas para lograr incentivar la producción de evaluaciones.

Principales obstáculos para aplicar la Ley Foral: “falta de tiempo y escasez de recursos humanos” a nivel interno y, “dificultad para lograr la participación de los usuarios/as de los servicios públicos prestados”, a nivel externo.

El cumplimiento de todas las funciones asignadas a la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas y de la Calidad de los Servicios Públicos, no ha tenido el mismo nivel de prioridad y, por tanto, de desempeño en estos años de aplicación de la Ley Foral.

3.6.3.

Actuaciones realizadas como consecuencia de la evaluación conceptual y de aplicación de la Ley Foral 21/2005

Una vez finalizados los procesos de evaluación y emitidos sus correspondientes informes, se elaboró un **Plan de Comunicación** con el objeto de difundir los resultados (conclusiones y recomendaciones) derivados de dicha investigación.

Este Plan, se dirige a la totalidad de colectivos implicados y/o beneficiarios de la evaluación y cumple con lo estipulado en el artículo 11, de la propia Ley Foral que dispone que: *“Las Administraciones Públicas darán a sus evaluaciones, que serán públicas, la publicidad que juzguen oportuno y por los medios técnicos que consideren más adecuados”*.

Por otro lado, presentados los informes de evaluación a la Comisión Foral, se estableció un periodo de

análisis y reflexión. Tras su aprobación, se encomienda al Servicio de Calidad, la elaboración del **“Programa de Mejora de la Ley Foral 21/2005”**, con objeto de cumplir con la función de aprendizaje interno y mejora continua.

Este programa se elaboró durante los primeros meses de 2010 y recoge la transformación y concreción de las recomendaciones establecidas en el informe de evaluación, en actuaciones y actividades específicas, identificando a las unidades u organismos responsables de su aplicación y estableciendo un calendario para su implementación en función de su prioridad, viabilidad y oportunidad. En cualquier caso, se determina el inicio de aquellas acciones definidas con prioridad central, posibilidad de puesta en marcha “alta” y tiempo de aplicación inferior a 12 meses.

La siguiente tabla resume el contenido del Programa de Mejora:

Nº	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA
1	Replantear el carácter de voluntariedad u obligatoriedad de la Ley Foral 21/2005.	<p>Creación de un grupo de trabajo que, a partir de las conclusiones obtenidas de la evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005, interprete, valore y reflexione la exigencia o no del mantenimiento de esta característica de la Ley.</p> <p>Este grupo debiera estar compuesto por: Personas que participaron en el proceso de elaboración de la Ley, por ej. el actual Defensor del Pueblo; Entidades impulsoras, como el Servicio de Calidad; Miembros de la Comisión Foral de Evaluación como la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC), la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica (DGMAE), Administración Local, Sindicatos; Especialistas en materia jurídica del Gobierno de Navarra.</p>
2	Reformar o desarrollar de manera más amplia y detallada el texto y contenido inicial de la Ley Foral.	<p>El mismo grupo de trabajo planteado para la primera acción de mejora, junto con profesionales especialistas de las materias reguladas por la Ley, elaborará un documento-base que permita la emisión de una orden o decreto foral para clarificar y desarrollar los contenidos del actual texto legal, todo ello a partir de las conclusiones obtenidas de la evaluación conceptual de la Ley Foral 21/2005.</p> <p>Este grupo debiera estar compuesto por: Personas que participaron en el proceso de elaboración de la Ley, por ejemplo el actual Defensor del Pueblo; Entidades impulsoras, como el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos del INAP; Miembros de la Comisión Foral de Evaluación como la Federación Navarra de Municipios y Concejos (FNMC), la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica (DGMAE), Administración Local, Sindicatos; especialistas en materia jurídica del Gobierno de Navarra; profesionales especialistas de las materias reguladas por la norma.</p>
3	Incrementar la visibilización de la Ley Foral 21/2005.	<p>Diseño y puesta en marcha de un "paquete de actuaciones de difusión" destinadas a la movilización de los actores responsables de la aplicación de la Ley, es decir, a los llamados a la acción por la norma. Persigue el objetivo de potenciar su conocimiento sobre la Ley en cuanto a su oportunidad, objetivos, materias reguladas, contenido de sus disposiciones y obligaciones previstas. El efecto pretendido por esta acción es el incremento de la implicación e interés por la aplicación efectiva de la norma. Esta acción no busca la información y publicidad de los resultados alcanzados hasta el momento sino la movilización de los actores encargados de aplicar la Ley Foral 21/2005. Se muestra especialmente necesario incidir en los siguientes grupos: nivel local (Ayuntamientos y Organismos Autónomos dependientes); Sociedades Públicas y Fundaciones Públicas.</p>

