

Valor público

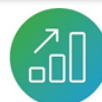
*Planificación para
conectar las
políticas públicas y
las personas*



(Real Chancillería de Granada, sede del TSJA)



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



Evaluación Políticas
Públicas

Diciembre, 2020

Revista EPP N°26



LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE CELEBRA SUS PRIMERAS JORNADAS PARTICIPATIVAS EN FORMATO ONLINE

Entre los días 17 y 23 de noviembre se celebraron las primeras Jornadas Participativas en formato online organizadas por la Consejería de Educación y Deporte con el asesoramiento del área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP en el marco del Plan Estratégico de Evaluación de la Educación.



El IAAP lleva tiempo trabajando con esta técnica, las Jornadas Participativas, como un espacio para la deliberación conjunta sobre aquellos aspectos que estos colectivos consideran esenciales que aborde la política pública que se está elaborando. Las Jornadas Participativas hacen posible uno de los momentos de más importancia en la elaboración de planes estratégicos públicos, la recogida de información, opiniones y la visión de los colectivos más afectados (directa o indirectamente) por la política a desarrollar. Por eso, será necesario recoger información adicional, proporcionada por el resto de los colectivos implicados, prestando un interés especial por aquellos sectores y grupos que no pertenecen a la Administración Pública. Estas jornadas se construyen para proporcionar a la Administración un espacio privilegiado para escuchar.

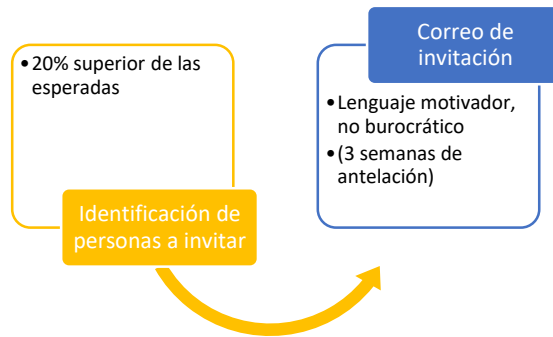
En base a la situación actual provocada por la Covid-19 se ha previsto la realización de las jornadas de manera online para aproximadamente unas 90-100 personas, organizando grupos en diferentes sesiones según el ámbito o colectivo al que pertenezcan. De esta manera, a través de las diferentes dinámicas de trabajo, todas las personas participantes podrán incorporar sus opiniones.

A continuación, se presenta un esquema de las etapas que conforman las Jornadas Participativas Online:



