



Seminario OPYPA sobre Metodologías de Evaluación de Políticas

Área de Evaluación de Políticas Agropecuarias

Emilio Aguirre - Juan Baraldo - Darío Fuletti - Verónica Durán - Elisa Hernández

15 de Febrero del 2017



Agenda

- 1 Introducción
- 2 E.Procesos
- 3 E.Productos
- 4 E.Ejecutiva
- 5 E.Resultados
- 6 E.Impacto
- 7 E.Costo Beneficio
- 8 E.Institucional



Ciclos de seminarios OPYPA

- El Área de Evaluación de Políticas Agropecuarias en OPYPA-MGAP.
- Ciclo de Seminarios OPYPA sobre tópicos en evaluación:
 - 1 Metodologías de Evaluación de Políticas MEP (15/febr/17)
 - 2 Integración de MEP
 - Métodos mixtos (abril)
 - Modelos comportamentales integrados con impacto (mayo-junio)
 - 3 Economía industrial aplicada para la evaluación de políticas sectoriales (a definir)
 - 4 La revolución de la credibilidad en economía (a definir)
 - 5 Otros tópicos (a definir)



Seminario sobre MEP

- El objetivo de este seminario es discutir sobre Metodologías de Evaluación de Políticas (MEP).
- Esta presentación se basa en el libro del Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA) de Colombia.

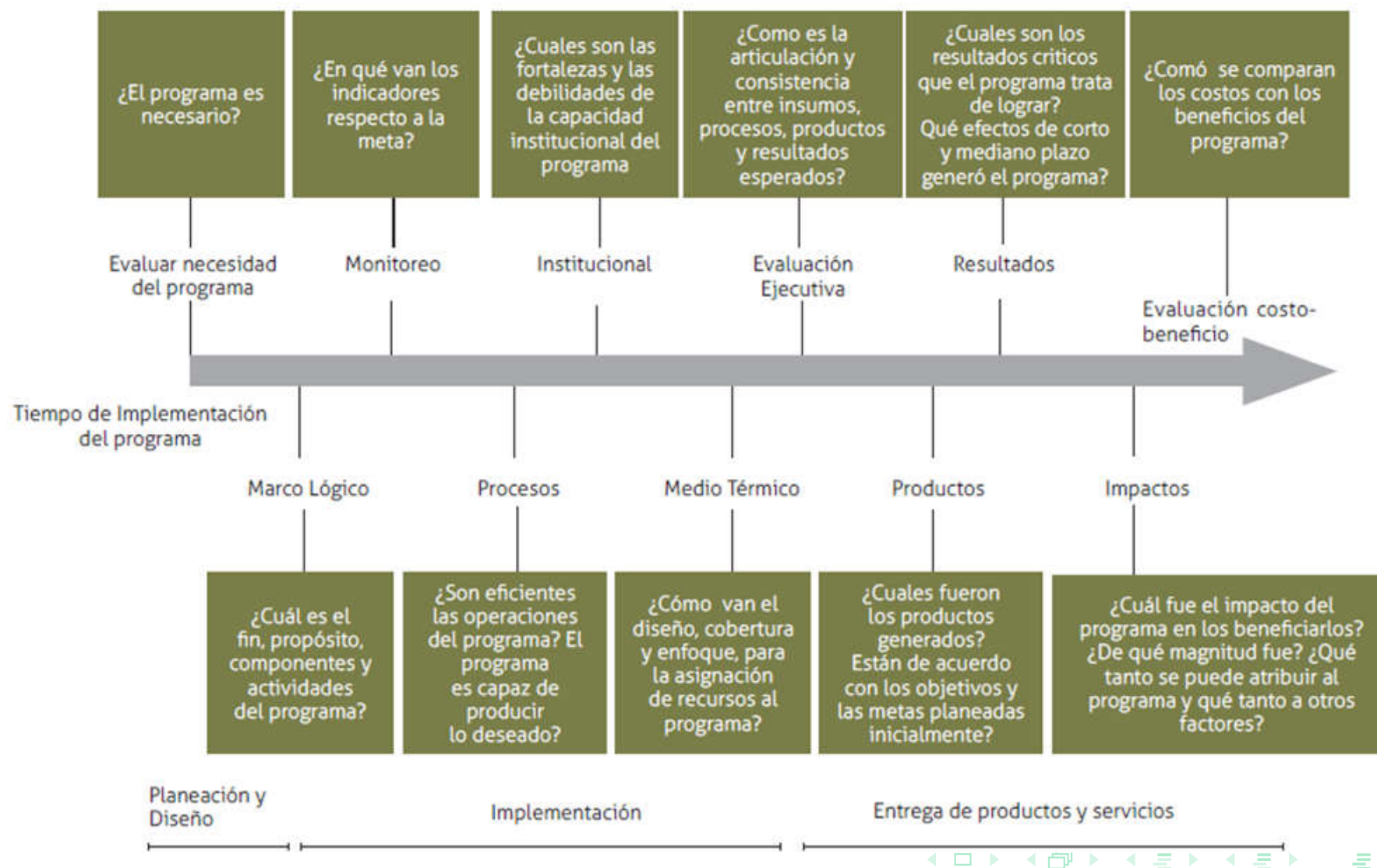
[SINERGIA \(2012\)](#) Guía para la Evaluación de Políticas Públicas.