Nº	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA
4	Diseñar un Programa/taller(es) de formación dirigido de manera específica a los miembros de la Comisión Foral y a funcionarios con cargos directivos (cuadros de Alta Dirección) del Gobierno de Navarra para promocionar la aplicación efectiva de las materias reguladas en sus correspondientes Direcciones Generales u Organismos Autónomos, asegurando su participación efectiva.	Diseño e implementación de un Programa/taller(es) de formación dirigido de manera específica a los miembros de la Comisión Foral y a funcionarios con cargos directivos (cuadros de Alta Dirección) del Gobierno de Navarra para promocionar la aplicación efectiva de las materias reguladas en sus correspondientes Direcciones Generales u Organismos Autónomos.
5	Realizar una profunda reflexión sobre la composición, tareas asignadas, sistema de funcionamiento, nivel de compromisos y función de liderazgo y grado de implicación de los miembros de la Comisión Foral para la Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.	Creación de un grupo de trabajo que aborde la reflexión y establezca un plan de actuaciones con calendario de ejecución hasta la finalización de la legislatura actual. En este grupo debiera participar el Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos como representante del equipo evaluador.
6	Consolidar y dotar al Servicio de Calidad de Políticas y Servicios Públicos de la infraestructura necesaria (técnica y económica) con el fin de asegurar un óptimo nivel de cobertura de actuaciones con previsión de tareas y calendario.	Realizar un análisis que permita determinar y valorar las necesidades del Servicio de Calidad de las Políticas y Servicios Públicos en cuanto a recursos, infraestructura y medios. Este diagnóstico deberá identificar las necesidades y puntos críticos teniendo en cuenta las funciones asignadas a este Servicio en comparación con los objetivos de actuación previstos en este ejercicio y a medio plazo y también las acciones previstas en el Programa de mejora .
7	Mayor coordinación y establecimiento de nexos de actuación conjunta entre el Servicio de Calidad de las políticas y Servicios Públicos y la Dirección General de Modernización y Administración Electrónica (DGMAE).	Creación de un grupo de trabajo que permita identificar medidas y/o actuaciones que necesiten del trabajo conjunto de la DGMAE y el Servicio de Calidad.
8	Promocionar, difundir e impulsar el uso y utilidad del Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos entre todas las Administraciones Públicas de Navarra.	Aplicar las actuaciones previstas en el Plan de Comunicación y Difusión de los resultados de la evaluación. Dicho Plan contempla una serie de actuaciones a nivel de divulgación interna y externa, muchas de las cuales tienen como objetivo transmitir el limitado uso que hasta el momento se ha realizado del Registro en contrapartida con los beneficios y oportunidades que ofrece esta herramienta.

Nº	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA
9	Potenciar el uso y funcionalidad de los materiales elaborados por El Servicio de Calidad de las políticas y Servicios Públicos tanto en materia de evaluación de políticas como de la calidad de los servicios públicos...	<p>Aplicar las actuaciones previstas en el Plan de Comunicación y Difusión de los resultados de la evaluación sobre esta cuestión.</p> <p>Aprovechar las Jornadas de sensibilización previstas por el Servicio de Calidad y las Jornadas de formación organizadas por el INAP para promocionar los recursos y materiales disponibles. Durante estas sesiones se recomienda efectuar una valoración para detectar posibles necesidades de otro tipo de recursos y formación específica consultando a los asistentes a través de un breve cuestionario.</p> <p>Los materiales y guías elaborados tienen como característica principal la de ser documentos "vivos", por lo que debe realizarse una revisión de los mismos por si fuera necesaria la actualización de algunos contenidos.</p>
10	Incrementar la creación de equipos de trabajo mixto que incorporen la visión externa de personal técnico especializado.	<p>Identificación de unidades con escasez de recursos para llevar a cabo la puesta en marcha de los diversos programas de actuación contemplados en la Ley Foral 21/2005 con especial incidencia en aquellos de obligado cumplimiento.</p> <p>Este análisis debiera efectuarse de manera específica en todas aquellas organizaciones que en el proceso de evaluación de la Ley Foral 21/2005 indicaron la falta de recursos como condicionante para la ejecución de los programas de actuación.</p>
11	Promover y fortalecer los procesos de capacitación y formación de los programas y medidas previstos en la Ley Foral 21/2005 a través del Plan de Formación anual del INAP y las actuaciones de formación específica diseñadas y programadas por El Servicio de Calidad de las políticas y Servicios Públicos.	<p>Talleres de trabajo con personal técnico responsable de poner en marcha los programas de actuación de la Ley Foral.</p> <p>Entrevistas focalizadas a agentes identificados como "clave" (Directores Generales y/o Gerentes).</p>
12	Potenciar la diversificación de organizaciones que aplican la herramienta de evaluación de políticas públicas e incrementar la realización de evaluaciones estratégicas.	<p>Formación en materia de evaluación de políticas sectoriales a nivel de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra y formación general en evaluación al resto de AAPP navarras.</p> <p>Respecto al nivel local esta formación podría ser liderada por el Departamento de Administración Local de la Comunidad Foral o por la Federación Navarra de Municipios y Concejos.</p>