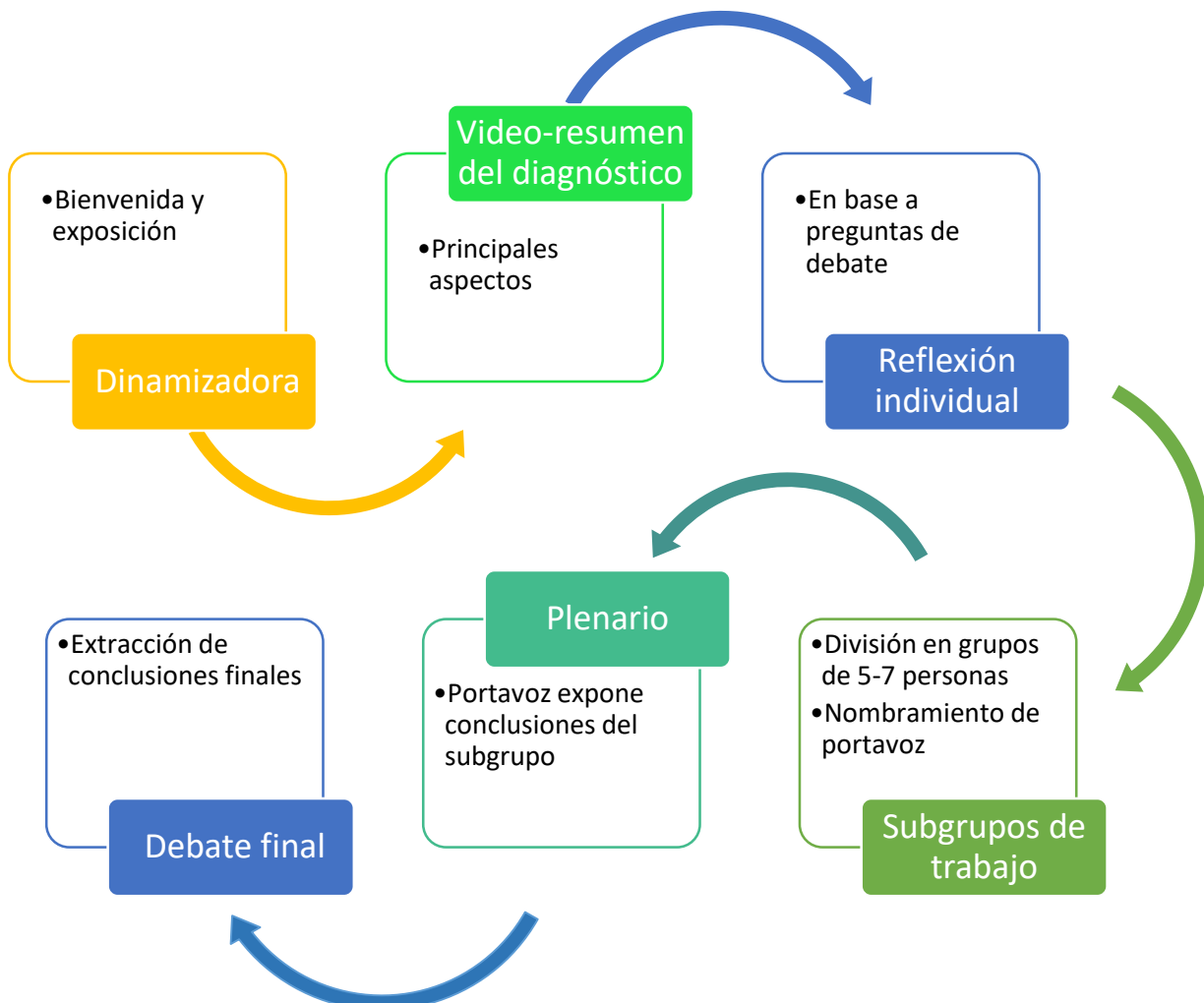
LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE CELEBRA SUS PRIMERAS JORNADAS PARTICIPATIVAS EN FORMATO ONLINE

ENVÍO DE LA CONVOCATORIA



SESIONES CON GRUPOS HOMOGÉNEOS

Se entiende por grupos homogéneos aquellos grupos que comparten características. En este caso: Directores/as, CEPs y EOE, Ciudadanía, Inspección, y Consejos Escolares/Comunidad Educativa





LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y DEPORTE CELEBRA SUS PRIMERAS JORNADAS PARTICIPATIVAS EN FORMATO ONLINE

SESIONES CON GRUPOS HETEROGÉNEOS

Se entiende por grupos heterogéneos a grupos formados por componentes de todos los grupos homogéneos



SÍNTESIS DE LA JORNADA PARTICIPATIVA



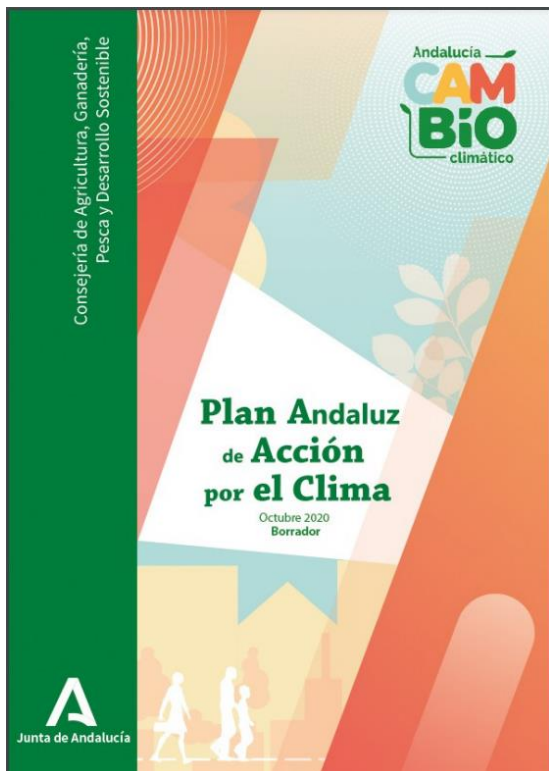


ABIERTO EL PLAZO DE CONSULTA PÚBLICA DEL PLAN ANDALUZ DE ACCIÓN POR EL CLIMA (PAAC)

