

PLANIFICACIÓN, GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

Nuria BOLAÑOS MARQUEZ

*Técnica Servicio Andaluz de Empleo. Miembro Grupo de Personas
Evaluadoras IAAP . Docente experta en planificación estratégica de políticas
públicas. Junta de Andalucía*

SUMARIO:

1. Qué es un problema público, las políticas públicas y la inclusión en la agenda pública
2. El ciclo de política pública
 - A.- Análisis de la situación de partida que justifica la acción pública
 - B.- Qué se quiere lograr y cómo hacerlo
 - C.- Ejecución de la estrategia diseñada
 - D.- Efectos tras la intervención de la política pública
 - E.- La evaluación de la política pública
3. Los beneficios y riesgos en un proceso de planificación estratégica
4. Planificación participativa y gobernanza
5. La perspectiva de género en la planificación estratégica
6. Importancia de la evaluación en el diseño de políticas públicas
7. El plan estratégico como herramienta de planificación de políticas públicas
8. Bibliografía

1. QUÉ ES UN PROBLEMA PÚBLICO, LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y LA INCLUSIÓN EN LA AGENDA PÚBLICA

Las políticas públicas no son ajenas a la realidad cotidiana de la población. La elaboración y efectos de estas, poseen consecuencias colectivas importantes para el bienestar de las personas y constituyen una parte importante en el entorno social y político de la ciudadanía.

Toda política pública nace de la toma de conciencia que existe un problema social que de manera natural no se resuelve. Por ello se pide la participación e implicación de los poderes públicos y por ello hablamos de una política pública.

Más adelante veremos que actuamos a través de una política pública tanto para resolver un problema, atender una necesidad o conseguir un reto. De esta forma una política pública es una oportunidad para mejorar.

Promover el conocimiento acerca de la forma en que se formulan, deciden, implantan y evalúan las políticas públicas es fundamental para un gobierno que trabaje en un entorno de transparencia de la gestión y la rendición de cuentas a la ciudadanía.

En este apartado, exploraremos la comprensión de los problemas públicos, las políticas públicas y su inclusión en la agenda pública, destacando la importancia de considerar tanto los aspectos sociales y participativos como los políticos y de poder en estos procesos.

Veamos estos conceptos:

Problema público:

Un problema público se refiere a una cuestión o situación que afecta a la sociedad en su conjunto y que requiere la atención y acción del gobierno u otras instituciones públicas. Estos problemas pueden abordar una amplia variedad de áreas, como la salud, la educación, el medio ambiente, la seguridad, la economía, entre otros. Los problemas públicos son percibidos como cuestiones que afectan el bienestar general y que requieren intervención y soluciones a nivel colectivo.

Políticas públicas:

Las políticas públicas son decisiones y acciones planificadas y llevadas a cabo por el gobierno para abordar problemas públicos específicos. Estas políticas pueden incluir leyes, programas, regulaciones y otras medidas diseñadas para resolver o mitigar los desafíos que enfrenta la sociedad. Las políticas públicas se desarrollan a través de un

proceso que implica la identificación de problemas, la formulación de soluciones, la toma de decisiones, la implementación y la evaluación de impacto.

Inclusión en la agenda pública:

La inclusión en la agenda pública se refiere al proceso mediante el cual un problema específico se reconoce y se coloca en el centro de atención de los gobiernos y la sociedad en general. No todos los problemas públicos logran entrar en la agenda pública; algunos pueden ser ignorados o pasar desapercibidos. La inclusión en la agenda pública suele ser el resultado de la presión social, la atención mediática, la evidencia de la magnitud del problema o la percepción de su importancia. Una vez que un problema está en la agenda pública, es más probable que se aborden a través de políticas públicas.

El estudio de los problemas públicos, las políticas públicas y su inclusión en la agenda pública constituye un campo multidisciplinario que abarca aspectos sociales, políticos y económicos fundamentales para el funcionamiento de la sociedad. En este contexto, diversos académicos han contribuido con enfoques teóricos y conceptuales que enriquecen nuestra comprensión de estos fenómenos, entre los cuales destacan las aportaciones de Joan Subirats, John Kingdon y Theodore J. Lowi.

El concepto de problema público, según las aportaciones del profesor Joan Subirats, se enriquece al considerar la dimensión social y política. Subirats destaca que un problema público no solo es una cuestión objetiva que afecta a la sociedad, sino que también es el resultado de un proceso de construcción social, donde se negocian significados y se establece qué es relevante para la colectividad. En este sentido, los problemas públicos son el resultado de la interacción entre actores sociales, políticos y ciudadanía que influyen en la identificación y definición de los desafíos que requieren atención pública.