Nº	RECOMENDACIÓN	ACCIÓN DE MEJORA PROPUESTA
13	Impulsar procesos de evaluación de la calidad de servicios públicos desde una dimensión u orientación a la ciudadanía.	<p>Formación en materia de evaluación de la calidad de los servicios públicos, potenciando la dimensión u orientación a la ciudadanía.</p> <p>Esta formación debería impartirse tanto a nivel de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra como al resto de AAPP navarras.</p> <p>Respecto al nivel local esta formación podría ser liderada por el Departamento de Administración Local de La Comunidad Foral o por la Federación Navarra de Municipios y Concejos.</p>
14	Seguimiento de actualización y de procesos de certificación externa de las Cartas de Servicios implantadas.	<p>Creación de un Comité de Seguimiento encargado de comprobar que se realiza el seguimiento de las Cartas de Servicios publicadas por la Administración y de analizar alternativas de evaluación externa y certificación aplicables en las Administraciones navarras.</p>
15	Incrementar el número de organizaciones que ponen en marcha un Sistema de gestión y tratamiento de quejas y sugerencias.	<p>Aprovechar las acciones ya previstas del Plan de Comunicación y Difusión de los resultados de la evaluación de la Ley Foral 21/2005 para divulgar a las entidades ejecutoras que aún no hayan puesto en marcha un sistema de gestión y tratamiento de quejas y sugerencias la importancia de su incorporación a su organización.</p>
16	Complementar la convocatoria de Premios a la Calidad con otros incentivos que potencien el incremento de la realización de evaluaciones por parte de las Administraciones Públicas: subvenciones o dotaciones económicas, actuaciones de benchmarking entre entidades premiadas y aquellas que no han presentado candidatura, etc.	<p>Realización de un estudio que identifique y analice las experiencias de otras Comunidades Autónomas que como la CFN, conceden Premios de Calidad y la viabilidad de su puesta en práctica en Navarra.</p>
17	Impulsar el grado de aplicación del programa de análisis de la demanda.	<p>Formación específica en la materia de análisis de la demanda. Esta formación debería impartirse tanto a nivel de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra como al resto de AAPP navarras. Respecto al nivel local esta formación podría ser impulsada por el Departamento de Administración Local de la Comunidad Foral o por la Federación Navarra de Municipios y Concejos. Aprovechar las acciones previstas en el Plan de Comunicación y Difusión de los resultados de la evaluación de la Ley Foral 21/2005, para transmitir la importancia de aplicar este programa de actuación.</p>

3.6.4.

Análisis de la percepción ciudadana sobre los servicios públicos

En el año 2010, con la finalidad de cumplir las obligaciones de la Ley Foral 21/2005 y los compromisos de la legislatura, la Comisión Foral presenta, en su plan de trabajo anual la realización del estudio "*Percepción de la prestación de servicios públicos*", con el objetivo general de realizar un acercamiento al conocimiento de la percepción de la ciudadanía navarra sobre la prestación administrativa de los servicios en la Comunidad Foral.

Esta investigación ha contado con la asistencia técnica de la empresa pública NASERSA (Navarra de Servicios, S.A.). Mediante la aplicación de una metodología cuantitativa, a través de un proceso de encuesta telefónica a una muestra representativa de diferentes grupos de población. Sus resultados han permitido conocer la opinión de la ciudadanía navarra sobre la prestación administrativa de los servicios públicos.

Es preciso destacar que, para la realización de la encuesta, se elaboraron las preguntas que se consideraban pertinentes dentro del ámbito de actuación siguiendo los aspectos que se plantean dentro del Código de Buenas Prácticas de la Administración de la Comunidad Foral de Navarra.

Por tanto, la ciudadanía ha sido consultada sobre cuestiones tales, como: dificultad para realizar gestiones o trámites administrativos; trato recibido; igualdad de condiciones en la prestación de servicios; cumplimiento de la legalidad y respuesta a los errores por parte de la Administración; transparencia; canales más utilizados para contactar con la Administración; protección de datos, etc.

El análisis realizado concluye que la valoración media, de forma general, del funcionamiento de las Administraciones Públicas en Navarra ha sido de **6,37 puntos sobre 10**. Atendiendo a criterios cualitativos, se califica la valoración promedio de bastante positiva.

Si se comparan estos datos con los de la encuesta elaborada por el CIS en mayo de 2008, se confirma que el porcentaje de personas que valora muy positiva o bastante positivamente la forma en que funcionan las administraciones públicas en España es un 36%, mientras que en Navarra es de un 71,99%.

Se concluye, por tanto, con la afirmación de la valoración general de las Administraciones Públicas es muy superior en Navarra a la del conjunto del Estado.

4 Reflexión y planteamiento de retos futuros

A lo largo de este trabajo se ha procedido a realizar una descripción lo más detallada posible sobre el proceso de diseño, configuración y desarrollo del sistema público de evaluación en Navarra desde el año 2006 hasta los primeros meses del año 2011, detallando de manera pormenorizada las fases en las que se han organizado las actuaciones puestas en marcha.

Este proceso, como ya se ha explicado anteriormente, se ha implementado como si de una línea continua se tratara, poniendo en marcha de forma paralela seis marcos de trabajo con un objetivo común: contribuir al desarrollo de la capacidad de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra.

