

Valor público

*Planificación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*





Guía para la Elaboración de Planes de Choque

Desde el IAAP se ha trabajado en la elaboración de una guía de **apoyo y orientación** para la **elaboración de planes de choque** como instrumento de apoyo a los equipos directivos para la toma de decisiones e implementación con carácter de urgencia de acciones orientadas a reducir o mitigar una contingencia de carácter negativo.



La idea es **orientar** los planes de acción que deberán lanzar los diferentes centros directivos de la Junta de Andalucía para el impulso organizativo, operativo y económico tras la situación de excepcionalidad vinculada a la declaración del Estado de Alarma por el Gobierno debido a la emergencia sanitaria ocasionada por el COVID-19.

Esta guía se dirige a los **equipos directivos** que tengan como responsabilidad la **elaboración e implementación** de planes de choque, ya sean de carácter **interno**, para la reorganización y adaptación organizativa y operativa de un determinado centro directivo de la Administración Pública; ya sean de carácter **externo**, para el impulso de la actividad e un determinado sector.

Esta guía proporcionará al lector un conjunto de **pautas y recomendaciones** que le ayudarán en la toma de decisiones para la elaboración y seguimiento de los planes de choque. El objetivo es sugerir una **hoja de ruta sistematizada** para la toma de decisión.

Esta guía está pensada para el **diseño** de planes de choque, con independencia de que sea susceptible de ser usada durante la vigencia de los planes a fin de determinar la oportunidad de **revisión o actualización** de los mismos.

Para obtener mayor **información** en relación a esta guía así como, si lo desea, un **apoyo metodológico** para su implementación, puede contactar con el Área de Evaluación de Políticas Públicas del Instituto Andaluz de Administración Pública en el email evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es . También dispone de más información sobre evaluación de políticas públicas en la [web](#) del IAAP.



ABIERTO EL PLAZO DE CONSULTA PÚBLICA DEL PLAN DE MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD DEL SECTOR AGRÍCOLA, PESQUERO, AGROINDUSTRIAL Y DE DESARROLLO RURAL DE ANDALUCÍA 2020-2021

El **16 de abril del 2019 se aprobó**, mediante acuerdo del Consejo de Gobierno, la redacción del [Plan](#), el cual cuenta con un horizonte temporal de 3 años. El **objetivo general** del mismo es el de **mejorar la competitividad** de las actividades que conforman el sector primario andaluz y del desarrollo rural de Andalucía.



Así, se ha establecido un modelo de trabajo, donde la participación es una base fundamental. Para ello se cuenta con un **modelo de gobernanza** que establece una estructura colaborativa entre la administración y los diferentes agentes, públicos y privados, relacionados de forma directa con los sectores agropecuario, agroindustrial, pesquero y con el desarrollo rural de la comunidad.

Atendiendo a la **transparencia** y a la **participación** mantenida durante la formulación del Plan, se inicia el período de **información pública** para que cualquier persona o entidad pueda realizar **contribuciones** al actual borrador del Plan en el plazo de un mes desde la publicación de este documento.



Para ello se ha habilitado un [cuestionario online](#) que estará disponible hasta el próximo día **3 de agosto de 2020**. Todas las aportaciones relacionadas con la información pública se atenderán a través del mencionado cuestionario, habilitado para tal fin.

ENTREVISTA A ANA BERENGUER GIMÉNEZ

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Directora General de Análisis y Políticas Públicas de la Generalitat Valenciana. Licenciada en Derecho por la Universidad Complutense de Madrid, Máster en Mercados Financieros por el Instituto de Estudios Bursátiles de Madrid y Máster en Administración Pública, especialidad en Análisis de Políticas Públicas en la Universidad de Columbia. Ha trabajado como directora del equipo de desarrollo económico del Ayuntamiento de Nueva York, NY, EE.UU. además de consultora e investigadora en diversos proyectos relacionados con la ciencia política y la administración pública.



¿Para qué debe servir la evaluación de políticas públicas?

La evaluación de las políticas es fundamental para cumplir compromisos porque impulsa la toma de decisiones basadas en la evidencia al conectar acciones con los resultados deseados. Es clave para la rendición de cuentas, la transparencia y la democracia.

Las intervenciones públicas se basan, de manera más o menos explícita, en una teoría de cambio que describe cómo actúa el programa para paliar las necesidades y alcanzar los beneficios previstos (impactos o outcomes).

¿Qué impacto tiene la elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en términos de eficacia y eficiencia de la gestión pública?

