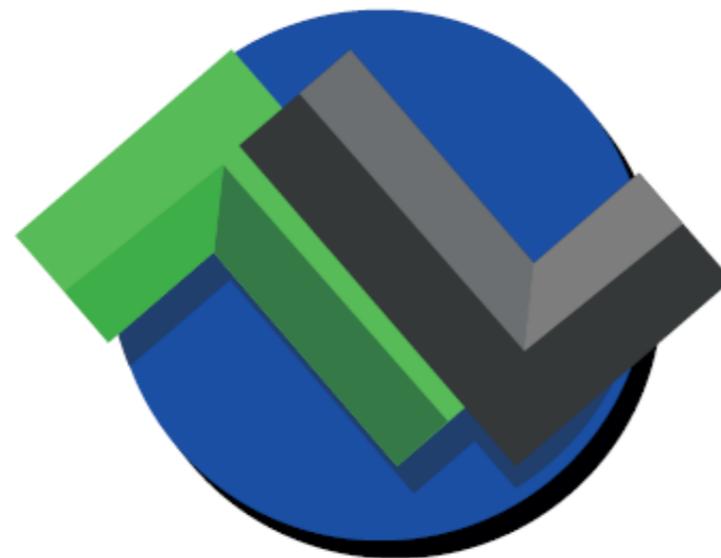


"El uso de la evaluación: reto de política pública"



2017

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

Carlos Rodríguez-Ariza (crrariza@hotmail.com)

14-11-2017

Introducción

- Presentación
- Motivación –oportunidad en Administraciones Públicas (AAPP)

¿Por qué el uso? gestión del conocimiento

Hipótesis:

1. Qué ocurre durante el proceso evaluativo en su contribución a:
 - a. el uso de la evaluación en las AAPP
 - b. la gestión eficaz del conocimiento en las AAPP
 - c. el aprendizaje corporativo en las AAPP
2. Comprender mejor los retos en los procesos de influencia
3. Necesidad de nuevos roles - gestor o broker del conocimiento

Blog sobre evaluación (Blog “Aprendiendo a Aprender para el Desarrollo”):

<http://triplead.wordpress.com/>



**Revista de Evaluación de
Programas y Políticas Públicas**
JOURNAL OF PUBLIC PROGRAMS AND POLICY EVALUATION

EL USO DE LAS EVALUACIONES EN LA
AYUDA AL DESARROLLO. EL CASO DE
LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.

USE OF EVALUATIONS IN THE AID
SECTOR. THE CASE OF THE SPANISH
COOPERATION.

Núm. 3 (2014), pp. 221-258.

Carlos Rodríguez Ariza¹. Rafael Monterde Díaz²



CEU

*Instituto Universitario
de Estudios Europeos*
Universidad San Pablo



Documento de Trabajo
Serie CECOD
Número 27 / 2014

La gestión del conocimiento y el uso
de las evaluaciones
Teoría, retórica y práctica

Carlos Rodríguez Ariza



CEU | Ediciones

Experiencias exitosas y no tan exitosas del uso de evaluaciones en políticas públicas

- Más atención al uso de la evaluación
- No hay un único enfoque que funcione universalmente
- Debemos aprender tanto de los éxitos como de los fracasos

La evaluación como proceso y su uso desde el diseño

Fase I Diseño

Motivación, objeto, preguntas de evaluación, tipo de evaluación y estimar el presupuesto, TdR y el equipo evaluador

