

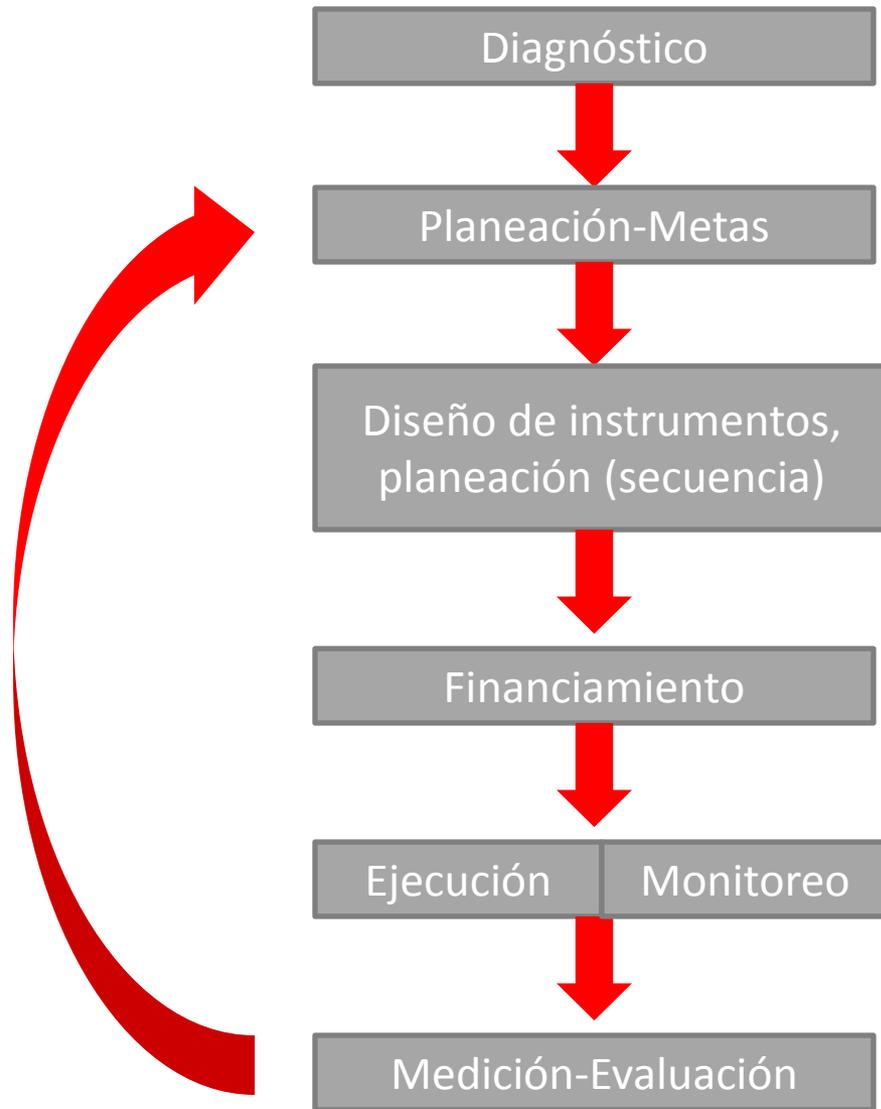
# Nuevos Retos para la Evaluación de la Política Social en México y América Latina

Dr. Miguel Székely, Director Centro de Estudios Educativos y Sociales, preparado para la Conferencia sobre  
“10 años del CONEVAL: pobreza multidimensional y buenas prácticas de monitoreo y evaluación”,  
México DF, 2 de Diciembre, 2015

# Contenido:

1. Arreglos institucionales para la evaluación del Sector Social en América Latina
2. Evolución para incorporar la “*Gestión de la Evidencia*”
3. ¿Qué se requiere?
4. Retos y evolución del CONEVAL a 10 Años

