

# **Desarrollo institucional y gestión del cambio para evaluación efectiva y de calidad**

**--Los riesgos a vigilar y controlar--**

**CONEVAL**

**Seminario de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación en  
las Entidades Federativas**

**México DF, 13-14 noviembre, 2017**

**Fernando Rojas**

**Asesor en monitoreo y evaluación**

**Algunas láminas han sido tomadas de trabajos con Durango, otros gobiernos**

# ¿A CUÁL CAPACIDAD INSTITUCIONAL ESTAMOS APUNTANDO? R/ A LA CAPACIDAD DE CREAR CONFIANZA EN EL APORTE DE LA EVALUACIÓN

## LOS COMPONENTES ESENCIALES DE CONFIANZA Y USO DE LA EVALUACIÓN

El interés y la  
colaboración  
de la entidad  
evaluada

La calidad de  
la  
demostración

La calidad  
del informe

La calidad de  
la  
negociación,  
el  
seguimiento,  
la  
diseminación

La Rendición  
de Cuentas y  
la Evaluación  
Externa de la  
Entidad  
Evaluadora

# CAPACIDAD DE GENERAR EL INTERÉS Y LA COLABORACIÓN DE LA ENTIDAD EVALUADA

## FACTORES DE ELEVACIÓN DE ESTA CAPACIDAD

### FACTORES MAS CONTROLADOS POR UNIDAD EVALUADORA

### MENOS CONTROLADOS –PERO INFLUIBLES POR LA ENTIDAD EVALUADORA

PAE: Selección e iniciación del estudio involucra Congreso, jefatura, otros actores institucionales, comunidad , o por ley, o selección propia

Grado de interés e iniciativa de Congreso, Gobernado o Gabinete o entidades del gobierno (ver lámina sig.)

Planeación de la unidad evaluadora identifica cronograma tentativo, funcionarios de enlace, colaboración esperada (registros, gestión) forma de trabajo conjunta con entidad evaluada—Ajuste a recursos disponibles

Iniciación y Estabilidad del compromiso de colaboración de la entidad evaluada; interés en discutir y utilizar informe de evaluación

Planeación identifica entidades de apoyo para uso e impacto evaluación

Programas presupuestarios y uso de recomendaciones en decisiones presupuestarias

Selección de evidencia suficiente en este caso registros, documentos, trabajo de campo, métodos, etc.) – Análisis

Información, Evidencia NO disponible – Unidad evaluadora no cuenta con expertos temáticos

Preparación de versión preliminar del informe, con evidencia, análisis y dictamen de evaluación con evaluado (ver lámina sobre Guía Evaluación)

Adecuación de presentación al interés y la capacidad de la entidad evaluada

Plan de mejoramiento es acordado con evaluado, a iniciativa suya – Unidad evaluadora monitorea y registra cumplimiento

Grado de cumplimiento del plan de mejoramiento o vigilancia de Gobernador, Congreso, CGE o EASE

POR ENCIMA DE TODO, EVALUADOR IDENTIFICA BENEFICIOS PARA EL SERVICIO Y SE CIÑE A ELLOS DE COMIENZO A FIN

MISIÓN FOCALIZADA EN LA MECÁNICA O LOS PROCEDIMIENTOS (LÁMINA SIGUIENTE)

# LOS CRITERIOS PROPIOS SON DE ELEGIBILIDAD

--no necesariamente de prioridad--



# Guías y protocolos de evaluación también están dirigidos a la misión (no al control) de la entidad evaluadora) -invitan a creatividad evaluador

<b>LO QUE ES LA GUIA DE EVALUACIÓN</b>	<b>LO QUE NO DEBE SER LA GUÍA DE EVALUACIÓN</b>
Identifica y alerta mayores riesgos de cada tipo de informe. Estos riesgos no ocurren siempre ni tienen la misma incidencia sobre todos los programas	Lista de pasos estandarizados que deben seguir los evaluadores, independientemente del programa o sus riesgos
Recoge buenas prácticas para manejar esos riesgos, replanteando el programa cada vez que ocurran	Un diseño de proceso linear, ajeno a las vicisitudes de la evaluación, inspirado en estándares internacionales
Advierte que los riesgos para obtener resultados del gasto varían principalmente en función de: i) la calidad del diseño del programa (incluye financiación adecuada) y ii) el grado de intervención de otras agencias y los distintos niveles de gobierno	Una lupa focalizada exclusivamente en las agencias estatales (de Durango) ejecutoras de los principales programas. De hecho, esta Guía apunta a la posible co-responsabilidad de diseñadores y ejecutores y de todos los niveles de gobierno
Sirve como <i>checklist</i> . El valor agregado de la Guía consiste en habilitar a los evaluadores a focalizar el informe en los factores usuales del subdesempeño	Un proceso a cumplir, desconectado de la identificación de los factores que debe mejorar el programa.
Invita a la creatividad particular que demanda cada programa evaluado, comenzando con los criterios de selección de programas a evaluar y los TdR para evaluarlos	Una camisa de fuerza que deben seguir los evaluadores

