



La evaluación en su (complejo) contexto: los retos de la mejora, la rendición de cuentas y la calidad en la(s) política(s) pública(s) de cooperación y desarrollo

**“La evaluación de la cooperación: nuevas realidades, nuevos enfoques”
Seminario de actualización sobre evaluación de la acción humanitaria y la
cooperación para el desarrollo**

Carlos Rodríguez-Ariza
División de Evaluación DGPOLDE
Madrid, 28 de Octubre de 2010



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO

**NO ENTIENDO POR QUÉ NOS
DEJAMOS METER EN ESTOS LÍOS...**





El contexto desde...

...la perspectiva de los donantes...

...cuando los donantes son
administraciones públicas españolas

El contexto desde la demanda y gestión
de evaluaciones



Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas de Desarrollo (DGPOLDE)

- Formulación, planificación, seguimiento y evaluación de la política() española() de cooperación internacional.
- Funciones:
 - Elaborar el **Plan** Director de Cooperación Internacional y los Planes Anuales (PACI).
 - Desarrollar las labores de **seguimiento, coordinación y evaluación** de la ayuda española oficial para el desarrollo.



Organigrama

Ministerios (AGE)
CCAA
EELL
Universidades
Sindicatos
Empresas
ONGD





Contexto institucional y normativo

- ✓ OPE (1998-Ley de Cooperación)-DGPOLDE (2005): Unidad central
- ✓ Metodologías de Evaluación (1998/ 2001) y Manual de gestión de evaluaciones (2006)
- ✓ Planes Directores y Política y financiación para Evaluación
- ✓ Normativa AECID de subvención ONGD “incentiva” la evaluación (2005)
- ✓ CCAA institucionalizan la evaluación (Andalucía, Cataluña)



LINEAMIENTOS DE LA DIVISION DE EVALUACION (2010-2011):

El desarrollo de la Oferta y la Demanda en
Decisores, Gestores, Ejecutores, Actores...

1-FORMACION Y CAPACITACION

3-TRABAJO EN RED

3-GESTION DEL CONOCIMIENTO

4-GESTION DE EVALUACIONES



APRENDER PARA MEJORAR

LECCIONES APRENDIDAS

CONCENTRACIÓN

SELECTIVIDAD

**DELEGACIÓN MAYOR
DE COMPETENCIAS AL
TERRENO**

**GESTIÓN PARA RESULTADOS DE
DESARROLLO**

**INCREMENTAR
CAPACIDADES Y
CAPITAL HUMANO**

**COORDINACIÓN Y
COMPLEMENTARIEDAD
ENTRE ACTORES**

**ARTICULAR
PLANIFICACIÓN Y
ACCIÓN**

**PROFUNDIZAR
REFORMAS**

**COORDINACIÓN
SOBRE EL
TERRENO**

**AVANZAR
COHERENCIA DE
POLÍTICAS**

**COORDINACIÓN
REAL SOBRE EL
TERRENO**

**AVANZAR EDUCACIÓN
PARA EL DESARROLLO**

**CONSOLIDAR CONSENSO Y
PARTICIPACIÓN**

N EN



Plan Director (PD) 2009-2012:

**Capítulo II: “Aprender para Mejorar: Lecciones del ciclo anterior”:
Volumen y calidad de la ayuda, Coherencia, participación y
consenso.**

**Capítulo VIII “Gestión para Resultados de Desarrollo: Aprendizaje,
Evaluación y Gestión del Conocimiento”:
Consolidación de una política de seguimiento y evaluación orientada
a un sistema integrado de gestión del conocimiento**