# Ciclo de política pública



# De la “contabilidad” a la evaluación en América Latina

1. 1950s – principios de los 1980s: Subsidios Universales
2. 1980s: Contracción de la política social
3. 1990s: Focalización (eficiencia en evitar desperdicio)
4. Finales de los 1990s-2000s: medición de impacto y evaluación como práctica sistemática

# 3 modelos para la función de Monitoreo y Evaluación

1. *Centralizado*: Función de evaluación en Ministerio transversal (Finanzas, Presidencia, Planeación, etc.): Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Honduras, República Dominicana, y Uruguay

- Acceso a información pormenorizada
- Control del presupuesto = posibilidad de coordinación
- Control de presupuesto = injerencia en operación/direccionamiento

- Tendencia a documentar logros para informes
- Poca receptividad de ejecutores para cambios
- Instrumentos de evaluación no específicos (aplicables a diversos Ministerios)

2. *Sectorial*: Instancia de evaluación dentro de Ministerio rector de la política social: Chile, Guatemala, Perú y Brasil.

- Generación de información y análisis específicos para el sector
- Mayor cercanía con instancia ejecutora facilita provisión de retroalimentación y facilita participación en diseño
- Independencia de la ejecución de acciones

- Cuentan con visión más parcial de la totalidad de las acciones sociales
- Pueden prestarse a fricciones internas si su función no es constructiva
- Tensión entre rigor académico y utilidad práctica
- Tensión entre transparencia y viabilidad política

3. *Independiente*: Instancias externas (independientes) de evaluación orientadas específicamente a los programas, acciones y política social México

- Objetividad
- Credibilidad
- Rigor académico y solidez
- Transparencia
- Rendición de cuentas

- Tensión entre rigor académico y utilidad práctica
- Tensión entre rigor académico, independencia y objetivos del Gobierno
- Tensión entre transparencia y viabilidad política
- Incidencia limitada en diseño de programas y acciones
- Incidencia limitada en retroalimentar operación

# 3 grandes retos de coordinación modelos Sectorizados e Independiente

1. Coordinación horizontal entre Ministerios e instancias gubernamentales
2. Coordinación vertical dentro del Ministerio
3. Coordinación transversal entre órdenes de gobierno

# Coordinación horizontal

- **Retos (aún en el marco de la Ley):**
  - Secretarías/Ministerios pares con mandatos, responsabilidades y obligaciones propias
  - Secretaría/Ministerio rector no cuenta con jerarquía superior
  - Sanciones al incumplimiento son inviables
  - Tienden a depender de la “buena voluntad” de los actores
- **Alternativas:**
  - Injerencia en la definición de presupuestos
  - Participación en la definición de Plan Sectorial y en el diseño de programas y acciones
  - Sanciones al incumplimiento de acuerdos de coordinación

# Coordinación Vertical

- **Retos:**

- Tensión latente entre área de evaluación y áreas operativas
- Ciclo común:
  - Definición de seguir modelo de Gestión por resultados, diseño e institucionalidad, normas, procedimientos, etc.
  - Ejecución e inicio de procesos
  - Ajustes y cambio cultural: percepción de intromisión, instancia punitiva
  - Internalización y uso: información es útil para la toma de decisiones
  - Mejora continua

- **Alternativas:**

- Participación de instancia ejecutora en diseño de evaluación
- Participación de área de evaluación en diseño de programas y acciones
- Apoyo de área técnica de evaluación para facilitar “absorción” por parte de instancias operativas
- Generación de información útil, relevante, factible, y viable
- Incentivos al uso de evidencia para la mejora (presupuesto)

# Coordinación Transversal

- **Retos:**
  - Entes sub nacionales con autonomía y con facultades de ejecución, planeación y diseño de política social
  - Criterios y metodologías de evaluación adaptadas a diferentes contextos
- **Alternativas:**
  - Combinación de componentes de presupuesto con lineamientos, reglas, normas y disposiciones a cargo de la instancia rectora
    - a) Con base en carencias-necesidades
    - b) Con base en efectividad y eficiencia en el uso de los recursos (gestión con base en resultados) – política de incentivos por cumplimiento de metas/logros
  - Sanciones al incumplimiento ejecutadas por Secretarías/Ministerios con facultades (por ejemplo, Hacienda) – implicaciones para distribución de recursos en el futuro

