



PROGRAMA PARA LA COHESIÓN SOCIAL EN AMÉRICA LATINA

# Institucionalización de la evaluación de políticas públicas

Blanca Lázaro. 24 de Junio de 2015

Socios Operativos



Consorcio Liderado por



Socios Coordinadores



[www.eurosociat-ii.eu](http://www.eurosociat-ii.eu)  
[@EUROSociALII](#)



PROGRAMA FINANCIADO  
POR LA UNIÓN EUROPEA

Participan más de 80 Socios Operativos y Entidades Colaboradoras de Europa y América Latina

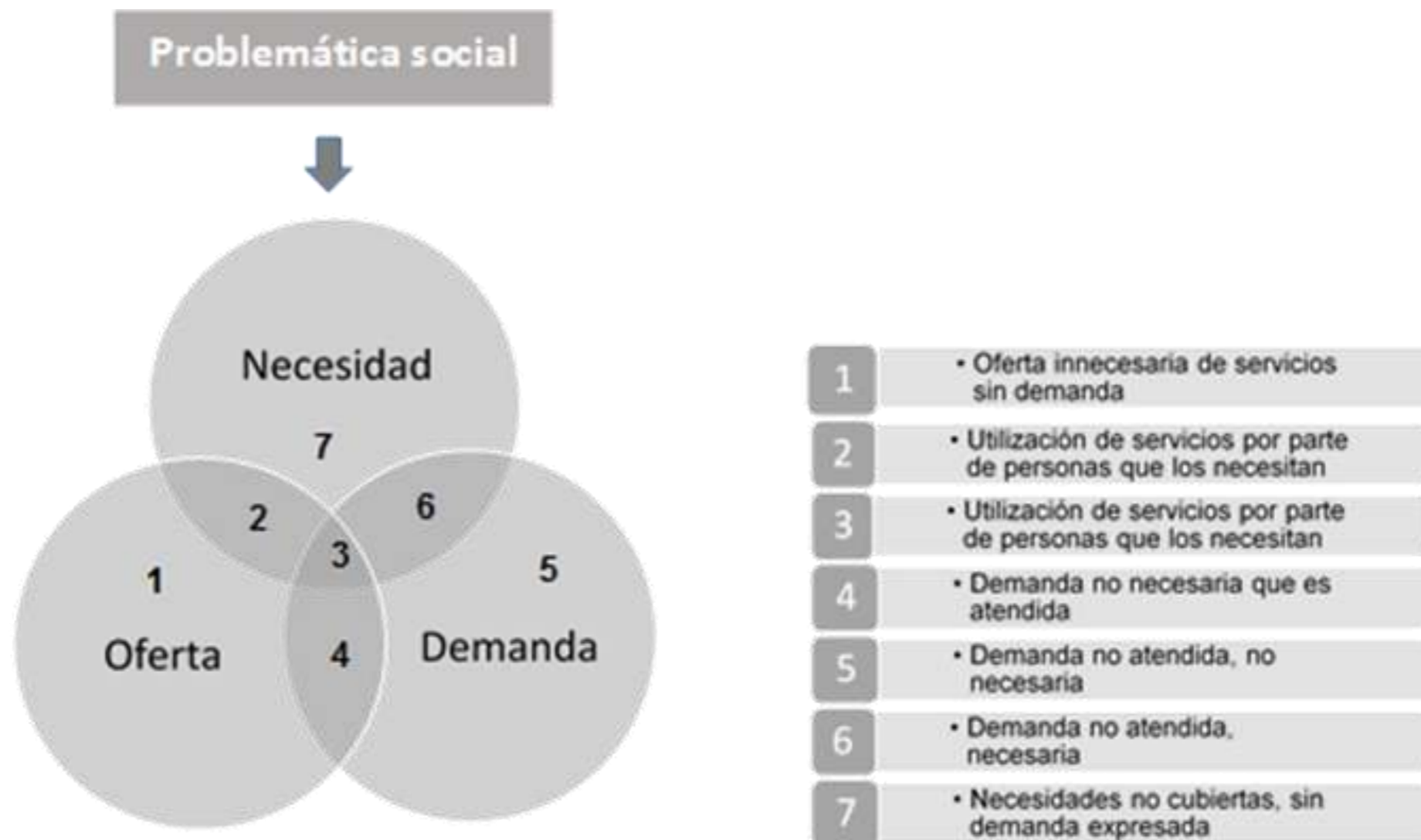
## La evaluación de políticas públicas

---

*“...evaluation is a judgment of interventions according to their results, impacts and needs they aim to satisfy. It is a systematic tool which provides a rigorous evidence-base to inform decision-making.”*

