

Estrategia para la implementación de la evaluación en la Sindicatura de Comptes de Catalunya

Anna Tarrach y Josep Viñas

Síndicos de la Sindicatura de Comptes de Catalunya

Revista Auditoría Pública nº 83

junio 2024. Páginas: 23-31

Resumen: Las administraciones públicas deben aportar información y conocimiento para la mejora de las políticas públicas para conseguir un buen uso de los recursos públicos y cumplir con la rendición de cuentas. La evaluación de políticas públicas puede contribuir a este cometido valorando las intervenciones públicas a partir de sus impactos, ya que está orientada a proveer información rigurosa basada en evidencias para la toma de decisiones. En el ecosistema de evaluación de políticas públicas en Catalunya, la Sindicatura de Comptes de Catalunya es una pieza clave y, en su Plan Estratégico 2022-2028, incluye una línea estratégica sobre la introducción de las auditorías operativas, de sistemas de información y evaluación de políticas públicas.

A partir de estas ideas, se analiza cómo se realizan las evaluaciones de las políticas públicas desde un punto de vista general, se profundiza en las administraciones públicas catalanas y, posteriormente, se describe el papel de las instituciones de control externo en la evaluación de políticas públicas y la conexión con las auditorías operativas, para finalizar con el plan de acción de la Sindicatura de Comptes de Catalunya.

Abstract: Public administrations must provide information and knowledge to improve public policies to achieve good use of public resources and comply with accountability. The evaluation of public policies can contribute to this task by assessing public interventions based on their impacts, since it is aimed at providing rigorous information based on evidence for decision making.

In the public policy evaluation ecosystem in Catalonia, the Sindicatura de Comptes de Catalunya is a key piece and, in its 2022-2028 Strategic Plan, includes a strategic line on the introduction of operational audits, information systems and evaluation of public politics.

Based on these ideas, we analyze how public policy evaluations are carried out from a general point of view, delve into Catalan public administrations and, subsequently, describe the role of external control institutions in evaluation of public policies and the connection with operational audits, to conclude with the action plan of the Sindicatura de Comptes of Catalunya.

Palabras Clave: Auditoría operativa, evaluación de políticas públicas, control, auditoría pública.

Keywords: Operational audit, evaluation of public policies, control, public audit.



1. Introducción

Las administraciones públicas se enfrentan a una serie de retos de gran trascendencia para el futuro: demográficos; sociales; económicos; medioambientales; sanitarios; tecnológicos. Deben enfrentarse a estos desafíos en un entorno de creciente desconfianza en las instituciones públicas y en el uso que éstas hacen de los recursos públicos.

En este contexto, aportar información y conocimiento para la mejora de las políticas públicas y, en definitiva, velar por el buen uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas deviene una obligación.

La evaluación de políticas públicas puede contribuir a este cometido ya que consiste en la valoración de las intervenciones públicas según sus productos y sus impactos, en relación con las necesidades que se pretenden satisfacer y orientada a proveer información rigurosa basada en evidencias para la toma de decisiones.

Las administraciones públicas catalanas están avanzando en la institucionalización de la evaluación creando estructuras, organismos, normas y metodología. Desde hace un tiempo, la Generalitat de Catalunya y algunas administraciones locales están promoviendo el uso de la evaluación de políticas públicas como instrumento para la mejora de las políticas, para la asignación de recursos públicos en el proceso presupuestario y como instrumento de transparencia y rendición de cuentas.

En el ecosistema de evaluación de políticas públicas en Catalunya, la Sindicatura de Comptes de Catalunya es una pieza clave y está en una posición relevante por sus características de entidad de fiscalización externa, con un gran conocimiento del sector público y sometida a los principios de independencia, objetividad, rigor, profesionalidad y transparencia. Esta singularidad como órgano de control externo diferencia su papel de otros agentes de evaluación que conviven en este ecosistema y lo centra particularmente en la garantía del buen uso de los recursos públicos.

Es por ello por lo que en el Plan Estratégico 2022-2028, la Sindicatura de Comptes de Catalunya incluye una línea

estratégica (línea 1.7) sobre la introducción de las auditorías operativas, de sistemas de información y evaluación de políticas públicas.

