

# **EXPERIENCIA Y REFLEXIONES EVALUATIVAS DESDE LA PRÁCTICA DE LA DIRECCIÓN NACIONAL DE EVALUACIÓN Y MONITOREO**

**MINISTERIO DE DESARROLLO SOCIAL - URUGUAY**

Jueves, 5 de setiembre de 2019

---

En: VII Jornadas del personal del Sistema Nacional Integrado de Salud  
Centro de estudios de BPS



- 
- a) Institucionalidad de la E&M en el MIDES**
  - b) La Evaluación y Monitoreo en los inicios: Condiciones y Tarea principal**
  - c) Ejes orientadores de la evaluación en DINEM**
  - d) La flexibilidad como clave**
  - e) Uso de registros administrativos: ventajas y carencias**
  - f) Evaluación: comunicación y decisión**
  - g) Síntesis y consideraciones finales**

**Coordinar y articular** las políticas sociales generales y realizar el diseño, **ejecución y seguimiento** de políticas específicas con participación social, para contribuir al desarrollo humano, el ejercicio de la ciudadanía, la integración social, la redistribución y la equidad, para la totalidad de la población del Uruguay, atendiendo particularmente a la población en situación de vulnerabilidad.

5 EJES DE LOS COMETIDOS MIDES

Articulación de la oferta programática pública en los distintos niveles territoriales

Direcciones con foco en la articulación de políticas y programas a nivel nacional y local

DNPS, DNGT, Secretaría de Cuidados

*Promoción de la participación social*

*Evaluación y monitoreo, generación de información*

Direcciones de apoyo y soporte (esto no implica que no sean sustantivas)

DIGESE, DINEM

*Transversalidad y enfoque de derechos*

Institutos y Rectorías

INMUJERES, INMAYORES, INJU, PRONADIS, Promoción sociocultural

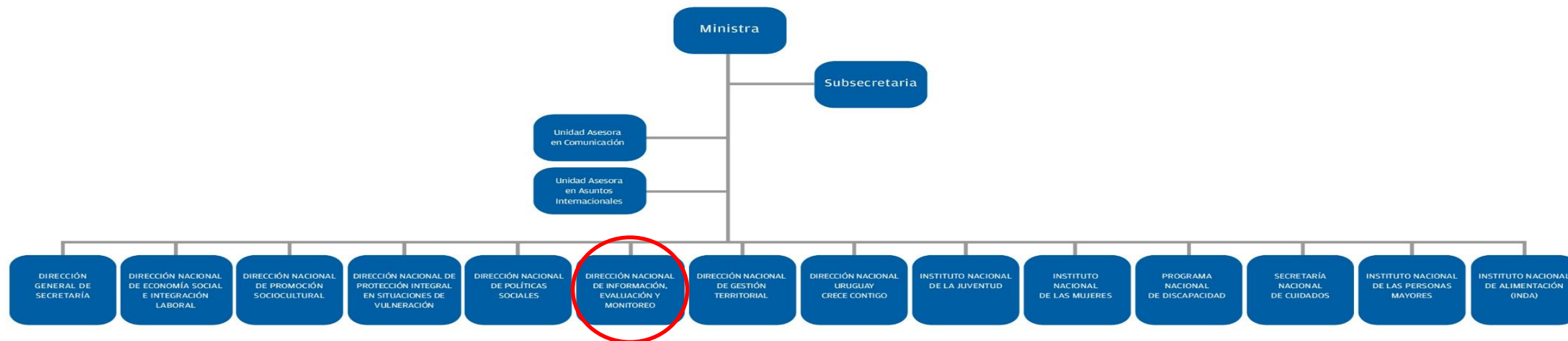
Diseño e implementación de programas para población vulnerable

Direcciones con foco en la implementación de programas para hogares y personas en situaciones de vulnerables.