Mejorar el planteamiento estratégico de la acción de los gobiernos es uno de los requisitos para que, más allá de acciones puntuales, se logre avanzar de forma generalizada en una mayor calidad, y también mejor comunicación, de la gestión pública.

Para lograr esta mejora generalizada no basta con la voluntad política, hay que cambiar la manera como se diseñan las políticas públicas, definir y comunicar claramente su misión y objetivos, los problemas que quieres resolver, las actuaciones a realizar y los resultados esperados. Porque si no entiendes el contexto en el que operas, no tienes derecho a resolver el problema.

La planificación no constituye un fin en sí mismo ni debe ser un mero ejercicio de marketing político, sino que es una potente herramienta para el incremento de la eficacia y la eficiencia de las instituciones públicas en la satisfacción de las necesidades ciudadanas, lo que constituye su razón de ser.

ENTREVISTA A ANA BERENGUER GIMÉNEZ

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

¿A qué retos se enfrenta la Administración Pública en materia de diseño y evaluación de Políticas Públicas?

Creo que el principal reto es la extensión y generalización de la práctica de la evaluación a todas las políticas y programas públicos. El punto de partida es difícil, normalmente la evidencia tarda en poder construirse y un análisis riguroso de datos es, por naturaleza, lento, por lo que normalmente se queda fuera del ciclo político de decisiones que es necesariamente dinámico.

Junto a este reto de tipo cultural e institucional, cabe señalar aspectos tan relevantes como la mejora de calidad y disponibilidad de los datos, la formación y tecnificación de las personas o el impulso de un ecosistema emprendedor dentro de la administración que facilite el progreso.

Todas ellas son cuestiones que deben abordarse de la manera adecuada, pues transformar la administración es uno de los asuntos más difíciles en cualquier parte del mundo.

En mi experiencia, la teoría de juegos puede ayudar a entender cómo y por qué actuamos de cierta manera, permite formalizar intuiciones sobre interacciones sociales y por tanto lograr una mejor racionalidad colectiva a través de la creación de los incentivos correctos.

¿Qué estrategias pueden contribuir a la socialización y difusión de la evaluación?

De alguna manera podemos interpretar que las administraciones funcionan en la realidad siguiendo un modelo de toma de decisiones de anarquía organizada en el que personas muy preparadas son lanzadas a un cubo sin mayores directrices. En este contexto la teoría ("garbage can" o cubo de basura) señala que el espíritu emprendedor acaba triunfando, y ello podemos aprovecharlo para impulsar la difusión y la práctica de la evaluación en las instituciones públicas.

Para lograrlo debemos cambiar la estructura de incentivos para premiar la asunción de riesgos razonables, la toma de decisiones basadas en la evidencia e impulsar que la eficacia y la eficiencia se sitúen en el centro del proceso de las políticas públicas.

Ello se puede y debe reforzar mediante el impulso y apoyo a la creación de redes formales e informales, internas y externas a la administración, que impulsen la cultura de la evaluación.

ENTREVISTA A ANA BERENGUER GIMÉNEZ

ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Usar pequeños triunfos ("small wins") es una de las estrategias más eficaces, en mi experiencia. Si uno es dinámico y creativo para ser capaz de comunicar efectivamente cómo la evidencia respalda los objetivos de aquel cuyo comportamiento estás intentando cambiar, entonces le das razones para empezar a cooperar. También la comunicación efectiva entre agentes, es decir, hacer un esfuerzo por traducir la contribución (normalmente técnica) que queremos hacer a un lenguaje común, que no sea académico.

¿Cómo pueden ayudar en la planificación y evaluación de políticas públicas la inclusión de nuevas tecnologías como el Big Data?

El análisis sofisticado de datos aplicado al bien común es uno de los temas en los que creo que tenemos un mayor ámbito de crecimiento a corto y medio plazo. Su uso nos permite informar la adopción de decisiones y la articulación de políticas concretas de una manera más fundamentada, aumentando la capacidad predictiva, por lo que creo que es fundamental su aplicación a los cada día más abundantes datos administrativos de que se dispone.

Debemos superar dificultades como la falta de estructuración de los datos en algunas ocasiones, los escasos incentivos a facilitar información o la necesidad de garantizar las cuestiones éticas en la utilización de los resultados, porque creo que los datos y la innovación se muestran como aliados insustituibles para el futuro de nuestras sociedades.