Esto supone un gran desafío para la organización que deberá revisar y adaptar sus métodos de trabajo y sus procedimientos de control a las especificidades de la auditoría operativa y la evaluación. Los principales ejes sobre los que se trabajará serán: la formación y capacitación del personal; la detección, selección y contratación de nuevos perfiles profesionales; el desarrollo de guías y metodologías; el establecimiento de relaciones con expertos y profesionales de la evaluación.

En definitiva, lo que se pretende conseguir con la introducción de la evaluación de políticas públicas es aumentar el impacto de la Sindicatura de Comptes en la mejora de las políticas públicas y en el uso de los recursos públicos.

2. La evaluación de políticas públicas

Para definir el concepto de evaluación de políticas públicas, si revisamos las diversas definiciones aparecidas en los últimos años, podríamos acotarlo a que es un proceso de observación, medida, análisis e interpretación dirigido al conocimiento de una política pública. Este proceso debe ser efectuado por expertos independientes y está dirigido a obtener una valoración basada en evidencias, en referencia al alcance presente o futuro de los objetivos previstos. Asimismo, determina si se han obtenido los resultados e impactos previstos.

Hasta hace poco tiempo no existía un marco global de actuación, tanto en el seno del sector público español como en el sistema español de control externo. Este hecho provocaba una serie de limitaciones para su efectiva puesta en funcionamiento y, en definitiva, la ausencia de un proceso de evaluación sistemática institucionalizada (Garde, 2006). No obstante, con la aprobación de la Ley 27/2022 de institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la Administración General del Estado se ha dado un paso adelante para paliar dichas limitaciones.

En el ámbito internacional, diferentes organismos han

intentado exponer que el control y la evaluación son immanentes a la economía financiera pública. Por ello, la evaluación de una política pública es el examen que se realiza para determinar la utilidad de dicha política. En este sentido, una evaluación analiza, de la manera más sistemática posible, los objetivos, la ejecución, y el impacto socioeconómico de una política, así como la medición de su rendimiento con el fin de evaluar finalmente su pertinencia o adecuación (INTOSAI, 2019).

Por otra parte, el carácter multidimensional de las intervenciones públicas es un factor que se debe tener en cuenta, por lo que dificultará cómo determinar la procedencia de los impactos y resultados producidos sobre la población. Por ello, los análisis sobre la transversalidad, la coordinación y la complejidad están sirviendo para realizar propuestas que aceptan el hecho de que las políticas no son acciones que puedan entenderse y realizarse sin vincularse unas con otras, así como con el conjunto de las estrategias y los niveles de gobierno (Garde y López Hernández, 2021).

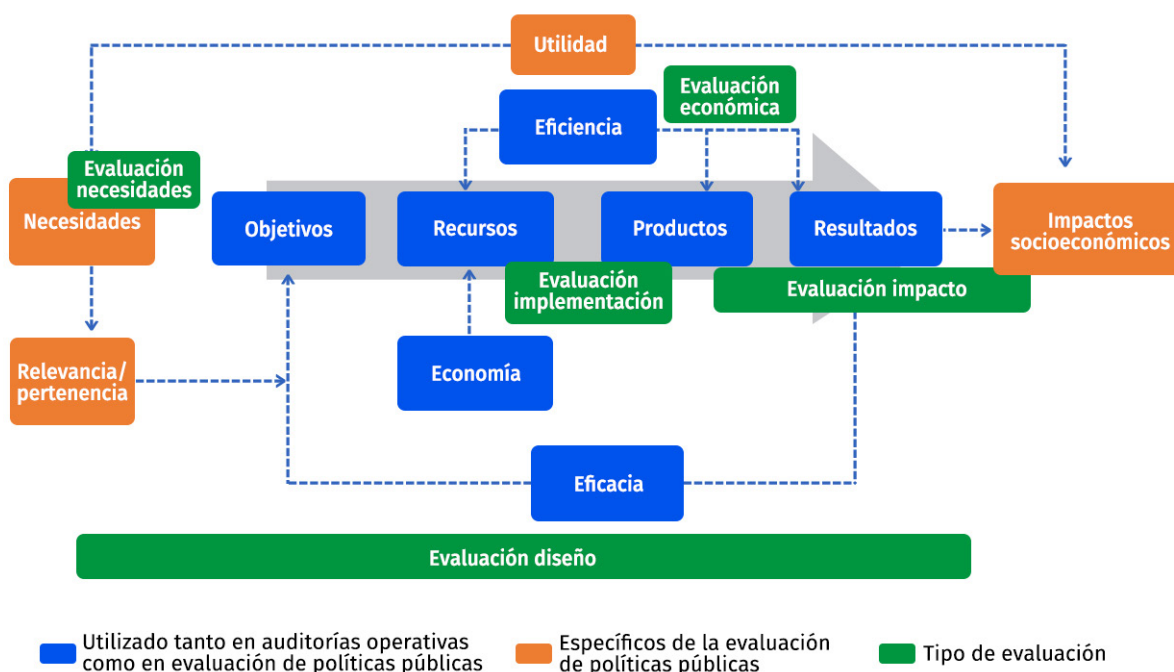
Ante este panorama, el proceso de participación de los diferentes actores es imprescindible. Debemos recordar que la evaluación es, principalmente, un análisis técnico

