

# Valor público

*Evaluación para  
conectar las  
políticas públicas y  
las personas*

Salto del Jándula. Andújar (Jaén)

Foto: Vista parcial de la presa. Solicitador: Jondívar. Fondo Gráfico IAPH. Autor: Cazala Mochizato, Juan Carlos.

Mayo, 2024  
Revista EPP N°64



INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA  
Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública

\*Esta es una publicación digital diseñada para no ser impresa

## 1. Nuestro trabajo

**Protocolo de adhesión al Grupo de Personas Colaboradoras con la Evaluación.**

## 2. Artículo

**Cinco porqués. Técnica de análisis del problema y sus causas.**

## 3. Noticias

## 4. Nuestro compromiso con la evaluación

**Servicios y productos del IAAP durante la elaboración de un plan estratégico.**

## 5. Nuestros servicios

**CATÁLOGO DE SERVICIOS DEL ÁREA DE EPP.**



## PROTOCOLO DE ADHESIÓN AL GRUPO DE PERSONAS COLABORADORAS CON LA EVALUACIÓN (GPE)

### Quienes somos

Somos un grupo de personas voluntarias que colabora con el Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP. Actualmente conformamos el grupo 35 personas. Estamos en casi todas las Consejerías y provincias. Nos constituimos en 2016 y desde entonces venimos trabajando en difundir la cultura evaluadora y la calidad de las evaluaciones.

### Objetivos

1

Colaborar con el I.A.A.P. para la evaluación de las políticas públicas.

2

Extender la cultura de la evaluación en el sector público andaluz.

3

Participar puntualmente en el diseño de políticas públicas evaluables.

4

Hacer aportaciones para la mejora de la transparencia y la rendición de cuentas.

5

Contribuir a la disponibilidad y uso de los datos que contienen los registros administrativos.

6

Ayudar a un mejor posicionamiento de Andalucía en la Evaluación de Políticas Públicas.

7

Colaborar en el asesoramiento a los Órganos Directivos responsables de la elaboración de los planes.

### Actividades

Diseño y realización de evaluaciones

Análisis de la evaluabilidad previa

Asesoramiento para el diseño de planes y sus evaluaciones

Colaborar en investigaciones y estudios

Difusión y sensibilización de la cultura evaluadora

Formación y mentoring

Asistencia a ponencias y congresos

Elaboración de manuales y guías

Aportar buenas prácticas al enfoque del trabajo

### ¿Qué te puede aportar el GPE?

- ➔ Inclusión en un grupo de personas con *alta motivación* para la mejora de la Organización.
- ➔ Acceso a *formación específica* en materia de evaluación.
- ➔ Aprender haciendo, mediante la implicación en los proyectos de evaluación.
- ➔ Colaborar en el *diseño actual y el futuro* del desarrollo de la evaluación de políticas públicas en la Junta de Andalucía.

### ¿Qué te requiere el IAAP?

- ★ Disposición para compartir tu experiencia y aprender cosas nuevas.
- ★ Cierta disposición de tiempo para reuniones de trabajo y para las colaboraciones puntuales.
- ★ Implicación en el proyecto al que voluntariamente te adscribas.
- ★ Capacidad de trabajo en equipo y habilidades comunicativas.
- ★ Guardar confidencialidad acerca de los trabajos que realiza el Área.

### Procedimiento de incorporación

- ✔ Solicitud por parte de la persona interesada al correo: [solicitudGPE.iaap@juntadeandalucia.es](mailto:solicitudGPE.iaap@juntadeandalucia.es)
- ✔ Entrevista con la persona responsable del Área de Evaluación y el equipo de acogida. Se dará más información sobre el GPE y se recogerá información sobre el CV mediante un cuestionario: [https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/GPE\\_2024](https://ec.europa.eu/eusurvey/runner/GPE_2024)
- ✔ El equipo de acogida diseñará un itinerario personalizado que permita adquirir o bien consolidar las competencias evaluadoras.
- ✔ Invitación a la siguiente reunión trimestral del GPE vía mail.
- ✔ Solicitud de autorización a su superior/a en la jerarquía, para que permita pertenecer al GPE.
- ✔ La dirección del IAAP enviará una carta de agradecimiento a su superior/a por permitirle participar en las actividades del GPE.
- ✔ Mentorización durante los 6 meses posteriores a su incorporación al GPE.
- ✔ Realización de una práctica formativa de análisis de evaluabilidad, con el acompañamiento de su mentor o mentora.

