





**¿PARA QUÉ EVALUAR EN LOS GOBIERNOS
LOCALES? USO DE LA EVIDENCIA EN
POLÍTICAS PÚBLICAS SUBNACIONALES**

Guillermo M. Cejudo

CIDE

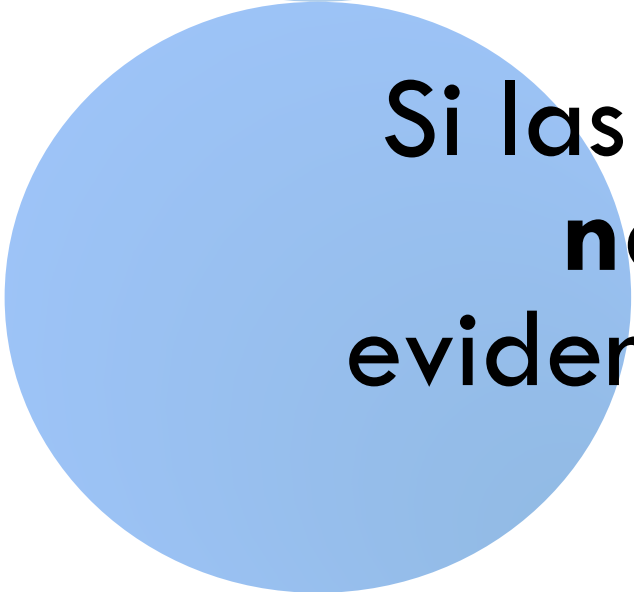
Guadalajara, 2016

#EvalMex



¿En qué condiciones **no**
es necesaria la
evaluación?

¿PREGUNTA OBVIA?



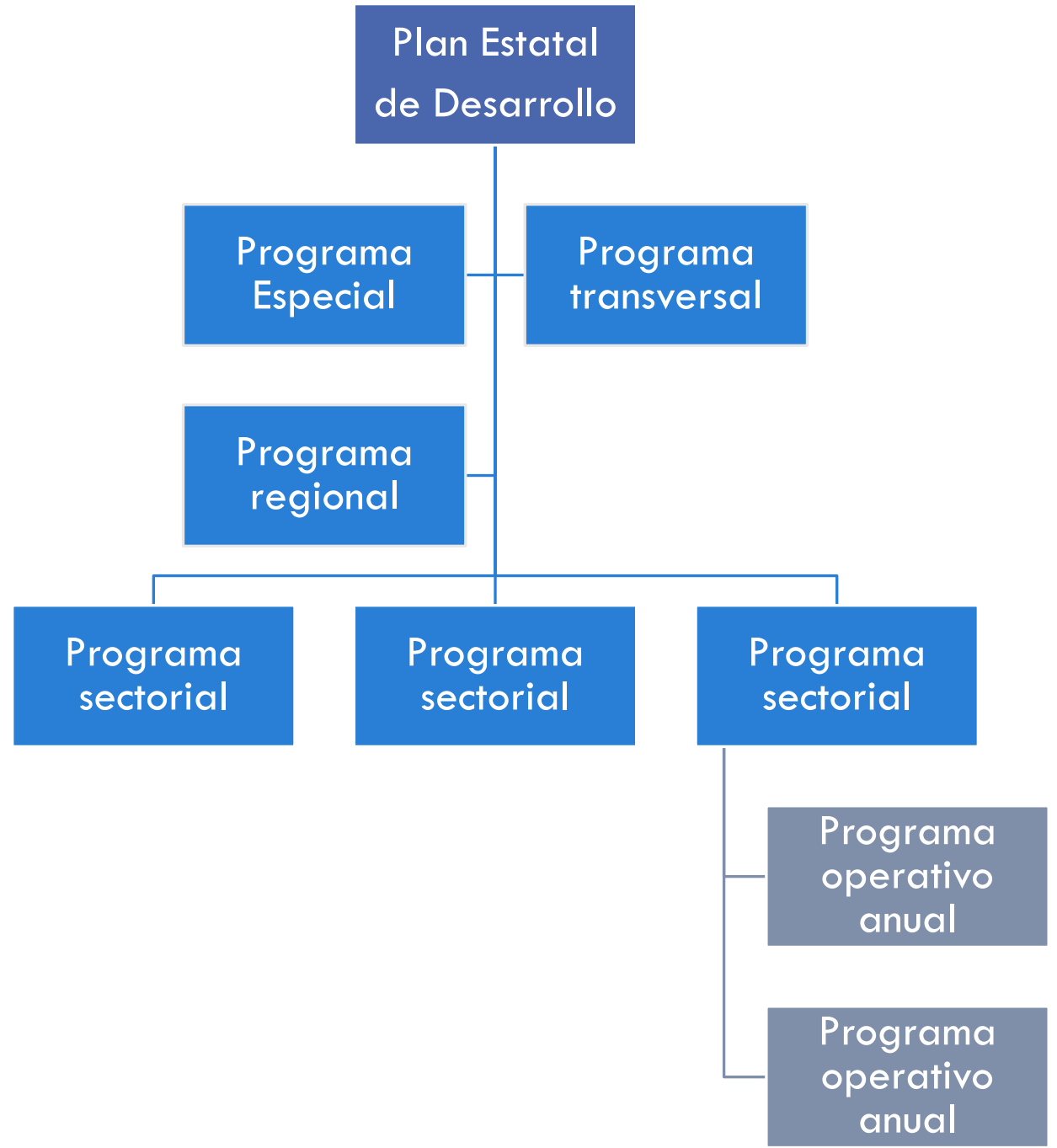
Si las políticas públicas
no se basan en
evidencia, ¿en qué están
basadas?