Ampliando la comprensión del concepto de problema público, se pueden incorporar las ideas del sociólogo John Kingdon quien destaca la importancia de los "flujos de problemas", refiriéndose a cómo algunos problemas capturan la atención y se

convierten en prioritarios en determinados momentos. Kingdon también introduce el concepto de "ventanas de oportunidad", períodos en los que los problemas, las soluciones y la política convergen, permitiendo la adopción de nuevas políticas públicas.

Theodore J. Lowi sugiere que las políticas públicas son extensiones del poder político y que, en muchos casos, representan la expresión de intereses particulares. Su enfoque destaca la necesidad de analizar quiénes se benefician y quiénes resultan perjudicados por las políticas públicas, subrayando la dimensión distributiva del poder en la toma de decisiones del gobierno.

Integrar las aportaciones de Subirats, Kingdon y Lowi enriquece la comprensión al considerar no solo la dimensión social y participativa sino también los aspectos políticos y de poder que subyacen en estos procesos.

2. EL CICLO DE POLÍTICA PÚBLICA

El ciclo de políticas públicas es un marco analítico fundamental que ayuda a comprender cómo se desarrollan, implementan y evalúan las políticas de los gobiernos. Al entender este proceso, el personal político puede tomar decisiones más informadas y efectivas para abordar los desafíos que enfrenta la sociedad. Entender el ciclo de planificación de políticas públicas es esencial para garantizar la efectividad, la eficiencia y la legitimidad de las políticas del gobierno. Todo ello por varias razones fundamentales:

- **Eficiencia en la toma de decisiones.** Permite al personal con responsabilidad política y a los actores involucrados en el proceso de formulación de políticas identificar de manera más eficiente los problemas, analizar las posibles soluciones y seleccionar las acciones más adecuadas para abordarlos.

- **Mejora en la implementación.** Facilita la ejecución efectiva de las políticas públicas. Al entender cada etapa del ciclo, los responsables de la implementación pueden anticipar posibles obstáculos, asignar recursos de manera adecuada y coordinar acciones entre múltiples actores para garantizar que las políticas se ejecuten de manera eficiente y efectiva.
- **Evaluación del impacto.** Permite identificar los indicadores claves, recopilar datos relevantes y analizar los resultados para determinar si las políticas están logrando sus objetivos previstos.
- **Flexibilidad y adaptación.** Permite al personal político y gestor adaptarse a cambios en el entorno político, económico y social. Al reconocer que el ciclo de políticas es un proceso continuo y dinámico, los responsables de la toma de decisiones pueden ajustar y revisar las políticas existentes para abordar nuevas necesidades y desafíos a medida que surjan.
- **Participación ciudadana.** Fomenta una mayor participación ciudadana en el proceso de formulación de políticas. Cuando los ciudadanos comprenden cómo se desarrollan y se implementan las políticas públicas, están mejor equipados para participar en debates informados, expresar sus opiniones y contribuir a la elaboración de políticas que reflejen sus intereses y preocupaciones.

Como ya hemos comentado anteriormente, una política pública es un conjunto de decisiones y acciones dirigidas a dar solución a un problema colectivo que es entendido como prioritario por parte del gobierno y/o la ciudadanía. Partiendo de esta concepción, las políticas públicas siguen unas etapas que van desde la identificación del problema o necesidad pública, hasta la comprobación de si ha sido resuelta la situación de partida, es decir si se han mejorado o solucionado a través de la intervención los problemas detectados.

El ciclo de políticas públicas sirve como una herramienta clave para la gobernanza efectiva, asegurando que las decisiones del gobierno estén fundamentadas, sean implementadas de manera eficiente y respondan a las necesidades cambiantes de la sociedad.

Así, podríamos hablar de cuatro grandes fases secuenciadas y una transversal en el desarrollo de una política pública:

1. Definición del problema/necesidades/retos
2. Diseño de la política pública
3. Desarrollo de la política pública
4. Gestión de resultados
5. Evaluación de la política pública (transversal)



Cuadro: Fases del desarrollo de una política pública

A.- Análisis de la situación de partida que justifica la acción pública

Fase 1. Definición del problema / necesidades / retos:

Toda intervención pública nace de la toma de conciencia de que una realidad debe ser modificada, en parte o en su totalidad, para satisfacer las demandas de la colectividad, para resolver un problema social evidente o para enfrentar un reto. El diagnóstico de esa situación es el primer paso que el gobierno da para determinar la oportunidad de realizar una intervención con idea de introducir cambios que mejoren la situación dada.

La primera cuestión a determinar es el origen de la necesidad de intervenir a través de una política pública. A partir de ahí se hace necesario tanto identificar el problema como definirlo claramente. Del modo en que definamos el objeto de intervención dependerá la actuación que desarrollemos. Por ejemplo, el problema de la toxicomanía en una población dará lugar a respuestas distintas si es tomado como un asunto de salud pública, de seguridad ciudadana o una cuestión de integración social. La visión política del asunto, por tanto, condicionará la acción pública a emprender.