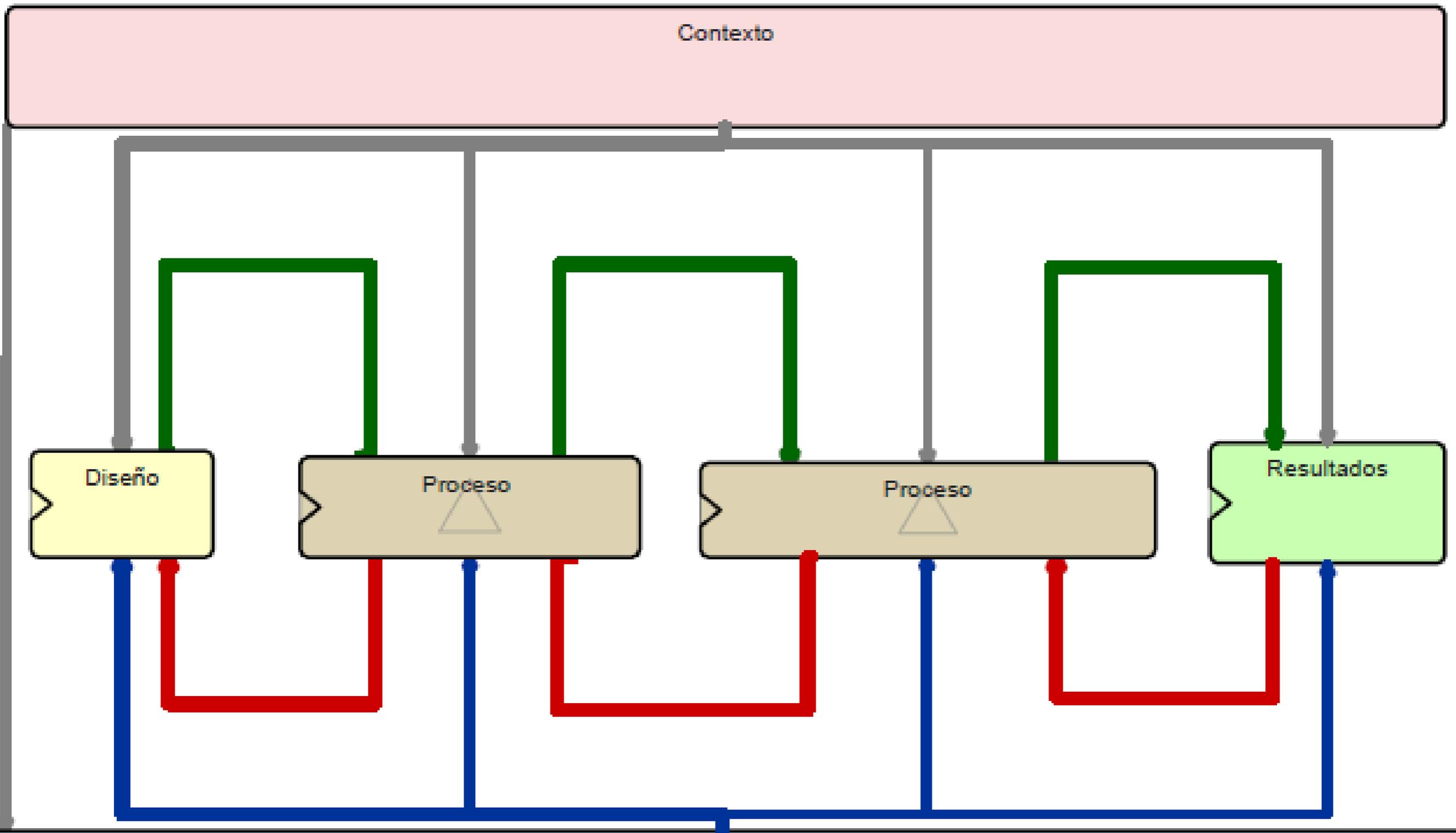
Fase II Ejecución

Plan de Trabajo definitivo y Gestionar el desarrollo del Plan de Trabajo

Fase III Comunicación

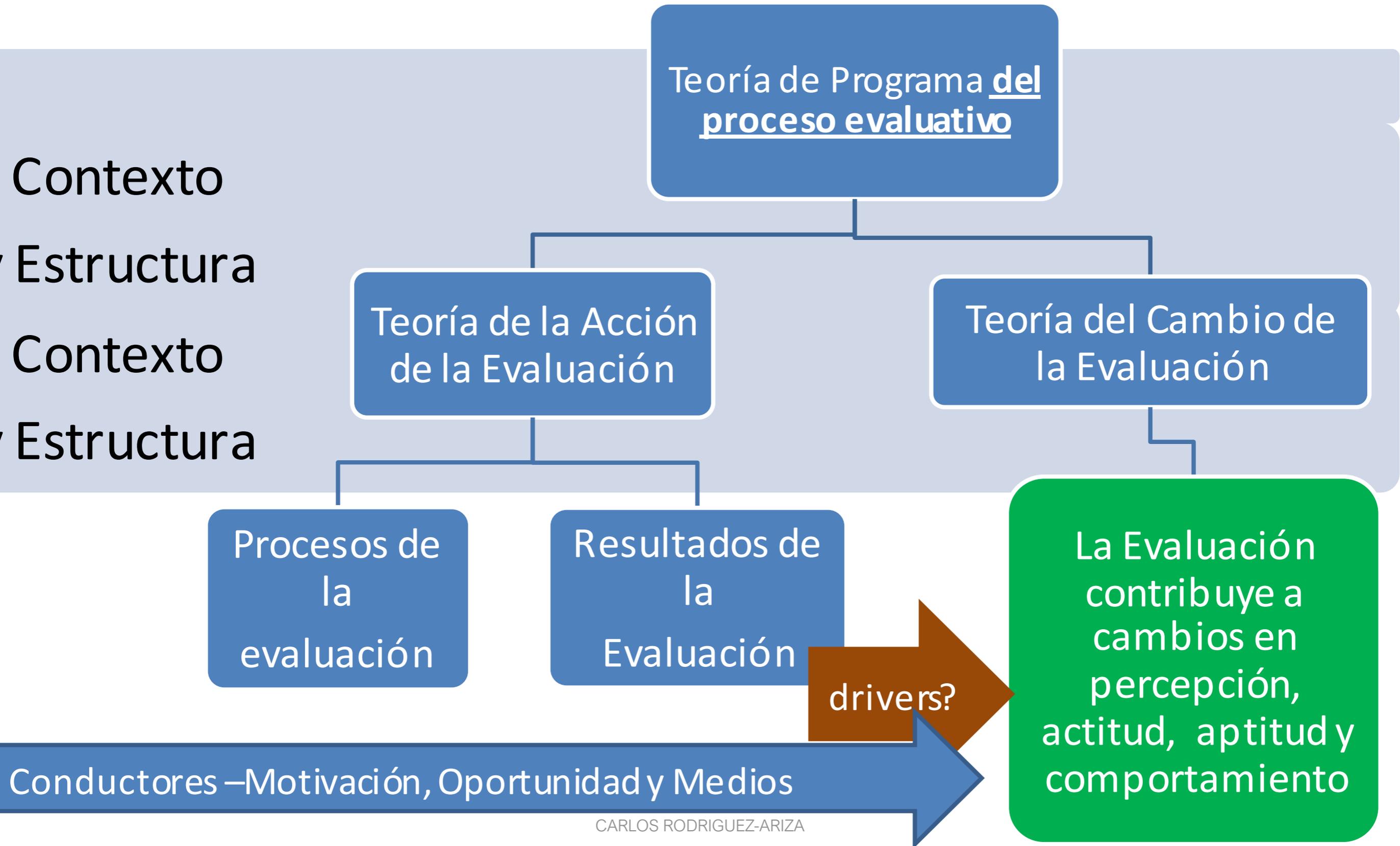
Comunicar los resultados de la evaluación e Incorporar las lecciones de la experiencia

TEORIA DE PROGRAMA DE LA EVALUACION



Teoría del Programa **del proceso evaluativo**

Descubriendo la historia o el relato de la evaluación...



Jerarquía de los resultados intermedios esperados en un proceso de evaluación **EXITOSO**

5. Mejora de los resultados de la intervención en los diferentes niveles

4. Las mejoras de la política & programa son evidentes

3....se ven afectados o beneficiados por el proceso de evaluación y el producto de manera positiva

2.... responden positivamente al producto o informe

1. Los gestores de políticas, programa y los interesados responden positivamente al proceso de evaluación

PERO AUN FALTA
CLARIFICAR,
ARTICULAR,
DESCRIBIR LOS
PASOS
INTERMEDIOS...

No es fácil el cambio ni explicar la contribución de la evaluación al cambio de percepción, actitud y comportamiento



Algunas pistas para el uso de evaluación

La necesidad de un crimen: **Motivación, oportunidad y medios**

¿Empeño por evitar el **crimen del uso y aprendizaje evaluativo?**

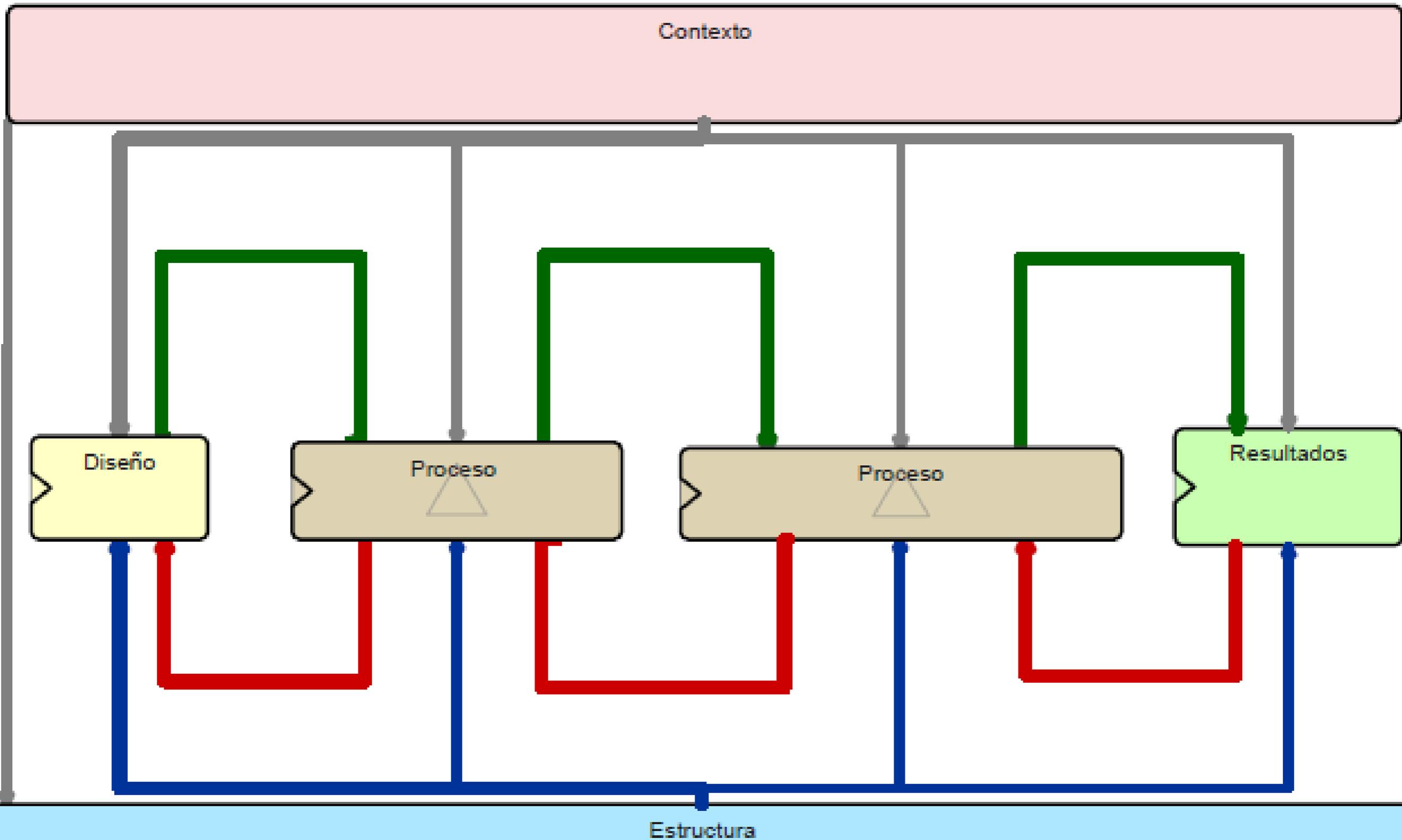
Por ello ese crimen perfecto no es tan fácil: más bien lo contrario

