



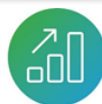
Valor público

Planificación para
conectar las
políticas públicas y
las personas

(Palacio de Mañara, Sevilla)



Instituto Andaluz de Administración Pública
CONSEJERÍA DE LA PRESIDENCIA, ADMINISTRACIÓN PÚBLICA E INTERIOR



Evaluación Políticas
Públicas

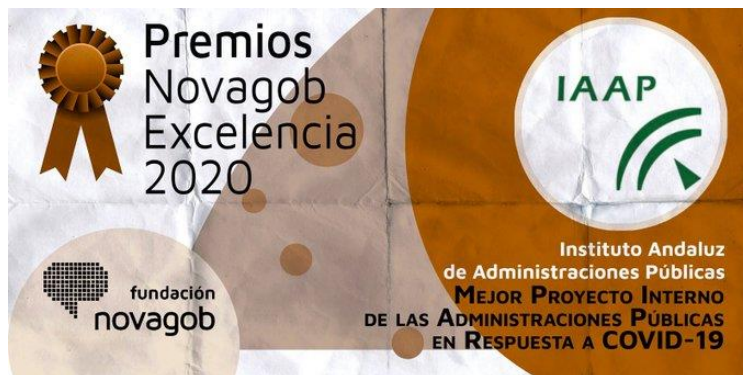
Noviembre, 2020

Revista EPP N°25



PREMIOS NOVAGOB EXCELENCIA 2020 AL IAAP

El **Premio NovaGov Excelencia al mejor proyecto interno de las administraciones públicas en respuesta a COVID-19** ha encontrado ganadora la candidatura **“Empieza el Día con el IAAP y otras recetas covid” del Instituto Andaluz de Administración Pública**. La votación de esta candidatura obtuvo una valoración de 4,3 sobre 5.



Por otro lado, el **Premio NovaGov Excelencia a la mujer destacada en el sector público** ha encontrado ganadora la candidatura de **Carmen Seisdedos, subdirectora de evaluación e innovación del IAAP**. El objetivo de este premio es reconocer a mujeres que destacan por su trabajo dentro del sector público. Con este galardón, se busca dar una mayor visibilidad al importante papel que tienen las mujeres en la gestión pública y en el proceso de transformación e innovación en la Administración.



MEDIR EL VALOR PÚBLICO

Maria Katsonis

Profesora de Políticas Públicas en la Universidad de Melbourne

Traducción de la entrada en The Mandarin magazine

<https://www.themandarin.com.au/104843-measuring-public-value/>

El concepto de valor público se ha convertido en tendencia en la Administración Pública. Sin embargo, existe una falta de claridad sobre cómo medir el valor público que producen las organizaciones. Este resumen explora este prometedor enfoque y sus cuatro elementos clave.

De un vistazo

Nicholas Faulkner (Monash University) y Stefan Kaufman (Environment Protection Authority Victoria) dirigieron una revisión de la literatura sobre la medición del Valor público para identificar y evaluar mediciones disponibles. Identificaron cuatro componentes para medirlo: logro de resultados, confianza y legitimidad, prestación de servicios de calidad y, eficiencia.

¿Qué es el Valor público?

En 1995, Mark Moore de la Kennedy School de la Universidad de Harvard postuló que la tarea de los gerentes del sector público es crear Valor público, definido como el valor creado por la Administración y el Gobierno mediante servicios, leyes, regulaciones y otras actuaciones. Se produce por gestores públicos que guían satisfactoriamente un triángulo estratégico que comprende los siguientes elementos:

1. Producir impactos valorados.
2. Dentro de las constricciones de los recursos y las capacidades disponibles.
3. En un entorno autorizado por la jurisdicción formal e informal, el marco legal y el mandato.

De acuerdo con Moore, el objetivo del trabajo gerencial del sector público es crear valor público al igual que el objetivo del trabajo gerencial del sector privado es crear valor privado. Luego se distingue de los valores públicos que se refieren a juicios personales sobre estándares, principios o ideales sociales que deben perseguir y defender los funcionarios.

MEDIR EL VALOR PÚBLICO

El estudio

Los investigadores emprendieron una revisión sistemática de la literatura sobre la medición del Valor público desde 1995 hasta 2006. La revisión incluyó estudios cuantitativos, cualitativos y conceptuales que reúnen los siguientes criterios:

- Proponen un método por el cual los cuerpos gubernamentales pueden medir el grado en el que miden la generación de Valor público como lo definió Moore.
- Se publicaron en artículos o libros revisados por pares.

La investigación inicial comprendió 543 estudios basados en títulos y resúmenes. Estos fueron entonces revisados según los criterios de inclusión y la muestra fue reducida a 19 estudios.