En este punto valoro positivamente la experiencia que hemos desarrollado desde la Generalitat Valenciana en el grupo de trabajo Data Science for COVID-19, cuyo objetivo ha sido la aplicación de técnicas de Inteligencia Artificial (IA) y análisis de datos para ayudar a una mejor toma de decisiones públicas en el contexto de la pandemia de coronavirus. Por ejemplo, hemos realizado un análisis de movilidad de la red de telefonía móvil y lo hemos incorporado a estimaciones epidemiológicas, lo que nos ha revelado que la aplicación y el cumplimiento de las medidas de confinamiento durante estos meses han evitado unos 400.000 contagios y 42.000 fallecimientos en la Comunitat Valenciana.

CONFERENCIA VIRTUAL DE LA RIEPP, “EVALUACIONES COLABORATIVAS”

La definición de la evaluación colaborativa podría sintetizarse como la evaluación en la que existe un grado substancial de **colaboración** entre las personas evaluadoras y las interesadas, en la medida en que estén dispuestos y tengan la capacidad de **involucrarse**.

Específicamente los equipos evaluadores colaborativos están a cargo de la evaluación pero creando un contexto de **compromiso** continuo con los interesados contribuyendo con los resultados entendibles y susceptibles de ser utilizados.

Este enfoque ha sido utilizado en muchos países del mundo y en gran **variedad de ámbitos** incluyendo el sector privado, organismos sin ánimo de lucro e instituciones educativas. En la última década la evaluación colaborativa ha crecido en popularidad junto con enfoques similares reuniendo a equipos evaluadores e interesados de diferentes disciplinas.

La evaluación colaborativa ofrece muchas **ventajas** entre las cuales: el permitir el acceso a la información, la mejora la calidad de la información recopilada, el favorecer el espacio para la resolución de problemas y fomenta la receptividad a los resultados.



La evaluación colaborativa cubre el alcance de mayor amplitud en la práctica desde la consulta de un evaluador con su cliente hasta la colaboración a gran escala en cada fase de la evaluación.

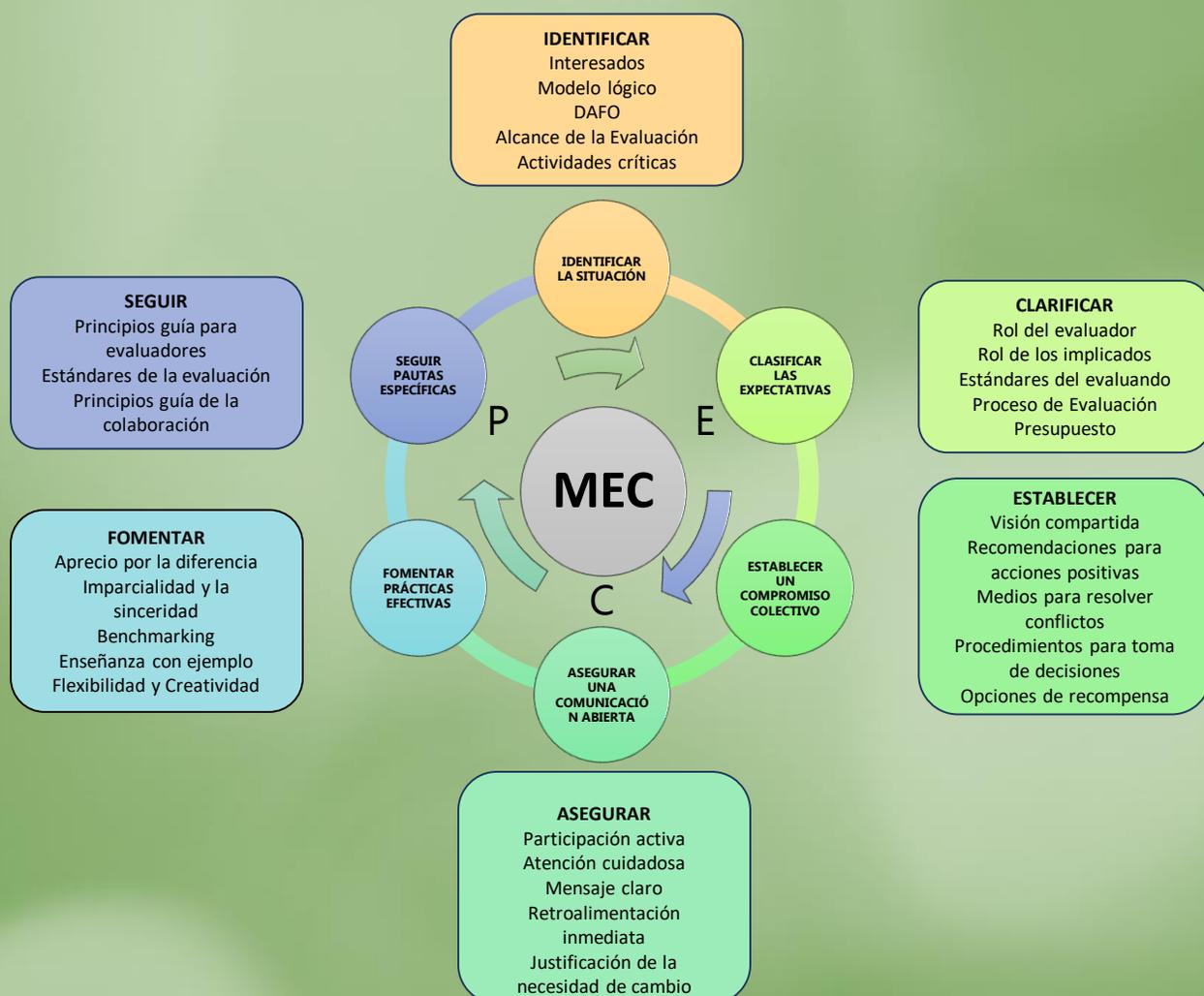
Antes de presentar los componentes de la evaluación colaborativa es necesario aclarar que no se necesita colaboración en cada fase de la evaluación.