Tipos de Evaluación y sus características

Perspectiva	Tipo
Tiempo	Ex ante
	Ex post
Alcance	Seguimiento
	Operaciones Gestión
	Institucional
	Ejecutiva
	Productos y Resultados
	Impacto
Actores	Costo Beneficio
	Autoevaluación
	Externa
	Participativa

Tipos de Evaluación según alcance y tiempo de evolución



Tipos de Evaluación y razones para su uso.

Etapa de planeación y diseño

	Objetivos	Interés político
Evaluación preimplementaria	Evaluar la necesidad de un programa. Comparar con usos alternativos	Orientar recursos, justificar inversiones
Para beneficiarios	Conocer experiencias y prioridades de beneficiarios en programas similares	Justificar inversiones
Para línea de base	Conocer los valores de los indicadores en la LdeB antes de la intervención	Técnico, justificar inversiones
Microsimulaciones, Meta análisis	Estimar los posibles impactos del programa basados en experiencias de otros países	Orientar recursos, justificar inversiones, ayudar en diseño
Análisis Costo Efectividad	Comparar los costos de distintas alternativas de producir productos similares	Comparar eficiencia relativa del programa
Análisis Costo Beneficio	Comparar costos y beneficios del programa	Reorientar recursos

Tipos de Evaluación y razones para su uso

Etapa de implementación

	Objetivos	Interés político
Teoría del programa, Marco Lógico	Articular el conocimiento en el cual se basa el programa	Tener información clave para gerenciar el programa
Supervisión, Reporte de Monitoreo	Alimentar el Marco Lógico	Reportar al público periódicamente los avances
Evaluación de procesos u operaciones	Analizar operaciones, ver como afectan logro de productos y resultados	Modificar procesos, identificar cuellos de botellas
Evaluación Ejecutiva	Analizar articulación entre insumos, procesos, productos y resultados esperados	Modificar diseño, implementación o continuar financiamiento
Revisión de medio término	Revisar el progreso y dar recomendaciones de cambio	Modificar programa, continuar financiación
Evaluación Institucional	Medir capacidades de una institución para el logro de resultados del programa	Relaciones inter e intra institucionales; normativa, gestión

Tipos de Evaluación y razones para su uso.

Etapa de entrega de productos y resultados.

	Objetivos	Interés político
Evaluación de productos	Evaluar que productos se entregaron según objetivos y propuestas iniciales	Modificar programa, mostrar resultados
Evaluación de resultados	Evaluar los cambios en las condiciones de los beneficiarios gracias a los productos de la intervención	Modificar programa, mostrar productos
Evaluación de impacto	Determinar si el programa obtuvo los efectos deseados, y si estos son atribuibles a la intervención	Réplica, Ampliación, Cerrar programa, diseño de política, mostrar impactos

Portafolio de evaluaciones



Evaluación de Procesos

¿Cuándo usarla?

Tan pronto se inicia el programa. Durante el funcionamiento del programa.

¿Para qué sirve?

Sirve para saber qué tan bien funciona internamente el programa. Provee información al evaluador acerca de si el programa se implementa como se diseñó

¿Por qué es útil?

Posibilita la **detección** temprana de cualquier **problema de operaciones** o procesos y la **mejora del funcionamiento** del programa. Permite a los evaluadores realizar un **seguimiento** de la forma en que los planes y **actividades** de un programa se están desarrollando.