Una política pública se entenderá, por tanto, por las acciones que decide atender y por las que no van a ser abordadas. Es decir, constituye una decisión estratégica. Muchos autores coinciden en que los problemas sociales que no se atienden también son política pública.

Cuando se decide hacer una intervención pública dirigida a una población, un sector o sobre cualquier otro ámbito, los problemas o necesidades detectados pueden tener infinidad de cuestiones no siempre fáciles de visibilizar. Poder identificar claramente esos problemas o necesidades permitirá conocer su magnitud y realizar diagnósticos adecuados.

La identificación lleva aparejada otras tres funciones básicas:

- Descripción. Que ayuda a caracterizar el problema y es capaz de cuantificarlo.
- Explicación. Que ofrece información de las causas del problema.
- Priorización. Que permite seleccionar en qué se va a centrar la política.

A continuación, se muestra, a modo de ejemplo, un esquema para el desarrollo de un diagnóstico o análisis de la situación de partida.

I. Concreción problema central.

Se trata de identificar el problema fundamental a ser resuelto, contando para ello con la información de la que se disponga para conducir la toma de decisiones. Un elemento a tener en cuenta es que la situación sobre la que se desee actuar sea del ámbito competencial de quien desea intervenir.

Quizás una de las principales dificultades sea la capacidad de ponerse de acuerdo en cuál es el problema central de la realidad analizada, por lo que es interesante hacer un buen trabajo de análisis y jerarquización de problemas hasta llegar a determinar el principal.

La selección última puede depender de diversos criterios como el momento político, los recursos disponibles, la gravedad del asunto, etc.

II. Confeccionar línea base.

Es preciso recoger los datos que definen el problema/necesidad/reto que vamos a abordar para conocer el impacto que tendrá la intervención una vez finalizada la acción política. De lo adecuados que sean los datos tomados dependerá la garantía de lograr los objetivos fijados en la acción política. Cuanto más acotada y clara esté la información de partida, mayor será la posibilidad de poder evaluar hasta qué punto la acción ha tenido algún impacto atendiendo a los resultados.

La línea base está compuesta por la selección de una serie de indicadores de contexto previos a la acción que, por contar con información histórica pueden utilizarse para las proyecciones. Además, deben ser indicadores que tengan posibilidades de poder seguir obteniéndose porque sus fuentes son públicas o se editan periódicamente.

Es fundamental entender que la línea de base, además, va a permitir hacer una proyección de cómo variaría la realidad si no se desarrollara una política pública y concluir si la acción realizada ha producido algún cambio o no.

III. Definición población.

En ocasiones no es sencillo señalar cuál es la población objeto de una política pública. Hay que distinguir entre quiénes son los beneficiarios finales (los que podrán ser “beneficiados/as” por las medidas o acciones: subvencionados reales, participantes en las acciones, etc.) y quiénes los destinatarios generales del plan o programa. De esta forma, si se va a intervenir sobre el absentismo escolar se puede caer en la idea de que la población diana son los niños y niñas en edad escolar que poseen problemas de absentismo y perder de vista que las actuaciones deberían ir, además, al sistema educativo, a las familias, a los centros de atención social, etc.

IV. Estudio de otras intervenciones.

El conocer otras experiencias en el ámbito sobre el que vamos a intervenir, sus métodos y resultados son de gran importancia para cuando se tenga que hacer la formulación de la política pública. Analizar los errores cometidos y los aciertos que obtuvieron otras políticas facilitará potenciar los impactos positivos de las nuevas intervenciones. Hay que recordar que estas nuevas intervenciones siempre estarán conectadas a un contexto y una realidad específica, por lo que no es recomendable un traslado literal de otras experiencias a nuestra acción.

V. Identificar actores y grupos relevantes.

La identificación de los actores que están directamente involucrados en el ámbito sobre el que se va a elaborar la política pública debe recogerse en esta fase de análisis, fundamentalmente para conocer su posición frente al problema en cuestión y determinar las posibilidades para facilitar o dificultar la intervención.

VI. Análisis de causas y efectos.

Existen diversas herramientas para trabajar el análisis de las causas que han provocado el problema o necesidad y los efectos que han producido.

Una técnica que suele utilizarse es la de “Árboles de problemas y de objetivos”. Partiendo de la identificación de un problema central detectado, se analizan en profundidad sus causas y se determinan sus consecuencias y efectos. Este trabajo es fundamental pues guiará en el momento de la formulación de la política y ayudará a afinar y modificar el problema central definido en esta fase de diagnóstico de la situación.