Condiciones para el crimen del **aprendizaje en las evaluaciones:**

1. Motivación, Liderazgo y compromiso,
2. Oportunidades - propósito, la demanda y la estrategia –Oferta
3. Medios -Procesos y sistemas de evaluación

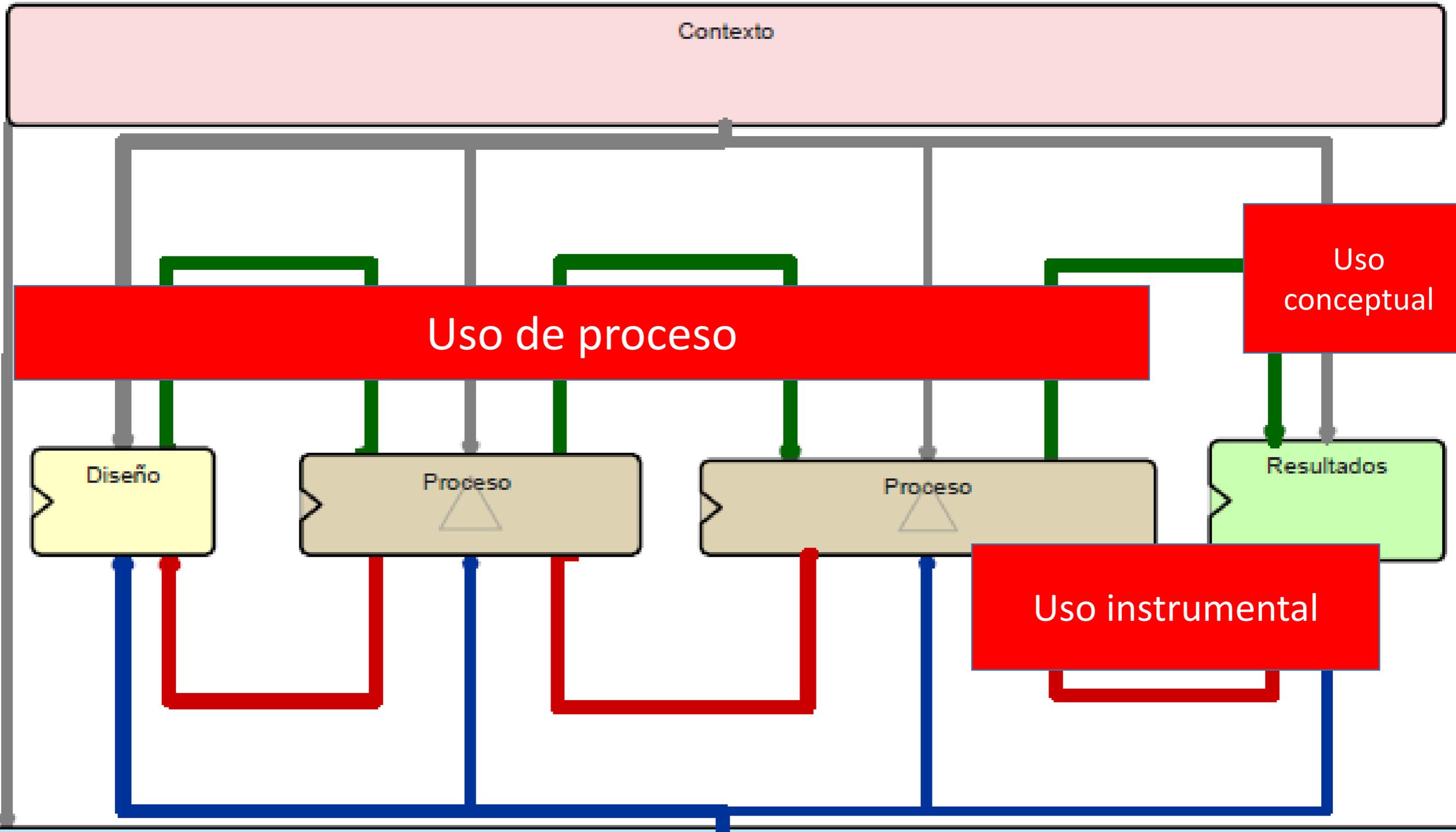
Veamos la historia de esta novela negra, antes: Tipos de uso evaluativo

TODA LA FOTOGRAFIA DE LA TEORIA DE PROGRAMA DE LA EVALUACION

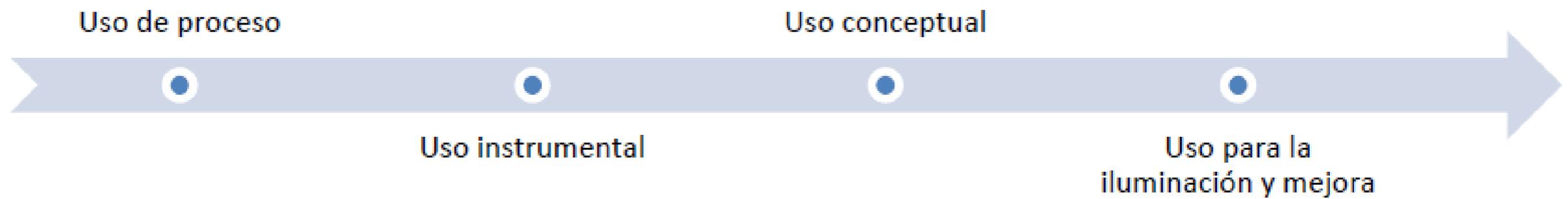


| Tipo de uso | Características |
|-------------------------|---|
| 1. Instrumental | Directo e interno de los gestores para modificar el objeto evaluativo |
| 2. Conceptual | Directo e interno conjunto de gestores y sus superiores para comprender o replantear el objeto evaluativo o su enfoque |
| 3. Iluminación o mejora | Indirecto y externo del sector o la institución relacionada con el objeto evaluativo para añadir conocimiento práctico |
| 4. Uso de proceso | Directo e interno de actores próximos y en contacto directo con el proceso evaluativo (a desarrollar) |
| 5. Retórico o simbólico | Uso persuasivo o justificativo bien táctico o político como (1) mera defensa frente a la rendición de cuentas o (2) base para legitimar una decisión ya tomada. |

