

GESTIÓN DE EVIDENCIAS

Panel: Uso de los resultados de la evaluación para la mejora de la política de desarrollo social

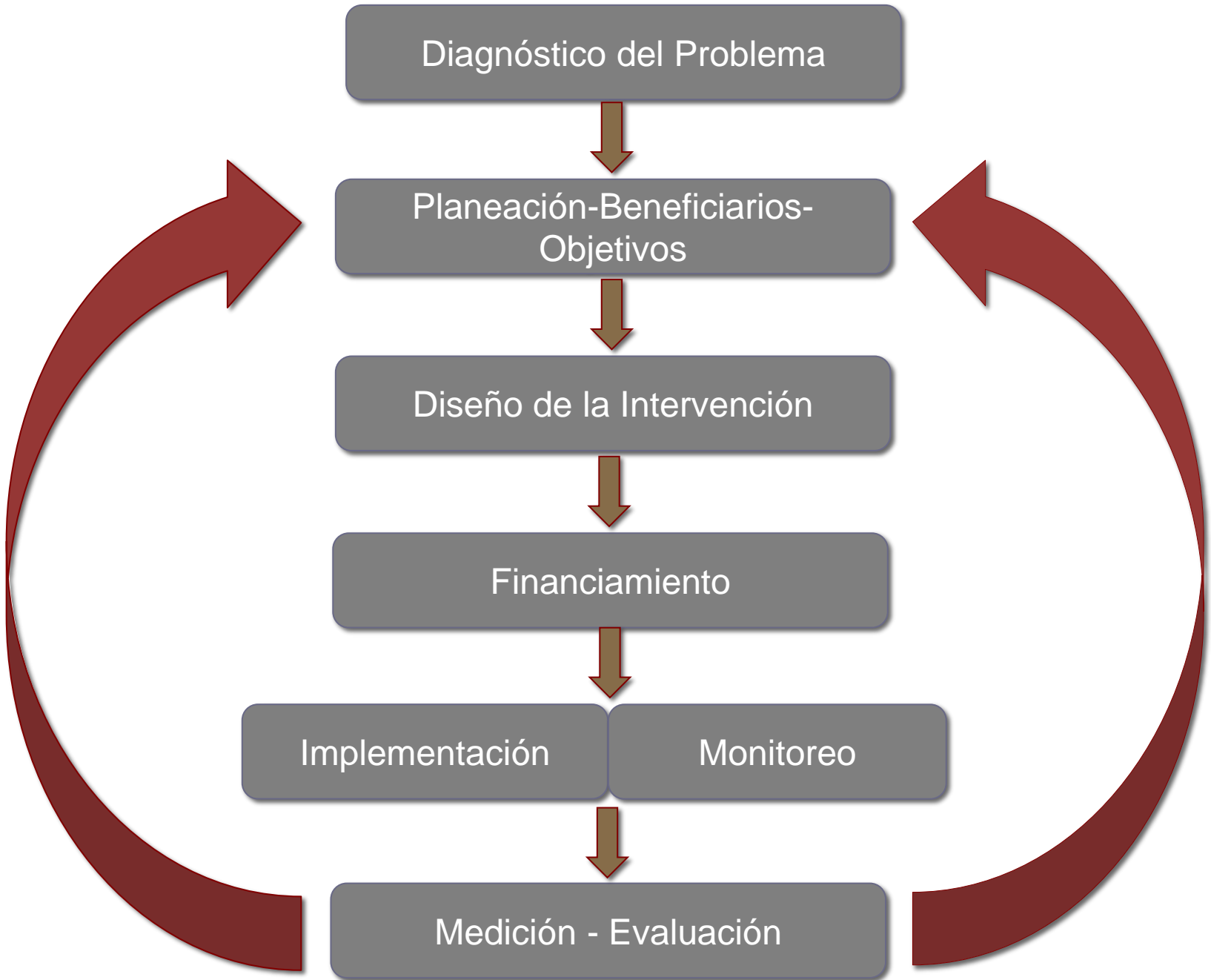
Hortensia Pérez Seldner

Octubre, 2014

Centro de Estudios
Educativos y Sociales

CEES

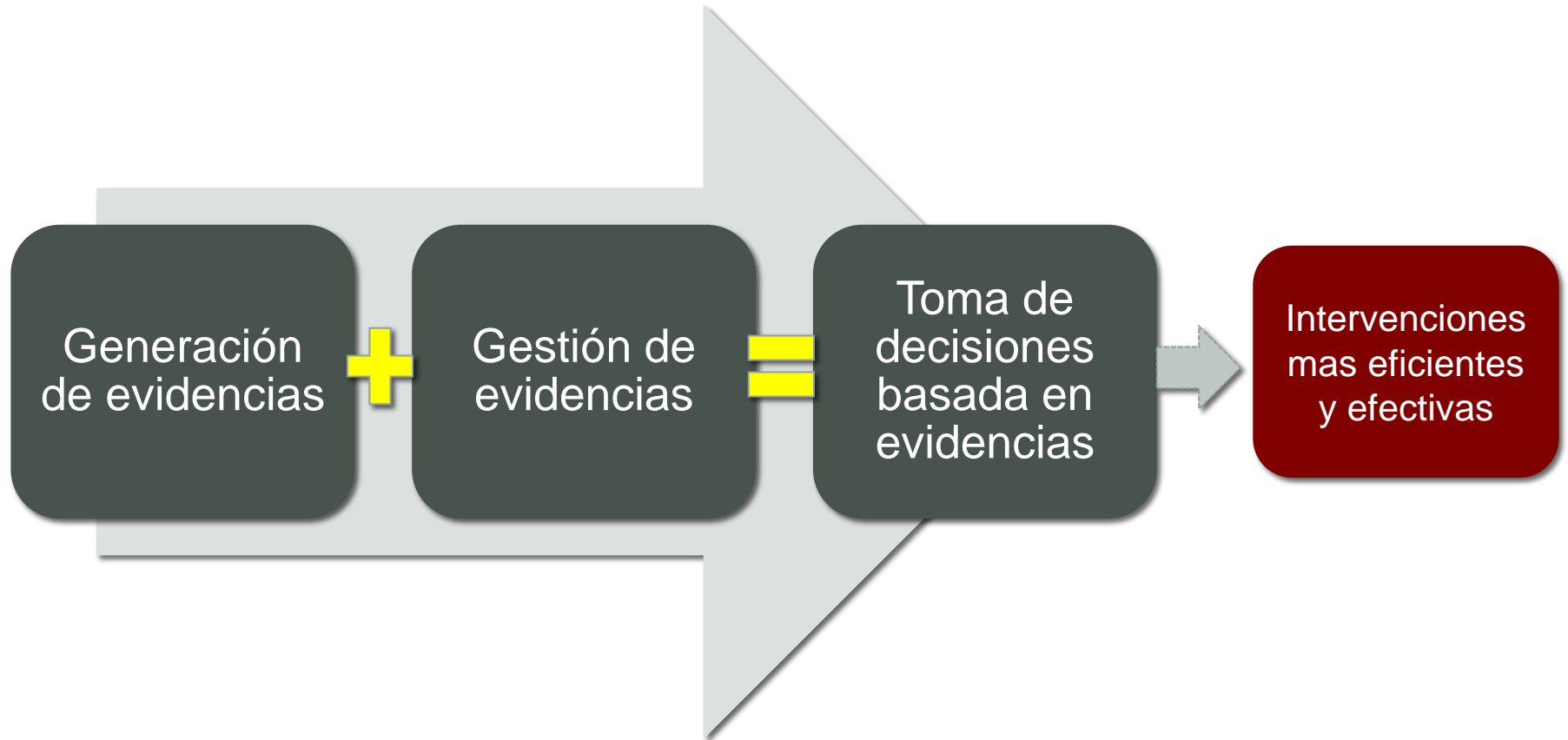
Ciclo de Política Pública Orientado a Resultados



Marcos Institucionales

	<i>Ventajas</i>	<i>Retos</i>
1. Centralizado: Argentina, Bolivia, Brasil*, Chile*, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, República Dominicana, Uruguay.	<ul style="list-style-type: none">• Acceso a información detallada• Control presupuestario (influencia)	<ul style="list-style-type: none">• Tendencia a documentar resultados positivos• Capacidad limitada para cambios• Uso de instrumentos generales de evaluación
2. Sectorial: Brasil*, Chile*, Guatemala, Perú.	<ul style="list-style-type: none">• Información y análisis específicos del sector• Fácil comunicación y retroalimentación• Independencia con implementación de política	<ul style="list-style-type: none">• Percepción de los actores involucrados• Rigor vs. Uso vs. Oportunidad• Transparencia vs. Riesgos políticos (resultados negativos)
3. Independiente : México	<ul style="list-style-type: none">• Alta credibilidad• Rigor metodológico• Transparencia• Rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none">• Rigor vs. Relevancia• Transparencia vs. Costos políticos• Influencia limitada (externo)

Modelo General de Uso de Evidencia



Sistema de Gestión de Evidencias

- ① Identificar a los principales actores y establecer compromisos
- ② Decidir uso intencional de usuarios intencionales
- ③ Conceptualizar resultados deseados
- ④ Involucrar al personal operativo
- ⑤ Diseñar e implementar sistemas de información
- ⑥ Prepararse para el uso de la información
- ⑦ Analizar y valorar información/ Involucrar a los principales actores en el análisis
- ⑧ Tomar decisiones y reportar resultados
- ⑨ Revisar y evaluar el sistema