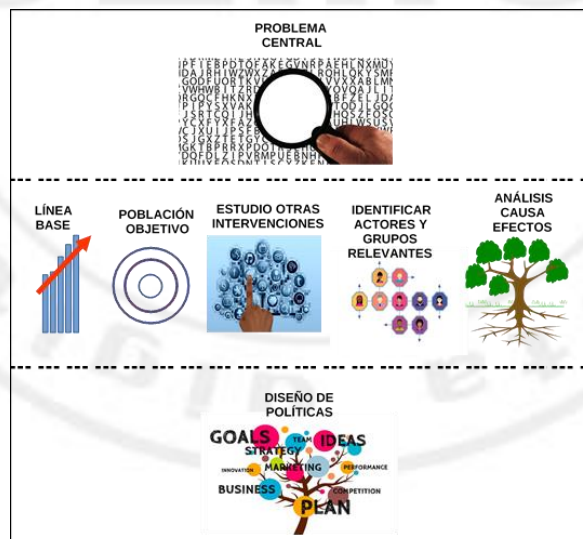


Figura: Proceso de análisis previo para el diseño de una política pública¹

¹ FERIA Antonio. Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía

Sin embargo, no es fácil determinar qué es prioritario, qué se puede abordar o no, desde la administración o qué alternativas existen. En esta etapa la evaluación de las políticas públicas se plantea como un proceso que ayuda a:

- Seleccionar los datos relevantes.
- Realizar análisis de los datos que permitan conocer la realidad de forma abordable.
- Realizar unas conclusiones sobre la realidad que se va a afrontar.
- Colaborar en la búsqueda de indicadores de contexto de partida, etc.

La inclusión de la necesidad de intervención pública en la agenda del gobierno es el siguiente hito, en el que se tratará políticamente si se va a realizar la intervención y la pertinencia de su inclusión en la estrategia.

B.- Qué se quiere lograr y cómo hacerlo

Fase 2. Diseño de la política pública.

Una vez definida y acotada la realidad sobre la que se ha decidido operar, es el momento de determinar qué es lo que se desea conseguir con dicha intervención y manejar las posibles soluciones para lograr los objetivos. El estudio de las diferentes alternativas vinculadas a las consecuencias previsibles de ocurrencia dará paso a una nueva toma de decisiones. En esta fase es donde se sitúa la “evaluación ex ante”, que es la evaluación que facilitará tanto la formulación de la estrategia como la toma de decisiones antes de que se implemente la política pública.

Las decisiones estarán marcadas por la elección de la intervención estratégica que se estime más adecuada y que permitan un mayor alcance de sus resultados sobre la realidad dada.

Cuando el gobierno ha decidido actuar sobre un problema/necesidad/reto y es integrado en la agenda pública (qué se quiere lograr) comienza la fase de formulación de la política (cómo conseguirlo). Esta política será diseñada y articulada a través de diversos formatos: plan, programa, proyecto, etc. Dependiendo de la envergadura de la acción política, de los recursos, de los agentes implicados, se formulará de una u otra forma.

En la formulación de las políticas públicas se pueden identificar diferentes apartados:

1. *Metas y objetivos*: Los objetivos son los que dirigen las actuaciones y los que le dan sentido a la intervención. Cómo estén formulados, su grado de operatividad y su claridad facilitarán la consecución de la meta fijada, la solución al problema público. El objetivo estratégico surge de la reformulación en positivo de un problema o situación negativa.

2. *Estrategias*: Determinación de las líneas de acción propuestas para alcanzar los objetivos de la política pública. La formulación de las estrategias ha de detallar los medios, los recursos disponibles y los tiempos (desglose de actividades y tareas, cronograma, responsables, recursos y presupuestos, etc.) necesarios para llevarlas a cabo. Las estrategias que se diseñen deben considerar la situación diferencial entre mujeres y hombres, ya que ninguna acción es neutra al género.

Antes de ser aprobada por el gobierno la formulación de una política pública es importante el análisis de si esa intervención es evaluable o no y sugerir, en su caso, los cambios necesarios para permitir su evaluación.

C.- Ejecución de la estrategia diseñada

Fase 3. Desarrollo de la política pública.

La implementación de la estrategia a través de la determinación de acciones que lleven a la consecución de los objetivos fijados, constituye una fase determinante en el

reflejo público de una política. Es el momento en el que se ponen en marcha las alternativas o soluciones definidas en la fase anterior.

La implantación de las políticas públicas es la fase que comprende la puesta en marcha de todas las actividades y procesos definidos en la estrategia. Esta secuencia programada de acciones va dirigida a obtener los resultados ya fijados en los objetivos de la política pública.

La evaluación está presente también en esta fase ya que acompaña al personal gestor en la comprobación de si los resultados que se van obteniendo permitirán llegar a los objetivos previstos o se deben introducir cambios.

D.- Efectos tras la intervención de la política pública

Fase 4. Valoración de impactos.

Los procesos de valoración de los impactos y efectos de los resultados no se contemplan como fase final de la implantación de una política pública, sino que las conclusiones obtenidas serán nuevamente tomadas en consideración para su inclusión en el circuito del desarrollo de esa política u otras que se desarrollen a partir de los resultados obtenidos.