La Consejería Agricultura, Ganadería, Pesca y Desarrollo Sostenible ha informado al Consejo de Gobierno de la apertura del periodo de información pública del borrador del Plan Andaluz de Acción por el Clima ([PAAC](#)).



El Plan cuenta como uno de sus principales objetivos la reducción de un 41% de las emisiones de gases de efecto invernadero para 2030. Además, el Plan cuenta con más de 150 líneas estratégicas a través de las cuales planifica la actuación andaluza en los ámbitos de adaptación al cambio climático, mitigación de sus efectos y transición energética, y comunicación y participación.



El actual periodo de información pública pretende ofrecer transparencia a la ciudadanía y poner el Plan a disposición de los andaluces y las andaluzas para fomentar una participación eficaz y ágil por parte de los interesados y obtener como resultado final un plan enriquecido y legitimado por el conjunto de la sociedad andaluza. Este instrumento representa el desarrollo normativo más importante de la Ley de Cambio Climático de Andalucía, junto a la constitución de la Comisión Interdepartamental, como órgano interno, y del Consejo Andaluz del Clima, como órgano de participación de toda la sociedad.



IV JORNADAS DE EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS: “LA SITUACIÓN Y FUTURO DE LA EPP. INNOVACIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS”

El pasado 3 de diciembre se celebraron las IV Jornadas de Evaluación de Políticas Públicas organizadas por el Instituto Andaluz de Administración Pública. En esta ocasión se optó por telemática, emitida en streaming, en directo y también mediante retransmisión de otros contenidos previamente grabados.

Este formato novedoso incluyó una diversidad de dinámicas como son debates, mesas de experiencias bajo el formato de charlas TED y mesas redondas, además de intervenciones puntuales, en las que participaron, tanto de forma presencial como online, personas expertas en distintos ámbitos y que desempeñan diferentes funciones dentro del área de la evaluación de políticas públicas. Las IV Jornadas se estructuraron en tres grandes bloques:

- ❑ **Primer bloque:** ¿Cómo es la Evaluación de Políticas Públicas actualmente?
- ❑ **Segundo bloque:** ¿Cómo debería ser la Evaluación de Políticas Públicas en el futuro?
- ❑ **Tercer bloque:** ¿Cuál debe ser el rol del personal técnico en materia de Evaluación de Políticas Públicas?

El Instituto Andaluz de Administración Pública, con esta edición, pretende coadyuvar este año a:

- Sensibilizar a las personas que trabajan en cualquier nivel de las Administraciones públicas sobre la necesidad de realizar evaluación y desarrollar la cultura de la evaluación.
- Promover la corresponsabilidad entre los diferentes niveles de las instituciones públicas y el sector privado para trabajar en la Evaluación de Políticas Públicas (EPP).
- Promocionar la labor de los profesionales en la EPP: responsables de evaluación, personal técnico y especialistas en evaluación y/o gestión de planes o programas.

En la última página de este número de Valor Público puede encontrar una infografía que resume cómo se desarrollaron las IV Jornadas.