El compromiso es por un año, se renueva anualmente.

## Cinco porqués / Técnica del Análisis de Problemas y sus causas /

**Enrique Baleriola Salvo**

Evaluador de Políticas Públicas, funcionario.



Fomo Parte del Área de Evaluación de Políticas Públicas del IAAP.

"Subirme al proyecto de impulso de la Evaluación de Políticas Públicas en la Junta de Andalucía supuso el rescate de mi interés y mi pasión por la *res publica*, y de mi vocación y formación como economista".

<https://www.linkedin.com/in/enrique-baleriola-salvo/>

### INTRODUCCIÓN

A la hora de diseñar anticipadamente una estrategia -un curso de acción- es decir, diseñar un plan estratégico, **es fundamental el diagnóstico correcto de la situación o problema que se pretende revertir**, estemos ante un problema público o ante un problema del ámbito de la empresa privada . La Evaluación de Políticas Públicas y la Dirección Estratégica giran en torno a esa cuestión nuclear.



<https://www.univision.com/noticias/urbanismo/como-solucionar-el-problema-de-transporte-publico-de-ciudad-de-mexico>

**El diagnóstico es la determinación del problema** -y recordemos que los problemas públicos son problemas enrevesados, *wicked problems*, como calificaran Rittel y Weber-; esto es, de **sus causas y sus efectos**.

#### Cuestiones previas para la determinación del problema

- ¿Cuál es el problema de la movilidad sostenible en las aglomeraciones urbanas? ¿Cuál el del emprendimiento en el mundo agrario?
- ¿Cuáles son las causas?
- ¿Cuáles son los efectos observados del problema?
- ¿Cómo establecemos correctamente cuál es el problema al que nos enfrentamos?
- ¿Cómo no confundir síntomas con el problema en sí?

### ¿QUÉ ES?

La técnica de los cinco porqués fue desarrollada por Sakichi Toyoda -padre del fundador de Toyota- para la determinación de las posibles *causas* principales de un problema.

**El empleo de esta técnica impide los diagnósticos apresurados y las consecuentes soluciones incorrectas.**

Requiere que se pregunte "por qué" al menos cinco veces (o se trabaje a través de cinco niveles de detalle). Una vez que sea difícil -o imposible- responder al "por qué", la causa más probable del problema habría sido identificada.

Evidentemente, cinco es una mera convención: puede encontrarse la *root cause* con cuatro, tres o seis preguntas. De esta manera iterativa, resultan separados los síntomas de las causas. Ello resulta crítico, dado que los síntomas a menudo enmascaran las causas de los problemas, y basar la acción en los síntomas es la peor práctica posible. **El diagnóstico correcto -la determinación del problema- es determinante en Evaluación de Políticas Públicas.**

La utilización de esta técnica definirá con efectividad la causa raíz del problema y consiguientemente conducirá a **acciones correctivas longevas**.

### ¿CÓMO SE USA?

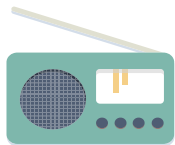
- se comienza realizando una tormenta de ideas, normalmente utilizando un Diagrama de Causa y Efecto (Ishikawa o Árbol de problemas).
- una vez se hayan identificado las causas, se empieza a preguntar "¿por qué es así?" o "¿por qué está pasando esto?"
- se continúa preguntando por qué al menos cinco veces.

**El proceso se convierte en algo retador para el participante, y permite no conformarse con causas asumidas como "ya probadas y ciertas", y buscar a fondo.**

Esta sencilla técnica forma hoy parte del afamado Toyota Production System -el mayor fabricante de vehículos del mundo- y se encuentra incorporada en la filosofía Lean Manufacturing.

Un grupo de trabajo de entre 3 y 10 personas ha de realizar el análisis. Este grupo de trabajo debe ser multidisciplinar y debe contar con personas con conocimientos del proceso donde ocurrió el problema". **No se trata, pues, de algo que el promotor de la estrategia pueda realizar en solitario.**





## El Área de Evaluación del IAAP participa en la iniciativa INCE

El Área de Evaluación ha sido invitada a participar en un proyecto multilateral para el diseño del Índice de Capacidades Nacionales en Evaluación (INCE). Esta iniciativa agrupa a representantes de entidades públicas y privadas, que han llegado a un consenso para describir un sistema nacional de evaluación a través del conjunto de indicadores que conforman el INCE. El INCE es por tanto un instrumento de diagnóstico colaborativo que mide las capacidades y prácticas de evaluación a nivel nacional.