De igual forma, debe ser entendida esta fase como un proceso que permite a los diferentes agentes involucrados aprender y adquirir experiencias de lo planificado y ejecutado para tomar decisiones que optimicen la gestión del programa y garanticen mejores resultados.

E.- La evaluación de la política pública

Actuación transversal

Tanto la identificación del problema, necesidad o reto, como la elección de la estrategia adecuada para la intervención y la determinación de objetivos, acciones y medios son objeto de evaluación. Por ello la evaluación de la política pública no es

entendida aquí como una fase sino como un elemento que está presente a lo largo del ciclo de la acción pública.

La función más importante de la evaluación es proporcionar información acerca del desempeño de las políticas públicas. La evaluación, retroalimenta además el proceso en cualquiera de sus fases. En definitiva, es tarea de la evaluación ofrecer información sobre los efectos producidos en una realidad dada gracias a la acción pública implementada.

Una buena evaluación no sólo incluye cálculos cuantitativos de los efectos de un programa, sino que además busca explicar por qué ocurrieron (o no ocurrieron) y cómo podrían incidir en la formulación de políticas públicas.

Los principales criterios para la evaluación de las políticas públicas son: efectividad en el logro de los resultados, eficiencia para alcanzar ese logro, adecuación del objetivo logrado para la solución del problema público, equidad en la distribución de los beneficios y costos, y satisfacción de las personas beneficiarias.

La evaluación debe ser útil a quienes deciden y gestionan las políticas y a la ciudadanía. El fin último de la evaluación de las políticas públicas es su utilidad social, con una mayor eficacia de la administración pública y el perfeccionamiento de la calidad democrática.

En síntesis, evaluar las políticas públicas es recoger información de forma sistemática que permita valorar la actuación que se quiere poner en marcha, que se está implementando o que ha finalizado. Ésta brinda credibilidad a la acción pública pues permite tomar decisiones en base a datos, informaciones y evidencias. Ello disminuye el error y aumenta las posibilidades de tomar decisiones correctas tras el análisis de las alternativas. La evaluación va a permitir demostrar los avances y los logros alcanzados gracias a las políticas y la acción pública.

3. LOS BENEFICIOS Y RIESGOS EN UN PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La planificación estratégica es una herramienta crucial para organizaciones de todos los tamaños y sectores, ya que proporciona una guía clara para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Este proceso implica la formulación, implementación y evaluación de planes diseñados para mejorar la consecución de objetivos. Sin embargo, cuando hablamos de políticas públicas, la planificación estratégica conlleva tanto beneficios como riesgos que deben ser tenidos en cuenta.

Beneficios	Riesgos
<p><i>Claridad de objetivos:</i> La planificación estratégica ayuda a establecer objetivos claros y definidos para la política pública, proporcionando un marco que guía la toma de decisiones y la asignación de recursos.</p> <p><i>Enfoque a largo plazo:</i> Facilita la adopción de enfoques a largo plazo, permitiendo que las políticas se desarrollen y evolucionen con el tiempo para abordar problemas de manera sostenible.</p> <p><i>Coordinación y colaboración:</i> Fomenta la coordinación entre diferentes organizaciones y partes interesadas, promoviendo la colaboración y la sinergia en la implementación de la política.</p>	<p><i>Complejidad y rigidez:</i> Puede volverse demasiado compleja y rígida si no se adapta a las cambiantes circunstancias o si se vuelve demasiado detallada.</p> <p><i>Falta de participación:</i> La falta de participación de las partes interesadas clave puede afectar la legitimidad y eficacia de la política.</p> <p><i>Resistencia al cambio:</i> Puede enfrentar resistencia por parte de aquellos afectados por la política, especialmente si implica cambios significativos.</p> <p><i>Falta de recursos:</i> Si no se asignan los recursos adecuados, la implementación de la política puede verse obstaculizada.</p> <p><i>Falta de seguimiento y evaluación:</i> La ausencia de mecanismos de seguimiento</p>

<p><i>Eficiencia en el uso de recursos:</i> Ayuda a optimizar la asignación de recursos al identificar las áreas más críticas y efectivas para intervenir.</p> <p><i>Adaptabilidad:</i> Permite ajustes en la política en respuesta a cambios en el entorno político, social o económico.</p>	<p>y evaluación puede dificultar la medición del impacto y la eficacia de la política.</p>
---	--

En resumen, la planificación estratégica en políticas públicas ofrece beneficios significativos al proporcionar un marco claro y a largo plazo, pero también conlleva riesgos, especialmente si no se abordan adecuadamente la participación, la flexibilidad y la asignación de recursos. La gestión efectiva de estos elementos puede mejorar las posibilidades de éxito en la implementación de políticas públicas.

4. PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA Y GOBERNANZA

Al integrar la planificación participativa y la gobernanza en el diseño de políticas públicas, se promueve una toma de decisiones más inclusiva, efectiva y centrada en las necesidades reales de la sociedad.