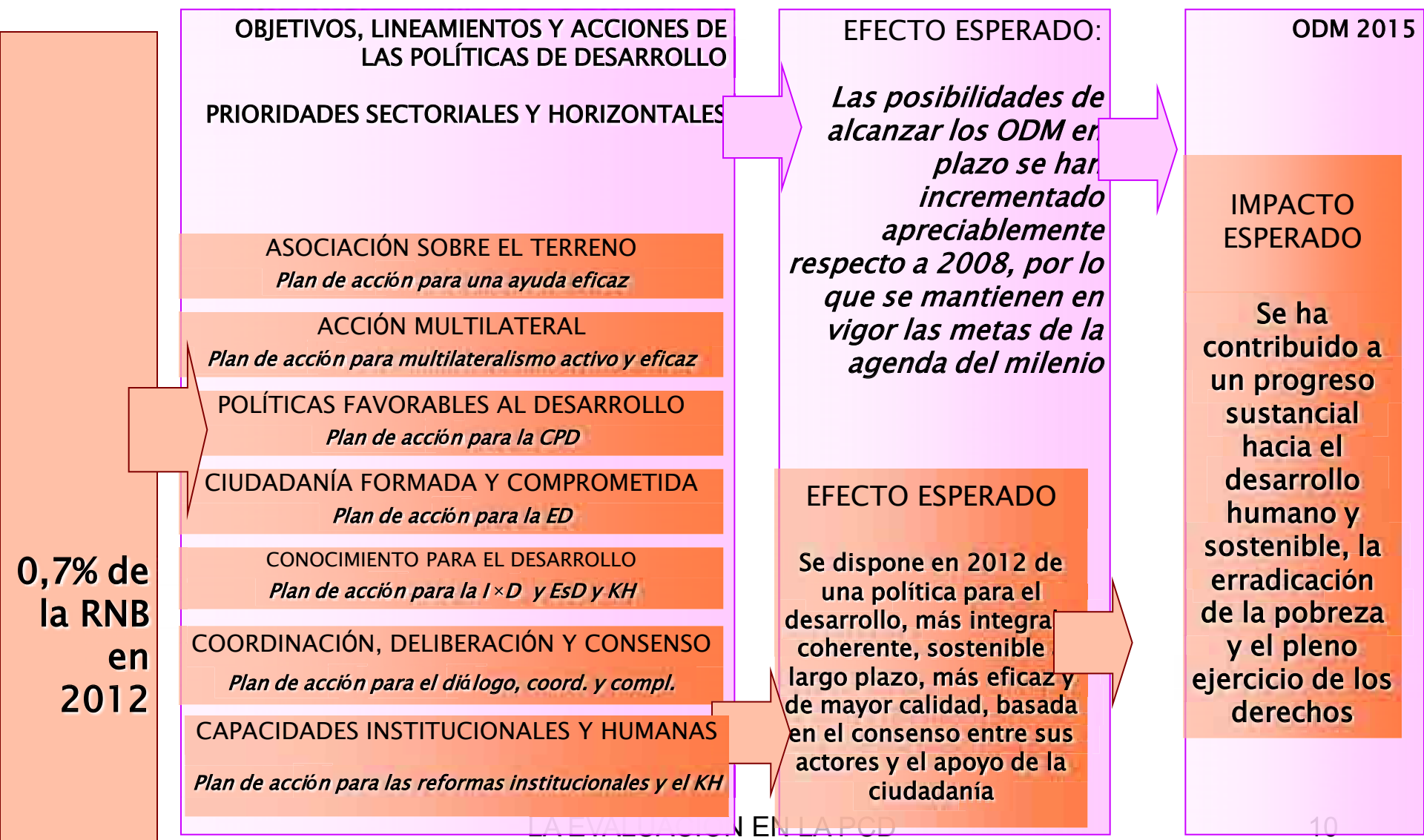
Capítulo XIII: “Seguimiento y Evaluación del PD”