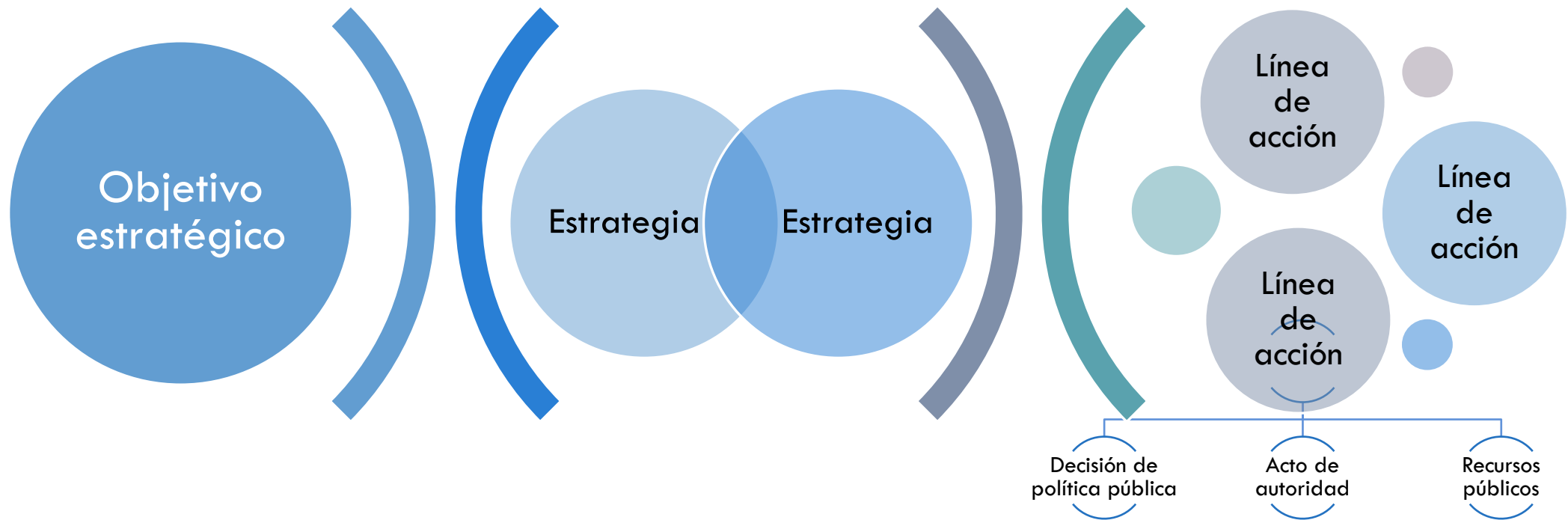
LA VIEJA FORMA DE HACER POLÍTICAS PÚBLICAS