La planificación participativa y la gobernanza son enfoques clave en este proceso. Ambos se centran en la inclusión de diversas voces y actores en el proceso decisional para asegurar que las políticas reflejen las necesidades y aspiraciones de la comunidad. Estos elementos clave no solo involucran a diversas partes interesadas en la toma de decisiones, sino que también promueven una gestión más equitativa y sostenible de las políticas públicas. Al incorporar la participación activa de la ciudadanía y una gobernanza robusta en la planificación estratégica, se logra garantizar un proceso más inclusivo, transparente y efectivo. Con todo ello se alcanza:

– **Representatividad:**

La participación activa permite la inclusión de diversas voces, asegurando que las decisiones estratégicas reflejen las necesidades y aspiraciones reales de la ciudadanía.

– **Legitimidad:**

La introducción de otras perspectivas fortalece la legitimidad de las políticas públicas, ya que la ciudadanía se convierte en parte integral del proceso de toma de decisiones.

– **Innovación y creatividad:**

La diversidad de opiniones y experiencias aporta ideas innovadoras y creativas, enriqueciendo la calidad de las estrategias planificadas y la variedad de las mismas.

– **Aceptación social:**

La participación fomenta una mayor aceptación social de las políticas, ya que la ciudadanía se siente involucrada y comprende el propósito y el impacto de las decisiones estratégicas.

– **Eficiencia en la implementación:**

La gobernanza efectiva asegura una implementación eficiente al establecer mecanismos claros de coordinación y responsabilidad, evitando obstáculos burocráticos y mejorando la ejecución de las estrategias planificadas.

– **Adaptabilidad:**

La participación continua permite ajustes flexibles a medida que evolucionan las circunstancias, aumentando la resiliencia de las estrategias frente a cambios inesperados.

– **Prevención de conflictos:**

La incorporación de diferentes actores y la gestión transparente de procesos reducen las posibilidades de conflictos, al abordar preocupaciones y desacuerdos antes de que se conviertan en problemas significativos.

– **Rendición de cuentas:**

La gobernanza eficiente favorece la rendición de cuentas que garantizan que las personas responsables informen sobre el progreso y muestren su compromiso en la gestión de políticas públicas ante la ciudadanía.

Citamos aquí las aportaciones de MENÉNDEZ Susana, TORRALBO María y LUQUE Salustiano², miembros del Grupo de Personas Evaluadoras del Instituto Andaluz de Administración Pública y expertos/as en procesos de participación en políticas públicas:

"La participación es el proceso por el que las personas y colectivos intervienen en los asuntos públicos, en relación con planes, programas y otras actuaciones de las administraciones que les afectan o interesan.

La participación en las políticas públicas ofrece a la ciudadanía un papel más activo y protagonista, supone no limitarse a "formar parte" sino "ser parte" de las políticas públicas, implicarse, debatir y proponer sobre la gestión de los asuntos de interés colectivo o la toma de decisiones del gobierno.

A través de la participación, tanto las personas individualmente como una variedad de conjuntos de agentes sociales, se implican, se involucran directamente en acciones públicas, generando un espacio de comunicación entre la ciudadanía y la administración.

² MENÉNDEZ Susana, TORRALBO María, LUQUE Salustiano. Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal. Sevilla. Edita Instituto Andaluz de Administración Pública Junta de Andalucía. Año 2021.

Esta comunicación se evidencia en una relación clara entre las actividades de participación y la toma de decisiones en los diferentes niveles procedimentales (formulación, diseño, ejecución, evaluación y control). "

La participación y la gobernanza, cuando se integran de manera efectiva en la planificación estratégica, no solo fortalecen la calidad de las políticas públicas, sino que también contribuyen a la construcción de sociedades más justas, equitativas y resilientes.

5. LA PERSPECTIVA DE GÉNERO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La incorporación de la perspectiva de género en la elaboración de políticas públicas es un paso crucial hacia la construcción de sociedades más justas e igualitarias. Esta perspectiva reconoce las diferentes realidades, necesidades y experiencias de hombres y mujeres y busca abordar las desigualdades estructurales y los sesgos de género que persisten en todas las esferas de la vida.

Al considerar cómo las políticas pueden afectar de manera diferenciada a distintos grupos según su género, se puede diseñar e implementar medidas más efectivas y equitativas que promuevan la inclusión, la participación y el empoderamiento de todas las personas. Desde la salud y la educación hasta el empleo y la seguridad, integrar la perspectiva de género en la formulación de políticas públicas es fundamental para avanzar hacia sociedades donde se respeten y protejan los derechos de todas las personas, independientemente de su género.

Ideas clave:

1. La perspectiva de género supone considerar sistemáticamente las diferencias entre las condiciones, situaciones y necesidades respectivas de las mujeres y de los hombres, en las fases de planificación, ejecución y evaluación de todas las políticas.

