

# **Evaluación de Políticas y Programas Públicos**

**@marcoivanvargas**

# Discusión

- ¿para qué se practican evaluaciones?
- ¿cuáles son los antecedentes históricos que dan origen a qué tipos de evaluación?
- ¿Qué relación existe entre evaluación y profesionalización del servicio público?
- ¿Qué similitudes hay en el contexto nacional?
- ¿Cómo se encuentra la cuestión en los gobiernos subnacionales?
- ¿qué dificultades plantea?
- ¿cuáles son los retos metodológicos?

# Elementos de una definición (Rossi)

- Aplicación de procedimientos de investigación social.
- Medición de la efectividad de los programas.
- Adaptación de la evaluación al contexto del programa.
- Informar e incidir en la acción.

# Los tres retos más importantes

- La satisfacción de los ciudadanos
- Lograr un alto desempeño
- Enfrentar la ansiedad del problema fiscal

# Prospectiva y problemas

1. Escasez
2. Racionalizar y politizar el proceso político
3. Buscar el equilibrio entre la escasez de recursos y mejorar el desempeño
4. Mejorar técnica y políticamente las evaluaciones

# El reto de la satisfacción de los ciudadanos

1. Con los procesos políticos de las políticas: objetivos, organización y las metas que se proponen
2. Con los resultados
3. La satisfacción de los líderes es crucial y distinta de la obtenida por los ciudadanos

# Discusión

- ¿Cuáles son los desafíos que enfrenta el evaluador en su trabajo?
- ¿Qué definiciones previas son requeridas para iniciar una evaluación?
- ¿Quién establece esas decisiones?
- ¿Cómo se establece lo que debe ser evaluado? ¿cuál es el umbral de lo posible, necesario o deseable?
- ¿Qué aspectos metodológicos y éticos deben considerarse?

# Para qué se hace la evaluación

- Mejora del programa
- Rendición de cuentas
- Generación de conocimiento
- *Rendimientos* políticos