independiente sobre los resultados de una acción pública, utilizando métodos y técnicas rigurosas, para determinar si han resultado eficientes y eficaces para la finalidad pretendida.

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que la evaluación de los programas y políticas públicas se encuentran en el marco de los principios de gobernanza, rendición de cuentas y transparencia, a los que se añaden los principios de participación, efectividad y coherencia (Cordero, 2022). Estos principios pueden ser utilizados tanto por la evaluación de políticas públicas como por la auditoría operativa, como instrumentos para llegar a la medición de la economía, eficiencia y eficacia de las actividades auditadas o evaluadas.

Por lo tanto, aunque será analizado posteriormente con más concreción, tanto la evaluación de políticas públicas como la auditoría operativa implican el examen de las políticas y los procesos de ejecución, así como de las consecuencias de estos en el logro de los principios de economía, eficiencia y eficacia de una administración. Por ello, ambas requieren conocimientos, habilidades y experiencia similares, y se sirven de métodos afines para la recopilación y análisis de datos.

Esquema 1 Auditoría operativa y evaluación de políticas públicas



Fuente: elaboración propia a partir de ITOSAI-GOV-9400

3. La evaluación de políticas públicas en Cataluña

A nivel legislativo, se produce un avance importante en el año 2020, cuando se incorpora a la Ley de Finanzas Públicas de Cataluña un capítulo específico dedicado a la evaluación de políticas públicas, para la valoración de las intervenciones de la administración de la Generalitat y de las entidades de su sector público en cuanto al funcionamiento, productos e impactos, en relación con las necesidades que se pretende satisfacer y orientada a proveer información para la toma de decisiones¹.

El primer aspecto que regula la normativa son los criterios de evaluación de políticas públicas e incorporación de los resultados. Se definen los criterios por los que deben fundamentarse las acciones de evaluación de dichas políticas públicas. Concretamente se mencionan: la prioridad estratégica de la actuación, la necesidad o la problemática a mitigar, la magnitud de los recursos públicos utilizados, y la capacidad efectiva de transformación y mejora de los resultados.

El segundo aspecto se refiere a la sistemática de evaluación de políticas públicas. En este caso se explica que la evaluación de políticas públicas comprende el conjunto del ciclo de gestión y constituye una herramienta para facilitar la toma de decisiones. Asimismo, la evaluación de políticas públicas debe permitir obtener conocimiento para mejorar el diseño, el funcionamiento y el impacto de las políticas públicas, así como la priorización, las decisiones de asignación de recursos presupuestarios y la transparencia de la acción pública. Por otra parte, el departamento competente en materia de finanzas públicas debe promover, coordinar e impulsar el fomento de la práctica de evaluación de políticas públicas para asegurar la relevancia, eficiencia y efectividad tanto de las políticas existentes como de las futuras. Este departamento puede realizar evaluaciones para maximizar el valor social de los recursos públicos. Finalmente, los departamentos de la administración de la Generalitat y las entidades que dependen deben acordar la realización de evaluaciones y planes de evaluación plurianuales de las políticas públicas que hayan diseñado o ejecutado en el ámbito de

sus competencias, sin perjuicio del plan plurianual de evaluaciones que debe aprobar el gobierno en lo que se refiere a las intervenciones públicas que se consideren prioritarias.