Dimensiones del Valor público

Los estudios identificaron una amplia gama de dimensiones del Valor público incluyendo:

- Satisfacción pública
- Valor económico – generación de actividad económica o empleo
- Valor social y cultural – capital y cohesión social
- Valor político – dialogo democrático, participación pública
- Valor ecológico – desarrollo sostenible, reducción de polución, residuos y calentamiento global
- Prestación de servicios – prestación, satisfacción, elección, justicia, coste
- Rendimiento financiero – Beneficios, valor de gasto, eficiencia
- Rendimiento no financiero – Eficiencia, satisfacción del consumidor, calidad del servicio
- Valor social desde la perspectiva del usuario, valor económico tangible desde la perspectiva de la administración, valor económico intangible desde la perspectiva de la administración.
- Confianza y legitimidad
- Protección de los derechos de ciudadanía

Cuatro dominios para medir el Valor público

Los investigadores sintetizaron estos temas en cuatro dominios

1. Logro de resultados

- La medida en la que un organismo público está mejorando en impactos públicamente valorados a lo largo de una amplia variedad de áreas
- Incluye impactos sociales, económicos, medioambientales y culturales

MEDIR EL VALOR PÚBLICO

2. Confianza y legitimidad

- La medida en la que una organización y sus actividades reciben la confianza y son percibidas como legítimas por los stakeholders y la ciudadanía

3. Prestación de servicios de calidad

- La medida en la que los servicios son prestados con una alta calidad que toma en consideración las necesidades de los usuarios.
- Esta será maximizada cuando los usuarios estén satisfechos y perciban los servicios como accesibles, convenientes y sensibles a sus necesidades.

4. Eficiencia

- La medida en la que la organización consigue maximizar sus beneficios con un uso mínimo de recursos.
- Se espera que sea alto cuando se percibe que los beneficios provistos por una organización exceden los costes, cuando se evita la burocracia innecesaria y cuando la organización es percibida como proveedora de valor.

A pesar de que los estudios revisados identificaron dimensiones de Valor público, muy pocos hacían recomendaciones sobre cómo convertir estas dimensiones cualitativas en puntuaciones cuantitativas. Varios estudios dieron cuenta de dificultades asociadas al desarrollo de medidas cuantitativas.

Balance final

Esta es la primera revisión sistemática conocida de la medición del Valor público. Sugiere que es posible desarrollar mediciones universales de este concepto que puedan usarse para una variedad de políticas públicas y contextos nacionales.

Sin embargo, para los gestores públicos la cuestión sigue siendo cómo operacionalizar la medición y cómo aplicarla. Los investigadores mismos reconocieron esto cuando sugerían varias áreas donde la futura investigación es necesaria. Esto incluye la necesidad de más investigación cuantitativa para desarrollar y validar las mediciones del Valor público.

ENTREVISTA A VÍCTOR LAPUENTE GINÉ

ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS Y ADMINISTRACIONES

Víctor Lapuente Giné es doctor en ciencias políticas por la Universidad de Oxford, catedrático en la Universidad de Gotemburgo y profesor visitante en ESADE. Investiga por qué unos países tienen mejor calidad de gobierno y políticas públicas. Es columnista de El País, colaborador de la Cadena SER y miembro del consejo asesor de KSNET. Su próximo libro es Decálogo del buen ciudadano Cómo ser mejores personas en un mundo narcisista (Península).



¿Cómo surgió su interés por los temas de gestión pública y Administración?

Empezó de forma accidental, cuando era muy joven, tras tener contacto con las administraciones y darme cuenta de que, a pesar de las condiciones objetivas relativamente buenas en las que trabajaban los empleados públicos (en comparación con el sector privado y, sobre todo, la agricultura, que es donde estaba mi familia), mucha gente no era feliz. Luego, estando en Oxford haciendo el doctorado, tuve la ocasión de conocer otros modos de organizar la administración pública – el anglosajón y el nórdico – y pensé que algunas de sus características podían ser exportables a España

¿Cuáles son los retos que enfrenta la Administración pública en España, y en Andalucía en particular?

A nivel macro, creo que nuestro problema de fondo es, por un lado, la excesiva politización (de altos cargos, pero que luego permea hasta bien entrada la administración) y, por el otro, algo que se suele ver como opuesto, pero que en realidad es la otra cara de la moneda en muchas administraciones del sur de Europa: la excesiva burocratización, el exceso de procedimientos administrativos: la ley (que obviamente es importante) se antepone demasiado a la gestión.

¿Qué debilidades y fortalezas de la Administración ha desvelado la crisis de la Covid-19?