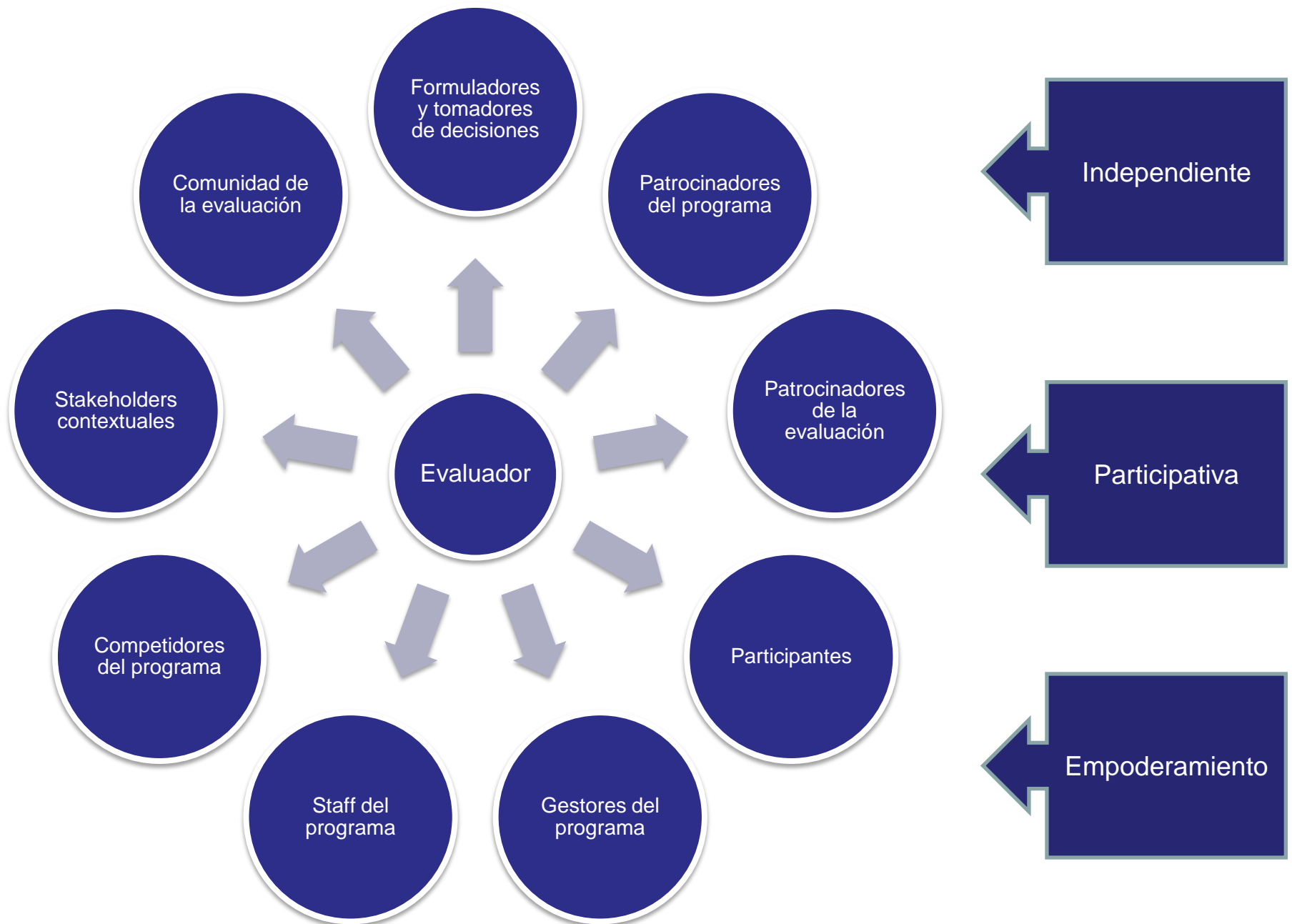
# Etapas de los programas



## EXHIBIT 2-E Stages of Program Development and Related Evaluation Functions

<i>Stage of Program Development</i>	<i>Question to Be Asked</i>	<i>Evaluation Function</i>
1. Assessment of social problems and needs	To what extent are community needs and standards met?	Needs assessment; problem description
2. Determination of goals	What must be done to meet those needs and standards?	Needs assessment; service needs
3. Design of program alternatives	What services could be used to produce the desired changes?	Assessment of program logic or theory
4. Selection of alternative	Which of the possible program approaches is best?	Feasibility study; formative evaluation
5. Program implementation	How should the program be put into operation?	Implementation assessment
6. Program operation	Is the program operating as planned?	Process evaluation; program monitoring
7. Program outcomes	Is the program having the desired effects?	Outcome evaluation
8. Program efficiency	Are program effects attained at a reasonable cost?	Cost-benefit analysis; cost-effectiveness analysis

SOURCE: Adapted from S. Mark Pancer and Anne Westhues, "A Developmental Stage Approach to Program Planning and Evaluation," *Evaluation Review*, 1989, 13(1):56-77.