En tercer lugar, se expone como debe realizarse el informe de impacto económico y social². En este sentido, los cambios en las intervenciones públicas, y las nuevas intervenciones públicas que se prevea que tengan un impacto relevante en los ingresos y gastos, deben ir acompañadas de un informe de impacto económico y social en el que se evalúen los costes y beneficios para sus destinatarios y para la realidad social y económica, mediante el análisis de coste-beneficio u otros sistemas de evaluación económica. Es obligatorio hacer una evaluación económica ex ante en iniciativas que se sometan a la aprobación del Gobierno y que superen los 10M€.

Por último, la normativa define el proceso de revisión del gasto que tiene por objeto detectar ganancias de eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos públicos para maximizar el impacto social del gasto público. También explicita que las evaluaciones deben publicarse en la forma y por los canales establecidos por la normativa de transparencia y buen gobierno.

En la Generalitat existen varias unidades y entidades que tienen tareas relacionadas con la evaluación de políticas públicas, en general. Se pueden identificar dos áreas: área de Mejora de la Regulación, con funciones sobre la evaluación de impacto normativo, y área de Evaluación Económica de Políticas Públicas, con funciones sobre evaluación económica de intervenciones públicas de carácter no normativo.

Dentro del sector público de la Generalitat existen entidades especializadas en evaluación de políticas. De un ámbito más generalista, destaca el Instituto Catalán de Evaluación de Políticas Públicas (Ivàlua) que es un consorcio adscrito a la administración de la Generalitat cuya misión principal es la promoción de la evaluación de políticas públicas entre las administraciones públicas catalanas. En el ámbito sectorial (Tarrach, 2016), existen diferentes organismos, aunque quizás podamos destacar a

¹ Decreto legislativo 3/2002, de 24 de diciembre, por el cual se aprueba el Texto refundido de la Ley de finanzas públicas de Catalunya

² Para obtener más información sobre el Informe de impacto económico y social (IIES) se puede consultar: [https://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/analisi-finances-publicques/avaluacio-economica-politiques-publicques/informe-impacte-economic-social/index.html#googtrans\(ca\)es](https://economia.gencat.cat/ca/ambits-actuacio/analisi-finances-publicques/avaluacio-economica-politiques-publicques/informe-impacte-economic-social/index.html#googtrans(ca)es)

la Agencia de Calidad y Evaluación Sanitarias de Cataluña (AQuAS), una entidad de derecho público que tiene por misión generar conocimiento relevante para contribuir a la mejora de la calidad, la seguridad y la sostenibilidad del sistema de salud de Cataluña, con un foco de atención especial en la evaluación.

4. El papel de las Instituciones de Control Externo en la evaluación de políticas públicas y la conexión con las auditorías operativas

En el ecosistema de la evaluación de políticas públicas conviven diferentes actores que pueden tener propósitos diferenciados. Así, la evaluación que realizan los ministerios o consejerías responde, por lo general, a objetivos de mejora de las políticas o programas mientras que las que efectúan los órganos centrales de los gobiernos (Presidencia o Hacienda) pueden añadir a estos objetivos otros relacionados con la optimización del gasto o el ingreso. Las entidades o agencias públicas especializadas en evaluación y con carácter de agentes externos al ejecutor de las políticas e independientes de éstos, a parte de los objetivos mencionados, también tienen propósitos de mejora de la rendición de cuentas y de transparencia.

Las Instituciones de Control Externo (ICEX) también son una pieza de este ecosistema. No necesitan un mandato especial o explícito para realizar evaluación de políticas, planes, programas o iniciativas públicas. Por un general, su mandato incluye como funciones principales velar por la economía, la eficiencia y la eficacia de los recursos públicos y por el cumplimiento de los objetivos de las políticas, e incluyen las funciones de contribución a la rendición de cuentas y a la transparencia en la gestión y uso de estos recursos.