(ENRIQUE CABRERO, “LOS USOS Y COSTUMBRES EN EL ANÁLISIS DE POLÍTICAS PÚBLICAS”)

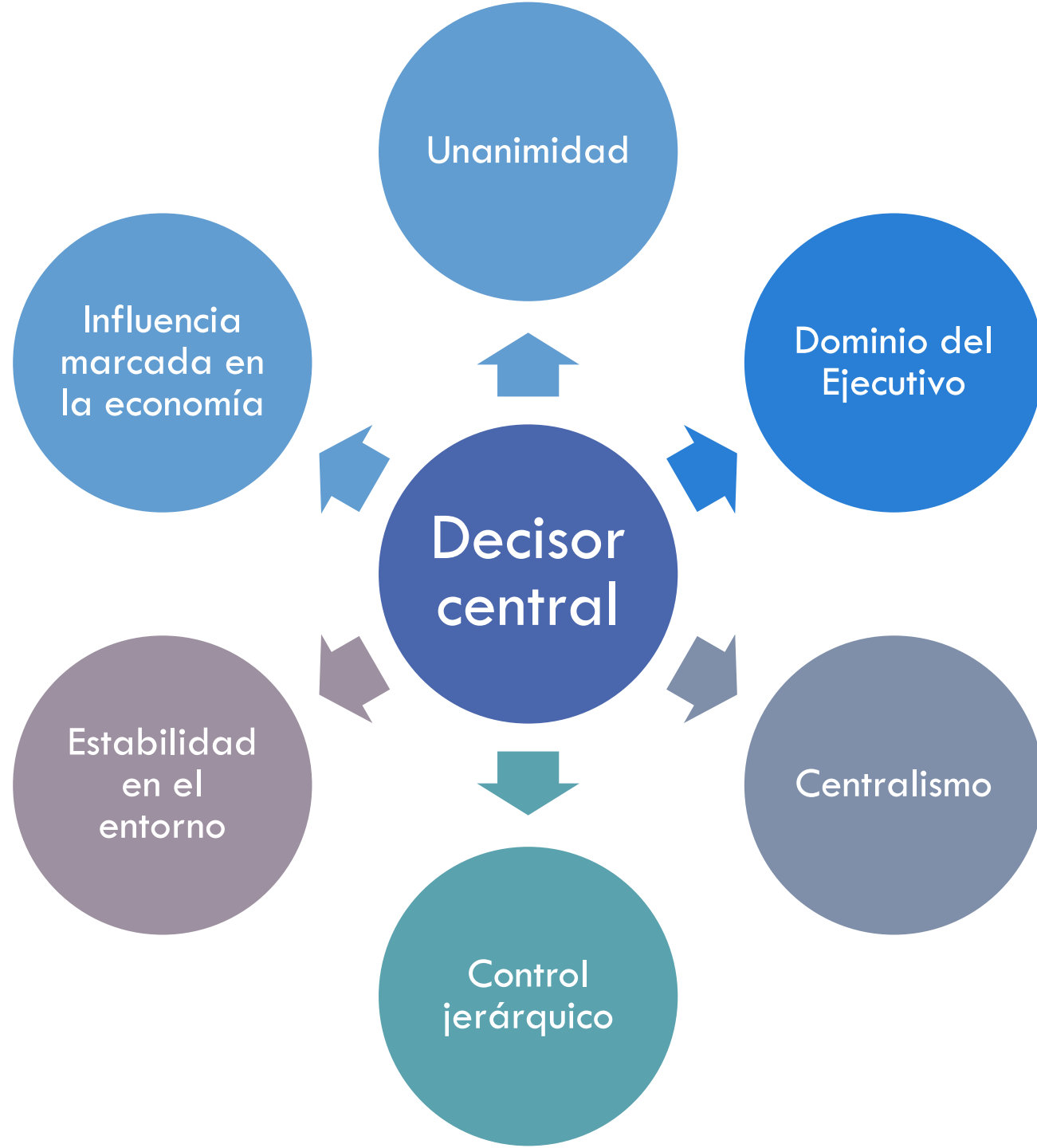
LA LÓGICA DE PLANIFICACIÓN



LA LÓGICA DE PLANEACIÓN



LOS SUPUESTOS



¿QUIÉN PUEDE PLANEAR ASÍ?