En este año 2011 y coincidiendo con el final de la legislatura, la Comisión Foral de Evaluación se ha propuesto en su plan de trabajo para el primer semestre del año, realizar dos actuaciones que van a marcar, sin duda, el marco futuro de la evaluación en Navarra:

1. Realización de un **informe de valoración de la actividad de la Comisión Foral** durante el periodo 2006 a 2010, con el objetivo de mejorar sus prácticas, enriqueciendo la toma de decisiones sobre su misión, objetivos y estrategia de planeamiento futura.
2. Iniciar un **proceso de reflexión**, que permita identificar líneas de trabajo y nuevos retos a afrontar en los próximos años dentro de un marco estratégico de referencia en el ámbito de la evaluación.

Con objeto de disponer de una opinión experta, a petición del Instituto Navarro de Administración Pública, el Presidente de la Sociedad Española de Evaluación, D. José Luis Osuna Llana, ha elaborado un informe sobre las posibilidades de evolución del sistema público de evaluación de Navarra.

Para el segundo semestre del año, y en base a los resultados obtenidos de este proceso de reflexión, está prevista la elaboración de un Plan Estratégico de la Evaluación en la Comunidad Foral de Navarra, atendiendo tanto al nuevo contexto en que se desarrolle como a la propia organización que lo integre.

Como se desprende de la lectura de este documento, poner en marcha el proceso de configuración y desarrollo del sistema público de evaluación en la Comunidad Foral de Navarra en estos cuatro años de legislatura (2006-2010) es un propósito pionero en el Estado y ambicioso en todos los sentidos. Sin embargo, el trabajo continuado de los organismos creados por la Ley Foral 21/2005 para liderar el proceso: la Comisión Foral y el Instituto Navarro de Administración Pública, han posibilitado a las instituciones públicas de Navarra un **marco de aprendizaje** que puede facilitar el desarrollo de la capacidad de evaluación y la oportunidad de convertir estos aprendizajes y experiencias en fortalezas y mayores competencias.

El camino recorrido debe servir en el futuro para reforzar el compromiso por parte del Gobierno de Navarra de alcanzar los retos pendientes en la materia de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos y garantizar la permanencia y sostenibilidad del sistema público de evaluación configurado.

5 Bibliografía

Guías y recomendaciones

Consejo de la Unión Europea (presidencias italiana, irlandesa y holandesa), "A comparative analysis of regulatory impact assessment in ten EU countries", reporte preparado para el Directors of Better Regulation Group, Dublin, mayo de 2004.

OECD (1995), Recommendation of the OECD Council on Improving the Quality of Government Regulation, incorporating the OECD Reference Checklist for Regulatory Decision-Making, Paris.

Reino Unido, Cabinet Office, "Legislative and Regulatory Reform Bill Final Regulatory Impact Assessment" y "Regulatory Impact Assessment Guidance".

Publicaciones y artículos

AGUILAR, M. J. y ANDER-EGG, E. (1992). *Evaluación de servicios y programas sociales*. Madrid, Siglo XXI de España, Editores, S.A.

AGUILAR, M. J. y ANDER-EGG, E. (1992). *Evaluación de servicios y programas sociales*, Siglo XXI de España, Editores, S.A.

AGUILÓ REGLA, J., "Técnica legislativa y documentación automática de legislación", *Informática e Diritto*, Italia, Instituto per la documentazione giurídica, año XVI, enero-abril 1990, pp. 89-90.

ALVIRA, F. (1997). Metodología de la evaluación de programas: un enfoque práctico. Buenos Aires: Lumen/Humanitas.

ALVIRA, F. (2002). "Metodología de la evaluación de programas" Centro de Investigaciones Sociológicas. *Cuadernos metodológicos* nº 2, Madrid 3ª edición.

AMEZCUA, C. y JIMÉNEZ, A. (1996). *Evaluación de programas sociales*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos, D.L.

American Evaluation Association (1994). *Guiding Principles for Evaluators*.

ATIENZA, M., "Contribución para una teoría de la legislación", en CARBONELL, M. y PEDROZA DE LA LLAVE, S.T. (coords), *Elementos de Técnica Legislativa*, IJ-UNAM, 2000. Disponible en Internet: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=21>

BALLART, X. (1993). "Evaluación de Políticas. Marco Conceptual y Organización Institucional". *Revista de Estudios políticos* 80. (abril-junio 1993): 199-224.

BALLART, X (1996). "Modelos teóricos para la práctica de la evaluación de programas", en BRUGUÉ, Q y SUBIRATS, J. (eds): *Lecturas de Gestión Pública*, Madrid.

BERNSTEIN, I. Y FREEMAN, H.E., (1975). *Academic and Entrepreneurial Research: Consequences of Diversity in Federal Evaluation Studies*. Nueva York: Russell Sage.