TODA LA FOTOGRAFIA DE LA TEORIA DE PROGRAMA DE LA EVALUACION



Usos evaluativos a lo largo del tiempo



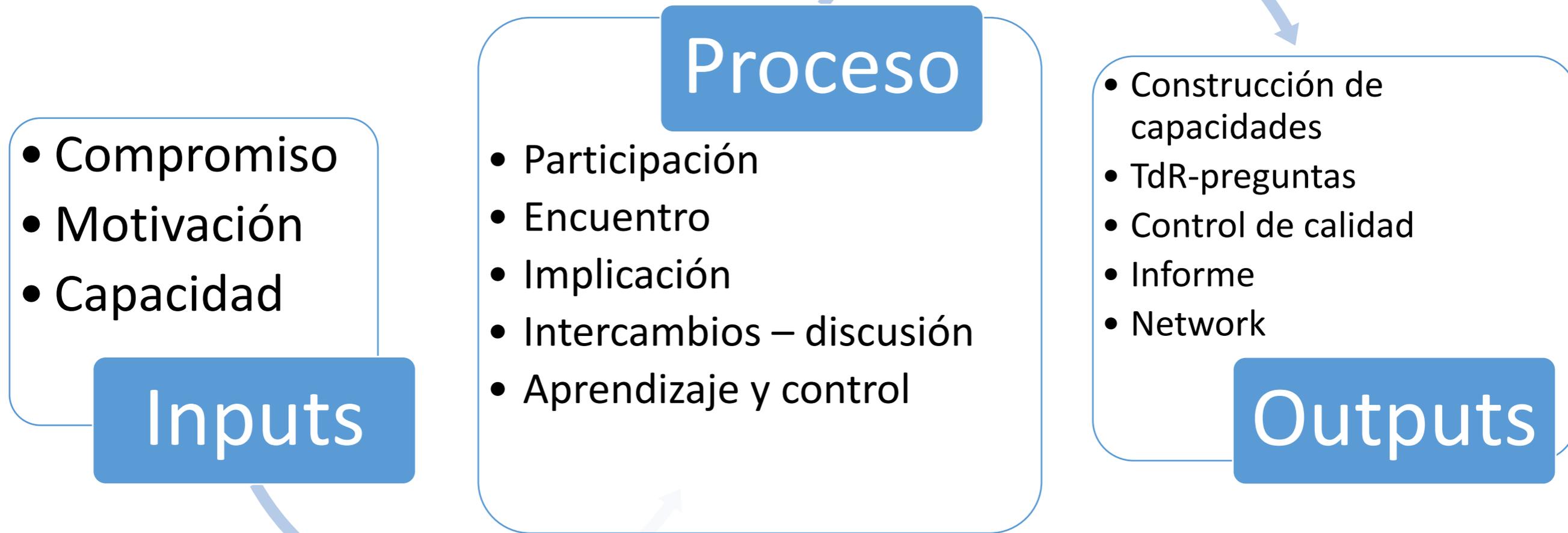
Fuente: elaboración propia

El uso de proceso: el gran olvidado...

1. **El uso de los productos evaluativos domina el proceso**
 2. La participación en procesos evaluativos puede ser útil en sí misma
 3. El potencial de **transformación para razonamiento y aprendizaje** :
 - ***Aprender a aprender/razonar*** con “pensamiento evaluativo”,
 - Aumentar **la capacidad evaluativa de los participantes**
- El proceso evaluativo ha generado contrinuye a cambios sostenibles.

L@s que más aprenden: los que participan en todo el “proceso”

Ambición más allá de los productos: uso de proceso



Aprender a aprender

Desarrollo de la Comunicación -Red
Fortalecimiento de la capacidad de evaluación
Fortalecimiento del Proyecto
Motivación de los interesados

El uso simbólico o retorico la práctica de la legitimación del mal uso

¿Es este uno de nuestros SOSPECHOSOS HABITUALES ? ¿El que va a evitar el crimen del aprendizaje ?

INADECUADOS CONTEXTO Y ESTRUCTURA DETERMINAN ciertos tipos de usos simbólicos

IMPOSIBLE USOS INSTRUMENTALES O CONCEPTUALES EN INADECUADOS CONTEXTOS O ESTRUCTURA...

- USO Ritual o Burocrático
- No USO - PREVISTO O NO
- Mal USO–PREVISTO O NO

Usos evaluativos a lo largo del tiempo

El arte de la prestidigitación...donde creías que había algo...¡¡¡ TACHAN ¡¡¡



Fuente: elaboración propia

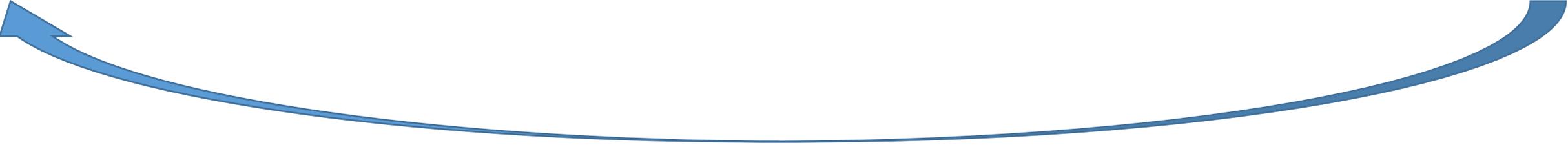
EL USO DE LA EVALUACION MIENTRAS TANTO

El factor acumulativo...cuánto se puede reducir la espera



Uso simbólico o retórico

Fuente: elaboración propia



Volvamos al relato del crimen: Elementos para el (no) uso de las evaluaciones:

Las grandes áreas de factores que influyen:

- (1) la calidad de los procesos y los productos
- (2) factores relacionales (estructura y contexto)
- (3) factores organizacionales (estructura)
- (4) influencias externas (contexto)