SI UNA POLÍTICA PÚBLICA NO ESTÁ BASADA EN EVIDENCIA, ¿EN QUÉ SE BASA?

- Buenas intenciones
- Ocurrencias
- Planes y normas
- Teorías causales llenas de supuestos irreales

GOBERNAR POR RESULTADOS

Idea simple:

- Definir **metas** deseables
- Establecer **indicadores** de desempeño hacia esas metas (y usarlos para valorar el desempeño de personas, oficinas y programas)
- Asignar **presupuestos** en función del desempeño
- Usar los resultados para tomar **decisiones** de presupuestos, gestión y diseño de los programas

GOBERNAR POR RESULTADOS

Operación compleja:

- **Articulación** del proceso de planeación-presupuestación-ejecución-control y evaluación.
- **Planeación con objetivos** de política pública bien definidos
- **Presupuestación** atada a los objetivos de la planeación
- **Ejecución** vigilada y monitoreada
- **Control** eficaz
- **Evaluación** de personas, oficinas y programas para conocer resultados y tomar decisiones

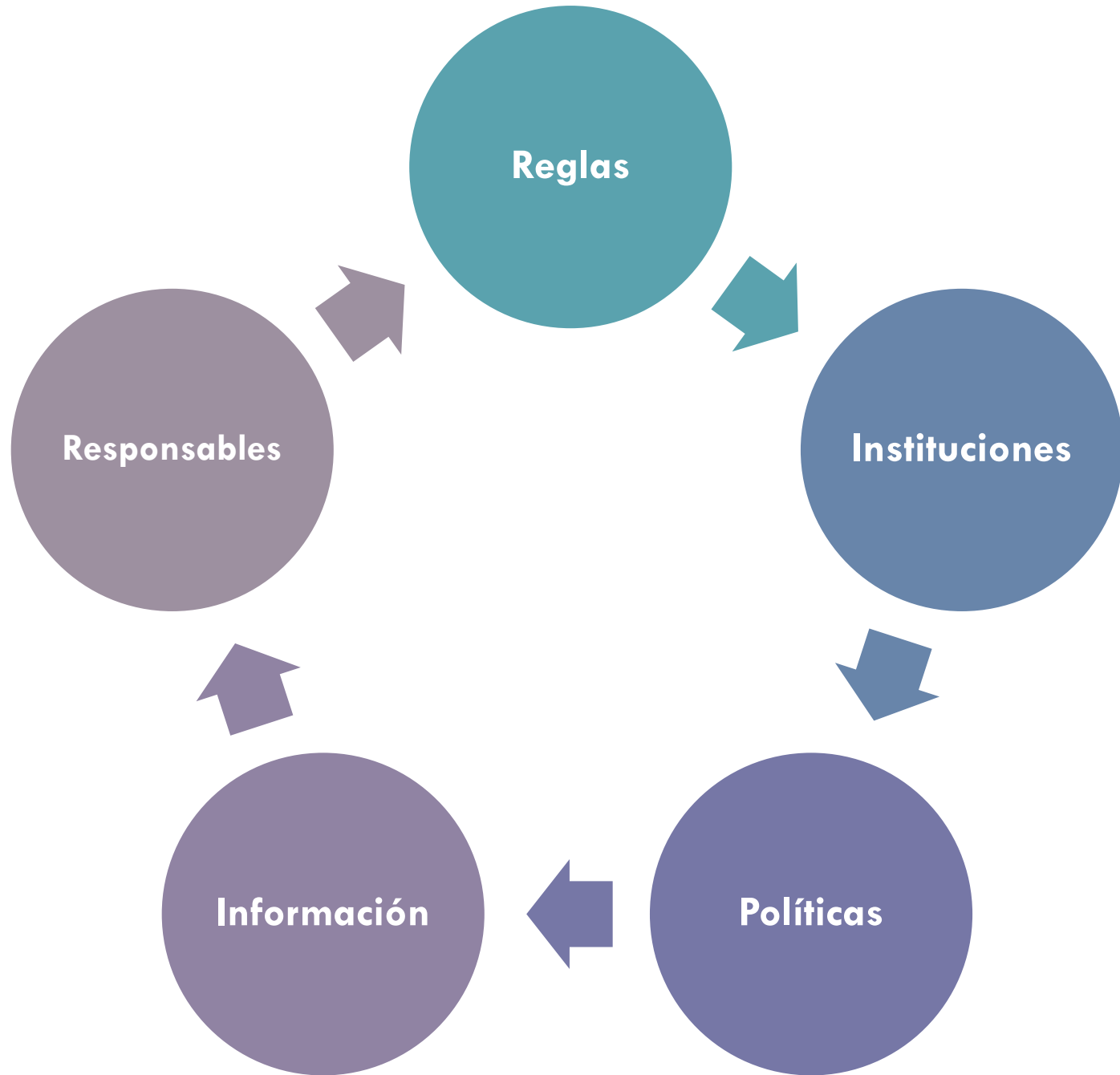
TRES PREMISAS

1. La evaluación es fundamental para transitar de un gobierno basado en ocurrencias a uno con políticas públicas basadas en **evidencia**
2. Evaluar no es una decisión aislada, forma parte de un **entramado de decisiones**:
 - a. Gobierno basado en resultados
 - b. Control de la discrecionalidad
 - c. Rendición de cuentas
3. Evaluar es una decisión técnica, pero también una **decisión política**

TRES IDEAS

1. Las evaluaciones no son un momento, son parte de un **proceso**, con muchos actores, en el marco de un **sistema**
2. La forma en que se utilizará la evaluación no debe decidirse tras la evaluación, sino antes de la evaluación: **es tan importante el método como la pregunta**
3. Hay obstáculos al uso de las evaluaciones que, para remediarse, requieren **intervenciones deliberadas**