Las ICEX están en una buena posición para desarrollar la evaluación de políticas públicas por sus características específicas, como pueden ser la posición institucional (constitucional o estatutaria y dependencia del Parlamento), la independencia (respecto del Ejecutivo), la alta cualificación profesional y amplio conocimiento del sector público, así como el acceso a datos e información.

En cualquier caso, no sobra nadie en el mapa de actores de la evaluación de políticas públicas, bien al contrario, los diferentes propósitos de la evaluación se complementan y las ICEX, en cuanto que evaluadores externos, aportan valor al sistema de evaluación del gobierno proporcionando una visión objetiva sobre la economía, eficiencia y eficacia de las políticas, programas y procesos

y la obtención del valor del dinero público (OCDE, 2017). En España, y también en Cataluña, las ICEX entran más tarde en el campo de la evaluación. Las ICEX han evolucionado desde la auditoría financiera y de cumplimiento hacia la auditoría operativa, y desde ésta se espera que introduzcan la evaluación como metodología de trabajo para cumplir con su misión y funciones.

Diversos artículos han abundado en las diferencias entre la auditoría operativa y la evaluación (Moscovici, 2017; Campos, 2021; Garde y López Hernández, 2021; INTO-SAI, 2019) en el sentido de indicar que la primera se centra en los aspectos de economía, eficacia y eficiencia, los examina en relación con unos estándares o normas y tiene en cuenta los resultados más inmediatos y directos, mientras que la evaluación tiene en cuenta, además, la relevancia, los impactos socioeconómicos a más largo plazo e implica un juicio de valor sobre la iniciativa pública evaluada (utilidad).

Las principales diferencias entre la auditoría operativa y la evaluación obedecen, en gran parte, al origen intelectual de ambas disciplinas: ciencia financiera-contable y ciencia de la administración pública, respectivamente. No obstante, quizás lo relevante para avanzar sea ver qué tienen en común y como se pueden complementar ya que, en realidad, tratan de responder a las mismas preguntas solo que con aproximaciones diferentes.

En esta línea, se habla de auditoría operativa con enfoque o alcance de evaluación, pero también se podría hablar de evaluación con enfoque de auditoría operativa. El énfasis o el enfoque predominante dependerá de cada caso y del contexto de la fiscalización.

5. Plan de Acción para implementar la evaluación de políticas públicas en la Sindicatura de Comptes de Cataluña

El 20 de abril de 2022 el Pleno de la Sindicatura de Comptes de Cataluña aprobó el Plan Estratégico 2022-2028³ a partir de un trabajo colaborativo de toda la organización.

El contexto en el que se elabora el Plan se caracteriza por una serie de cambios que suponen unos retos muy importantes para la sociedad y unos riesgos significativos: la crisis sanitaria, la crisis climática, los cambios demográficos y tecnológicos. A estos factores cabe añadir los provocados por la guerra de Ucrania con un impacto sobre el encarecimiento de los costes de producción, principalmente energéticos, que se está trasladando a los precios lo que deriva, a su vez, en medidas de incrementos de tipos de interés para intentar paliar la inflación. Todo ello

está presionando los presupuestos públicos y pone de relieve, una vez más, la urgencia de gestionar los recursos públicos con criterios de eficacia y eficiencia y de obtener el máximo valor del dinero (value for money).

En el Plan Estratégico se define la misión, visión y valores de la Sindicatura de Comptes y se enfatiza su papel en la mejora de la gestión de los recursos públicos, la rendición de cuentas y la transparencia.

Para cumplir esta misión se definen cuatro ejes estratégicos y 26 líneas de acción que se despliegan y concretan en planes operativos anuales donde se definen actuaciones y subactuaciones, grupos de trabajo y personas responsables, y calendario.

En el eje estratégico 1 “Mejorar el proceso de fiscalización y el impacto de los informes en los servicios públicos” se inscribe la línea de acción 1.7 “Introducir otras tipologías de auditoría como la auditoría operativa y de sistemas de información y la evaluación de políticas públicas.” [Esquema 2](#)

La Sindicatura de Comptes de Cataluña tienen poca tradición en la elaboración de auditorías operativas por lo que era necesario definir una línea de acción específica

y un plan operativo para su despliegue. Se aborda este despliegue juntamente con el de la evaluación de políticas públicas con el objetivo precisamente de potenciar la complementariedad y de incorporar el método evaluativo en las auditorías operativas, cuando proceda.