# Métodos de Evaluación

Evaluación	Énfasis	Resultado
Valoración de necesidades	¿cuáles son las condiciones sociales que demuestran la necesidad de un programa?	Descripción de problemas, necesidades o demandas sociales.
Valoración de la teoría del programa	¿Cómo se ha conceptualizado/diseñado el programa?	Representación del programa
Valoración del proceso	¿Cómo se implementa el programa?	Análisis de la implementación (sobre el diseño o el cumplimiento de metas)
Valoración del impacto	¿En qué medida el programa produce las mejoras deseadas?	Observación de impactos del programa sobre el problema/situación. Valoración de efectos secundarios.
Valoración de la eficiencia	¿Cómo se relacionan los resultados con los costos?	Análisis de costo / beneficio

# Algunos ejemplos para el análisis de la teoría del programa

- Mapas mentales
- Retroceso (futuro deseable-> presente)
- Análisis causa-efecto (distintos métodos)

# Representaciones

- Mapas mentales
- Diagramas de flujo
- Marco lógico
- Cadenas de valor (inputs-> actividades-> outputs -> outcomes -> impactos)
- Jerarquía de resultados

## A POTENTIAL HIERARCHY OF EFFECTS

Source: Excerpted and Adapted from Bennett and Rockwell, 1995.  
Targeting Outcomes of Programs

### **PARTICIPATION**

Number of people reached; characteristics of the people, frequency and intensity of contact.