2. La subordinación y discriminación de las mujeres es un asunto de interés público que es necesario poner en el centro de la toma de decisiones políticas.
3. Las políticas públicas no son neutrales: Tienen impactos diferenciados en hombres y mujeres.
4. Las administraciones públicas tienen la obligación de garantizar la igualdad.
5. La planificación estratégica de políticas públicas debe realizarse incorporando la perspectiva de género.

La integración de la perspectiva de género debe ser un valor transversal en todas y cada una de las fases de elaboración del plan estratégico de políticas públicas. Desde la selección de las personas responsables, redactoras e informantes hasta la evaluación final de su implementación, la consideración de la igualdad efectiva de oportunidades entre mujeres y hombres debe guiar cada paso del proceso.

En primer lugar, es crucial garantizar que las personas encargadas de liderar y participar en la elaboración del plan estratégico estén sensibilizadas y comprometidas con la integración de la perspectiva de género. Esto implica seleccionar a profesionales capacitados y conscientes de la importancia de abordar las desigualdades de género en todas las áreas de actuación.

Asimismo, la conformación de estructuras de participación entre la administración y otros agentes debe asegurar la representación equitativa de mujeres y hombres. Esto garantiza que las voces y necesidades de todos los grupos de la sociedad sean tenidas en cuenta durante el proceso de diseño y planificación de políticas públicas.

En la etapa de análisis de la situación actual, es fundamental recopilar datos desagregados por sexo y género para identificar las disparidades existentes y determinar las áreas prioritarias de intervención. Este análisis permitirá desarrollar líneas estratégicas, medidas y actuaciones específicas que aborden de manera efectiva las desigualdades de género y promuevan la igualdad de oportunidades.

Durante la implementación del plan, se deben establecer mecanismos de seguimiento y evaluación que permitan valorar el impacto de las políticas públicas en términos de igualdad de género. Esto implica recopilar indicadores de género relevantes y analizar periódicamente los resultados obtenidos para ajustar y mejorar las intervenciones según sea necesario.

En resumen, la perspectiva de género debe impregnar cada fase y momento del proceso de elaboración del plan estratégico de políticas públicas, desde su concepción hasta su evaluación final. Solo de esta manera se garantizará la efectividad y el éxito de las políticas en la promoción de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres en todos los ámbitos de la sociedad.

6. IMPORTANCIA DE LA EVALUACIÓN EN EL DISEÑO DE POLÍTICAS PÚBLICAS

La evaluación desempeña un papel fundamental en el diseño y la implementación de políticas públicas, ya que proporciona una base sólida para la toma de decisiones informadas y efectivas. Esto permite al personal responsable comprender qué políticas están funcionando bien, cuáles necesitan ajustes y cuáles podrían requerir una revisión completa.

Al identificar los éxitos y las áreas de mejora, la evaluación facilita la adaptación y el perfeccionamiento continuo de las políticas públicas. Permite aprender de las experiencias pasadas y ajustar las acciones futuras en función de lecciones aprendidas.

La evaluación ayuda a garantizar que los recursos limitados se asignen de manera eficiente y efectiva. Al identificar qué políticas están generando los mejores resultados en relación con los recursos invertidos, se pueden priorizar y optimizar los recursos disponibles.

En una sociedad democrática y pluralista, la transparencia se vuelve indispensable para que los ciudadanos conozcan cómo funciona la administración

pública que financia con sus impuestos. Con el paso de los años, la rendición de cuentas se ha vuelto aún más necesaria, ya que permite que la ciudadanía valore y aprecie el servicio público que recibe. Además, en la actualidad, quienes promueven políticas públicas no solo buscan garantizar los derechos de los ciudadanos, sino también agregar valor a la sociedad.

Es importante resaltar aquí que la evaluación antes del diseño de las políticas públicas es crucial por varias razones fundamentales. En primer lugar, permite identificar de manera precisa las necesidades y los problemas que enfrenta la sociedad, lo cual es esencial para desarrollar políticas efectivas. Además, facilita la exploración y evaluación de diferentes alternativas de política antes de su implementación, lo que ayuda a seleccionar la opción más adecuada considerando diversos factores.

Asimismo, la evaluación previa puede ayudar a evitar la implementación de políticas defectuosas o ineficaces, lo que podría resultar en costos financieros y sociales significativos a largo plazo. También permite optimizar el uso de recursos al garantizar que se asignen de manera eficiente y efectiva para abordar los problemas prioritarios de la sociedad. Además, facilita la participación de diversas partes interesadas en el proceso de diseño de políticas desde el principio, aumentando la legitimidad y aceptación de las políticas resultantes. Por último, la evaluación previa ayuda a anticipar posibles desafíos en la implementación de políticas y a diseñar estrategias para abordarlos de manera proactiva, mejorando las posibilidades de éxito. En resumen, la evaluación antes del diseño de las políticas públicas es esencial para garantizar que las políticas sean efectivas, eficientes y respondan a las necesidades y preocupaciones de la sociedad.