Para desplegar la línea de acción 1.7 se ha creado un grupo de trabajo específico formado por 2 síndicas y por 6 auditoras y se han identificado las siguientes actuaciones, actividades y tareas a abordar en los próximos años, que pasamos a enumerar seguidamente.

En primer lugar, se desarrolla la elaboración de manuales, guías, metodologías y procedimientos para la auditoría operativa y las evaluaciones, así como la adopción de las Guías Prácticas de Fiscalización (GPF) de los órganos de Control Externo (OCEX) (GPF-OCEX 3000, 3910, 3920) y de la GUID 9020 de INTOSAI. Asimismo, se está desarrollando material metodológico propio a partir de la experiencia adquirida y se ha puesto en marcha una comunidad de práctica interna.

En segundo lugar, se ha elaborado y aprobado un nuevo diseño para los informes de auditoría operativa basado en las GPF y un nuevo proceso de revisión específico de los equipos de revisión de la calidad (ERIQ). [Tabla 1](#)

Esquema 2

Ejes del Plan Estratégico 2022-2028 y línea estratégica de auditorías operativas.



3 <https://www.sindicatura.cat/es/pla-estrategic>

Tabla 1

Estructura del informe de auditoría operativa

Apartados	Contenido
Índice	
Abreviaciones	
Resumen ejecutivo	Tiene por objetivo explicar al lector, en lenguaje claro y sencillo, de qué va el informe (¿qué hemos hecho? ¿Qué hemos encontrado? ¿Qué conclusiones sacamos? ¿Qué recomendamos?) Breve resumen de la situación o contexto, del tema fiscalizado, del objetivo auditoría (pregunta principal), un párrafo breve por cada conclusión, un párrafo breve por cada recomendación (1-2 páginas máximo).
1. Introducción	Antecedentes; explicación sobre la entidad o del tema que se fiscalizará; organigrama y gobernanza; principal normativa; datos clave del objeto de fiscalización, etc. Se trata de aportar información básica para establecer el contexto y ayudar al lector a entender la importancia de la fiscalización y resultados.
2. Alcance y metodología	Debe responder a la pregunta: ¿Por qué queremos hacer esta auditoría? Pregunta principal (relacionada con economía, eficacia y/o eficiencia) que se desagregará en subpreguntas; alcance temporal y subjetivo; criterios de auditoría: en qué ha consistido el trabajo (revisión normativa, documentos, entrevistas, estudio de casos, fondos de datos, etc.); limitaciones al alcance en su caso, etc. Todo de forma sintética y breve (si hace falta ampliar iría en anexo).
3. Conclusiones	Respuestas a las preguntas planteadas (pregunta principal y subpreguntas de distintos niveles). Cada pregunta/subpregunta identificadas en el apartado 2 debe tener un párrafo de respuesta basada en la evidencia y que se derive de la parte de resultados de fiscalización. Por tanto, debe haber tantas conclusiones como preguntas/subpreguntas. Cada conclusión debería ser breve, concisa, específica y hacer referencia al apartado o número de párrafo correspondiente al apartado 5.
4. Recomendaciones	Recomendaciones derivadas de la fiscalización, si se derivan mejoras de sus actividades, gestión o impacto (redactadas en infinitivo). Tienen que dirigirse a las causas del problema identificado en la auditoría; deben ser constructivas y derivarse de los resultados y las conclusiones; dirigirse a quien tiene la responsabilidad y ser lo más concretas posible.
5. Resultados de la fiscalización	Es la parte principal del informe. Contiene los resultados de la auditoría y las evidencias. Es necesario estructurar el apartado en torno a las subpreguntas de auditoría. Hay que asegurar que existe suficiente información (evidencia) para contestar a las subpreguntas y a la pregunta principal (criterio de comparación o estándar, trabajo efectuado, situación encontrada -hechos-, impacto y consecuencia de los resultados). Estas respuestas son las que se trasladarán al apartado de conclusiones.
6. Anexos	Detalle de la normativa, datos, muestras, metodología, etc.
7. Trámite de alegaciones	Se reproducen las alegaciones remitidas por el ente auditado y el tratamiento de estas.
Aprobación del informe	Certificado de la aprobación del informe por el Pleno.