Usos de la Evaluación

Desempeño

Transparencia
y rendición de
cuentas

Toma de
decisiones

Generar
conocimiento

Uso del Proceso de Evaluación

- Impulsar la cultura de evaluación dentro de la organización
- Fortalecer los conocimientos compartidos
- Apoyar y reforzar la intervención del programa
- Instrumentación de los efectos
- Incrementar el compromiso y sentimiento de propiedad
- Desarrollo organizacional y del programa

Principales Usuarios



Principales aspectos de la *Gestión de Evidencias*

1

Desarrollar estándares de calidad

- De las recomendaciones de las evaluaciones y formato de presentación

2

Diseñar *análisis de viabilidad*

- Metodología para analizar las recomendaciones y desarrollar propuestas concretas de mejora

3

Desarrollar mecanismos institucionales

- Para implementar las recomendaciones que se consideran viables y utilizar la información proveniente de los sistemas de seguimiento

Determinantes del Uso de la Evidencia

(-) Limitantes:

- Producto (evaluación/estudio) de baja calidad
 - Sin oportunidad, relevancia, credibilidad, claridad
- Cultura de evaluación limitada o inexistente
- Proceso de evaluación no inclusivo
- Rol del evaluador poco definido o no claro
- Falta de recursos para implementar recomendaciones
- Hallazgos incómodos
- Ambiente político

Determinantes del Uso de la Evidencia

(+) Facilitadores:

- Marco institucional establecido
- Sistema de M&E conocido por todos y en una buena posición dentro de la organización
- Cultura de evaluación dentro de la organización:
 - Habilidades para coordinar el proceso de evaluación
 - Capacidad y expectativas para utilizar la evidencia
 - Percepción de que la evaluación se usa en la toma de decisiones
 - La organización valora e incentiva el uso de la evidencia
- Comunicación clara y sencilla de resultados
- Tiempos oportunos

Otros factores

- Involucrar a tomadores de decisiones en definición de objetivos/ Desarrollar relación de trabajo
- Analizar diseños alternos
- Disponer de sistemas de información
- Diseñar indicadores de corto plazo
- Participar activamente en conferencias de política
- Permanecer en contacto como recurso técnico
- Mantener objetividad y rigor
- Establecer preguntas clave con tiempo suficiente
- Explicar hallazgos en contexto amplio
- Utilizar lenguaje fácil

Incentivos



“Carrots”

- Co-financiar evaluaciones, brindar capacitaciones, participación en otras áreas del proceso, premios por seguimiento de recomendaciones, reconocimientos por mejores planes de acción, exposición de resultados en conferencias, sistemas basados en buenas prácticas



“Sticks”

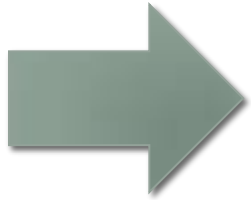
- Los programas no participan en las evaluaciones, el seguimiento del plan de acción es auditado por instituciones fiscalizadoras, exposición de retrasos en seguimiento de recomendaciones



Reuniones

- Sesiones de sensibilización con actores involucrados, mensajes independientes, participación de coordinadores y tomadores de decisión, incluir necesidades de información de los diferentes actores, construir un sentimiento de propiedad, motivar una cultura de evaluación

Reporte de Resultados



El uso de la evidencia es un proceso no un reporte...

- Tener definida la intención del reporte
- Diseñar el mensaje y reporte centrado en el usuario
- Organizar la presentación de resultados de manera que facilite el entendimiento e interpretación
- Evitar sorprender a los principales usuarios
- Preparar a los usuarios para comprender y aprender de los hallazgos negativos
- Distinguir la diferencia entre difusión y uso

Uso de Evidencia en México

- Marco institucional establecido
- Influencia en niveles superiores
 - Ejemplo: Expansión del programa Piso Firme
- Vinculación con *Metodología Multidimensional de la Pobreza*
- Mecanismo de Seguimiento a Recomendaciones
 - Identificar hallazgos y recomendaciones/ Responsables
 - Diseñar planes de trabajo
 - Difundir compromisos y avances
 - *Acciones*: fusión de programas, cambios en todos los niveles de la MIR, promoción de evaluaciones

Ciclo 2013-2014

Tipo de Mejora	#
Corregir actividades o procesos	39
Modificar apoyos	3
Reorientar sustancialmente el programa	47
Adicionar o reubicar el programa	5
Suspender el programa	0

Otros ejemplos

- *Perú*: Marco institucional/ Oficina de Gestión de Evidencia
- *Chile*: Proceso Presupuestario
- *Sudáfrica*: Detalladas directrices, normas y guías

...Gracias!

Hortensia Pérez Seldner

hperez@cees-ease.com