# Misión particular de las unidades de evaluación: beneficios para ciudadanía y recuperación de confianza ciudadana en instituciones

Visión: palanca única para restablecer confianza ciudadana en servicios e instituciones; factor fundamental de estrategia anti-corrupción

Competencia y Responsabilidad Técnicas: de conformidad con estrictas normas profesionales de revisión de políticas y programas  
comprueba minuciosamente la exactitud de todos los datos y análisis de sus informes

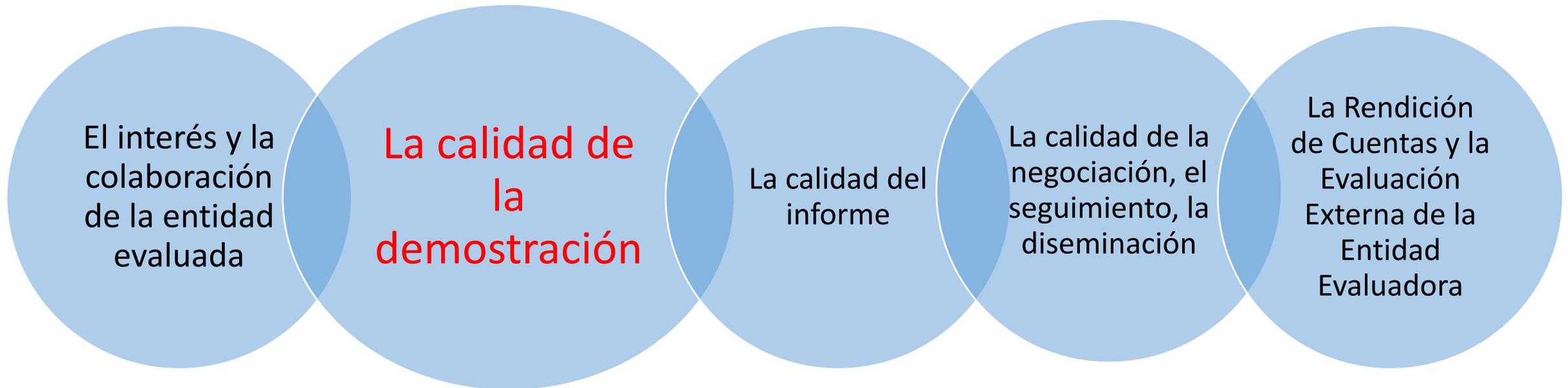
Misión: evaluar para que programas de gasto cumplan con sus objetivos

Valores: rendición de cuentas, integridad y fiabilidad.  
Eficiencia costo-producto y costos-ahorros  
Estratégica: Priorización servicios esenciales en contexto de recursos escasos

Externalidad, Neutralidad: idealmente rinde cuentas ante el Congreso del Estado  
Colaboración y complementación con Contraloría (vigila plan de mejoramiento) y con EASE (evaluaciones y auditorías de desempeño)

# ¿A CUÁL CAPACIDAD INSTITUCIONAL ESTAMOS APUNTANDO? R/ A LA CAPACIDAD DE CREAR CONFIANZA EN EL APORTE DE LA EVALUACIÓN

## LOS COMPONENTES ESENCIALES DE CONFIANZA Y USO DE LA EVALUACIÓN



# CAPACIDAD DE REALIZAR ANÁLISIS DE SENTIDO COMÚN, SIGUIENDO LÓGICA ELEMENTAL, CON INFORMACIÓN CONFIABLE Y RECOMENDACIONES FACTIBLES

## Los Elementos más Básicos y más Accesibles

### ¿Cuál es el preciso Problema atacado?

La evaluación no comienza con la descripción del programa ni con la transcripción del marco legal. Una política soluciona un problema o ataca un desafío -- una ley en sentido material establece derechos y obligaciones).