Un tercer bloque de actuaciones consiste en la identificación de competencias profesionales necesarias para desarrollar la auditoría operativa. En este sentido, se ha elaborado un diagnóstico y una identificación de las habilidades y los conocimientos necesarios en materia de auditorías operativas y de evaluación de políticas públicas. También se ha puesto en marcha un proyecto piloto de tres años para incorporar 4 posiciones de analista de políticas públicas⁴ con funciones relacionadas con el soporte técnico y analítico en el desarrollo de metodologías e instrumentos de análisis y evaluación de políticas públicas; la búsqueda de evidencia sobre las cuestiones a auditar; la aplicación de metodologías cuantitativas y cualitativas; el análisis de datos; etc. Entre los criterios de valoración de las candidaturas, destacan la experiencia profesional y conocimientos avanzados en evaluación de políticas públicas, en técnicas estadísticas y análisis econométrico, en tratamiento de datos cuantitativos y en técnicas de investigación cualitativa.

Finalmente, la formación y el establecimiento de colaboraciones externas constituyen también líneas de trabajo prioritarias. En este sentido, se ha realizado formación interna a todos los auditores por parte del grupo de trabajo de auditoría operativa sobre las GPFs y su aplicación en la Sindicatura. Asimismo, se han establecido colaboraciones externas y relaciones con otros agentes. Por ejemplo, se ha trabajado con el Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques (Ivàlua) en el diseño e impartición de formación específica en metodología de evaluación de políticas públicas aplicada a la auditoría operativa. En una primera fase, se ha abordado una formación sobre la elaboración de la teoría del cambio, la formulación de preguntas de evaluación, el proceso de revisión de la evidencia y la incorporación de los diversos agentes interesados en el proceso evaluativo. Todo ello con una visión aplicada al trabajo de la Sindicatura y a las auditorías operativas programadas. También se están intensificando las relaciones con otros OCEX que estén trabajando en métodos de evaluación y se está participando de forma activa en las actividades formativas organizadas por los OCEX y el Tribunal de Cuentas. Finalmente, cabe señalar que el desarrollo de auditorías operativas y de métodos de evaluación conlleva a menudo disponer de personal especializado en determinados campos o en técnicas específicas. Para ello, se lleva a cabo una prospectiva para identificar los agentes que están trabajando en evaluación en Cataluña para poderlos incorporar a los trabajos de auditoría cuando proceda⁵.

El marco plurianual de actividades de fiscalización 2023-2025 y los correspondientes programas anuales de actividades (2023 y 2024) ya contienen informes específicos de auditoría operativa.

Dado que un proceso de evaluación eficaz requiere habilidades, tiempo y recursos, la extensión de la auditoría operativa y la incorporación de la evaluación en los métodos y programas de trabajo se está haciendo de forma gradual y acompañada de un proceso de gestión del cambio por cuanto los nuevos métodos de trabajo implican nuevas formas de planificar, de organizarse y de relacionarse con los entes fiscalizados.

6. Conclusiones

- A pesar de ser considerada una herramienta estratégica fundamental, desde un punto de vista de la doctrina teórica, para la gestión de las administraciones públicas, todavía existe un exceso de teorización en la evaluación de políticas públicas que dificulta la homogeneización de metodología y la aplicación práctica. Esta dificultad puede ser debida a la transversalidad y coordinación necesaria para llevar a cabo dicha evaluación.
- En el marco internacional, cuando analizamos algunas organizaciones como INTOSAI, las auditorías operativas tienen un entorno de principios y normas más específico para su desarrollo que las evaluaciones de políticas públicas, las cuales tienen únicamente directrices generales para su guía.
- La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en la administración de la Generalitat de Catalunya ha avanzado de forma notable. En el año 2020 se incorpora a la Ley de Finanzas Públicas de Cataluña un capítulo específico sobre evaluación de políticas públicas, como una herramienta para promover la transparencia y el rendimiento de cuentas a la ciudadanía. También se han desarrollado metodologías propias, se han puesto en marcha medidas de capacitación del personal y se han creado entidades especializadas en evaluación de políticas públicas.
- Las Instituciones de Control Externo son una pieza clave en el ecosistema de evaluación de políticas públicas. Su mandato fundacional y sus características (posición institucional, independencia del poder eje-