BALSA, C., "La better regulation.", *Papeles de Evaluación* nº 1. Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Española de Evaluación. 2.006. Disponible en internet: http://www.aeval.es/es/difusion_y_comunicacion/documentacion_y_publicaciones/publicaciones_periodicas/papeles_evaluacion2/Papeles_de_Evaluacion_nx_1.html

BALLART, X. (1992). *¿Cómo evaluar programas y servicios públicos?. Aproximación sistemática y estudios de caso*. Madrid. Ministerio para las Administraciones Públicas.

- BAÑÓN i MARTÍNEZ, R. (2003). *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*, Díaz de Santos, Madrid. España.
- BAIZERMAN, M.; COMPTON, D. W. y STOCKDILL, S.H. (2005): «Article on Capacity Building», en MATHISON, S.: *Encyclopedia of Evaluation*, Sage, Thousand Oaks.
- BARRAGÁN, J., *Cómo se hacen las leyes*, Caracas, Editorial Planeta Venezolana, 1994.
- BOYLE, R.; BREUL, J. y DAHLER-LARSEN, P. (eds.) (2006): *Open to the Public. Evaluation in the Public Arena*, Transaction, New Brunswick.
- BOYLE, R. (1999). Professionalizing the Evaluation Function – Human Resource Development and the Building of Evaluation Capacity. En Boyle, R./Lemaire, D.(ed): *Building Effective Evaluation Capacity. Lessons from Practice*. P.135-151.
- BOYLE, R., LEMAIRE, D. y RIST, R. C. (1999): Introduction: Building Evaluation Capacity en Boyle, R./Lemaire, D.(ed): *Building Effective Evaluation Capacity. Lessons from Practice*. P.1-19.
- BULYGIN, E., “Teoría y técnica de la Legislación”, *Revista Mexicana de Estudios Parlamentarios*, México, 1ª época, vol. I, núm. 3, septiembre-diciembre de 1991, p.37.
- BUSTELO, M., (1998), “Deontología de la Evaluación: El modelo de los códigos éticos anglosajones.” *Gestión y Análisis de Políticas Públicas* 11-12 (enero/agosto 1998): 141-156.
- BUSTELO, M. (1999). “Diferencias entre evaluación e investigación: una distinción necesaria para la identidad de la evaluación de programas”. En *Revista Española de Desarrollo y Cooperación* nº 4, páginas 9 a 29. Madrid. España.
- BUSTELO, M. (2001). La evaluación de políticas públicas de igualdad de género de los gobiernos central y autonómicos de España: 1995-1999. Tesis Doctoral. Universidad Complutense.
- BUSTELO, M. (2002). “¿Qué tiene de específico la metodología de evaluación?” en BAÑÓN, R. (comp), *La evaluación de la acción y de las políticas públicas*. Madrid, Díaz de Santos.
- BUTT, M., “Modern Legal Drafting”, *Statute Law Review*, Vol. 23, No. 1, pp. 12-23, 2002. CRUZ VILLALÓN, P., “Control de la calidad de la ley y calidad del control de la ley”, *Derecho Privado y Constitución*, No. 17, enero-diciembre, 2003, pp. 147-168.
- CAD (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. Evaluation and Aid Effectiveness Nº 6. OECD. París. Francia.
- CIVANTOS CANTERO, M.V. y colaboradores (2006). *Informe. Detección de necesidades de evaluación en salud pública. 2006-2007*. Subdirección General de Salud Pública. Dirección General de Salud Pública y Alimentación. Consejería de Sanidad y Consumo de la Comunidad de Madrid.
- COMISIÓN EUROPEA (1999). “Evaluating socio-economic programmes”. En MEANS Collection. Lyon. Francia.
- CONSEIL SCIENTIFIQUE DE L’EVALUATION (1996): “Petit guide de l’évaluation des politiques publiques”, Paris, la Documentation française, citado en GARDE ROCA, J.A. (2006): “La evaluación de políticas públicas y su institucionalización en España”, en *Papeles de Evaluación*, nº 3, pág. 3.
- DALHER-LARSEN, P. (2007). ¿Debemos evaluarlo todo? O de la estimación de la evaluabilidad a la cultura de la evaluación. En *Evaluación de políticas públicas. mayo-junio 2007*. nº 836. ICE. Madrid. Páginas 93-104.
- DELGADO GODOY, L. “Documentación sobre gerencia pública”, Administración de la Junta de Comunidades de Castilla-La Mancha, Tema 3.
- DÍEZ LÓPEZ, M.A. (2001). La evaluación de la política regional: propuestas para evaluar las nuevas políticas regionales. Serie Tesis Doctorales. Universidad del País Vasco.
- DGPOLDE (Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo) (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*, Madrid.
- ESPINOZA, M. (1983): *Evaluación de Proyectos Sociales*. Buenos Aires, Humanitas.

FERNÁNDEZ BALLESTEROS, R. (2001). Evaluación de programas. Una guía práctica en ámbitos sociales, educativo y de salud. Síntesis Psicología. Madrid.

GARDE ROCA, J.A. y Vera F. (2005). La institucionalización de la Evaluación de las políticas públicas en España. En *Economistas*. Nº 105.