La descripción del programa es una pequeña parte del informe de evaluación y se reduce a los elementos que configuran la política pública

### La Política no opera por sí sola ni basta con decretarla - requiere de gestión eficaz y eficiente.

La evaluación del diseño y de la gestión se focalizan en identificar y revisar el control de los supuestos, de los Requerimientos de diseño y gestión de la solución para lograr los resultados comprometidos (en términos de solución total o parcial del problema)

**La evidencia:** La selección y revisión de la Evidencia recogida o aportada por la CGR se concentra en i) medición de los resultados prometidos por el gobierno (únicamente de éstos, porque el evaluador no fija metas ni define políticas públicas) y ii) determinar si se el Gobierno satisfizo (o no) los supuestos y los requerimientos para llegar el resultado

### El Informe se concentra en:

**El Análisis** de la brecha entre los Requerimientos (de diseño, de gestión) para lograr el resultado y los logros eficaz y eficientemente alcanzados

**Las Observaciones** incluyen cada uno de los principales factores que explican la brecha, es decir, explican el subdesempeño del programa

**Las recomendaciones** se centran en la corrección de los factores de desviación del resultado

# DESARROLLO INSTITUCIONAL CON PREVENCIÓN DE RIESGOS (3)

## LA EVALUACIÓN EN ENTIDADES FEDERATIVAS REVISAR CADENA DE LA POLÍTICA O EL PROGRAMA, ESPECIALMENTE EN R-33

**LA COMPLEJIDAD DE LAS EVALUACIONES DE R-33 ES MAYOR QUE LA DE EVALUACIONES CON UN SOLO NIVEL DE GOBIERNO RESPONSABLE**



# DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DE LA POLÍTICA PÚBLICA EN USO FONDOS R-33

## LA DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y LA IDONEIDAD DE LA SOLUCIÓN

El Fondo prescribe una prioridad con base en análisis de brechas y ciertos estándares de cobertura o calidad- Pero no metas precisas.

Las Metas precisas (población, territorio, especificaciones finales) son definidas por una combiación de normatividad anual y de especificaciones del Estado

La reglamentación federal deja espacio para que el Estado precise las metas a lograr en cada Estado. La responsabilidad por la priorización del problema y la focalización y solución específica es compartida en proporción al grado de injerencia de cada nivel

La reglamentación no deja espacio. El Estado es un mero pagador y supervisor de flujos de dinero y de contratos en nombre del gobierno federal

El evaluador construye el ciclo del programa, discute los indicadores de avance y resultados finales e identifica las responsabilidades de cada actor nivel de gobierno en la definición de problema y adecuación de la solución. Analiza control de riesgos, principalmente los de coordinación en la cadena de valor

El evaluador analiza correspondencia de prioridades y optimización de recursos de cada nivel para el resultado del programa (por ej, el Estado accede mejor a cooperación de la comunidad).