Pasos a seguir

Evaluación de Procesos

- 1 Definir los procesos a evaluar
- 2 Recoger información de cada uno de ellos
- 3 Analizar mediante la aplicación de un método y reportar la información.
- 4 Uso de los resultados

Paso 1: definir los procesos a evaluar

Evaluación de Procesos

La información de los procesos del programa se organiza en un **mapa de procesos** donde se identifican las actividades, acciones y actores.

Identificar:

- 1 el flujo – ¿qué se hace? – **Actividades**
- 2 los encargados – ¿quién y cómo lo hace? – **Responsables**
- 3 los insumos – ¿qué se necesita para hacerlo? – **Entradas**
- 4 los productos – ¿qué se entrega? – **Salidas**
- 5 los beneficiarios – ¿a quién se entrega? – **Clientes**
- 6 el cronograma – ¿cuál es la duración y secuencia de las actividades?
– **Tiempos**

Pasos 2 y 3

Evaluación de Procesos

- Paso 2: recoger información de cada uno de los procesos
- Paso 3: analizar y reportar información
 - **Herramientas:** diagramas de GANTT, PERT y métodos de ruta crítica.
 - **Enfoques**
 - 1 Lean Manufacturing ●
 - 2 Enfoque de gestión por procesos ●
 - 3 Enfoque Six Sigma ●

Paso 3: enfoque Lean Manufacturing

Enfoque Lean Manufacturing (Toyota Production System)

Se centra en la generación de actividades de valor agregado en los procesos de un programa por medio de la identificación, **eliminación sistemática del desperdicio** y el perfeccionamiento continuo de estos procesos y operaciones para aumentar la eficiencia.

Herramientas del enfoque Lean Manufacturing

- **Mapa del flujo de valor**
- **5S** organizar procesos y actividades con el fin de generar un estado ideal; 5S: [1] clasificar, [2] ordenar, [3] limpiar, [4] estandarizar, [5] disciplina y entrenamiento
- **Justo a tiempo.** Consiste en producirlo planeado sólo cuando es requerido, en el tiempo establecido y elaborado por un proceso específico.

Paso 3: enfoque de Gestión por Procesos

Esta metodología le da mayor importancia a la visión que el beneficiario tiene sobre el conjunto de actividades y procesos del programa.

La ventaja de este enfoque es que ha creado un conjunto de herramientas para el **rediseño** de la conexión entre procesos y productos, con el fin de generar **actividades eficientes** que **respondan a las necesidades** de los **beneficiarios**.

La Gestión por Procesos se basa en 6 pasos claves:

- 1 Identificar a los beneficiarios y sus necesidades
- 2 Definir los productos
- 3 Trazar el mapa de procesos
- 4 Describir los procesos
- 5 Diagramar los procesos
- 6 Análisis de datos y mejora del proceso

Paso 3: enfoque de Six Sigma

El enfoque se sustenta en seis pasos:

- 1 Definir el producto o servicio del programa
- 2 Identificar los requisitos de los beneficiarios del programa
- 3 Comparar los requisitos con los productos
- 4 Describir el proceso a evaluar
- 5 Evaluar el proceso
- 6 Medir la calidad y producto

El enfoque emplea medidas de calidad de procesos y actividades del programa, con el objetivo de encontrar y diagnosticar posibles problemas [flujo de procesos, diagramas Causa-Efecto, diagramas de Pareto y gráficas de control].

Paso 4: uso de los resultados

Evaluación de Procesos

Las conclusiones de la evaluación de procesos son útil para:

- 1 Identificar y modelar los procesos y actividades de un programa.
- 2 Determinar si la cadena de producción del programa, compuesta por los procesos, se lleva a cabo según su diseño.
- 3 Generar esquemas de gestión de calidad que localizan los problemas, defectos y errores en los procesos y actividades del programa.
- 4 Crear herramientas de control y ajuste que garanticen que los procesos y actividades sean eficientes y eficaces.

Evaluación de Productos

Es un tipo de evaluación que se utiliza para analizar en qué medida se logró cumplir con las metas de productos entregados frente a los insumos invertidos.

Preguntas:

- ¿Fueron las actividades desarrolladas suficientes para realizar los productos acordados?
- ¿Se hicieron todas las actividades presupuestadas?
- ¿Se entregaron los productos planeados?
- ¿Tuvieron los productos la calidad y oportunidad esperadas?