### **REACTIONS**

Degree of interest; the feelings toward the program; acceptance of activities, and of educational methods.

### **LEARNING**

Knowledge, opinions, skills, and aspirations as end results

### **ACTIONS**

Patterns of behavior adopted by target audiences

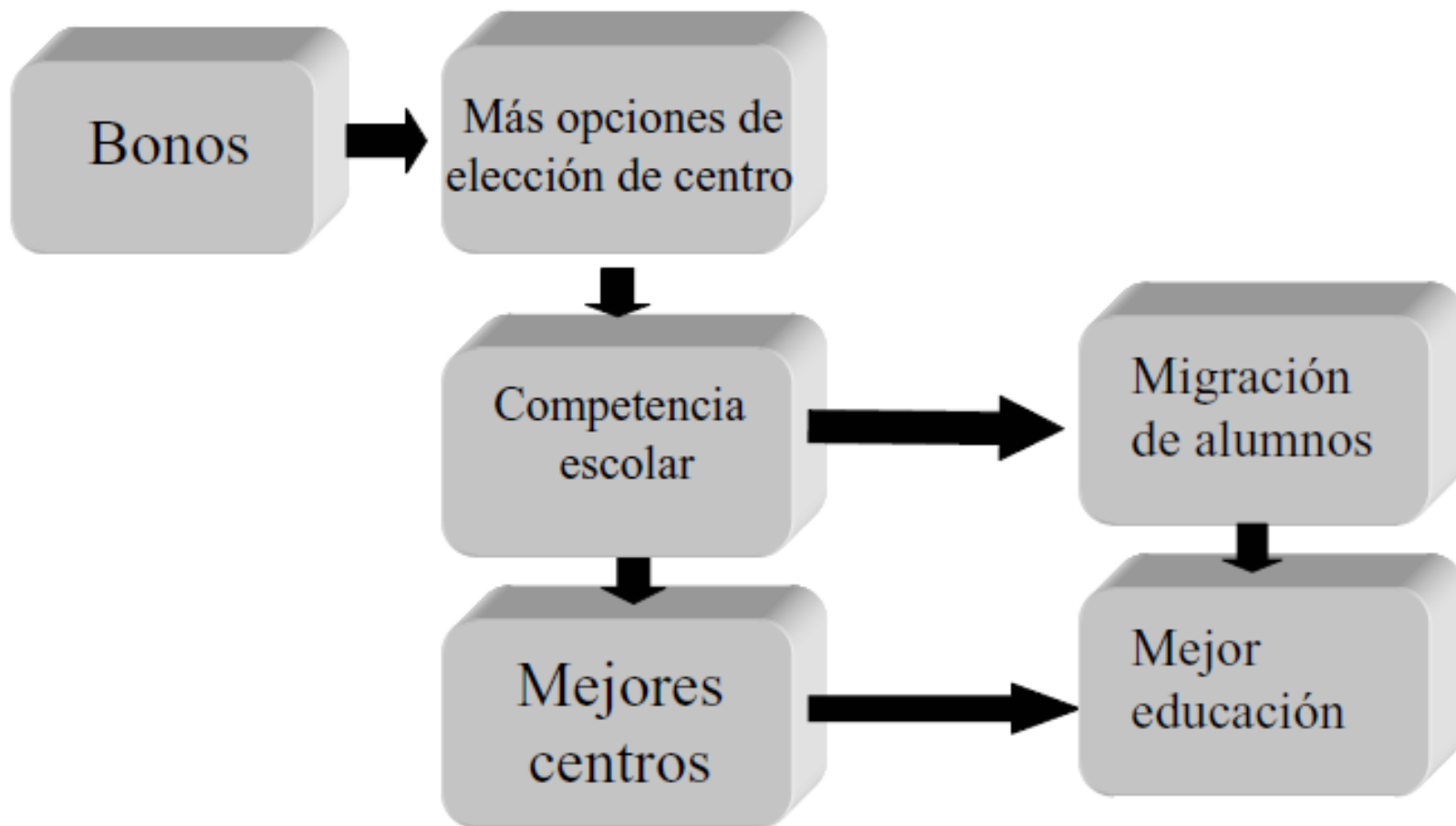
### **SYSTEM AND ENVIRONMENT CHANGE**

Changes in social, economic, or environmental conditions as result of recommendations, actions, policies and practices implemented

### **HEALTH OUTCOMES**

Health indicators as end results







# ESTRUCTURA DE LA MATRIZ DEL MARCO LÓGICO

OBJETIVOS	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>FIN</b> Es una definición de cómo el proyecto contribuirá a la solución del problema.	Mide el impacto general que tendrá el proyecto.	Fuentes de información que se pueden utilizar para verificar los objetivos logrados.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones necesaria para la sostenibilidad.
<b>PROPÓSITO</b> Es el impacto directo a ser logrado a partir de los resultados.	Describe el impacto logrado al final del proyecto.	Fuentes de información que permitan ver si los objetivos se están logrando.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que el PROPÓSITO contribuyan para el logro del FIN.
<b>RESULTADOS</b> Son la obras, servicios y capacitación que se requiere para el proyecto.	Descripciones breves de cada uno de los Resultados que se tienen que terminar en el proyecto.	Dónde se puede encontrar información para verificar que los Resultados han sido producidos.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones para que los RESULTADOS para alcanzar el PROPÓSITO.
<b>ACTIVIDADES</b> Tareas que se deben cumplir para alcanzar los resultados.	Contiene el presupuesto para cada Actividad a ser producido por el proyecto.	Información dónde se puede verificar si el presupuesto ha sido gastado de acuerdo a lo planificado.	Indican acontecimientos, decisiones o condiciones que tiene que suceder para completar los RESULTADOS.