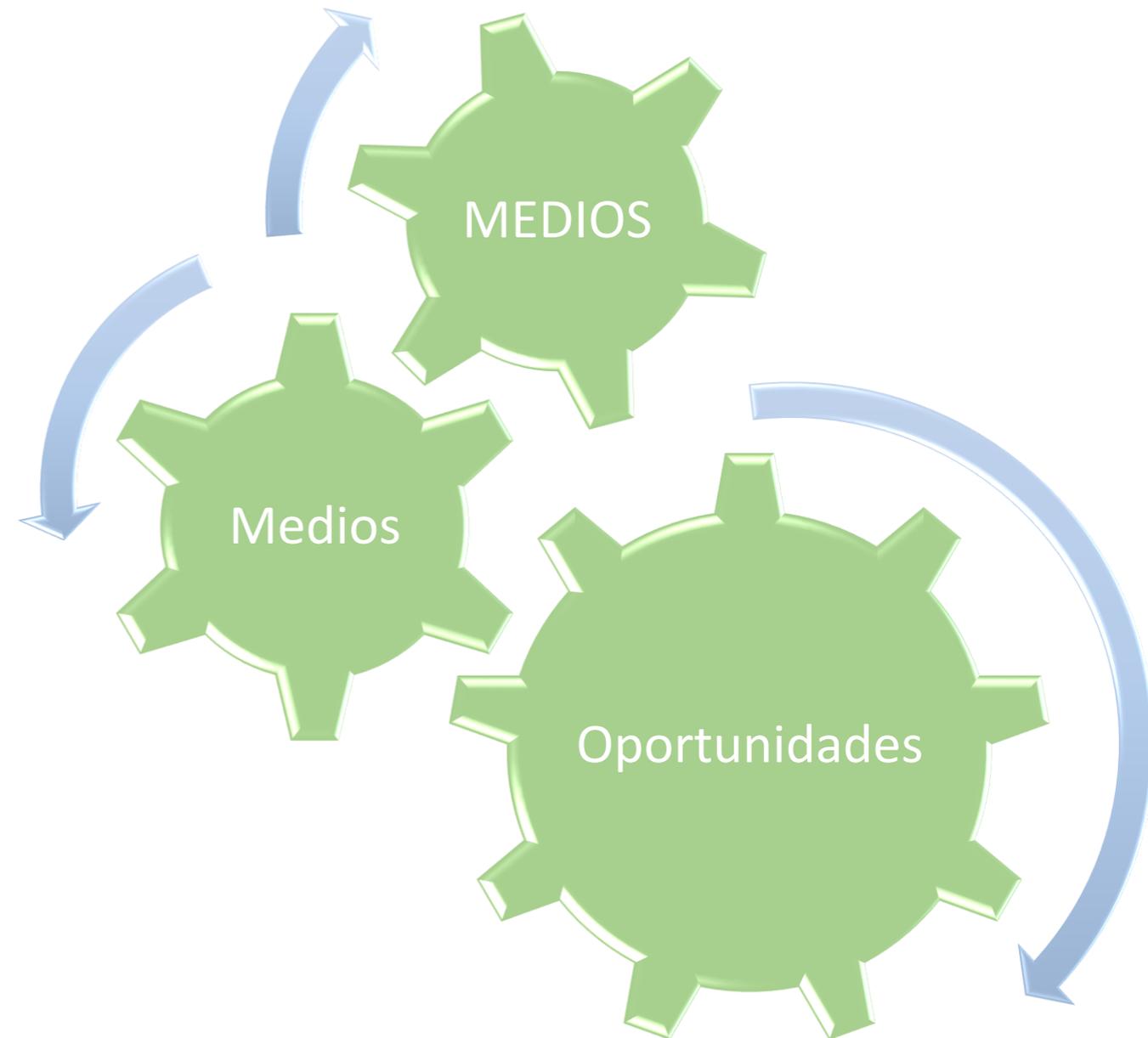
USO de la evaluación y el elemento institucional

Para que el uso de las evaluaciones sea efectivo hacen falta:

A-Motivaciones

B-Oportunidades

C- Medios



USO de la evaluación y el elemento organizacional

Para un uso de las evaluaciones efectivo hace falta:

A-Motivaciones

- 1. Asegurar un liderazgo efectivo*
- 2. Desarrollar un cultura del aprendizaje*
- 3. Desarrollar un sistema de incentivos y sanciones*

1.2. Promover una cultura de evaluación, responsabilidad & aprendizaje

Pasa por:

- (1) Disminuir la percepción de la evaluación como una **amenaza**
- (2) Utilizar equipos **mixtos** interno y externo en las evaluaciones,
- (3) **Renovar** la imagen de las evaluaciones,
- (4) Ser **flexible** y disfrutar aprendiendo,
- (5) Establecer los **incentivos** (y sanciones) adecuadas,
- (6) Evaluación & aprendizaje en la planificación & rendición de cuentas

1.2. Promover una cultura de evaluación, responsabilidad & aprendizaje

Aquí algunos ejemplos desde la práctica de cómo promover dicha cultura:

- (1) **Desarrollo de capacidades evaluativas**
- (2) **Espacios para debatir**
- (3) **Apreciar la variedad de propósitos y usos de la evaluación;**
- (4) **Más aprendizaje y mejora, y no sólo rendición de cuentas**
- (5) **Estimular la demanda de conocimiento evaluativo**
- (6) **Fomentar el ciclo completo de planificación de programas;**
- (7) **Reconocer límites de la evaluación**
- (8) **Reconocer las necesidades de los diferentes usuarios**

1.3 Establecer los incentivos adecuados

Algunos incentivos para la evaluación:

- Evaluación interna del sistema de incentivos y trabas al aprendizaje.
- No recompensar el «salir airoso », premiar los logros de aprendizaje
- Utilización en TdR y en las valoraciones del desempeño profesional.
- Los involucrados en una evaluación verifican la utilización

La «rendición de cuentas » :

- como crear las condiciones para un debate sobre resultados.
- para permitir el aprendizaje, no para conseguir «buenos» resultados

1.3. Sistema de Incentivos y sanciones

Las zanahorias (incentivos):

Recompensas : reconocimiento de las buenas prácticas.

Concesión de *fondos adicionales*

Asistencia programática: apoyo, manuales, formación gratuita

Los palos (sanciones):

Políticas que requieran planificación evaluativa

Retención de parte de la financiación

Penalización por no cumplimiento

Los sermones:

Declaraciones de *respaldo* de *alt@s* *directiv@s*

Sensibilización: (1) desmitificar, (2) viabilidad, (3) valor

Utilización de *ejemplos prácticos potentes* para demostrar utilidad

USO de la evaluación y el elemento organizacional

Para gestión del conocimiento y uso de las evaluaciones efectivo:

B. Oportunidades

Espacios de aprendizaje (1) formal /informal, (2) individual/colectivo

Los conductores son:

- (1) el aprendizaje como objetivo organizacional,
- (2) integrar explícitamente el aprendizaje en el ciclo de planificación
- (3) fomentar relaciones de confianza, transparencia, compartir,
- (4) invertir en infraestructura para el uso y la gestión del conocimiento

B. Oportunidades para la evaluación: *propósito, demanda y plan estratégico*

1. Definir, clarificar y articular el propósito y uso de la evaluación
2. Orientar el uso de la evaluación a la demanda de información
3. Priorización y estrategia en el plan y la selección de evaluaciones

B.1. Definir, clarificar y articular el propósito y uso de la evaluación

Un tema controvertido ¿(1) rendición de cuentas Y (2) aprendizaje?
Aunque ambos roles pueden ser caras de una misma moneda, de forma que la rendición de cuentas ayude al aprendizaje y viceversa,
Conflicto en determinados contextos: detectar la línea divisoria
Es importante tomar conciencia de la línea de fractura

B.1. Clarificar el objetivo de la evaluación y articularlo en políticas de evaluación

Tomar conciencia de la línea de fractura entre aprendizaje y rendición de cuentas

Una sesión de lluvia de ideas, en un taller entre evaluadores

-Un enfoque ala rendición de cuentas escasa utilización,

-Razones: los evaluados se sentían:

(a) juzgados y

(b) con menos ganas de participar,

(c) de integrar recomendaciones resultantes.