4 Acuerdo del Pleno de la Sindicatura de Comptes de Catalunya publicado en el DOGC el 28/03/2023. <https://dogc.gencat.cat/es/document-del-dogc/?documentId=955990>

5 Ivàlua dispone de un banco de profesionales de evaluadores que puede servir como referencia. <https://ivalua.cat/ca/banc-professionals>

cutivo, alta cualificación del personal y conocimiento profundo del sector público) las sitúan en una buena posición para desarrollar la evaluación de políticas públicas y contribuir a la mejora de la eficacia y la eficiencia de los recursos públicos y a la transparencia y rendición de cuentas.

- La Sindicatura de Comptes de Catalunya ha aprobado el Plan Estratégico 2022-28 en el que se incluye una línea de acción específica para introducir la auditoría operativa y la evaluación de políticas públicas que se estructura en torno a cinco actuaciones: elaboración de manuales, guías y metodología; diseño de informes; identificación de competencias; formación y capacitación del personal; establecimiento de colaboraciones externas relaciones con otros agentes. La introducción de la evaluación requiere de un proceso de gestión del cambio que se llevará a cabo en paralelo a las actuaciones enumeradas.



Bibliografía

- Canadian Audit & Accountability Foundation (2013) "Practice Guide to Auditing Efficiency". Ottawa. Ontario (Canadá).
- Campos A. (2021) "Enfoque evaluador en las fiscalizaciones operativas efectuadas por el Tribunal de Cuentas: ejemplos prácticos" Revista Española de Control Externo nº 68 pp. 66-83.
- Cordero J.M. (2022) "Auditor operativo vs Evaluador de políticas públicas" Revista Auditoría Pública nº 79 pp. 102-115.
- Jacob, S., Speer, S., Furubo, J.E. (2015) "The institutionalization of evaluation matters: Updating the International Atlas of Evaluation 10 years later." Evaluation, Vol. 21 (1), pp. 6-31.
- Garde J.A y López Hernández A.M. (2021) "Institucionalización de la evaluación y auditoría operativa. ¿Rivalidad o complementariedad?" Revista Española de Control Externo. nº 68 pp. 48-65.
- Genaro M.D. y López Hernández A.M. (2019) "La evaluación de programas y políticas públicas como reto de las instituciones de control externo españolas" Revista Auditoría Pública nº 74 pp. 15-32.
- INTOSAI (2019) "Evaluation of Public Policies" Guid 9020.
- López Hernández A.M. (2020) "De la auditoría operativa a la evaluación de políticas públicas. Experiencia de las instituciones regionales europeas de control externo del sector público," XXV Congreso Internacional del CLAD. Portugal, 24-27 de noviembre.
- Moscovici P. (2021) "La experiencia de la Cour des comptes de Francia en la evaluación de las políticas públicas." Revista Española de Control Externo n.º 68 pp. 10-25.
- OCDE (2017) "Entidades Fiscalizadoras Superiores y el buen gobierno: Supervisión, información y visión." Estudios de la OCDE sobre gobernanza pública, Éditions OCDE, París.
- Orellana E., Salguero N. (2023) "Aplicación práctica y principales dificultades de las auditorías operativas con enfoque evaluador." Revista Auditoría Pública nº 81 pp. 48-61
- Tarrach A. (2016) "L'avaluació econòmica a la Generalitat de Catalunya" incluido en el monográfico "L'avaluació econòmica com a eina per a la presa de decisions." Revista Nota d'Economia nº 102.
- Yetano, A. (2014) "La difusión de la auditoría operativa en el ámbito regional: un estudio comparado del Reino Unido, Alemania y España" Gestión y Políticas Públicas, nº 2 pp. 421-464.