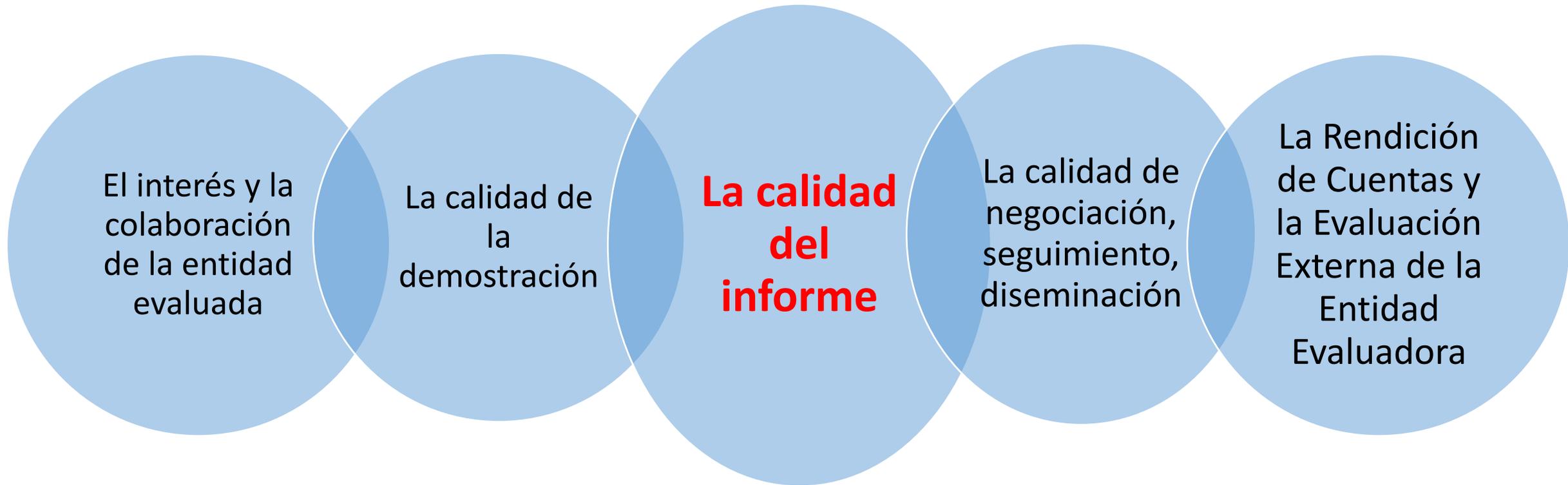
Revisa factibilidad de metas según equilibrio entre capacidad y requerimientos para lograr la meta

El evaluador conceptúa sobre eficacia, economía y eficiencia del gasto en el Estado y propone adecuar oferta a prioridades regionales y locales

# ¿A CUÁL CAPACIDAD INSTITUCIONAL ESTAMOS APUNTANDO?

## R/ A LA CAPACIDAD DE CREAR CONFIANZA EN EL APORTE DE LA EVALUACIÓN

### LOS COMPONENTES ESENCIALES DE CONFIANZA Y USO DE LA EVALUACIÓN



# ELEMENTOS DE CALIDAD DEL INFORME: CONTENIDO Y FORMA

## Introducción

Por qué se seleccionó? Elegibilidad

Restricciones y Limitaciones informacion, tiempos, agenda pendiente

Acuerdos, Expectativas comunes

Colaboración en la Evaluación

Indicadores clase B -

## La lógica de la evaluación y el camino del informe: selección fundamentada

Presentación y análisis de calidad: del diseño, de gestión y financiación de resultados obtenidos

Factores de bajos resultados, altos costos, bajos beneficios frente a Costos

## Observaciones, Conclusiones, Seguimiento de Negociación y monitoreo al acuerdo sobre Aspectos Susceptibles de Mejora

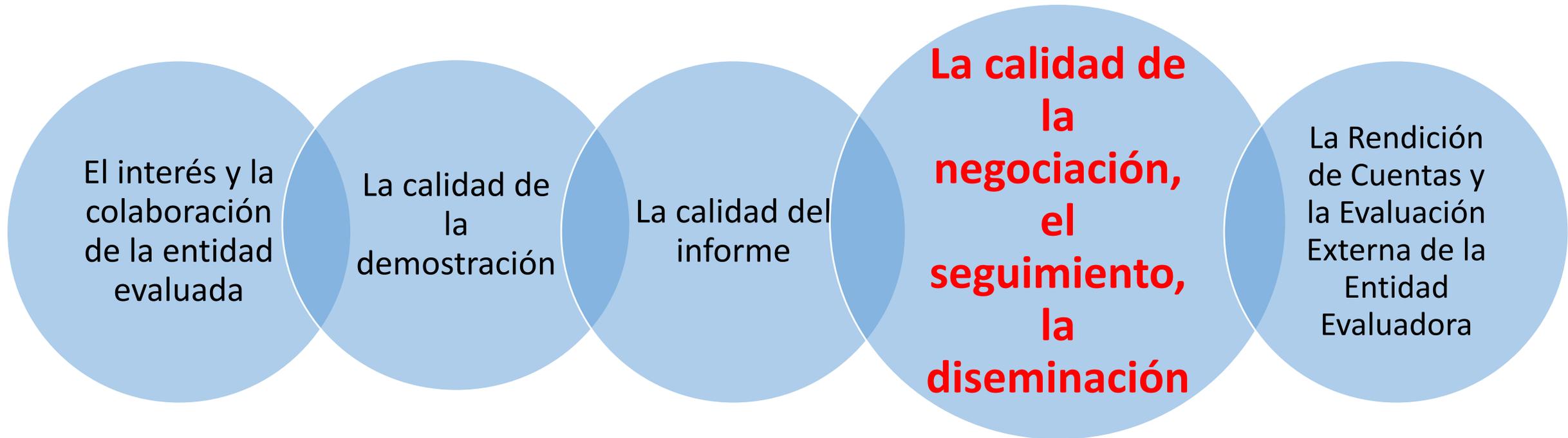
Sintética, selectiva de los 3-5 grupos de factores que asegurarían Resultados con Eficiencia