# Actividad de aprendizaje

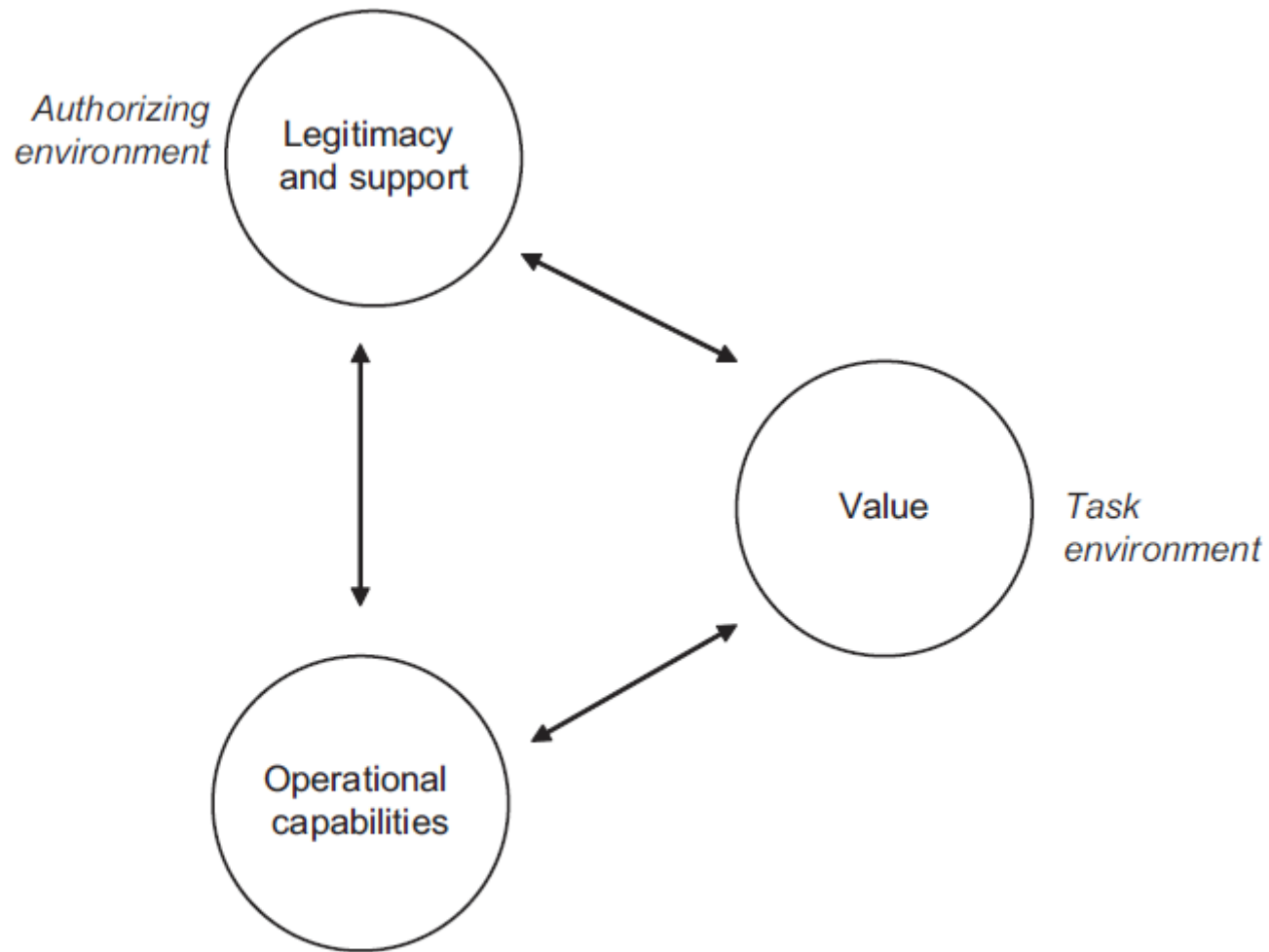
- Desarrolla un gráfico (mapa mental o secuencia) que aborde el problema de la obesidad infantil.
- Contraste su idea con el planteamiento de la Estrategia de Sobrepeso y obesidad Infantil - México, 2010.
- Desarrolle el mismo gráfico sobre el documento consultado. Contraste sus versiones y ofrezca conclusiones.
- Desarrolle un conjunto de preguntas de evaluación para la Estrategia.

# Formulación de preguntas

- Quién las elabora
- Para qué se evalúa
- Cómo se elabora
- Qué se observa

# Evaluación del valor público - Discusión

- ¿Qué se entiende por valor público?
- ¿es paradigma, retórica, narrativa, desempeño?
- ¿salvaguardar intereses vs crear valor?
- ¿Cómo se produce?
- ¿Quién define el VP, cómo lo hace?
- ¿Cómo se miden / ponderan los resultados?



*Figure 1.* The “strategic triangle” (Moore, 1995).

# Por qué no es lo mismo que *bien público*

- Se encuentra en una categoría superior (por encima de las fallas de mercado)
- BP es output, VP es outcome.
- Tiene un significado para aquellos quienes gozan de éste.
- Amplitud
- Relevancia
- Profundidad.