Productos

Los productos son tangibles, se pueden contar, son resultado directo de las actividades o procesos de la intervención y dependen totalmente de estos, y son relevantes para el logro de los efectos del programa.

Desarrollo de la Evaluación

Evaluación de Productos

Pasos a seguir:

- 1 Definir productos esperados a evaluar
- 2 Establecer metas y asociar indicadores
- 3 Recolección de información
- 4 Analizar y reportar el estado de los productos

Metas e indicadores asociados al componente de infraestructura

Nombre	Fórmula	Meta 2010	Meta 2011	Periodicidad	Medios de verificación
Nuevas gobernaciones vinculadas a la estrategia TD	Número de nuevas gobernaciones vinculadas a la estrategia TD con respecto al año inmediatamente anterior	6	6	Anual	MINTIC
Nuevos municipios vinculados a la estrategia TD	Número de nuevos municipios vinculados respecto al año inmediatamente anterior	20	20	Anual	MINTIC

Fuente: DEPP, DNP (2010).

Evaluación Ejecutiva

- Se creó con la **intención de generar información** oportuna y pertinente para que las entidades, tanto las ejecutoras como las que asignan recursos, tomen decisiones sobre ajustes a los programas **en el corto plazo** e incrementen la eficiencia y eficacia de la ejecución de las políticas públicas.
- Son un **instrumentos de evaluación de medio término**, debido a que la metodología permite inspeccionar aspectos de ejecución y operación de los programas.
- Se desenvuelven mejor cuando están relacionadas o en coordinación con el sistema de seguimiento. Aunque se diferencia de este al ser un proceso analítico más global e integral.

Preguntas a las que intenta responder

Evaluación Ejecutiva

- ¿Cual es el desempeño general del programa?
- ¿Se encuentra la implementación acorde con su diseño?
- ¿Cual es la relación de causalidad entre los diferentes componentes del programa?
- ¿Cual es la cadena de resultados del programa?
- ¿Cual es la cadena de entrega del programa? ¿Donde están los cuellos de botella en la cadena de entrega de cada uno de los productos o servicios?

Se utiliza cuando se quiere

Evaluación Ejecutiva

- Tener una visión general del funcionamiento de un programa a corto plazo
- Establecer la calidad del diseño del programa
- Identificar si el enfoque del programa es el correcto
- Determinar la calidad en la entrega de los productos y descubrir cuellos de botella
- Constatar la cobertura del programa
- Examinar la percepción de un grupo de beneficiarios acerca de los resultados del programa
- Analizar si es viable continuar financiando el programa
- Realizar un análisis de la eficiencia, eficacia y calidad del programa.

Evaluación Ejecutiva

Se diferencian de las evaluaciones de impacto en:

- Distinguir entre un error de diseño y un error de implementación al analizar un programa
- Determinar los cuellos de botella entre los insumos, procesos, productos y resultados.
- Ser una herramienta flexible que permite tomar decisiones en el corto plazo
- No llegar a conclusiones metodológicamente robustas sobre los resultados y los impactos de los programas
- No establecer relaciones de causalidad entre el desempeño de las intervenciones y los cambios en las condiciones y comportamientos observados en los beneficiarios
- Una de sus limitaciones es que no permite probar si el programa causo el resultado o atribuir resultados exclusivamente a la intervención.

Evaluación de Resultados

Estudia los cambios en las condiciones o comportamientos de los **beneficiarios** como consecuencia de los productos entregados por una intervención en un horizonte de corto y mediano plazo.

Utilidad: tener indicios sobre los resultados del programa para tomar decisiones políticas o presupuestales en el corto o mediano plazo, o si se quiere analizar cambios importantes en indicadores de seguimiento.

Principales características:

- Costo moderado y ejecución relativamente veloz
- Análisis descriptivo de los cambios que generó la intervención, sin tener certeza de la magnitud atribuible programa
- Incorpora en el análisis los esfuerzos y el comportamiento de las instituciones o agentes involucrados en la política pública.