GLOSARIO (2005). Material docente del *Magíster en Evaluación de Programas y Políticas Públicas*. Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación. Universidad Complutense, Madrid.

GRANADO HIJELMO, I., La doctrina del Consejo Consultivo de La Rioja sobre técnica legislativa entre 1996 y 2005. Disponible en Internet:

http://www.ccrioja.es/cms/fileadmin/consejo/ESTUDIOS/Estudio_sobre_tecnica_legislativa.pdf

GRAY, A., JENKINS, B. y SEGSWORTH, B. (eds) (1993): *Budgeting, Auditing and Evaluation. Functions and Integration in Seven Governments*. New Brunswick, NJ. Transaction Publishers.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005). *Estándares de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*.

Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG) (2005). *Normas de evaluación en el Sistema de las Naciones Unidas*.

HAARICH, S.N. (2006): "Mejora en los sistemas de evaluación. Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la nueva demanda de la política regional europea". Tesis Doctoral. Disponible en:

<http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01350519799915395534802/019034.pdf?incr=1>

HIERRO, L., *La eficacia de las normas jurídicas*, Barcelona, Editorial Ariel, 2003.

INAP (2008): *Glosario de Términos relacionados con el seguimiento y la evaluación de las Políticas Públicas*, disponible en:

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Evaluacion+de+las+politicas+publicas/.

INAP (2008): *Modelo de Pliego de Condiciones Técnicas o Plan de trabajo para el seguimiento y evaluación de las políticas públicas de Navarra*, disponible en:

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Evaluacion+de+las+politicas+publicas/.

INAP (2008): *Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra*, disponible en:

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Evaluacion+de+las+politicas+publicas/.

INAP (2010): *Cuaderno de gestión de Intervenciones Públicas de Navarra*, disponible en:

http://www.navarra.es/home_es/Temas/Administracion+Publica/Entidades+publicas/Evaluacion+y+calidad/Evaluacion+y+Calidad/Evaluacion+de+las+politicas+publicas/.

KARPEN, U., "Obligation to evaluate the effects of legislation on the exercise of fundamental rights" y "German Experience", en *Evaluation of Legislation: Proceedings of the Council of Europe's legal co-operation and assistance activities (2000-2001)*.

LEEUW, F.L, RIST, R.C. y SONNICHSEN, R.C. (eds.). *Can Governments Learn? Comparative Perspectives on Evaluation and Organizational Learning*. Transaction Publishers. New Brunswick (USA).

MADER, L., "Evaluation of legislation – contribution to the quality of legislation" y "Swiss experience", en *Evaluation of Legislation: Proceedings of the Council of Europe's legal cooperation and assistance activities (2000-2001)*.

MAEC (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española*. Madrid.

MARTINEZ, M. (2004). "Diagnóstico del contexto de la Evaluación", módulo 5, *material del Máster de Evaluación de Programas y Políticas Públicas*, UCM, Promoción 2004-2005.

- MERINO, M. (2007). "La evaluabilidad: de instrumento de gestión a herramienta estratégica en la evaluación de políticas públicas". En *Papeles de Evaluación* 7. Ministerio de Administraciones Públicas. Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios. Madrid.
- MONIERE, E. (1995). *Evaluación de la acción de los Poderes Públicos*. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid.
- MONTORO CHINER, M.J., "Técnica legislativa y evaluación de las normas", *Anuario jurídico de La Rioja*, nº 6-7, 2000-2001, pp. 155-172.
- MONTORO CHINER, M.J. "La calidad de las normas, ¿desafío al Estado de Derecho? El test de los proyectos de ley como sistema para mejorar la calidad de las leyes". *Revista Española de Derecho Administrativo*, nº 48, 1985. Idem. "Adecuación al ordenamiento y factibilidad: presupuestos de calidad de las normas". Centro de Estudios Constitucionales, 1989.
- NIRENBERG, O., BRAWERMAN, J. Y RUIZ, V. (2000). *Evaluar para la transformación: innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales*. Paidós.
- OSÉS ABANDO, J., "Evaluación legislativa y Parlamento", *Revista Debate*, Año VI, nº 15, diciembre de 2008, págs. 58-69.
- OSPINA BOZZI, S. (2000): "Evaluación de la gestión pública: conceptos y aplicaciones en el caso latinoamericano", V Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santo Domingo, Rep. Dominicana, 24-27 octubre.
- OSUNA, J.L., MÁRQUEZ, C., CICERA, A. y VÉLEZ, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas*. Instituto de Desarrollo Regional, Fundación Universitaria, Sevilla.
- OSUNA, J.L. y VÉLEZ, C. (2005). *Guía de planificación y evaluación para agentes de desarrollo local*. Sevilla, Sevilla Siglo XXI.
- PALUMBO, D.J. (1987). *The Politics of Program Evaluation*, Beverly Hills, Sage.
- PARDO FALCÓN, J. (coord) y PAU I VALL, F. (coord), La evaluación de las leyes, *XII Jornadas de la Asociación Española de Letrados de Parlamentos*, Tecnos, Madrid, 2006.
- PATTON, M.Q. (1997). *Utilization-Focused Evaluation*. The New Century Test. 3rd. ed. Thousand Oaks, Sage.
- RIST, R.C. (ed.) (1999a): *Program Evaluation and the Management of Government. Patterns and Prospects across Eight Nations*. Paperback Edition (First Edition 1990) New Brunswick, NJ. Transaction Publishers.
- RIST, R. C. (1999b): *Managing of Evaluations or Managing by Evaluations: Choices and Consequences*, en RIST, R.C. (ED.): *Program Evaluation and the Management of Government. Patterns and Prospects across Eight Nations*, p.3-17.
- RODRIGUEZ ESPINAR, S. (1998): "El Proceso de la Evaluación Institucional", en *Revista de Educación*. Núm. 315, p. 45-65-
- RODRÍGUEZ MONDRAGÓN, R., "El proceso de producción legislativa, un procedimiento de diseño institucional", en CARBONELL, M. y PEDROZA DE LLAVE, S.T. (coordinadores), *Elementos de Técnica Legislativa*, IJ-UNAM, 2000. Disponible en Internet: <http://www.bibliojuridica.org/libros/libro.htm?l=21>
- Red de Evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE (2006). *Estándares de Calidad de Evaluación del CAD*.
- ROSSI, P. Y FREEMAN, H. (1989) "Evaluación: un enfoque sistemático para programas sociales". Trillas, México.
- ROSSI, P.H. (1981): *The Professionalization of Evaluation Research in the United States*, en Levine, Robert A. et al. (eds.): *Evaluation and Practice. Comparative and International Perspectives*. P. 220-236
- ROSSI, P.H., FREEMAN, H.E. y LIPSEY, M.K. (1999) *Evaluation: A practical approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- RUTMAN, L. (1980). *Planning useful evaluations. Evaluability assessment*. Beverly Hills: Sage.
- SÁINZ MORENO, F. (coord) y DA SILVA OCHOA, J.C. (coord), La calidad de las leyes, *Parlamento Vasco*, Colección de Informes y Documentos, Vitoria-Gasteiz, 1989.