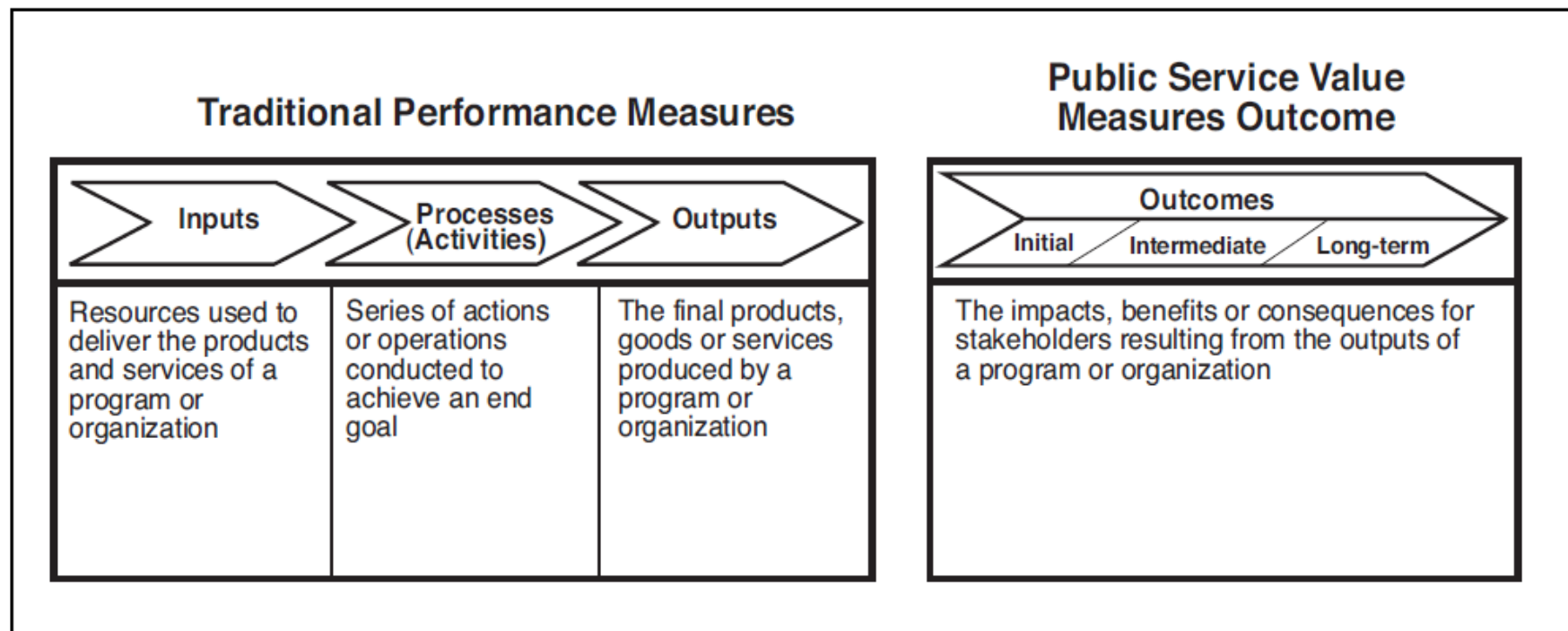
- Normativa orientada a la medición del desempeño y la gestión por resultados.
- UK, Francia- PbR
- Canadá, EU – Gestión estratégica (reporte y RdeC)
- Japón, Singapur –Gestión por objetivos

# Retos

- Medición del desempeño
- Tableros de control
- MML – Matrices de indicadores
- Mantener la perspectiva sobre la dimensión monetaria del valor público



# Inputs, Processes and Outputs versus Outcomes



Outcomes

## Short-Term

- E.g., Qualify X number of people for the job-matching program.

## Intermediate-Term

- E.g., Match X number of job seekers to open positions.

## Long-Term

- E.g., Reduction of unemployment.