La fortaleza número 1 es la profesionalidad de sus equipos humanos, sobre todo en sanidad. Insuperable. La número 2 es la gestión: bajo el estado de alarma, los directores de hospital han podido....gestionar. Sin la necesidad de tener que seguir tantos procedimientos de contratación, etc.. se han podido dedicar a resolver problemas. Y creo que, en general, el resultado ha sido óptimo. Las debilidades son las señaladas antes: a diferencia de otros países, los políticos han interferido en demasiadas decisiones que deberían haber quedado en ámbitos técnicos y de expertos.

EL LIBRO DEL MES

LA LÓGICA DEL FRACASO: LA TOMA DE DECISIONES EN SITUACIONES COMPLEJAS.



Dietrich Dörner

Es Catedrático Emérito en el Institut für Theoretische Psychologie de la Otto-Friedrich Universität (Bamberg - Alemania). Es uno de los científicos mundiales más relevantes en el estudio cognitivo del comportamiento. Director del "Proyecto de Antropología Cognitiva" del Instituto Max Planck en Berlín. ha sido galardonado con el prestigioso Premio Leibniz.

¿Por qué chocan dos trenes si las señales funcionan correctamente?
¿Por qué un reactor nuclear explota si, al parecer, es controlado por especialistas?
¿Por qué ciertos proyectos, tanto personales como profesionales, terminan siendo un fracaso a pesar de haber sido preparados con esmero?

En este libro, serio -y a la vez divertido-, Dörner analiza las razones que nos llevan, a pesar de nuestra experiencia e inteligencia, a cometer errores que pueden llegar a tener consecuencias trágicas. De forma sorprendente, la respuesta no se encuentra en una supuesta negligencia, sino en lo que el autor denomina "la lógica del fracaso": una cierta tendencia a utilizar formas de pensamiento que resultan inapropiadas para la situación.

Las razones de esta "lógica del fracaso" residen, según el autor, en la falta de un método adecuado para la toma de decisiones en situaciones complejas. En este sentido, el autor, a través de algunos ejemplos y ejercicios mentales invita al lector a recorrer diferentes relatos, históricos o ficticios, identificando los elementos que de uno u otro modo, incidieron en el incorrecto entendimiento y dimensionamiento de la situación y que acabaron resultando en el fracaso de los experimentos iniciados. Entre ellos, la tendencia a la simplificación de las soluciones que se proponen basadas en una limitada información y entendimiento del problema; el no haber dedicado el tiempo necesario a entender causas y consecuencias de un determinado proyecto y, por tanto, el pasar por alto elementos que subyacían a la realidad sobre la que se quería actuar; el hecho de pasar por alto necesidades e intereses de los colectivos afectados por una política o proyecto de transformación, la falta de planificación; son todos elementos que contribuyen a la "lógica del fracaso".

GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS

Conociendo a...



Lola Romero Gallardo

(Ingeniera Industrial. Directora del Centro de prevención de riesgos laborales de la Junta de Andalucía en Sevilla)

Salustiano Luque Lozano

(Inspector médico. Funcionario del cuerpo de Inspección de Prestaciones y Servicios Sanitarios de la Junta de Andalucía)



¿Cuánto tiempo llevas en el grupo?

Pertenezco al grupo desde el 2016; no fui seleccionada en la primera convocatoria, pero tuve suerte y me llamaron para la segunda reunión

Desde que se constituyó en el año 2016. Me interesó tanto el propósito de este grupo como la forma innovadora y participativa en que se planteaba la implicación y colaboración voluntaria de los profesionales que trabajamos en la Administración. Como la mayoría de la actividad se desarrolla a distancia, he podido compatibilizar esta colaboración con el IAAP con mis obligaciones profesionales y personales.

¿En qué actividades relacionadas con la EPP has participado?

Desde entonces he colaborado en todo lo que me han pedido: he participado en los grupos de buenas prácticas, evaluabilidad, visual thinking; dinamizo el MOOC de EPP que ofertamos desde 2018; he colaborado como facilitadora en grupos de participación; he asesorado en la contratación de la oficina técnica de apoyo del área de EPP;... He tenido muchas posibilidades de sumar en este maravilloso proyecto.

He participado en las actividades de difusión, apoyo a las Jornadas anuales, algún análisis de evaluabilidad de planes y colaborado con la Guía de Evaluación con Enfoque de Género. Ahora formo parte del subgrupo de Participación y estamos terminando de elaborar una Guía sobre Técnicas Participativas aplicadas a la planificación y evaluación de políticas públicas que espero que pronto pueda ser publicada por el IAAP.

GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS

Conociendo a...