UN SISTEMA DE EVALUACIÓN



EL PROCESO DE LA EVALUACIÓN

Planear la
evaluación



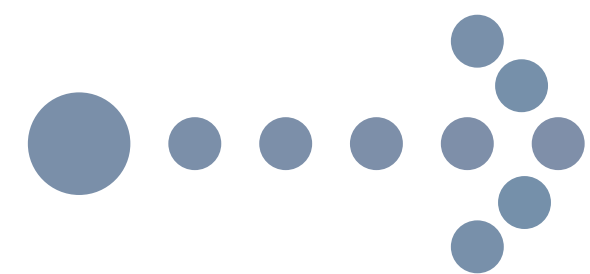
Gestionar la
evaluación



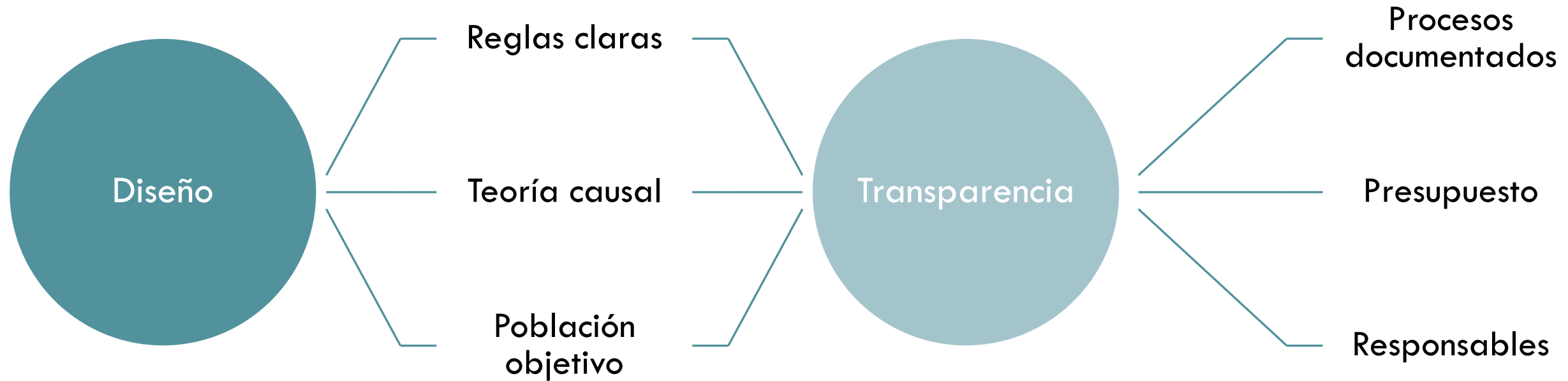
Realizar la
evaluación



Hallazgos

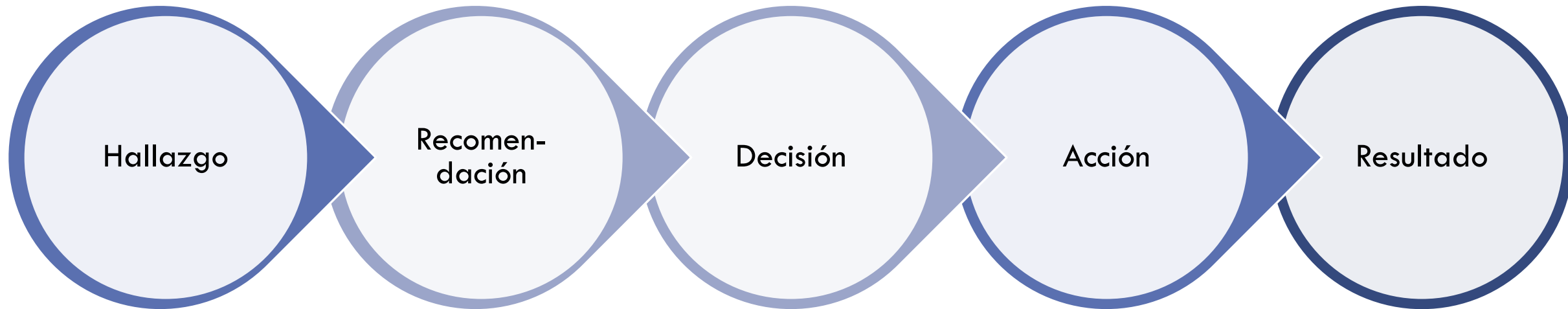


PRERREQUISITOS (UNA GRAN TRANSFORMACIÓN)



**LA EVALUACIÓN HA SIDO EL VEHÍCULO
PARA QUE LA LÓGICA, EL LENGUAJE Y LAS HERRAMIENTAS
ANALÍTICAS DE POLÍTICAS PÚBLICAS
SE HAYAN INCORPORADO AL GOBIERNO**

EL LARGO PROCESO PARA LA UTILIZACIÓN



CAPACIDAD

Capacidades organizacionales:

- Internalización/institucionalización de la **cultura de evaluación**;
- **Concurrencia** entre capacidad de decisión, capacidad administrativa y disponibilidad presupuestal;
- Involucramiento de **diversos agentes** relevantes para hacer modificaciones sustanciales (no sólo operadores), y
- **Articulación** de normas y prácticas del sistema de evaluación con el resto de los sistemas de rendición de cuentas

UTILIZACIÓN: INTERVENCIONES DELIBERADAS

Involucramiento de los destinatarios de las recomendaciones

- En la planeación de la evaluación
- En la gestión de la evaluación
- En la ejecución de la evaluación

Agendas diferenciadas de evaluación

- Asegurar “apropiación” de las evaluaciones
- Distinguir jerarquía de las evaluaciones
- Propiciar relevancia para distintos momentos de la gestión gubernamental

UTILIZACIÓN: INTERVENCIONES DELIBERADAS

Ampliar **espacios de interacción**

- Programas
- Unidades de evaluación
- Evaluadores

El proceso de convertir hallazgos en recomendaciones requiere **diálogo** entre evaluador y responsable del programa

Construir **mecanismos** para

- Conocer las recomendaciones atendidas
- Conocer los efectos de las recomendaciones

El tamaño del reto

2946

Programas
sociales
estatales

(selección del Inventario
de programas sociales
de Coneval)

Porcentaje de programas por categoría

	Presupuesto disponible	Presupuesto no disponible
Con reglas de operación	8.4%	4.2%
Sin reglas de operación	41.9%	45.5%