- SCRIVEN, M., (1967), "The Methodology of Evaluation", *Perspectives on Curriculum Evaluation*, AERA Monograph Series on Curriculum Evaluation, 1, Chicago: Rand McNally. (1991), *Evaluation Thesaurus*, Newbury Park: Sage.
- SHADISH, W.R., COOK, T.D. y LEVITON, L.C., (1991), *Foundations of Program Evaluation. Theories and Practice*. Londres. Sage.
- SMITH, M.F. (1989) *Evaluability assessment: A practical approach*. Norwell, MA: Kluwer.
- STAKE, R.E., (1986), *Quieting Reform*, Urbana/Chicago: University of Illinois Press.
- STUFFLEBEAM, D. y SHINKFIELD, A (1987): "Evaluación Sistemática. Guía Teórica y Práctica. Madrid, Paidós/ MEC
- STUFFLEBEAM, D.(2001): "Evaluation Models. San Francisco, Jossey-Bass.
- Sociedad Canadiense de Evaluación (1996). *Orientaciones para una actuación ética*.
- Sociedad Francesa de Evaluación (2006). Carta de la Evaluación de las Políticas Públicas y de los Programas Públicos.
- THE EVALUATION CENTER. List of Evaluation Glossary Terms. En línea en: <http://ec.wmich.edu/glossary/glossaryList.htm>.
- TIANA FERRER, A., (1996): "La Evaluación de los Sistemas Educativos" *Revista iberoamericana de Educación*, 10: 37-61.
- UNDP (United Nations Development Programme) (1998): *Capacity Assessment and Development in a Systems and Strategic management Context*. Technical Advisory Paper No.3. New York, en HAARICH, S.N. (2006): "Mejora en los sistemas de evaluación. Desarrollo de la capacidad de evaluación respondiendo a la nueva demanda de la política regional europea". Tesis Doctoral. Disponible en: <http://descargas.cervantesvirtual.com/servlet/SirveObras/01350519799915395534802/019034.pdf?incr=1>.
- VEDUNG, E. (1997). "Evaluación de políticas públicas y programas". Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Instituto Nacional de Servicios Sociales. Madrid. España.
- VÉLEZ, C. (2000): "La evaluación de las políticas públicas en Andalucía: una realidad en proceso de gestación". En Cuadernos Económicos de Granada nº 11: Estrategia y tácticas de desarrollo regional y convergencia económica: urbanismo, coyuntura inmobiliaria y sistema financiero. enero del año 2000. Páginas 53-68.
- VÉLEZ, C. (2003): *La Evaluación de las Políticas Públicas en España*. En línea, consultado el 19 de marzo de 2007 en [http:// www.internationalevaluation.com](http://www.internationalevaluation.com).
- VÉLEZ, C. (2006): "La evaluación: un nuevo yacimiento de empleo" en *E-valoración, Revista de la Sociedad Española de Evaluación*, nº 3, diciembre. Sevilla.
- VÉLEZ, C. (2006): Spain: Sociedad Española De Evaluación (SEE) en SEGONE, M. y OCAMPO, A. (Edit.). *Creating and developing evaluation organizations: lessons learned from Africa, Americas, Asia, Australasia and Europe*. Perú, DESCO-UNICEF.
- VIÑAS, E.V. y A. OCAMPO (2006). Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos. Breve guía. PREVAL y FIDA. Perú.
- WEISS, C.H., (1991): "Evaluation Research in the Political Context" en M.W. McLoughlin y D.C. Phillips, eds.
- WEISS, C.H. (1998): "Evaluation. Methods for Estimating Programs and Policies. Second Edition. Upper Saddle River (NJ). Prentice may.
- WIESNER, E. (2000): "Función de evaluación de planes, programas, estrategias y proyectos", en CEPAL – Serie Gestión Pública, nº 4, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile.
- WHOLEY, J.S. (1987) *Evaluability assessment: Developing Program Theory*. San Francisco: Jossey Bass.
- WHOLEY, J.S. (1994) Assessing the feasibility and likely usefulness of evaluation. En J.S. Wholey, H.P. Hatry y K.E. Newcomer (eds) *Handbook of Practical Program Evaluation*. San Francisco: Jossey Bass.