# La evaluación de actitudes?? o El valor público

1. Se proponen modelos muy elaborados
2. Cuidado en las técnicas de análisis
3. Medición clara de los objetivos
4. Se propone una técnica: Medición social: cuidando si el gobierno está listo para administrarlo por resultados y evaluado en términos de lo que se sabe de sus logros, metas consensuadas y sus objetivos
5. Esto último es crucial para que los tomadores de decisiones de verdad utilicen los resultados de evaluación y las recomendaciones

# El logro de un alto desempeño

1. Conseguir la satisfacción de los ciudadanos no significa necesariamente conseguir un alto desempeño
2. Un alto desempeño significa criterios rigurosos cuantitativos de efectividad, eficiencia y equidad
3. La evaluación del desempeño de esta forma requiere de análisis estadístico
4. El monto y el origen de los recursos asignados, federales o estatales, debe ser parte de la evaluación, pues afecta la capacidad de los servicios ofrecidos
5. Se debe de evaluar el criterio de equidad, necesidad y la demanda.
6. Se desarrolla un índice de “inequidad” (asimetrías)
7. El problema de la equidad en la distribución de servicios es un problema difícil de resolver, sin importar que sea un objetivo explícito

# La preocupación del problema fiscal... los recursos

1. Equilibrar la escasez de recursos, el incremento de los costos y el rechazo a pagar más impuestos parece un problema imposible de resolver
2. La evaluación puede ayudar a encontrar una solución técnica y política
3. Por ejemplo, los programas (políticamente más fuertes) reciben menos recortes que los programas más débiles.
4. Hay diferencia entre lo que se anuncia públicamente y lo que verdaderamente se logra.

# En suma:

- El éxito de una política depende:
  - en primer lugar de la claridad con la que entienden el problema los funcionarios de todos los niveles;
  - del conocimiento y satisfacción de los servicios que se ofrecen y los resultados que se obtienen;
  - además de la efectividad, eficiencia y equidad con la que se implementan.
- La evaluación de políticas puede hacer contribuciones significativas al éxito de las políticas a través de técnicas que muestran su utilidad, especialmente en cuanto a satisfacción ciudadana y mediciones rigurosamente técnicas del desempeño.

# **La necesidad de la evaluación de programas y de desempeño en gobiernos locales**

- Crisis presupuestal, incremento de los costos, no hay recursos propios y recortes de personal
- La necesidad de hacer evaluaciones es visible, pero de todas formas no se hacen, se consideran hasta innecesarias
- Sin embargo, la necesidad de saber ¿qué tan bien están funcionando los programas que tenemos?, ¿cuáles son las necesidades a las que están respondiendo?, y de verdad, ¿están respondiendo a las necesidades?
- En suma: se requiere de evaluar los programas; también de evaluar el desempeño de los programas

# ¿Qué es la evaluación de los programas?

- La revisión de programas específicos de gobierno
- Deben examinarse todos los aspectos del programa
  - Procedimientos, personal, administración, costos
  - Y, lo más importante: impacto, mediato e inmediato
  - Todo esto medirá que tan buen desempeño está teniendo
  - Para decidir si se mantiene, se modifica o si se reduce o elimina



# La medición del programa

1. El problema clave es el diseño de la evaluación
2. El diseño de datos antes y después de la implementación del programa
3. El diseño de proyección de tendencias de un “pre – programa” con datos de resultados después de implementado el programa en ciertos momentos.
4. El diseño de comparación de grupos de control, población atendida versus población no atendida
5. El diseño de comparación de grupos de control, aquellos que sirve el programa con los que no son atendidos, pero mediante una selección aleatoria

# ¿En qué consiste la evaluación del desempeño?

- Algunos factores que hay que tomar en cuenta, previo a la evaluación del desempeño
  - El desempeño puede ser individual y colectivo
  - Entre los factores individuales podemos medir habilidad, desempeño, motivación
  - Entre los factores colectivos podemos medir diseño del trabajo, diseño del programa, supervisión, trabajo en equipo, compensaciones, condiciones de trabajo, capacitación, método de evaluación, etc.
  - El número de servicios o resultados de este no nos dicen nada a menos que consideremos también: que las unidades producidas son idénticas, las condiciones en las cuales se producen o el trabajo para producirlas es idéntico y que la calidad de la producción es idéntica.