Lola Romero Gallardo

(Ingeniera Industrial. Directora del Centro de prevención de riesgos laborales de la Junta de Andalucía en Sevilla)



Salustiano Luque Lozano

(Inspector médico. Funcionario del cuerpo de Inspección de Prestaciones y Servicios Sanitarios de la Junta de Andalucía)

¿De qué manera ha contribuido tu formación en EPP y tu pertenencia al GPE en tu día a día en el centro de trabajo?

La EPP, de alguna forma, es un método de trabajo, una forma de abordar tus competencias, desde una forma más racional y sistemática, y buscando la mejora continua: parándote a pensar por qué hacer una cosa y no otra (diagnosticar, y priorizar y tomar de decisiones con criterio); estableciendo parámetros (indicadores) que te permitan ir echando el pulso a cómo se está desarrollando la tarea, para corregir en su caso, y para saber cómo de acertada fue nuestra intervención, al final del proceso; y para tener las bases para iniciar nuevas actuaciones. Llevar estos conceptos base a tu desempeño diario, lo dota de eficiencia, pertinencia, y calidad.

Mi trabajo habitual está relacionado con la evaluación de calidad de los servicios sanitarios. La formación en EPP me ha permitido ampliar la perspectiva a niveles más macro y conocer un extenso abanico de criterios y métodos de evaluación. Asimismo, formar parte de un grupo de personas que trabajan de forma tan comprometida en distintos departamentos y entes de la Junta me ha ayudado a tener una visión más integral e intersectorial del trabajo en la administración pública.

¿Qué consejo darías a otras personas que trabajen en planificación y evaluación de políticas públicas?

Creo que cada vez se habla más de evaluación en planificación; creo que es el momento para que las personas que planifican lo hagan siempre con este enfoque, para hacerlo de manera racional, con criterio, y seguridad. No hay que desesperar y hay que seguir apostando por la evaluación.

Que aprovechen las opciones de formación y perfeccionamiento que gratuitamente les ofrece el IAAP. Y que exploren las ventajas de intercambiar experiencias e información en los grupos de trabajo y Red Profesional. Les ayudará a abrir la mente, incorporando en su trabajo no solo el conocimiento disponible sino también dimensiones imprescindibles en una administración pública que quiera ser verdaderamente útil a la ciudadanía para mejorar la sociedad, como el enfoque de género y la participación de los diversos actores y personas implicadas en la política de que se trate.

INFOGRAFÍA



DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN PLANES DE CHOQUE



Problema o Necesidad

Por qué

- Situación de urgencia que provoca contingencia negativa
- Explicitar el problema o necesidad
- Dejar claro que se pretende resolver o necesidad cubrir
- Todos los actores sean concedores

FASES

Comité de Expertos

Grupo de Trabajo con trabajadores

Grupo de trabajo con organismos homólogos



Mesa Sindical

Mesa Sectorial

- Identificación
- Implicación
- Utilización de una o varias fórmulas

+ info

- pág. 41-48 del Manual de Diagnóstico
- pág. 123-131 del Manual de Elaboración de Planes.

Colaboraciones

Con quién

Análisis de la situación actual

Qué

- Disponer de información actualizada, completa y certera
- Precisar la situación actual
- Definir objetivos realista a alcanzar
- Evitar análisis inadecuado o inexacto

+ info

- pág. 36-41 del Manual de Diagnóstico
- pág. 49-54 del Manual de Elaboración de Planes

Palancas Claves



Ojbetivos

Para qué

- Formulación de objetivos
 - Concretos
 - Medibles
 - Alcanzable
 - Realista
 - Temporalizado



Programa

Qué

- Determinación de programas
- Evitar decisiones o priorizaciones de escasa calidad
- Deben dar solución a respuestas complejas y multifacéticas
- Evitar implantación inadecuada
- Creación de **fichas de proyecto**

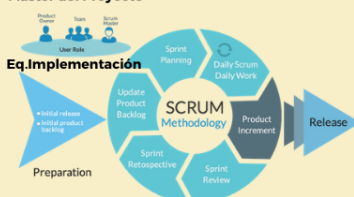
Equipo modular



Medidas

Cómo

Master del Proyecto



Equipo:

- autoorganizados
- multifuncionales

- Formulación de medidas / actuaciones/ actividades
- Alineadas con los objetivos generales y específicos
- Se pueda cuantificar su impacto
- Utilización de **CheckList**
- **Ficha seguimiento e implementación**
- Creación de Paquetes (**Sprint**)
- Priorización
- Validación grado cumplimiento
- Registro de lo sucedido
- Validación grado cumplimiento resultados y Objetivos

+ info

- pág.71-74 del Manual de Elaboración de Planes