Puede acceder al contenido completo de las IV Jornadas a través del canal de Youtube del IAAP: https://youtu.be/SqCerEYp_Rg

GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DECISIONES PÚBLICAS

Adrián Vicente Paños

Técnico en el Departamento de Información y Atención al Ciudadano (TDIC) del Ayuntamiento de Torrent (València)

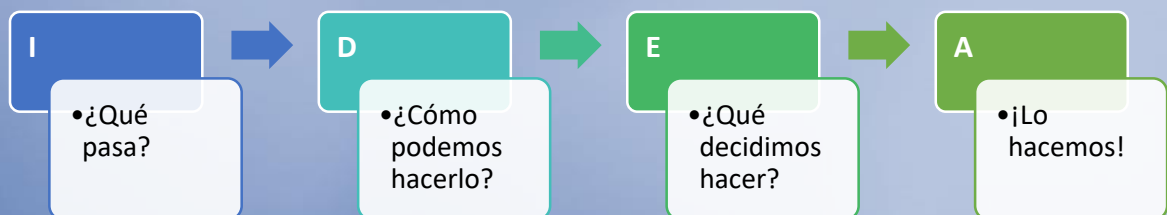
Entrada en el Blog del LAAAB (Laboratorio de Aragón de Gobierno Abierto)

<http://www.laaab.es/2019/05/gestion-participativa-y-decisiones-publicas/>

Los procesos de decisiones públicas se basan en ideas, suposiciones y restricciones. Cada idea requiere un proceso de validación, evidencias, para asumir o rechazar las suposiciones y configurar sus restricciones. En este proceso, deberíamos prestar especial atención, por una parte, a las estructuras de poder preestablecidas y, por otra parte, a la configuración en que este poder se distribuye: en el proceso de diálogo, de participación y de rendición de cuentas; así como a su capacidad (poder) de transformación: el proceso de codefinición de la agenda y el estadio de investigación, reflexión-acción e innovación.

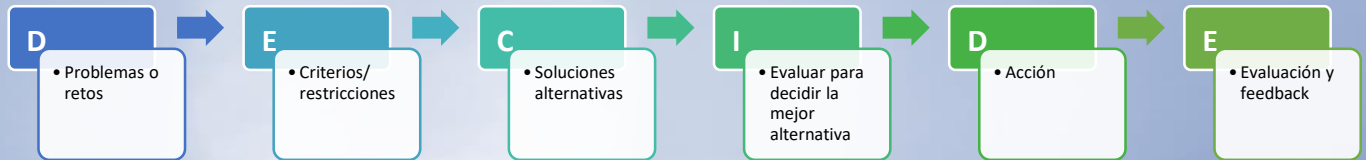
¿Cómo se decide?: Construyendo buenas decisiones

Todo comienza con una idea. En este caso, la IDEA de Simon (1960) es que el proceso de decisión tiene 4 fases: (1) I = investigación, qué pasa; (2) D = diseño, cómo podemos hacerlo; (3) E = elección, qué decidimos hacer -fruto de un proceso de discriminación entre diversas opciones-; y, finalmente, (4) A = acción, ¡lo hacemos! (IDEA). En estos procesos hay que asumir el conflicto -la confrontación de ideas y soluciones- para establecer estrategias de negociación y cooperación/colaboración.

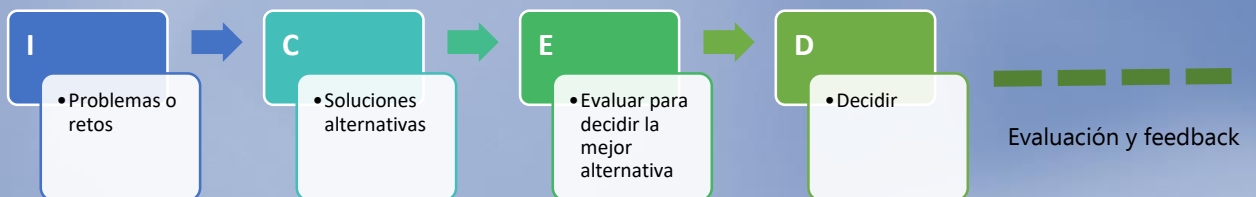


Para ello, DECIDE. Para pasar a la acción Kristina Guo (2008) publicó un artículo en el cual describe el modelo de toma de decisiones DECIDE, este acrónimo sintetiza 6 actividades particulares necesarias en el proceso de toma de decisiones: (1) D = definir el problema o reto, (2) E = establecer los criterios (restricciones), (3) C = considerar todas las alternativas, (4) I = identificar la mejor alternativa, (5) D = desarrollar e implementar un plan de acción y (6) E = evaluar y supervisar la solución y retroalimentar cuando sea necesario.

GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DECISIONES PÚBLICAS



Este proceso se puede simplificar en los grupos de mejora de procesos, equipos de proyectos y círculos de calidad a través de un proceso de toma de decisiones consistente en: (1) I = Identificar qué es / no es el problema o reto, (2) C = crear posibles opciones, (3) E = evaluar cada opción -considerar posibles consecuencias favorables y desfavorables de las mismas-, (4) D = decidir sobre la mejor solución. Y, posteriormente, evaluar los impactos de la decisión: qué ha ido bien, qué ha ido mal y qué se puede mejorar; y, por supuesto, comunicar los resultados y transferir el conocimiento generado.



Estos modelos se pueden traducir a la práctica en decisiones operativas, tácticas o estratégicas. Como ejemplo: en el proceso de ideación del modelo #MimosVLC, en la fase de priorización de proyectos de la Oficina de Gestión del Cambio de la Diputación de Huelva o en procesos de planificación estratégica, como es el caso de la Estrategia de Gobernanza Participativa de la Diputación de Castellón.

GESTIÓN PARTICIPATIVA Y DECISIONES PÚBLICAS

¿Qué elementos se deberían considerar para un mayor reparto de poder en los procesos de toma de decisiones?

Para incorporar a los actores y actrices clave en los procesos deliberativos basados en redes colaborativas se puede atender a 5 factores -las 5 C's- que representarían el mínimo común del proceso de toma de decisiones. A mayor número de C's mayor sería el reparto de poder en proceso de toma de decisiones y, en consecuencia, mayor podría ser la incidencia y el compromiso de los participantes:

1. **Codefinir:** identificar y definir un problema o reto.
2. **Colaborar:** contribuir a la consecución de un fin.
3. **Codecidir:** elegir una parte, o el todo, de un problema o reto.
4. **Cocrear / Coproducir:** elaborar soluciones alternativas o entregables.
5. **Coevaluar:** medir qué ha ido bien, qué ha ido mal y qué se puede mejorar

Recursos para construir nuevas ideas empoderando y favoreciendo el compromiso de los actores y actrices participantes

Aunque construir buenas decisiones permitiendo que los actores y actrices implicados puedan incidir, más allá de una incidencia limitada o muy limitada, es una tarea exigente, para facilitar este proceso, en sus diferentes etapas (ideación, visión, prototipado, evaluación y retorno), contamos con herramientas como: la **Metodología de Participación Ciudadana del LAAAB** (LAAAB – Laboratorio de Aragón Gobierno Abierto), la **InnoGuía** (Instituto Andaluz de Administración Pública), el modelo de innovación **#MimosVLC** (Ayuntamiento de Valencia), el **Canvas de la Innovación Pública** (Innovación On Tour); o algunos de los recursos que he podido idear en diversos proyectos, como: el **Canvas modelo transparencia y gestión participativa** (Ayuntamiento de Gandia) o el **Modelo de normativa colaborativa** (#AlaquàsParticipa – Àrea Hackers Cívics VLC).

Referencias

- Simon, H.A. (1960). The new science of management decision. Reprinted in: D.S. Pugh (1971) (ed.). Organization theory: Selected readings (pp. 189–218). Middlesex, England: Penguin Books
- Guo, K. L. (2020). DECIDE: A decision-making model for more effective decision making by health care managers. The health care manager, 39(3), 133-141.

ENTREVISTA A HUGO CUELLO

EVALUADOR EN NESTA (GRAN BRETAÑA) Y ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE POLÍTICAS

Investigador en el Laboratorio de Innovación y Crecimiento (IGL) de la fundación británica de innovación Nesta. Su equipo asesora a una decena de gobiernos de todo el mundo entre los que destacan la Comisión Europea, el gobierno británico y varios gobiernos regionales y agencias de innovación en España, Italia o Estados Unidos, además de otras agencias públicas como la NASA.