# ¿Cómo se mide el desempeño? Tareas principales para medir el desempeño

1. Definir las metas de los servicios y los objetivos del departamento o de las personas para alcanzar las metas
2. Identificar las actividades de los departamentos o los individuos para alcanzar los objetivos
3. Identificar los niveles de los esfuerzos ( o los recursos) y los impactos que se proponen asociados a las actividades
4. Crear indicadores (lo que realmente significan, cocientes) de desempeños
5. Recolectar datos de desempeño, quién lo va a hacer y ver su disponibilidad periódica o cotidiana
6. Utilícense un conjunto de “medidas” para evaluar desempeño individual y de programas
7. Compárense desempeño planeado versus obtenido

# Problemas y fallas comunes en la evaluación

# Cuando evaluar y cuando no hacerlo

1. Cuando no evaluar: cuando las metas de los programas, los objetivos y actividades no se señalan de manera clara o simplemente no se señalan
2. Cuando esto pasa no conviene evaluar porque no hay estándares mediante los cuales evaluar el impacto, los logros, los éxitos o el fracaso
3. Cuando el programa no ha sido implementado completamente, es decir, está incompleto; también cuando se implementó de manera distinta de lo que se había planteado.
4. La existencia de los datos para evaluar: no existen o resulta difícil conseguirlos
5. Cuando los objetivos y las metas planteadas no son realistas.

# ¿Quién debe hacer la evaluación?

1. Es muy frecuente que no se pueda hacer una evaluación interna, a pesar de que una de las formas más actuales es realizar autoevaluaciones por las repercusiones tan inmediatas que puede tener sobre la gestión gubernamental misma.
2. La evaluación externa, queda sujeta desde luego al tamaño mismo del gobierno
3. Debería ser una actividad permanente y debe de realizarla personal especializado

# ¿Cuál será el proceso?

1. Si la evaluación es interna, es necesario decidir sobre: ¿dónde se colocará la unidad de evaluación?
2. Es frecuente que se coloque cercano al secretario o director administrativo
3. Si la evaluación es externa, sería ideal que participe el personal del gobierno; también capacitar a varios de sus miembros para que continúen desarrollando posteriormente otras evaluaciones

# La evaluación debe de satisfacer:

1. Las necesidades de los tomadores de decisiones, aunque también de los solicitantes cuando estos son externos. Sin embargo conviene recordar que las evaluaciones tienen como propósito, todas, mejorar los procesos.
2. Es indispensable que participen directivos y empleados
3. Criterios técnicos y políticos. Esto debe ser tomado en cuenta cuando se hacen las recomendaciones.
4. Hay que tener cuidado para no distorsionar los resultados de las evaluaciones para satisfacer demandas específicas de funcionarios, ciudadanos influyentes, empleados que no desean cooperar y autoridades estatales y federales.
5. Por todo esto, aunque sensible a los aspectos políticos, debe procurarse ofrecer la mayor calidad de la evaluación, atendiendo de manera rigurosa los aspectos técnicos y metodológicos [hasta teóricos, Weiss].
6. También por estas mismas razones, la evaluación debe concentrarse en lo que se requirió —por los tomadores de decisiones o la autoridad externa, o el congreso—



Los tomadores de decisiones pueden decidir sobre la clase de evaluación e incluso sobre el método que prefieren, pero lo más recomendable sería dejarlo a los evaluadores o decidirlo conjuntamente con ellos

# Las técnicas más utilizadas

1. Estadística descriptiva
2. Estadística bivariada y multivariada
3. Análisis de desempeño de programas e individuos
4. Análisis de impacto
5. Análisis de tendencias
6. Observaciones
7. Encuestas

- Terry Busson, Philip B. Coulter (1983)  
INTRODUCTION: NEW DIRECTIONS IN  
POLICY EVALUATION FOR LOCAL  
GOVERNMENT  
Policy Studies Journal 12 (2), 273–276.  
doi:10.1111/j.1541-0072.1983.tb00267.x