B.2. Orientar el uso de la evaluación a la demanda de información

- (1) Apertura a nuevas ideas y tipo de **toma de decisiones**
- (2) Existencia de “campeones de evaluación” al máximo nivel
- (3) **Concienciación política** de la importancia de los procesos
- (4) Utilidad – **vínculo toma de decisiones y sistema de evaluación**
- (5) **Incentivos para su utilización**, (a) planes de desempeño (b) reconocimiento por utilización de la evaluación;
- (6) Influencia evaluativa positiva del donante – **aprendizaje y mejora**

B.3. Priorización y estrategia en el plan y la selección de evaluaciones

Enfoque estratégico para seleccionar eficientemente lo evaluable.

Equilibrio entre la cantidad y la calidad (evaluable / gestionable)

Plan de evaluaciones: **criterios relevantes** para la organización.

Por ejemplo se podría destinar más recursos a evaluar programas:

- (1) más complejos;
- (2) que se perciban como más conflictivos,
- (3) con evidencias de que la efectividad está menos presente;
- (4) o a programas más pequeños

USO de la evaluación y el elemento organizacional

Para la gestión del conocimiento y el uso de las evaluaciones efectivos:

C. Medios

Crear estructuras organizativas que promueven la evaluación
Garantizar los recursos adecuados, financieros y humanos

- Adaptar y desarrollar modelos de uso y gestión del conocimiento
- Métodos para apoyar las competencias necesarias
- Herramientas de uso y gestión del conocimiento
- Desarrollo de capacidades específicas

C. Medios para la evaluación: Procesos y sistemas de evaluación

1. Fortalecer la fase de diseño de la evaluación
2. Mejorar la calidad de la evaluación
3. Comunicación de resultados
4. El cierre de la evaluación como talón de Aquiles
5. El gobierno y la gestión de la evaluación
6. La evaluación de la evaluación

C.1. Fortalecer la fase de diseño de la evaluación

Sin buenas preguntas no hay buenas respuestas...

El fortalecimiento del diseño de la evaluación: vital para el uso

Completar a tiempo un buen diseño de evaluación fundamental para:

- (1) aprender acerca de la intervención y **acotar las preguntas;**
- (2) ahorrar **tiempo y dinero** en la evaluación,
- (3) garantizar la evaluación cumple con las **necesidades del cliente,**
- (4) **establecer relaciones con** los principales interesados,
- (5) garantizar que la evaluación se centra en las preguntas relevantes

C.2. Mejorar la calidad de la evaluación y su gestión

La calidad es fundamental para garantizar la **credibilidad y la utilidad**
Igualmente importante: **gestión y ejecución:**

- I. La calidad en la gestión de la evaluación se manifiesta en **Propósito, actores implicados, términos de referencia, independencia** en la gestión y seguimiento de la **respuesta de gestión**.
- II. La calidad en la ejecución de la evaluación se manifiesta en **Aplicación práctica de estándares** de evaluación, **presentación** de evidencias, un análisis profesional, la **coherencia, relevancia** y realismo de conclusiones y **recomendaciones** de la evaluación.

C.3. Comunicación de resultados

- Estrategias y tácticas para mejorar la comunicación
- Los productos evaluativos y política de comunicación enfocados a la demanda (y que fomenta la demanda):

Interés potencial diferenciado

Personalización y adaptación

Uso instrumental y conceptual – primeras etapas de la estrategia de comunicación

**1. Distribución o diseminación
de un texto:**
Informe
Resumen ejecutivo
Artículo

2. Práctica presencial
Seminarios
Presentaciones
Talleres participativos
Embodiments

3. Práctica interactiva
Trabajo en red con colegas
Análisis situacional
posibilitando oportunidades y
evitando problemas

COMUNICACIÓN DE RESULTADOS FACTORES A CONSIDERAR EN LAS ESTRATEGIAS DE DIFUSION

El público - ¿quién recibirá esto? ¿Cuáles son sus necesidades especiales?

Justificación - ¿Por qué se hace esto? ¿Qué espera lograr?

Contenido - ¿Qué tipo de información que contienen?

Finalidad / uso - ¿Por qué es necesario? ¿Para qué podría ser utilizado?

Sincronización - ¿Cuándo será esto completarse? ¿Cuándo va a ser distribuido?

Desarrollo - ¿Qué más hay que hacer antes de que esto se haga?

Problemas especiales / restricciones - ¿Qué otra cosa es única en esto - tiene que ir acompañada de otra información? ¿Existen ciertos requisitos para acceder o entenderlo?

Distribución - ¿De qué manera va a ser distribuido? ¿Serán diferentes personas? ¿distribuirán o recibirán de manera diferente?

Preocupaciones especiales - ¿Cuáles son las limitaciones de este formato?

Fuente (Hallam & Bonino, 2013)

Difundir eficazmente los hallazgos

Nuevas maneras de comunicar los hallazgos de una evaluación

1. **Fichas resumen**: corto y fácil de leer
2. **Cuadros de hallazgos**: datos brutos para comunicar con fuerza
3. Fichas de puntuación y registros para seguimiento en tiempo real.
4. Informes interactivos, páginas web interactivas o aplicaciones web
5. **Fotodocumentales**, historietas, información gráfica, ilustraciones.
6. Los **blogs** pueden utilizarse en el proceso de evaluación y discusión
7. Informes multimedia en video.

C.4. El cierre de la evaluación como talón de Aquiles

Algunos de los medios más importantes:

- a. **La respuesta de gestión a la evaluación** para la eficacia
- b. **Meta-evaluaciones, síntesis de evaluación, meta-análisis y evaluaciones de las recomendaciones.**

Las evaluaciones individuales son útiles, pero

- los efectos y los beneficios de las evaluaciones son **acumulativos**, y
- la utilización aumenta si hay una acumulación de evaluaciones.