Trabaja ayudando a estos gobiernos a diseñar mejores políticas de innovación, emprendimiento y crecimiento económico por medio de experimentos rigurosos que permiten evaluar el impacto y maximizar los recursos públicos.

Es licenciado en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid y Máster en análisis de políticas públicas por la Hertie School of Governance de Berlín. Previamente, ha trabajado en Latinoamérica para la Agencia de Cooperación Alemana (GIZ) y para la Unidad de Evaluación de políticas del Gobierno de Costa Rica. Además, ha asesorado a empresas y centros de investigación en Europa y el Sudeste Asiático.

En 2020 fue nombrado por el Foro de Futuros Líderes en la lista Santander-CIDOB entre las "35 personas menores de 35" por su destacado rol en temas de innovación y tecnología en Europa.

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

Mientras estudiaba la licenciatura de Ciencias Políticas en la Universidad Complutense hace ya unos años, me di cuenta que la mayoría del contenido era teórico y había muy poco aprendizaje metodológico ni sobre el funcionamiento y diseño de las políticas públicas. Cuando empecé a indagar en algunas políticas, me sorprendió enormemente la poca evidencia empírica y robusta que tenemos sobre lo que funciona y lo que no. Ahí empezó a surgir mi interés por la evaluación de impacto de políticas, de la necesidad de saber más sobre los detalles de implementación de los programas y del uso adecuado de los recursos públicos.

ENTREVISTA A HUGO CUELLO

EVALUADOR EN NESTA (GRAN BRETAÑA) Y ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE POLÍTICAS

¿Cuáles son las oportunidades que ofrece la evaluación de políticas públicas mediante ensayos controlados aleatorizados?

Ofrece muchas oportunidades que algunos países ya están sabiendo reconocer, pero que en España aún nos cuesta. El beneficio más importante es que con un experimento bien hecho, podemos tener conocimiento del impacto de un programa sin que otras variables afecten a su resultado. Nos ofrece la mejor estimación causal posible, por eso está en la cima de los estándares de evidencia internacional. Pero también nos permite optimizar programas y probar diferentes diseños por medio de experimentos más rápidos y baratos, de forma que se puedan introducir nuevas ideas bajo un riesgo controlado. Y por último nos permite observar mecanismos causales y refutar hipótesis más teóricas, que mejoren el diseño de los programas públicos. En general, ayuda a que los decisores públicos introduzcan una mentalidad más científica a la hora de afrontar los problemas públicos.

¿Conoce alguna experiencia exitosa de aplicación de la evaluación experimental en nuestro entorno?

Aunque la evaluación experimental en ciencias sociales empezó y se fortaleció en terceros países receptores de políticas al desarrollo, estamos viendo como cada vez más en Europa se están introduciendo evaluaciones experimentales. En Inglaterra y Francia ya existen fondos de experimentación que financian proyectos con un diseño experimental para medir y probar diferentes ideas antes de introducirlas a nivel nacional. En España, aunque los casos son mucho menos comunes, existen algunos experimentos en Cataluña y otras comunidades. Yo mismo estoy apoyando dos evaluaciones experimentales en Murcia y Castilla y León financiadas por la Comisión Europea para apoyar a sus agencias de desarrollo regional a mejorar los programas de apoyo a pequeñas empresas.

ENTREVISTA A HUGO CUELLO

EVALUADOR EN NESTA (GRAN BRETAÑA) Y ESPECIALISTA EN ANÁLISIS DE POLÍTICAS

¿Qué obstáculos encuentran nuestras Administraciones para llevar a cabo evaluaciones de impacto?