Pasos a seguir

Evaluación de Resultados

- 1 Identificar los resultados esperados del programa o política que se va a evaluar
- 2 Priorizarlos para determinar cuáles se van a medir y analizar
- 3 Construir indicadores y fijar metas
- 4 Identificar la información necesaria e identificar cómo puede ser recolectada
- 5 Analizar y reportar los resultados
 - Métodos antes-después. Comparaciones a lo largo del tiempo.
 - Cuando no se tienen los datos del antes y después, se pueden utilizar modelos de corte transversal como modelos de probabilidad o regresiones lineales que dan cuenta de los indicadores definidos pero solamente en el momento en el cual se levanta la información.

Evaluación de Impacto

Permite identificar el impacto del programa (**atribución**); **elección del método** depende de: criterio de elegibilidad, forma de implementación, disponibilidad de información, etc.

Conceptos básicos: contrafactual, tiempo de maduración, tipos de sesgos, etc

- Experimentales
- No experimentales
 - 1 Regresión Discontinua
 - 2 Diferencia en diferencias
 - 3 Matching
 - 4 Variables instrumentales
 - 5 Control Sintético
 - 6 Modelos estructurales
 - 7 Otros: exposición al tratamiento, etc

} **Métodos**

Evaluación Costo Beneficio

Costo beneficio \neq costo efectividad.

Pasos en la ECB:

- 1 Identificar los objetivos del programa
- 2 Definir otras alternativas
- 3 Establecer el marco de referencia conceptual [real y pecuniario; directo e indirecto; preferencias inter temporales; inflación.]
- 4 Estimar el valor económico de los costos y beneficios mediante una metodología
- 5 Estimar el valor presente neto [incertidumbre, riesgo]
- 6 Estimar la relación costo-beneficio
- 7 Estimar la rentabilidad
- 8 Uso de resultados [elección según un criterio]

Evaluación Costo Beneficio

Enfoques para construir la relación C-B

- 1 Análisis cualitativo: cuantificar costos directos y hacer valoración cuali de los indirectos. Juicio de valor si $B > C$
- 2 Análisis de los B y C directos.
- 3 Evaluación social de proyectos [DAP, precios sombra]

Valoración de beneficios

- 1 Valor de mercado
- 2 Excedente del consumidor y del productor
- 3 Precios de mercado sin distorsión
- 4 No hay P de mercado [DAP]

Evaluación Costo Beneficio

Aproximaciones para el manejo de la incertidumbre

- 1 Valor esperado
- 2 Tasa de descuento ajustada por riesgo
- 3 Simulación Monte Carlo

Evaluación Institucional

Es un tipo de evaluación que permite medir el grado de capacidad institucional que se tiene para llevar a cabo determinado programa.

Preguntas:

- ¿Qué capacidad institucional tiene el programa para cumplir con sus objetivos?
- ¿Es la capacidad institucional del programa viable o sostenible?
- ¿Qué debilidades u obstáculos tiene la institucionalidad para cumplir con la misión del programa?
- ¿Qué tarea o actividad de la institucionalidad no está funcionando como debería? ¿Por qué?
- ¿Qué cambios se requieren para que mejoren los aspectos de la capacidad institucional?

Desarrollo de la Evaluación

Evaluación Institucional

Pasos a seguir:

- 1 Identificar la perspectiva de la evaluación institucional.
- 2 Especificar la unidad de análisis: nivel de política, organización, programa, proyecto, actividad, tarea.
- 3 Determinar la metodología a utilizar para el análisis.
- 4 Plantear y desarrollar las herramientas de levantamiento de información necesarias.
- 5 Reportar los resultados.

Pasos 1 y 2: análisis de la capacidad institucional

Evaluación Institucional

- 1** A nivel micro (individuo): Hace alusión al recurso humano dentro de la organización, programa o política.
- 2** A nivel de la(s) organización(es): capacidad de gestión, y el desempeño de tareas y funciones específicas.
- 3** A nivel macro (contexto institucional): la(s) organización(es) y su relación con el entorno en el que se desempeña(n)

Pasos 3, 4 y 5

Evaluación Institucional

Diferentes **metodologías**:

- 1 Sistema de Análisis de Capacidad Institucional (SADCI) ●
- 2 Participatory, Results-Oriented Self-Evaluation (PROSE) ●
- 3 Organizational Capacity Assessment Tool (OCAT) ●
- 4 Lista de chequeo Sí/No o Tarjeta de puntuación (Scorecard) ●

METODOLOGIA SADCI

Identificar el grado de capacidad institucional actual para llevar a cabo determinadas acciones; evaluar los obstáculos y debilidades a remover o eliminar y establecer las acciones y planes requeridos para ello

- 1 Determinar el objetivo general del programa u organización analizada
- 2 Plantear los objetivos particulares de cada componente del programa u organización
- 3 Describir las actividades o subcomponentes de cada objetivo
- 4 Detallar las tareas de cada actividad o subcomponente

Este ejercicio se puede complementar con encuestas a la población beneficiaria del programa, con el propósito trazar la ruta crítica de implementación del programa evaluando la coherencia entre el análisis de oferta y el de demanda.