Basándose en su experiencia y tras una exhaustiva revisión bibliográfica, las entidades participantes en la iniciativa identificaron el conjunto de indicadores que mejor describen las capacidades de un sistema nacional de evaluación. Fruto de esa reflexión, se consensaron las dimensiones que componen este índice sistémico



- **Estructura institucional:** Una descripción de la arquitectura institucional que sostiene la función de evaluación.
- **Oferta de evaluación:** Existencia y características de la oferta de servicios de evaluación de organizaciones y/o redes profesionales para el sector público.
- **Calidad de las evaluaciones:** Adecuación a estándares internacionales de los procesos, productos y resultados de la evaluación.
- **Espacio multiagente:** Existencia y características de espacios que incorporen una pluralidad de actores en el desarrollo de los sistemas nacionales de evaluación.
- **Uso de las evaluaciones:** Incidencia de los resultados de las evaluaciones para la toma de decisiones, el aprendizaje y la rendición de cuentas.

Los organismos implicados podrán autoevaluar estas dimensiones y ofrecer información para el cálculo del índice mediante un cuestionario. Este cuestionario además de permitir recoger los datos necesarios,, al ser completado de manera grupal, facilita la creación de un espacio de reflexión sobre estos elementos en el seno de las organizaciones.

# Asesoramiento de planes estratégicos

## Servicios y productos del IAAP durante la elaboración de un plan estratégico

El Área de Evaluación presta asesoramiento para la elaboración de planes estratégicos a diferentes unidades y departamentos de la Junta de Andalucía. Durante el asesoramiento se ofrecen diferentes servicios y recursos metodológicos a los centros promotores de planes.

### RECURSOS E HITOS EN EL ASESORAMIENTO DE PLANES ESTRATÉGICOS



### Fases del proceso



### Learnings

62 Planes asesorados

8 años trabajando

- Los planes que hemos asesorado obtienen una mejor puntuación en el índice de calidad de planes.
- Un principio básico de nuestro trabajo es transferir capacidades de planificación y evaluación a los centros promotores que asesoramos.
- Nos hemos esforzado mucho para que nuestra metodología ahorre tiempo y trabajo a los centros promotores. Pero intentamos ser flexibles y adaptarla a los distintos contextos.
- Implicamos a diferentes agentes y sectores en todo el proceso.
- Queremos que nuestra labor contribuya a una mejor toma de decisiones políticas para que estas sean más efectivas.



# Catálogo de Servicios del Área de Evaluación de Políticas Públicas

1

## Asesoramiento para la elaboración de planes estratégicos

Acompañamos a los centros directivos de la Junta de Andalucía en el proceso de formulación de planes estratégicos. Ofrecemos asesoramiento metodológico y soporte técnico a lo largo de todo el proceso de diseño.

2

## Evaluación ex ante

Con la colaboración de personas expertas valoramos la calidad del diseño y la viabilidad de los planes. [Más info](#)  
Además nuestro equipo de personas evaluadoras analizan la evaluabilidad de los planes utilizando herramientas y técnicas que hemos desarrollado de manera colaborativa desde el Área. [Más info](#)

3

## Evaluación intermedia o final

Llevamos a cabo evaluaciones de planes, programas y proyectos en todas las fases. Analizamos diseños, procesos, resultados e impactos con el objetivo de mejorar las políticas públicas de la Junta de Andalucía

4

## Formación y docencia

Ofrecemos diferentes tipos de acciones formativas en diseño y evaluación de políticas públicas. Contamos con un plan de formación con 3 MOOCs de formación específica y especializada, pero también promovemos talleres, charlas, jornadas y seminarios.

5

## Documentación

Contamos con manuales y guías metodológicas adaptadas a la administración pública. Puedes consultar [aquí](#) todo el material.

6

## Difusión

Editamos la revista Valor Público, y difundimos novedades en el portal [Scoop.it](#) y en nuestro [boletín](#) quincenal de noticias

7

## Estudios e Investigaciones

Desarrollamos estudios propios y colaboramos en investigaciones con otras entidades e instituciones.

Contacta con el Área de Evaluación de Políticas Públicas en el siguiente buzón:

[evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es](mailto:evaluacion.politicas.iaap@juntadeandalucia.es)



INSTITUTO ANDALUZ DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Consejería de Justicia,  
Administración Local y Función Pública