C.5. La gestión de la evaluación

Los puntos anteriores son facilitados con la existencia de las **figuras**:

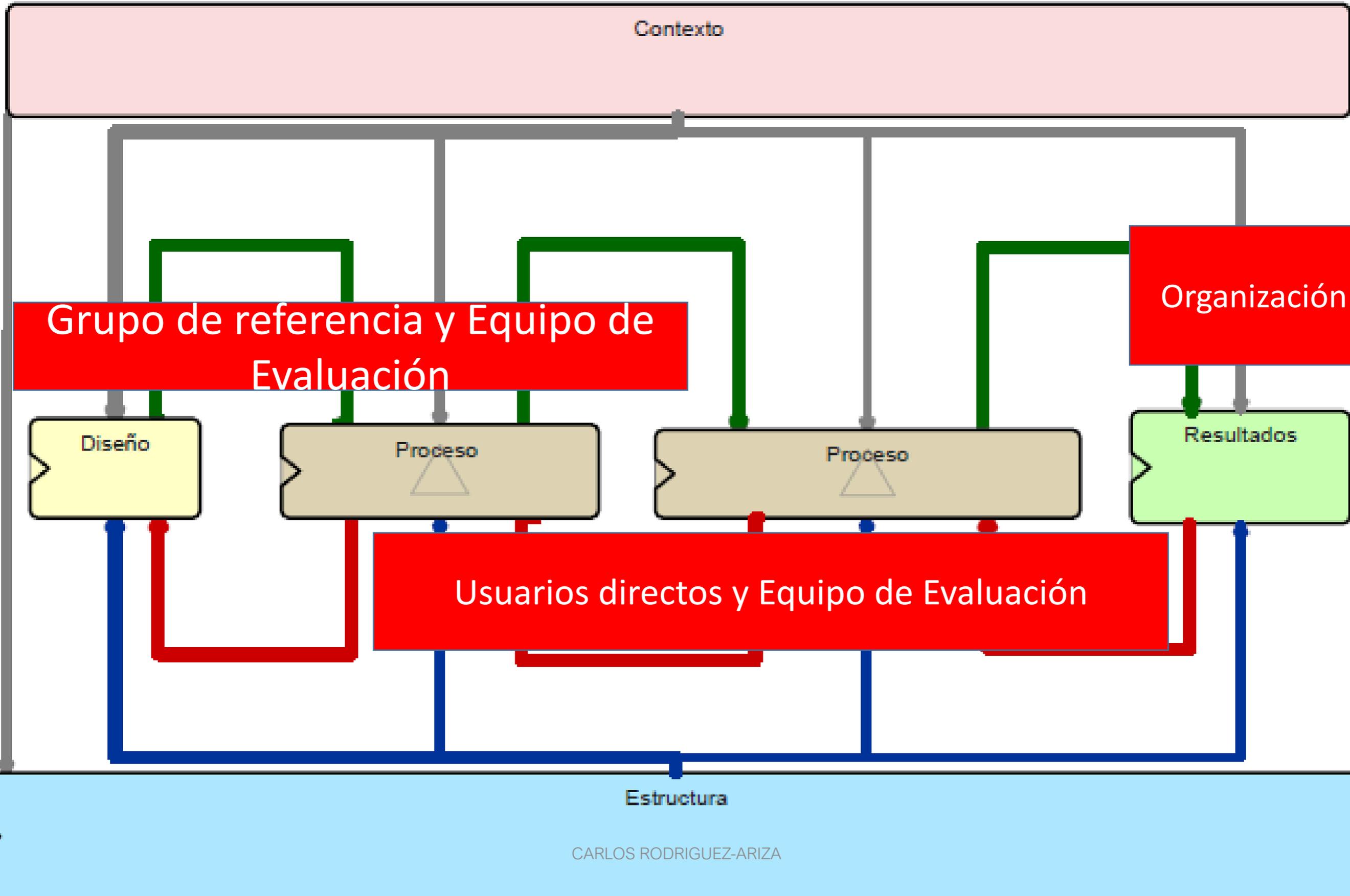
- (1) la gestión de la evaluación,*
- (2) la gestión del conocimiento de la evaluación,*
- (3) el seguimiento conjunto de la evaluación (comité de seguimiento)*

La creación de una unidad **de gestión y de un comité de seguimiento de la evaluación**:

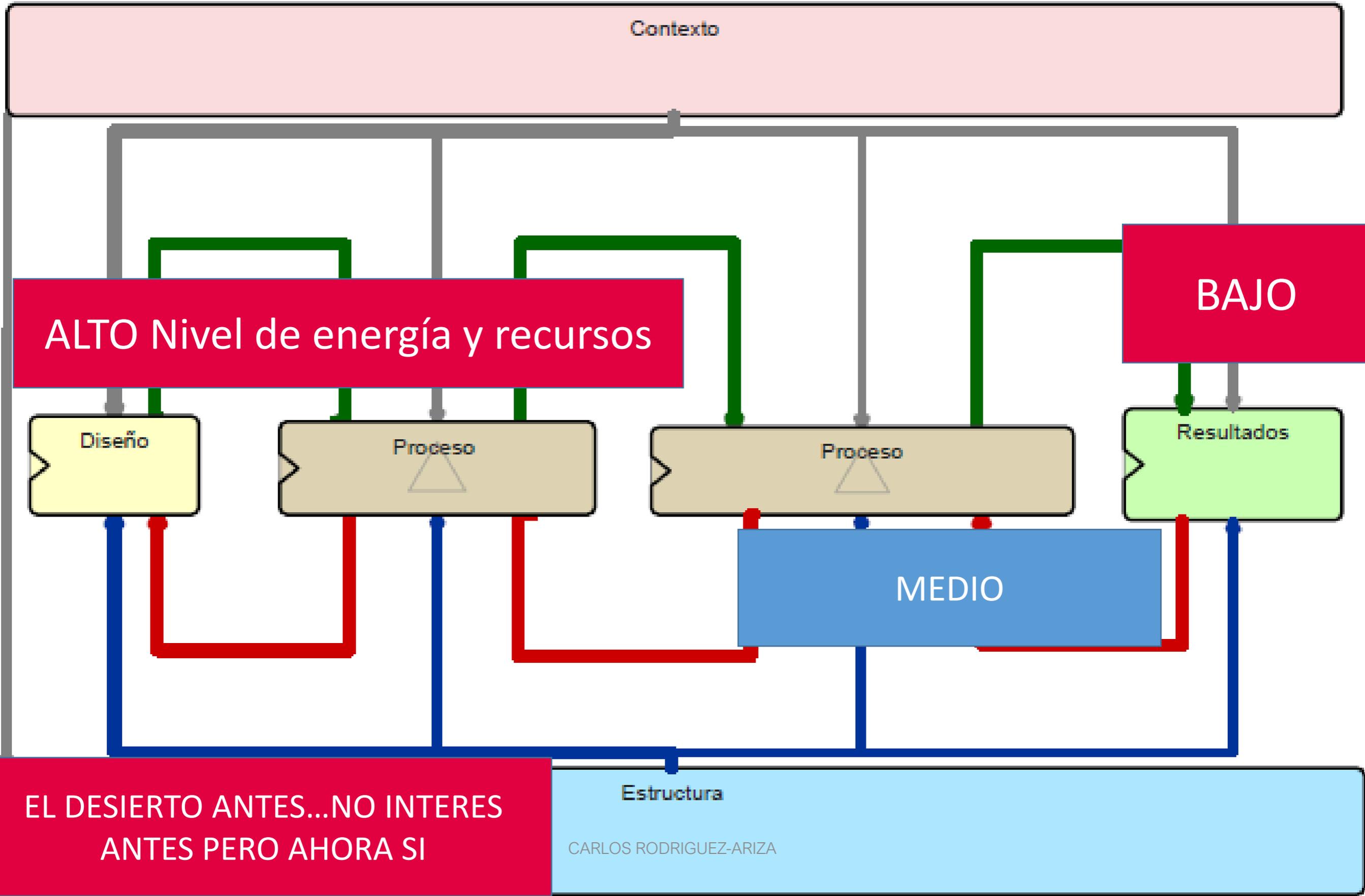
- asegura gran parte de los apartados anteriores,
 - facilitando el diseño, la participación y la calidad.
 - la participación real de los implicados no es fácil.
- (4) el seguimiento de la respuesta de gestión