Regulación.

Leyes, normas, reglamentos....

ACUERDO de 20 de febrero de 2006, de Gobierno de Navarra, por el que se designa al Presidente de la Comisión Foral para la Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos

ACUERDO de 8 de junio de 2006, de la Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, por el que se aprueba su Reglamento de funcionamiento.

ACUERDO del 21 de noviembre de 2006, de la Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, por el que se regula el Registro de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos.

ACUERDO de 10 de octubre de 2008, de la Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y la calidad de los servicios públicos, por el que se recomienda a las Administraciones Públicas de Navarra que utilicen el material de soporte elaborado por el INAP en materia de evaluación y seguimiento de las políticas públicas.

ACUERDO de 10 de octubre de 2008, de la Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de

la calidad de los servicios públicos, por el que se establece el sistema de comunicación entre las Administraciones Públicas de Navarra y la Comisión, a través del INAP para el mantenimiento del Registro de Evaluación de políticas y calidad de servicios.

ACUERDO de 16 de marzo de 2010, de la Comisión Foral para la evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos, por el que se modifica la estructura del Registro de Evaluación de Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios Públicos y se determina su contenido.

DECRETO FORAL 117/2007, de 3 de septiembre, por el que se aprueban los Estatutos del Organismo Autónomo Instituto Navarro de Administración Pública. Este Decreto establece la creación del Servicio de Calidad de las políticas y Servicios Públicos.

LEY FORAL 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos.

RESOLUCIÓN de 28 de julio de 2005, de la Subsecretaría, por la que se da publicidad al Acuerdo del Consejo de Ministros, de 22 de julio de 2005, por el que se prueban las Directrices de técnica normativa. Publicadas en el Boletín Oficial de Estado nº 180, de 28 de julio de 2005, páginas 26878-26890.

6 Anexos

Consulta electrónica a los recursos y herramientas del sistema público de evaluación de la Comunidad Foral de Navarra

Todo el material de soporte tanto de evaluación de políticas públicas como de calidad de servicios públicos presentado en este documento, se encuentra disponible en el portal Web del Gobierno de Navarra.

Teniendo en cuenta el carácter público de los mismos, se ofrece en este apartado anexo- un link desde el cual las personas interesadas podrán consultarlo.

Navarra Servicios Temas Gobierno Actualidad **navarra.es**

Castellano Euskara Français English

Utilice el buscador: Introduzca palabra/s buscar

EL INSTITUTO SERVICIOS PUBLICACIONES

Selección de personal
Aprueba y desarrolla las convocatorias de la Oferta Pública de Empleo (OPE)

Formación
Formación, reciclaje y perfeccionamiento del personal

Idiomas
Formación y acreditación en idiomas

Evaluación y calidad
Promueve la mejora continua de las intervenciones y servicios públicos

El instituto

- Misión y funciones
- Carta de servicios
- La Secretaría General
- Memoria de actividades
- Normativa propia del INAP

Contacte con nosotros
848 42 71 51
inap@navarra.es
Buzón sugerencias

Escuela de Seguridad

Formación integral en seguridad y emergencias para los cuerpos de policía, agentes municipales, bomberos y protección civil

esegurid@navarra.es
Tfno: 948 36 83 17
Fax: 948 36 83 76
Plano de Ubicación

DESTACAMOS

- VIII Premio Martín Azpillicueta
- V Premio Calidad Servicios
- Solicitud de inscripción on-line en el Registro. Nuevo!
- Calendario oferta de empleo
- Ayudas elaboración de tesis
- Servicios para las AAPP
- Consulta Registro Evaluación
- Plan Marco de Calidad de los servicios públicos de Navarra

http://www.navarra.es/home_es/Gobierno+de+Navarra/Organigrama/Los+departamentos/Presidencia+justicia+e+interior/Organigrama/Estructura+Organica/INAP/