DINESIL, Protección Integral, UCC, INDA

Los ejes, en MIDES, son asumidos de manera transversal, por la mayoría de las Direcciones o Institutos

## Organigrama MIDES



Consideración 1: La propia estructura marca una **relevancia de los procesos de evaluación, seguimiento, monitoreo y registro de la información en el MIDES.**

Consideración 2: La equiparación en nivel con las restantes Direcciones, hace que la DINEM deba “ganar” un espacio y “**legitimar** la práctica evaluativa” (Convecer, no imponer). **Construir una cultura de evaluación.**



## **Advertencias y claves para interpretar las siguientes diapositivas:**

En este marco, con el encuadre institucional mencionado y los desafíos señalados, a continuación se realizan una serie de reflexiones surgidas desde una experiencia concreta de la práctica evaluativa -entendida en el sentido amplio-.

El carácter general de algunas de las consideraciones que siguen, son el corolario del acumulado de experiencias empíricas concretas de la práctica del monitoreo, seguimiento y evaluación de programas sociales, así como de la generación de información para los distintos niveles de decisión.

Si bien se presentan bajo un formato “deductivo” la lógica de su construcción es fuertemente “inductiva”.

**E&M en un contexto de falta de cultura de evaluación y requisitos para la misma.**



**Legitimar la Evaluación como “valor” y como tarea.**



**Hallazgos iniciales en el marco de la práctica evaluativa.**

**Evaluador / “Evaluado”**

- Acotada experiencia práctica y desarrollo conceptual, escasa institucionalidad, recursos humanos con formación
- Visión academicista / técnica de las evaluaciones.

- La evaluación como “control” ex – post
- E&M como imposición externa y formalismo.

**El evaluador debe asumir un rol activo en la construcción de las condiciones para propiciar el desarrollo de una cultura de evaluación.**



**Utilidad de la evaluación como insumo para las políticas**



**Fortalecer los diseños de los programas**



**Desarrollar / Fortalecer sistemas de gestión e información**



## Criterio operativo: FLEXIBILIDAD

Adecuar las definiciones metodológicas/técnicas al *objeto* a evaluar.

Valerse de la amplia gama teórica / metodológica / técnica de las distintas disciplinas de las CCSS

Promover diseños de evaluación combinados (cuali/cuanti) e interdisciplinarios

Atender a las distintas etapas del ciclo de política o énfasis de tipos de evaluación:

*Ex – ante*: Diseño o simulaciones

*Ex – dure* o intermedias: Procesos / implementación (importante utilidad / legitimación entre los efectores de política).

*Ex – post*: Resultados, impacto, sostenibilidad

Acuerdos institucionales de la evaluación

Internas  
Externas  
Mixtas  
Interinstitucionales

**Socios:**

**Académicos:** Udelar (IECON, IESTA; DS, DTS, DECON, ICP, MULTI; Psicología; Humanidades; Medicina)

**Estatales:** DIEE, MTSS

**Sociedad civil:** CIESU, CINVE



**Criterio operativo y orientador: Aprovechar datos existentes (registros administrativos y datos de las intervenciones) y construir *solo* lo necesario.**

### Ventajas

- **Económico**
- Son útiles para **definir población objetivo**, construir **grupos de comparación**, a la vez que **evaluar finalmente desempeños** (resultados/impactos)
- Permite trabajar con la **población total** (no es necesario el muestreo)
- Permite **construir series** de evaluaciones (cada edición de un programa puede ser evaluada año a año), continuidad de seguimiento de cohortes (paneles / trayectorias)
- Permite **instalar un sistema de evaluación para cada programa** (“Monitoreo evaluativo”)