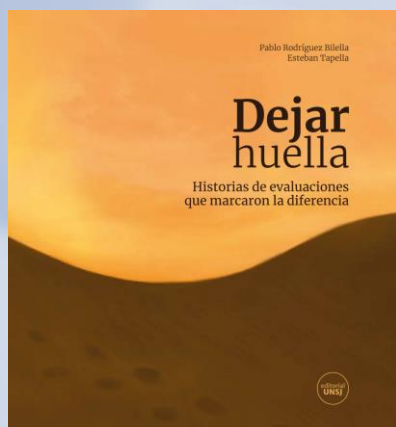
La principal barrera es que en la Administración no están familiarizados ni conocen su aplicación, ya que demanda conocimientos econométricos que no son comunes entre los decisores públicos y hace que se pierdan muchas oportunidades para introducir evaluaciones de impacto. Al contrario que en otros países, tampoco hay mucha tradición de evaluación de impacto en la comunidad evaluadora española, lo que también dificulta su uso. Pero existen otras dificultades añadidas, como la accesibilidad de los datos y uso de indicadores. Muchos programas comenzaron sin incluir indicadores de impacto, haciendo casi imposible medir su impacto ex post. Además, para que sea factible muchas veces una evaluación de impacto necesita estar planteada desde el diseño del programa, algo que no está en la cabeza de los decisores en un primer momento y cuando piensan en introducirla ya es demasiado tarde.

¿Qué valor aporta la dimensión participativa a la evaluación de políticas públicas?

La dimensión participativa introduce conocimientos más específicos y contextualizados del funcionamiento y los efectos de una intervención, donde los actores implicados y familiarizados con la temática aportan un valor añadido muy importante para saber interpretar los resultados de una evaluación correctamente. Pero al igual que una evaluación de impacto sin su elemento participativo se queda coja, una evaluación participativa sin su elemento cuantitativo o experimental puede llevar a error. Por ejemplo, si una evaluación se guía exclusivamente por datos autodiagnosticados, estará sujeta a los sesgos del participante (o incluso del propio evaluador) y en muchas ocasiones acaba ofreciendo resultados poco robustos y recomendaciones insuficientes. Por tanto, siempre es importante reconocer que ambos enfoques se necesitan y que cada uno de ellos puede aportar algo que al otro le resultaría mucho más difícil identificar.

EL LIBRO DEL MES

DEJAR HUELLA. HISTORIAS DE EVALUACIONES QUE MARCARON LA DIFERENCIA



Pablo Rodríguez-Bilella

Profesor de Antropología Social de la Universidad Nacional de San Juan, e investigador del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina

Esteban Tapella,

Profesor e investigador del Programa de Estudios del Trabajo, el Ambiente y la Sociedad de la Universidad Nacional de San Juan, Argentina

Dejar huella resume siete historias de evaluaciones realizadas en varios países de América Latina que los autores identifican como evaluaciones con impacto en la vida de las personas y cuyos elementos permiten convertir a la evaluación social en un factor potenciador de desarrollo.

El libro está dirigido tanto a gestores y técnicos de programas sociales como así también a académicos, evaluadores y público en general. Las historias y sus enseñanzas ilustran cómo convertir los procesos evaluativos en potentes trayectorias de aprendizaje y cambio social. El documento aporta, también, una guía de estándares de evaluación que ayuda a hacer evaluaciones de alta calidad orientadas al uso y al impacto. En definitiva, evaluaciones, como ha explicado el propio Tapella, “que sirvan para la toma de decisiones y que contribuyan a los procesos de desarrollo en la región”.

La conclusión central de los autores es que se requiere que la evaluación sea participativa, de comienzo a fin, para que sea significativa y que los actores se apropien de sus resultados y los empodere. Las historias ponen de relevancia la potencia de la evaluación cualitativa y participativa en contextos de diversidad cultural y social, pobreza y exclusión social, en relación a lo cual identifican los siguientes factores facilitadores: participación activa de los usuarios y cercanía de los evaluadores con los actores involucrados; importancia de captar la perspectiva de los actores y dar voz a los usuarios; motivación, factor personal y voluntad política; equipo evaluador interdisciplinario con capacidad técnica, competencias y capacidad para trascender el rigor técnico; el factor tiempo implicado en los procesos participativos. Aun cuando, en el texto no se presenta un cuadro síntesis de estos factores ni un esquema de su articulación, se los va señalando haciendo referencia a las historias.

GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS

Conociendo a...



Ricardo Manuel Zúñiga Guevara

Técnico de Orientación en la Agencia Servicio Andaluz de Empleo. Doctor en Educación y Máster en Evaluación de Políticas Públicas

¿Cuánto tiempo llevas en el grupo?