# Contenido:

1. Arreglos institucionales para la evaluación del Sector Social en América Latina
2. Evolución para incorporar la “*Gestión de la Evidencia*”
3. ¿Qué se requiere?
4. Retos y evolución del CONEVAL a 10 Años

# Marco Lógico Tradicional



# Marco Lógico con Gestión de la Evidencia

FIN

**Aumentar el impacto, eficiencia, calidad, equidad y transparencia de las políticas y programas de desarrollo e inclusión social**



PROPÓSITO

**Contribuir a mejorar el desempeño y la rendición de cuentas de la política de desarrollo social**



RESULTADOS

**Brindar a quienes toman decisiones y hacen la política social el análisis y recomendaciones sobre el estado del desarrollo social**



ACTIVIDADES

**Difusión de productos**

**Normas y lineamientos**

**Evaluación de políticas y programas**

**Análisis integral y recomendaciones**

**Asesoría técnica y capacitación**

# **Implicaciones**

**No es suficiente evaluar bien y entregar resultados de alta calidad**

**Es necesario continuar y trabajar con los ejecutores de las acciones y programas para...**

**Implementar recomendaciones y mejoras...  
y medir las consecuencias de hacerlo**

# Contenido:

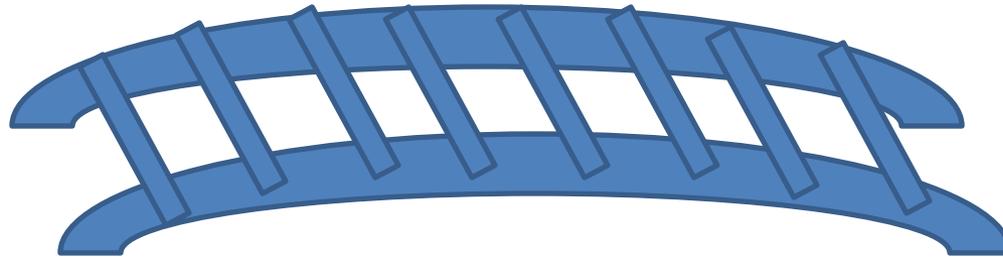
1. Arreglos institucionales para la evaluación del Sector Social en América Latina
2. Evolución para incorporar la “*Gestión de la Evidencia*”
3. ¿Qué se requiere?
4. Retos y evolución del CONEVAL a 10 Años

# CICLO



# Capacidades requeridas

**Evaluador  
Especialista en  
medición**



**Ejecutor de  
programa**

- **Capacidades técnicas**
- **Poder “traducir” los resultados**
- **Experiencia operativa**
- **Sensibilidad política**

# Contenido:

1. Arreglos institucionales para la evaluación del Sector Social en América Latina
2. Evolución para incorporar la “*Gestión de la Evidencia*”
3. ¿Qué se requiere?
4. Retos y evolución del CONEVAL a 10 Años

# Implicaciones de “gestionar la evidencia”

1. Completar el círculo de la evaluación
2. La evaluación adquiere una connotación positiva; deja de ser una amenaza para convertirse en una aliada
3. Se internaliza como un proceso natural dentro de la ejecución
4. Se relajan las restricciones para evaluar
5. Se genera un círculo virtuoso de gestión basada en resultados

# Nuevos Retos para la Evaluación de la Política Social en México y América Latina

Dr. Miguel Székely, Director Centro de Estudios Educativos y Sociales, preparado para la Conferencia sobre  
“10 años del CONEVAL: pobreza multidimensional y buenas prácticas de monitoreo y evaluación”,  
México DF, 2 de Diciembre, 2015