Nada personal: lo evaluado es la política, el programa, la entidad responsable, los responsable en la cadena de valor coordinada

# ¿A CUÁL CAPACIDAD INSTITUCIONAL ESTAMOS APUNTANDO?

## R/ A LA CAPACIDAD DE CREAR CONFIANZA EN EL APORTE DE LA EVALUACIÓN

### LOS COMPONENTES ESENCIALES DE CONFIANZA Y USO DE LA EVALUACIÓN

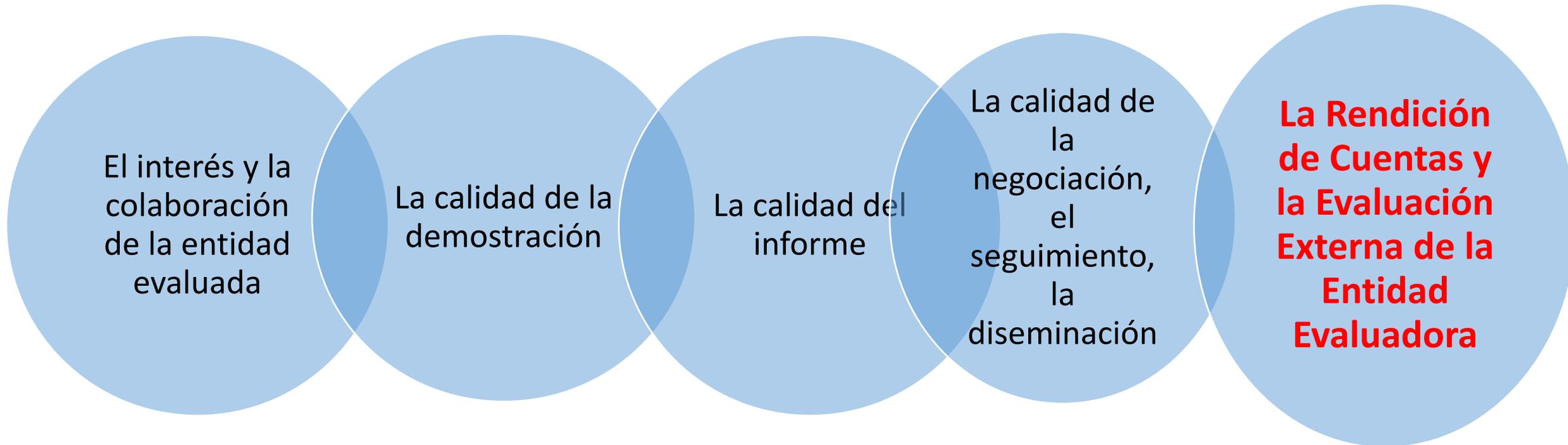


# EL IMPACTO DE LA EVALUACIÓN DEPENDE DEL COMPROMISO CON LOS ASPECTOS SUSCEPTIBLES DE MEJORA



# ¿A CUÁL CAPACIDAD INSTITUCIONAL ESTAMOS APUNTANDO? R/ A LA CAPACIDAD DE CREAR CONFIANZA EN EL APORTE DE LA EVALUACIÓN

LOS COMPONENTES ESENCIALES DE CONFIANZA EN APOORTE Y USO DE LA EVALUACIÓN



# DESARROLLO INSTITUCIONAL CON PREVENCIÓN DE RIESGOS

RENDICIÓN EQUILIBRADA DE CUENTAS RESPONSABILIDAD POLÍTICO-  
INSTITUCIONAL Y REVISIÓN COMUNIDAD EVALUADORA