ENTONCES...ANALICEMOS POR QUE NO CONSEGUIMOS EL CRIMEN PERFECTO DE NUEVO

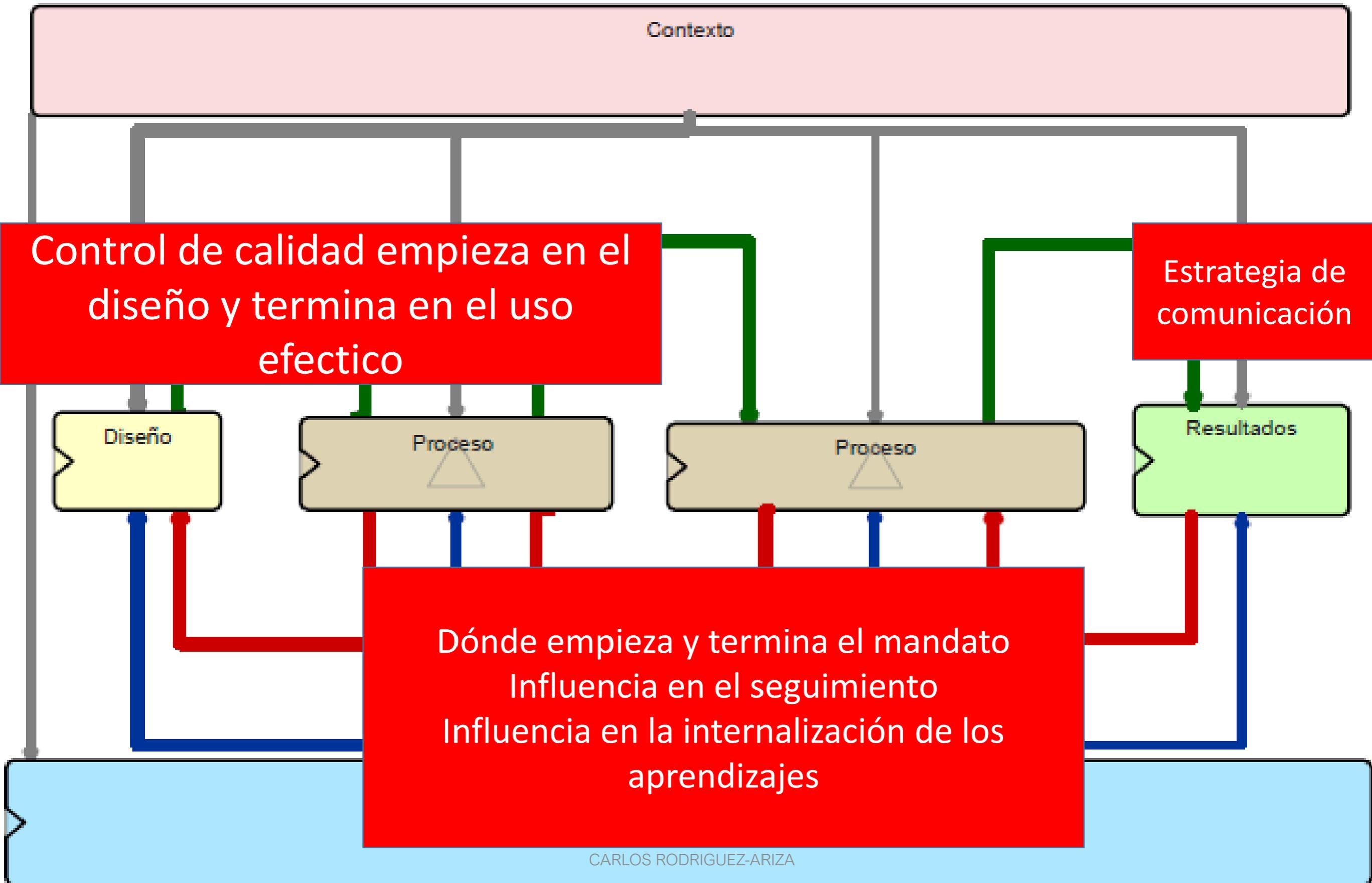
- FALTA DE MOTIVACIÓN - LIDERAZGO – USUARIOS
- PÉRDIDA DE OPORTUNIDADES –
- FALTA DE MEDIOS



Nivel de interés de las partes implicadas



Control de calidad de todo el proceso



Principios para la evaluación con enfoque de aprendizaje

En la práctica es difícil el uso evaluativo

Factores de éxito para el intercambio de conocimiento:

1. Comprensión, apropiación, compromiso y liderazgo
2. Marcos de trabajo y de capacidades conjuntos
3. Sistema de incentivos apropiado (comunicación, información, auto evaluación, confianza)

BARRERAS EN LA IMPLEMENTACION DE EVALUACION CON ENFOQUE DE APRENDIZAJE



Organizaciones Tradicionales

Jerarquías rígidas con organigramas piramidales

Liderazgo impositivo

Poca socialización de la cultura organizacional

Falta de definición y levantamiento de funciones

Carencia de plan carrera

Individualismo

Contribuyendo al uso de la evaluación / gestión del conocimiento y al aprendizaje corporativo

1. Abriendo la caja negra de la teoría de programa un: **Proceso/Producto evaluativos en Contexto y Estructura dadas**
2. Sufrir en silencio pero no solos: Determinados contextos y estructuras evaluativas justifican el uso simbólico y retórico y hacen difícil otro tipo de uso:
 - 1-Demasiada presión externa o ninguna presión externa
 - a. Prácticas sociales - Rendición de cuentas
 - b. Ventana Política
 - 2-Disposición interna para evaluar o para NO evaluar
3. Campeones de evaluación: apropiación, liderazgo, compromiso y capacidad

CONCLUSIONES

Contribuyendo al uso de la evaluación y al aprendizaje corporativo

TRAS ABRIR la caja negra de un proceso evaluativo

1. Ser conscientes del tipo de contexto y estructura en relación al uso
2. Encontrar una explicación al mal uso o al no uso evaluativo
3. Pensar en los diferentes tipos de uso
4. No quedarnos en el uso **instrumental -táctico**
5. Dar valor :
 - al uso de **proceso** y
 - al uso **conceptual / mejora social -estratégico/político**
6. No están solos, cada vez hay más **campeon@s** (como uds) ii

CARLOS RODRIGUEZ-ARIZA

Blog sobre evaluación (Blog “Aprendiendo a Aprender para el Desarrollo”):

<http://triplead.wordpress.com/>

Documento de Trabajo
Serie CECOD
Número 27 / 2014

La gestión del conocimiento y el uso
de las evaluaciones
Teoría, retórica y práctica

Carlos Rodríguez Ariza

EL USO DE LAS EVALUACIONES EN LA
AYUDA AL DESARROLLO. EL CASO DE
LA COOPERACIÓN ESPAÑOLA.

USE OF EVALUATIONS IN THE AID
SECTOR. THE CASE OF THE SPANISH
COOPERATION.

MUCHAS
GRACIAS