(Commission of the European Communities, 2007, pág. 3)

## La evaluación de políticas públicas



*Fuente: Casado, 2009 (adaptación de William y Wright, 1998).*

## La institucionalización de la evaluación

*Proceso tendente a establecer un **sistema de evaluación** en entornos gubernamentales, a través de **políticas o estrategias concretas**.*



*IMPORTANTE : RECONOCER LAS LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN Y EVITAR FALSAS EXPECTATIVAS !*

- *Los informes de evaluación son hitos en el camino hacia el conocimiento, no puntos finales.*
- *Las evidencias que produce la evaluación deben ser tenidas en cuenta junto con criterios legítimos de carácter político.*

## La institucionalización de la evaluación

---

Sistema de evaluación de políticas públicas:

*Aquél en que la evaluación forma parte **habitual** del ciclo de vida de las políticas y programas públicos, se lleva a término de forma **sistemática y metodológicamente rigurosa**, sus **resultados son utilizados** por parte de decisores políticos y de gestores a cargo de las intervenciones, y sus resultados son **accesibles a la ciudadanía**.*

## La institucionalización de la evaluación

---

Factores que influyen en el desarrollo de los sistemas de evaluación:

- Calidad democrática
- Tradición científica y de gestión pública
- Elevada inversión pública (o necesidad de ajustes!)
- Fuerzas exógenas favorables a la evaluación
- Contexto institucional y características propias del sistema político
  - Sistemas mayoritarios o regímenes presidencialistas vs. sistemas proporcionales o democracias consociativas?
  - Independencia de los órganos de control del ejecutivo
- Procesos de reforma o de modernización administrativa

## La institucionalización de la evaluación



*Fuente: adaptación de Barbier y Hawkins (2012).*

## Conclusiones y recomendaciones

*El desarrollo exitoso de sistemas de evaluación comporta no tanto un cambio técnico o un cambio institucional. Implica, ante todo, un **cambio cultural**.*

*Voluntad política de impulsar una **reflexión rigurosa** sobre qué constituye el **interés general** y cuáles son las políticas que mejor lo sirven.*

*Convencimiento personal sobre*

- *la necesidad de mejorar la acción de gobierno para perseguir el bien público;*
- *el valor que aporta la evaluación a esa tarea.*

*Reconocimiento de ignorancia*

*El fracaso como forma de aprendizaje*

*Voluntad de diálogo y deliberación sobre problemas y posibles soluciones*



## Conclusiones y recomendaciones



*Generar una cultura política, social y administrativa fértil para la evaluación requerirá **invertir tiempo y recursos en sensibilizar, en explicar, en formar a una multiplicidad de actores** –no sólo élites políticas, también funcionarios públicos, miembros de entidades sociales, etc.- sobre qué es la evaluación de políticas públicas y por qué es interesante adoptarla.*

*Esas actuaciones de sensibilización y de formación introductoria ayudarán a **compartir una misma forma de entender qué es la evaluación de políticas públicas.***

## Conclusiones y recomendaciones



**Conocimiento experto** sobre problemáticas sociales, políticas públicas, métodos de investigación, etc.

- *Debe alcanzar una masa crítica adecuada para garantizar una cobertura óptima de la necesidad de evaluaciones.*
- *Hibridación entre ámbitos de conocimiento, equipos multidisciplinares, métodos mixtos de investigación.*
- *Transferencia de conocimiento entre academia y administración.*
- *Fomentar la investigación evaluativa más allá de los proyectos puntuales (avance del conocimiento de las problemáticas sociales, generación de modelos de análisis e instrumentos para su evaluación, etc.).*