La Profesora Liliana Rodríguez Campos, de la Universidad de la Florida, lleva trabajando varios años en las evaluaciones colaborativas y ha definido el “Modelo para las Evaluaciones Colaborativas” (MEC).

CONFERENCIA DE VIRTUAL DE LA RIEPP, “EVALUACIONES COLABORATIVAS”.

El MEC tiene una estructura sistemática que incluye:

- **6 componentes:** identificar la situación, clarificar las expectativas, establecer un compromiso colectivo, asegurar una comunicación abierta, fomentar prácticas efectivas y seguir pautas específicas. Los componentes no se pueden dar de forma aislada, se influyen y dependen unos de otros.
- **El centro del modelo** incluye las etapas de planificar, ejecutar y comprobar.
- Los **subcomponentes** del modelo se incluyen en la parte exterior de la figura y se influyen mutuamente. Cada uno de los subcomponentes contiene una serie de palancas (ej: hasta 10 pasos para asegurar una comunicación abierta).



CONFERENCIA DE VIRTUAL DE LA RIEPP, “EVALUACIONES COLABORATIVAS”.

Este modelo también se inspira en los siguientes principios guía para la colaboración: **apoyo social, cualificación, confianza, desarrollo, empatía, empoderamiento e involucración**. Estos principios ayudan a incorporar los seis componentes.

El modelo se debe adaptar al interés, habilidad y disponibilidad de las personas involucradas. Este modelo, que asegura un **enfoque holístico**, se ha utilizado en evaluaciones simples y complejas, a nivel nacional e internacional. No se trata de una metodología rígida, por el contrario, se trata de una metodología **amoldable y adaptable** a las diferentes realidades.

Algunas cautelas que convendría observar con carácter previo a la implementación de esta evaluación colaborativa consiste en:

- la **formación** del equipo evaluador en el modelo; en determinados casos, en los que la evaluación pueda desarrollarse en colectivos minoritarios o en los casos que así se aconseje, se podría formar a uno de los miembros de ese colectivo para que participe activamente como parte del equipo y contribuya a vehicular el proceso.
- el **compromiso** y respaldo del equipo directivo con el proceso de evaluación y el enfoque
- el suministro, oportuno en el tiempo, de la **información oportuna**.

Este modelo guarda muchas similitudes con la evaluación participativa que impulsa el IAAP. Entre otros, son puntos de similitud los siguientes:

- La capacidad de **formar y empoderar** a las personas participantes e involucradas en la evaluación.
- La capacidad **favorecer la implicación y compromiso** de todas las partes implicadas en el proceso.
- La aceptación de los resultados de la evaluación: el proceso participado y transparente favorece la **limitación/mitigación de obstáculos al proceso**.
- Es un modelo eminente **práctico, aplicado y adaptable** a las diferentes realidades, más o menos complejas donde se implemente.
- La **persona evaluadora no tiene por qué ser un especialista en el tema** a evaluar, es un a persona facilitadora que consigue extraer el conocimiento de las personas participantes.

GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS

Conociendo a...