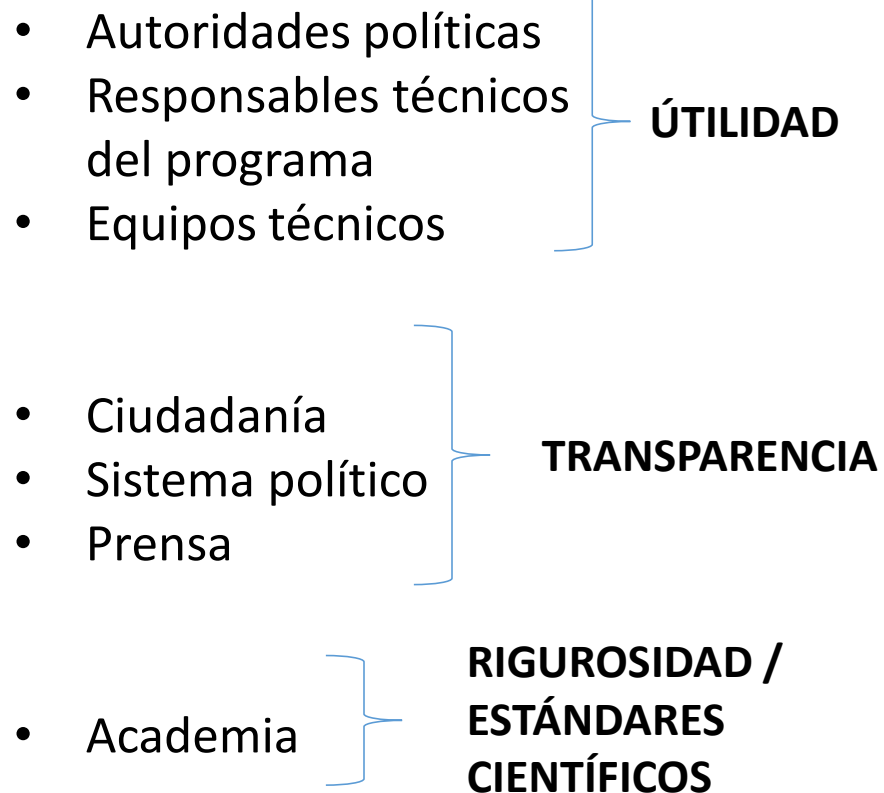


### Desventajas / Riesgo

- **No permiten dar cuenta de todas las dimensiones** relevantes para la evaluación de un programa
- **Calidad** de los registros
- **Costo transaccional** – de acceso (que puede ser alto dependiendo de las instituciones)

En ciertos escenarios es aconsejable combinar el uso de RA con datos primarios y específicos.

## A quién nos dirigimos:



## Incidencia de los insumos evaluativos

Los resultados y consideraciones de las evaluaciones, así como de los insumos analíticos en general, en término de su incidencia efectiva en las políticas o programas (en términos de *validación, reformulación y reconsideración*) están mediados por distintos factores y no es necesariamente directa.

- Las definiciones de política son *políticas* (politics / policy).
- Dependen de las condiciones reales de posibilidad.
- Dependen de percepciones / conocimiento que el programa o decisor tenga anteriormente.
- Dependen de la cultura de evaluación de la institución y de la especificación de ésta en cada programa evaluado

- el contexto *hace* a la evaluación necesaria
- centralidad del evaluador en construir una cultura de evaluación: identificar “peajes” necesarios
- la evaluación como (a) hecho político; (b) con rigurosidad técnica; (c) dando voz a los interesados.
- la evaluación debe ser **flexible** (metodológicamente, en los énfasis y etapas del ciclo de política y en sus arreglos institucionales)
- apostar por el uso de **registros administrativos** en las tareas evaluativas: **construir y compartir**
- las evaluaciones son insumos... las decisiones están en otros lados, aprendamos a vivir con eso.

«Todo es evaluable o *Todo admite una aproximación evaluativa*»

«Ni evaluaciones injustas, ni condescendientes»

«El principal constructor de una cultura de evaluación es el evaluador, no el evaluado»

---

**¡Muchas gracias!**

Soc. Martín Moreno Sena  
[mmoreno@mides.gub.uy](mailto:mmoreno@mides.gub.uy)