## Conclusiones y recomendaciones



### ***Condiciones de evaluabilidad de las políticas***

- *Disponibilidad y calidad de los datos contenidos en los registros administrativos y aprovechamiento estadístico.*
- *Acceso por parte de los profesionales de la evaluación.*
- *Planificar de antemano las evaluaciones y abordarlas siempre que sea posible de forma prospectiva.*

## Conclusiones y recomendaciones



### **Planes o agendas de evaluación** para promover una práctica regular

- *Priorización de un determinado número de políticas y programas sobre la base de criterios de relevancia política, de presupuesto de los programas, de viabilidad de las evaluaciones, grado de madurez de los programas, etc.*
- *Inclusión de los programas a evaluar, del tipo de evaluación a aplicar en cada caso; la programación en el tiempo de las evaluaciones; la asignación de responsabilidades, presupuesto y forma de ejecución, etc.*
- *También, reglas de difusión pública de las evaluaciones y mecanismos previstos para el seguimiento de la aplicación de los resultados.*

## Conclusiones y recomendaciones



***Demanda de evaluaciones*** por parte de las instancias políticas y/o de los órganos gestores de los programas.

- *De entrada tienen escasos incentivos para someter a evaluación sus programas y rendir cuentas sobre su funcionamiento.*
- *Una centralización excesiva puede implicar problemas de “internalización” de la necesidad de evaluar.*
- *Los sistemas de evaluación deben incluir incentivos –positivos y negativos- que estimulen la demanda y la apropiación de la evaluación por parte de los órganos gestores.*

## Conclusiones y recomendaciones



***Implicar en el proceso evaluador a todos los actores relevantes, tanto responsables políticos, como gestores del programa, otros organismos públicos o externos implicados en su diseño o implementación, beneficiarios, etc.***

- *La participación de esos actores a lo largo del proceso constituye una ocasión excelente de sensibilización y de formación sobre qué es la evaluación.*

## Conclusiones y recomendaciones



Cierto grado de ***institucionalización formal*** parece importante para que la evaluación pueda jugar un papel en entornos gubernamentales, y en particular:

- *Para otorgarle visibilidad y transparencia.*
- *Para protegerla contra presiones del sistema político y burocrático.*
- *para promover una práctica regular previsible, que siga estándares adecuados de calidad y que impulse su utilización efectiva.*
- *Para facilitar el aprendizaje sobre su desarrollo, formas de implantación y conexión con procesos de toma de decisiones y rendición de cuentas.*

## Conclusiones y recomendaciones



*No parece necesaria una **regulación** prolija.*

*Normas transversales, no necesariamente específicas sobre evaluación (finanzas públicas, planeación nacional...)*

*Cláusulas de evaluación en normativa sectorial.*

*Directrices internas (órdenes, circulares...) que dictan la política de evaluación.*

*El marco normativo debe incidir en elementos clave de la práctica evaluadora: objetivos, criterios, estándares de calidad, recursos, utilización y difusión pública.*

*Es una forma de anclar la evaluación en entornos refractarios, y para superar obstáculos provocados por el miedo a la transparencia y a la rendición de cuentas.*

## Conclusiones y recomendaciones



***Evitar aproximaciones excesivamente (o exclusivamente) legalistas, que impongan obligaciones de evaluación poco adaptadas a organizaciones escasamente receptivas o todavía no capacitadas para poderlas asumir → riesgo de burocratización !***

## Conclusiones y recomendaciones



Diversas **configuraciones organizativas** posibles.

En el interior de la Administración, la **combinación de instancias de impulso, coordinación y supervisión centralizada de la evaluación**, que actúan también como centros de recursos y apoyo metodológico, **con una función evaluadora descentralizada**, adaptada de forma más o menos flexible a cada contexto organizativo, parece favorecer el avance de la evaluación.

Asumir progreso **gradual, irregular y asimétrico**. → favorecer **focos de práctica avanzada** donde se den las condiciones e impulsar el aprendizaje y “efecto contagio” a través de **redes** interadministrativas y profesionales.

## Conclusiones y recomendaciones



Hay que definir las **funciones** organizativas relacionadas con el sistema de evaluación y hay que situarlas adecuadamente en los **organigramas** y en los catálogos de **puestos de trabajo** de las administraciones públicas.