METODOLOGIA PROSE

Esta herramienta permite evaluar una unidad de análisis específica dentro del programa, una organización o un grupo de organizaciones.

- 1 Definir la cohorte de organizaciones que participan en el cumplimiento de la misión del programa.
- 2 Reunir a las organizaciones involucradas en un taller para diseñar la herramienta de evaluación.
- 3 Determinar tareas, actividades o capacidades críticas para cumplir con el objetivo y que se quieren medir o resaltar.
- 4 Una vez el instrumento está diseñado se aplica a cada una de las organizaciones de la cohorte.
- 5 El facilitador maneja un grupo de discusiones con respuestas individuales a cuestionarios de 100 ítems.
- 6 Calificar las respuestas de los cuestionarios en una escala ordinal hasta que haya acuerdo en el grupo acerca del puntaje.
- 7 Analizar los resultados estadísticamente

	Fuertemente en desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo	Fuertemente de acuerdo
Tenemos las competencias del personal apropiadas para lograr nuestra misión	1	2	3	4	5
Tenemos el adecuado número de personas para lograr nuestra misión	1	2	3	4	5



METODOLOGIA OCAT

Es una auto-evaluación organizacional participativa, aunque se puede adaptar para ser desarrollada de manera externa

Se asigna una calificación a cada área de capacidad (ej: 1:necesita atención urgente y mejora; 2:necesita atención; 3:necesita mejora; 4:necesita mejorar en aspectos definidos; 5:espacio para alguna mejora; 6:no hay necesidad de mejora)

Las áreas de capacidad definidas son:

- 1 Gobernabilidad
- 2 Prácticas de gestión
- 3 Recursos humanos
- 4 Recursos financieros
- 5 Entrega de servicios
- 6 Relaciones externas
- 7 Sostenibilidad

Los puntajes indican los aspectos a mejorar. El análisis se desarrolla con el apoyo de un equipo evaluador y personas externas a la organización que pueden dar una mirada objetiva e independiente.

1. Estructura organizacional a. Tiene estructura organizacional con líneas definidas de autoridad y responsabilidad	1 2 3 4 5 6
2. Sistemas de información a. Existen los sistemas para levantar, analizar y difundir datos e información	1 2 3 4 5 6
3. Procedimientos administrativos a. Existen procedimientos administrativos y manuales y son adoptados b. Son los manuales y procesos actualizados de manera permanente	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6
4. Personal a. Las prácticas de empleo de personal se encuentran claramente definidas y son adoptadas	1 2 3 4 5 6
5. Planeación a. Planes de operación son desarrollados, revisados, actualizados y reflejan un plan estratégico b. Recursos son planeados y asignados de manera correcta	1 2 3 4 5 6 1 2 3 4 5 6

Lista de chequeo Sí/No o Tarjeta de puntuación (Scorecard)

Para ser aplicada en la evaluación institucional de un programa, es necesario que la lista califique aspectos de la capacidad institucional existente frente a sus productos resultantes. En la tarjeta de puntuación o Scorecard se enuncian una serie de características o actividades de la institucionalidad que se quiere evaluar, a las cuales se les aplica una calificación de sí o no, para después agregarlas a nivel de programa.

Las áreas de capacidad definidas son:

- 1 Determinar lo que se quiere medir, la capacidad institucional para el desarrollo de un programa, y señalar los procesos/actividades/ tareas que la componen para poder desagregarla.
- 2 Diseñar una serie de indicadores que reflejen el desarrollo de estos procesos y darles una ponderación en el logro del objetivo o la misión.
- 3 Calificar cada indicador usando métodos de recolección de información como entrevistas, información secundaria, grupos focales, entre otros.
- 4 Al final, si aplica, también se pueden agregar para lograr una calificación de toda la capacidad institucional.