MEJORAR

Indicadores

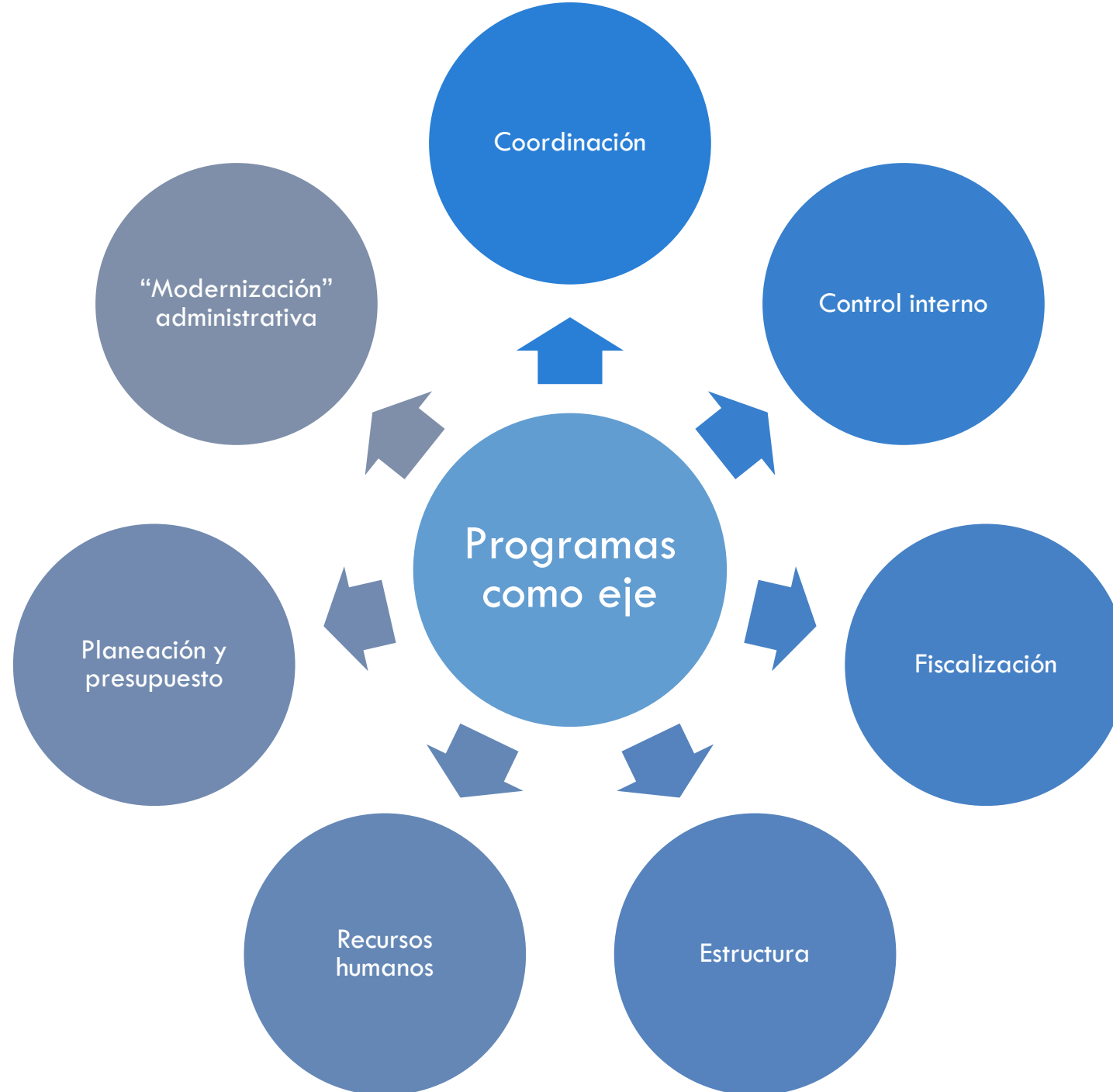
Calidad de
información

Gestión de
las
evaluaciones

Agendas
diferenciadas
de evaluación

Coherencia
de políticas
públicas

ARTICULAR



PROFUNDIZAR

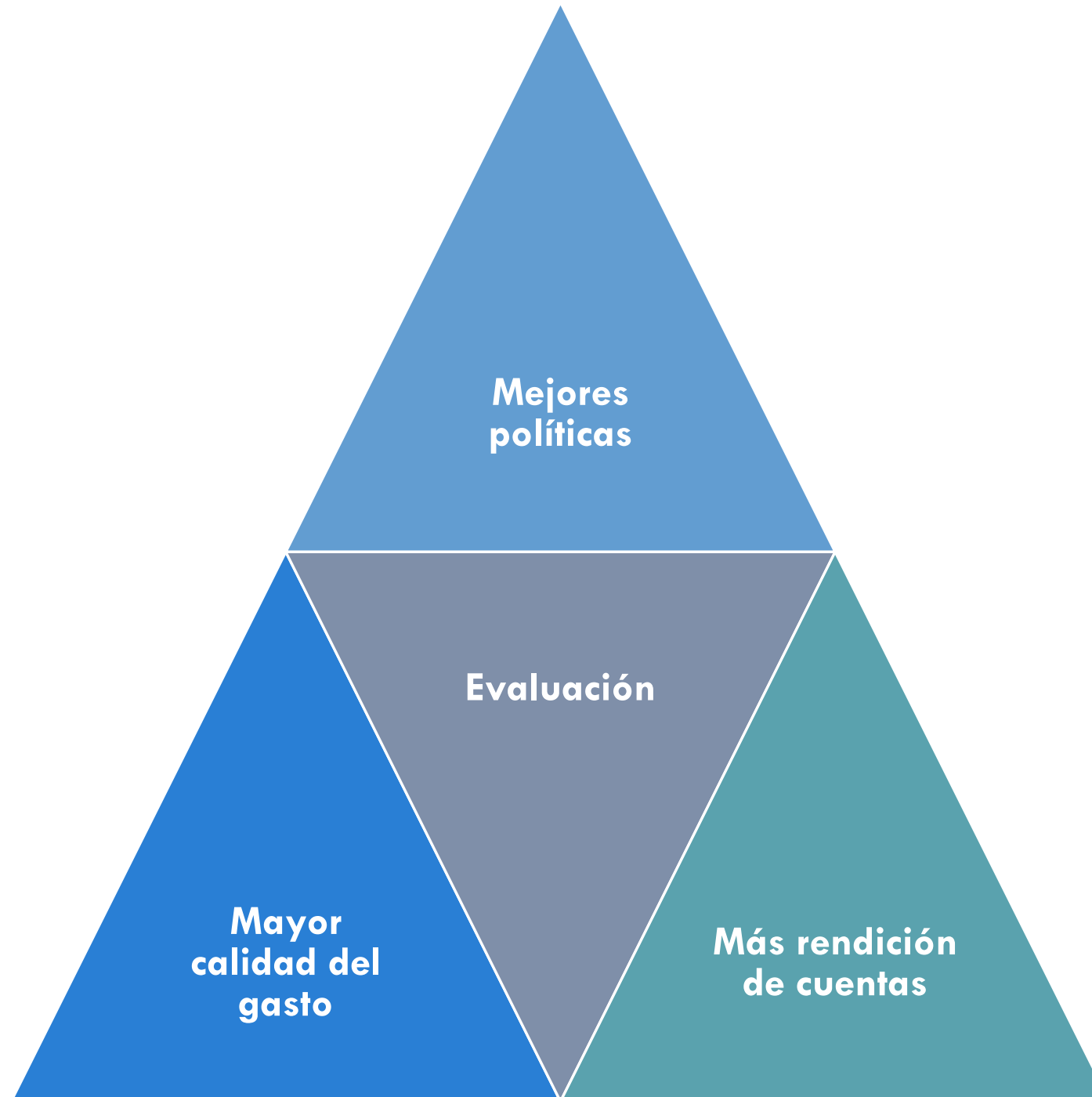
Nuevas áreas
de política

Evaluaciones
estratégicas
(para afinar
diseño)

Evaluación de
coherencia

Evaluación de
iniciativas
interguberna-
mentales y
metropolitanas

UTILIZAR



**GOBIERNOS ESTATALES QUE TOMAN DECISIONES CON BASE EN
EVIDENCIA, QUE GOBIERNAN ORIENTADOS POR
RESULTADOS, QUE APRENDEN Y MEJORAN Y QUE RINDEN
CUENTAS.**

Gracias