Hay que definir sistemas adecuados de **selección del personal**, y de **desarrollo profesional**.

Es preciso dotar al personal técnico de la administración que deba gestionar o utilizar la evaluación de **capacidades analíticas y de gestión del conocimiento**.

Promover **equipos mixtos** de evaluadores externos expertos y profesionales de la Administración puede dar buenos resultados.

## Conclusiones y recomendaciones

---



- Adoptar mecanismos que permitan garantizar la **neutralidad** y la **calidad** de las evaluaciones.
- Contar con mecanismos capaces de **supervisar el funcionamiento global del sistema** y de introducir los ajustes y correcciones que sean necesarios

## Conclusiones y recomendaciones



Entender qué es la evaluación, cuáles son sus activos y sus limitaciones, y apostar por ella, implica acometer un proceso de ***transformación profunda del modelo actual de administración pública***.

*Asegurar y proclamar la **orientación finalista** de todos los aspectos de la actuación administrativa.*

*Avanzar hacia una Administración capaz de apoyar y de gestionar la **generación y la utilización continua de conocimiento** de calidad sobre problemas e intervenciones públicas.*

*Si esa es la Administración que queremos, habrá que acometer en algún momento una **revisión en profundidad de las políticas actuales de reforma administrativa**, para asegurar que priorizan visiones y medidas orientadas a la consecución de ese objetivo.*

# Panorámica institucionalización de la evaluación

Parámetros de los sistemas de evaluación	Alemania	Bélgica	Chile	Colombia	España	Francia	Italia	México	P. Bajos	R. Unido	Suecia
Marco conceptual											
– Evaluación diferenciada de monitoreo.	•	?	•	•	•	•	•	•	•	•	•
– Evaluaciones de impacto.	•		•	•	•	•	?	•	•	•	•
– Orientación al control.	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
– Orientación al aprendizaje y la mejora.	•	•	•	•	•	•		•	•	•	•
Marco institucional – normas.											
– Política explícita de evaluación.			•	•		?		•	?		
– Cláusulas en leyes generales.	?	?	•	•	•	•	?	•	•	•	?
– Cláusulas en leyes sectoriales.	•	•	?	?	•	•	?	•	?	?	?
Marco institucional – organización.											
– Monopolio.			•								
– Pluralismo centralizado.				•		•		•	•	•	
– Pluralismo.	•										•
– Concurrencia fragmentada.		•			•		•				
– Unidades de evaluación.			•	•	•	•	•	•	•	•	•
Práctica evaluadora – ejecución.											
– Interna, centralizada.					•	•		•		•	
– Interna, descentralizada.		?			•	•	•		•	•	•
– Externa.	•	?	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Práctica evaluadora – calidad.											
– Aplicación de estándares comunes.			•	•				•		•	
– Supervisión experta.	•		•	•		•		•		•	
– Disponibilidad y calidad de datos.	•	?	?	?		?	?	?	•	•	•
Práctica evaluadora – continuidad.											
– Agendas de evaluación.	?		•	•	•	?		•	•	?	?
– Ejecución regular de evaluaciones.	•		•	•		•		•	•	•	•
– Presupuesto específico.	•	?	•	?	•	?	?	?	?	?	?
Difusión pública.											
– Difusión generalizada.	•	?	•	•	•	•	?	•	•	•	•
– Difusión restringida.		?					?				
– Sin difusión pública.		?					?				
Utilización efectiva.											
– Mejora de los programas.	•		•	•		•		•	•	•	•
– Control parlamentario.	•		•	?		•		•	•	•	•
– Control de la sociedad civil.			?	?		?		?	?	•	•
– Instrumental, para lograr consensos.		•									
– Baja utilidad efectiva		•			•		•				
Evaluación del sistema.											
– Seguimiento externo.									•	•	•
– Seguimiento interno.			•	•				•	•		
– Sin seguimiento sistemático.	•	•			•	•	•				



> [www.eurosocial-ii.eu](http://www.eurosocial-ii.eu) <

Muchas gracias  
Para más información:  
FIIAPP - [www.fiiapp.org](http://www.fiiapp.org)