La evaluación juega un papel crucial en todas las etapas de una intervención de políticas públicas, desde su concepción hasta su implementación y más allá. Desde el inicio, la evaluación ayuda a identificar las necesidades y problemas de la sociedad, analizar alternativas de política y optimizar el uso de recursos. Durante la implementación, la evaluación proporciona retroalimentación continua sobre el progreso y los resultados, permitiendo ajustes y mejoras en tiempo real. Al finalizar, la

evaluación ayuda a determinar el impacto y la efectividad de la intervención, identificando lecciones aprendidas y áreas de mejora para futuras políticas.

7. EL PLAN ESTRATÉGICO COMO HERRAMIENTA DE PLANIFICACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS

En el complejo entramado de la gestión pública, donde convergen múltiples intereses, necesidades y desafíos, la elaboración y ejecución de políticas públicas requiere de un enfoque estratégico sólido y bien definido. En este contexto, el plan estratégico emerge como la herramienta fundamental de planificación que guía el rumbo y la implementación de una política pública. Es el documento conductor que traza el camino hacia la consecución de objetivos específicos, identifica los recursos necesarios y define las acciones concretas a seguir para abordar las problemáticas identificadas.

El plan estratégico no solo es un instrumento de dirección, sino que también constituye un proceso participativo y reflexivo que involucra a diversos actores, desde la administración pública hasta representantes de la sociedad civil y expertos en la materia. Es en este espacio de diálogo y colaboración donde se articulan visiones, se debaten alternativas y se consensuan decisiones que orientarán el quehacer público en busca del bienestar común.

Síntesis de los pasos para elaborar un plan en el marco de las políticas públicas

1. *Administración responsable y toma de decisiones:* La administración es responsable de elaborar el plan estratégico y tomar decisiones. Sin embargo, se reconoce que las políticas públicas no deben decidirse en despachos aislados, sino que deben involucrar a todos los sectores afectados y ser transparentes en su proceso de toma de decisiones.
2. *Definición de meta/misión y visión estratégica:* Se deben establecer la meta o

misión que se busca alcanzar, así como una visión estratégica que guíe el desarrollo del plan.

3. *Análisis de la situación de partida*: Es crucial realizar un análisis profundo de la situación actual, considerando la diversidad social y las diferencias de género. Además, se debe tener en cuenta la interacción entre la administración pública y su entorno social y económico.
4. *Formulación de objetivos estratégicos*: Se seleccionan los objetivos que se van a desarrollar, teniendo en cuenta la situación analizada y las metas establecidas.
5. *Identificación de líneas estratégicas*: Se definen las líneas estratégicas que guiarán la implementación del plan, asignando recursos, medios, técnicas y acciones específicas para alcanzar los objetivos estratégicos.
6. *Seguimiento y evaluación*: Se establece un proceso de seguimiento y evaluación que acompaña toda la planificación, con el fin de valorar los resultados alcanzados y proponer mejoras necesarias para continuar avanzando.

En este sentido, el plan estratégico se erige como el “faro” que guía el camino hacia un futuro deseado, marcando hitos, estableciendo metas y trazando estrategias para alcanzar un estado de bienestar y progreso para la sociedad en su conjunto.

8. BIBLIOGRAFÍA

CANTO Rodolfo. “Análisis de políticas públicas: evitar el reduccionismo”. *Estado abierto*, Vol. 4, N° 2, 2020, pp. 41-68

CEREZO Juan Javier. *Guía de evaluación ex ante de políticas públicas*. Sevilla. Edita Instituto Andaluz de Administración Pública Junta de Andalucía. Año 2017. Págs. 80.

FERIA Antonio. *Manual de elaboración de planes estratégicos de políticas públicas en la Junta de Andalucía*. Sevilla. Edita Instituto Andaluz de Administración Pública Junta de Andalucía. Año 2017. Págs. 170.

GOMA Ricard, SUBIRATS Joan. *Políticas públicas en España: contenido, redes de actores y niveles de gobierno*. Barcelona. Editorial Ariel. Año 1998. Págs. 448.

KINGDON John. *Agendas, Alternatives, and Public Policies*. Edita Harper Collins College Publishers Año 1995. Págs. 254.

MENÉNDEZ Susana, TORRALBO María, LUQUE Salustiano. *Guía práctica para la planificación y evaluación participativas de las políticas públicas. La participación transversal*. Sevilla. Edita Instituto Andaluz de Administración Pública Junta de Andalucía. Año 2021. Págs. 444.

SUBIRATS Joan, KNOEPFEL Peter, LARRUE Corinne, VARONE Frederic. *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona. Editorial Ariel. Año 2008. Págs. 288.