Rafael López Fernández

(Subdirección de Coordinación en Salud
Dirección General de Asistencia Sanitaria y Resultados en Salud,
Servicio Andaluz de Salud)

¿Cuánto tiempo llevas en el grupo?

Llevo tiempo trabajando en evaluación, aunque al grupo de EPP me incorporé hace aproximadamente un año.

¿Por qué te apuntaste al grupo?

Toda mi carrera profesional ha transcurrido en el Servicio Andaluz de Salud y la Consejería de Salud y Familias en la que, de forma habitual, se realizan evaluaciones de programas y proyectos. Mi plaza como funcionario es de Evaluación y Control, así que el hecho de que Teresa Iriarte, compañera de trabajo, me planteara la posibilidad de pertenecer al grupo de Evaluación de Políticas Públicas del IAPP me pareció una gran oportunidad para profundizar, en aspectos teóricos y prácticos, de la Evaluación.

Esto coincide con la realización de un grado en Ciencias Políticas y de la Administración por la UNED, donde la evaluación se desarrolla en su contenido teórico con amplitud. Creo que la EPP es un elemento básico e imprescindible para la mejora de las políticas públicas acercando las políticas a las necesidades y requerimientos de la población.

Los ciudadanos cada día tienen más información y quieren ser elementos activos de la sociedad formando parte en la toma de decisiones de la Acción Política, compromiso que favorece una acción participativa y transparente.

La EPP es una fase muy importante de la implantación de políticas públicas de cara a rendir cuentas a la sociedad, por lo que debemos: a) explicar qué hacemos con los recursos públicos; b) reflexionar y conocer la eficacia y eficiencia de lo que hacemos y c) aprender de un proceso de mejora continua de las políticas y de los resultados obtenidos.

¿Para qué te ha servido?

Para aprender sobre Evaluación, conocer referentes nacionales e internacionales, públicos y privados, metodologías y guías de la Evaluación. En definitiva, seguir profundizando en la importancia y necesidad de la evaluación, conocer a personas implicadas en este campo que ponen mucha pasión en lo que hacen. Al final, como decía Castilla del Pino, la pasión es un gran aliciente para la vida.

Actualmente formo parte de un grupo de trabajo del IAAP para la elaboración de una Guía de Evaluación de Resultados, que, aunque estamos en los inicios, me parece muy instructiva e interesante. Nos obliga a reflexionar e intentar de comprender el alcance y la complejidad de las Políticas Públicas.

¿Por qué sigues?

Porque me sirve para mi trabajo habitual, aprendo sobre Evaluación y he conocido a gente implicada en este campo, como Teresa Iriarte y Mar Herrera, entre otras, que me abrieron las puertas. Además, formar parte del subgrupo de la elaboración de una Guía Práctica de Evaluación de Resultados, me parece una oportunidad genial para seguir profundizando y aprendiendo sobre evaluación, antes de la aprobación de la Ley de Evaluación de la Junta de Andalucía. Es un campo de oportunidad.

GUÍA DE DISEÑO DE PILOTOS DE POLÍTICAS PÚBLICAS



DISEÑO PILOTOS POLÍTICAS PÚBLICAS



¿Por qué usarlas?

- Explorar ideas innovadoras
- Probar elementos complementarios
- Aplicar buenas prácticas testeadas en otros contexto/organizaciones

Beneficios de su utilización:

- A nivel político
- A nivel técnico
- Para la ciudadanía

FASES

1.-De la Idea a la acción Publica

Idea Inicial
Problema Origen

Concreción
Acción

Acción Pública
(PNR)

Origen Idea:

- Dirección Pública
- Nivel Técnico
- Ciudadanía

Objetivos (SMART):

- Estratégicos
- Generales
- Específicos

2.-Decisión sobre la justificación de realizar

¿Es pertinente la puesta en marcha?



3.-Diseño del estudio piloto

- Objetivos y dimensiones del estudio piloto
- Alcance: población (muestra) y contexto (dónde)
- Temporalización del estudio piloto (Fases y Cronograma)
- Recursos económicos, materiales y humanos
- Determinación del equipo responsable y otros colectivos implicados
- Propuesta de técnicas para la recogida de información

4.-Desarrollo de la acción y recogida de información

Desarrollo
acción

Recogida de
Información

5.-Interpretación y análisis de la información recogida

Interpretación y
sistematización
información

Matriz de
Valoración

Informe de
Resultados

6.-Valoración del resultado (Toma de decisiones)

¿Se Alcanzan objetivo?



- Escalar
- Replicar



- Ajustar y escalar y replicar
- Rediseñar acción
- Suspender