Llevo en el grupo desde el minuto 1, parece que fue ayer y han pasado ya más de 4 años en los que se ha avanzado significativamente en EPP. Hasta ese momento me encontraba buscando información relacionada con la evaluación y, por suerte, encontré el proyecto y me enganché a la idea desde el primer momento por lo novedoso de la propuesta y lo que significaba. EL IAAP quería sentar las bases de la Evaluación de Políticas Públicas a través de la colaboración de un grupo de profesionales de la propia administración y yo quería ser uno de ellos.

¿En qué actividades relacionadas con la EPP has participado?

Desde la primera reunión en abril de 2016 he participado activamente en diferentes subgrupos, en un primer momento en "Buenas Prácticas" y actualmente en el de "Formación" y "Difusión". Entre las actividades realizadas: he participado en varios análisis de evaluabilidad de planes que ya se han puesto en marcha en la Junta de Andalucía; soy coautor de la "Guía para realizar un diagnóstico para una política pública"; docente del MOOC de Evaluación de Políticas Públicas (ya llevamos 3 ediciones) y del curso "Cómo elaborar el diagnóstico para un plan estratégico"; he presentado artículos a revistas y premios internacionales dando a conocer el trabajo que estamos desarrollando y estoy con un proyecto que inicie el año pasado que me hace especial ilusión, una tesis sobre nosotros.

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

En mi día a día el aprovechar todos los conocimientos adquiridos durante estos años está muy limitado pues no tengo responsabilidades para realizar tareas relacionadas con la evaluación ni gestiono programas susceptibles de ser evaluados, pero sí me ha servido para ser mejor profesional, para ser analítico y ver la administración y los servicios públicos desde otra perspectiva. Considero que se han generado sinergias y un equipo humano con un potencial enorme que la Junta de Andalucía debería aprovechar. Desde fuera de Andalucía se nos está empezando a ver como un referente.

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

Que las políticas públicas deben responder a los retos que la sociedad plantea y por ello debemos planificar con una visión estratégica integrando la evaluación en el ciclo de las políticas públicas, incorporada desde el momento de su planteamiento y definición, para desarrollar políticas eficaces y de calidad que den respuesta a los nuevos retos que la sociedad plantea. Se dispone de madurez conceptual y herramientas para institucionalizar la evaluación, solo falta compromiso y voluntad de mejora.

INFOGRAFÍA – IV JORNADAS EPP 2020

LOS 5 MOMENTOS DE IV JORNADASEPP2020

SEVILLA 3 DE DICIEMBRE DE 2020

Instituto Andaluz de
Administración Pública

1

INAGURACIÓN

- La **JdA** trabaja en una **Ley EPP independiente**.
- La **ciudadanía como centro** de la evaluación.
- Lo que no se mide no se puede mejorar.

2

¿CÓMO ES LA EPP ACTUALMENTE?

- La EPP entendida como **exigencia** ciudadana, como **necesidad** política y como **instrumento** de gestión.
- La COVID ha acelerado el trabajo de EPP para la toma de decisiones.
- **El coste de no evaluar es más alto** que el de evaluar.

3

¿CÓMO DEBERÍA SER LA EPP EN EL FUTURO?

- La importancia de establecer un clima de **confianza** y poder **cruzar datos**.
- La EPP debe **incorporarse** en el **ciclo político** y la toma de decisiones.
- **Utilizar** todos los **recursos** disponibles, **otorgar la importancia** y atención que requiere la EPP.

4

¿CUÁL DEBE SER EL ROL DEL PERSONAL TÉCNICO EN MATERIA DE EPP?

- Sus pilares deben ser **Transparencia**, **Participación** y **Perspectiva de género**.
- Todos los empleados públicos deben **interiorizar el enfoque** de EPP.
- Fomentar una **EPP participativa** que genere **retroalimentación**.

5

CLAUSURA

- **¿Para qué evaluamos?**
 - Aprender.
 - Eficiente.
 - Innovar.
- La EPP es **competencia de todos**.
- Hay que **aprovechar el momento y la oportunidad**