Evaluabilidad del Plan Directo

SyE del PD

SyE de la contribución a procesos y resultados de desarrollo

Instrumentación del sistema: condiciones, medios y reposnsables

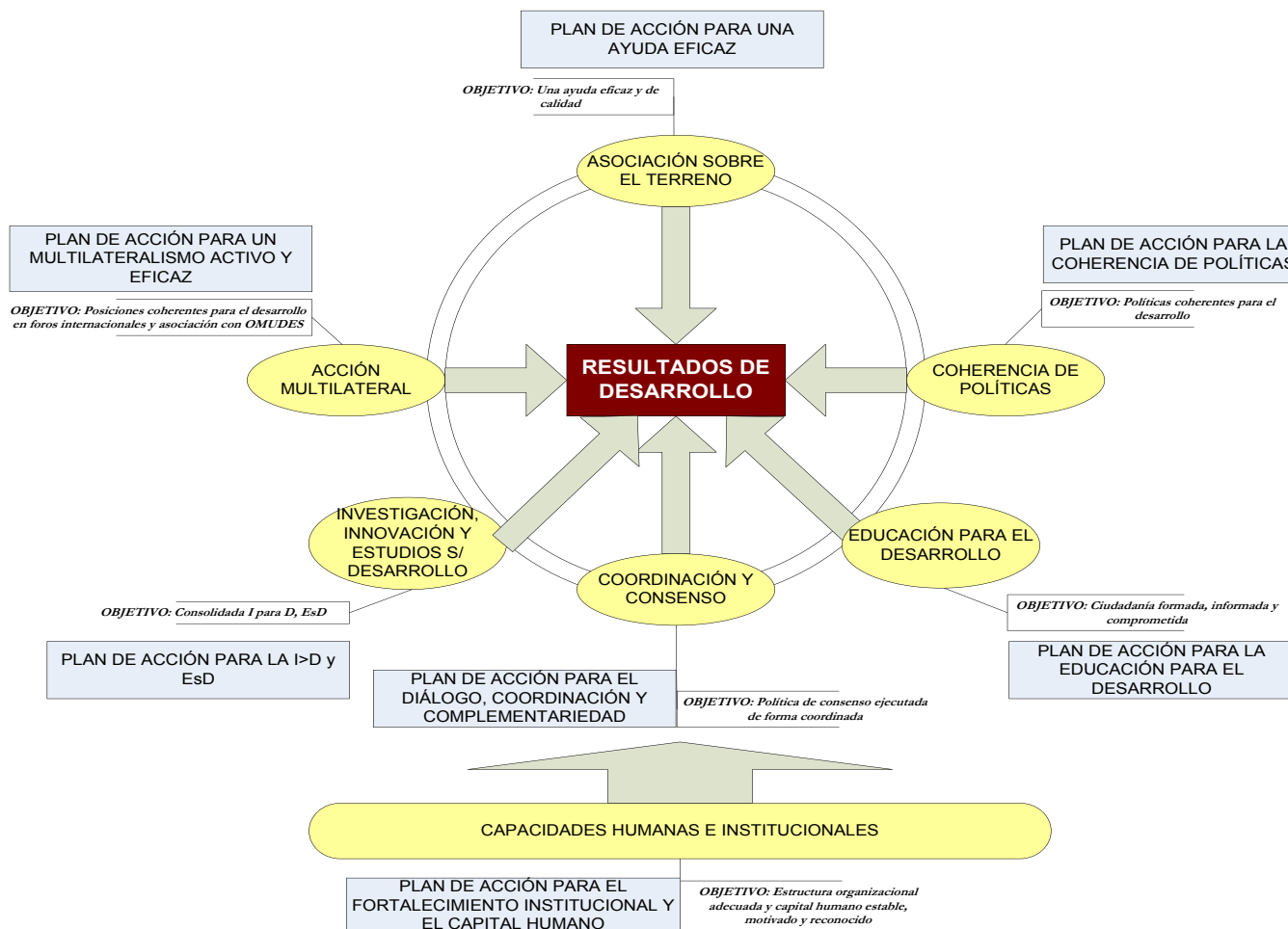




ÁMBITOS ESTRATÉGICOS

PLANES DE ACCIÓN Y EFECTOS DIRECTOR

Fig. 1. ÁMBITOS ESTRATÉGICOS, OBJETIVOS Y PLANES DE ACCIÓN CORRESPONDIENTES





INSUMOS PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PD 2009-2012

**CONSOLIDAR LOS
MARCOS DE
RESULTADOS**



**Diseño del
Seguimiento y
Evaluación**

**MARCOS DE
ASOCIACION**



**PROGRAMACION
OPERATIVA AECID**



**Sistema de
indicadores y
responsabilidades**



Retos del contexto

Contexto de la evaluación de la Política de desarrollo

Reto de la mejora

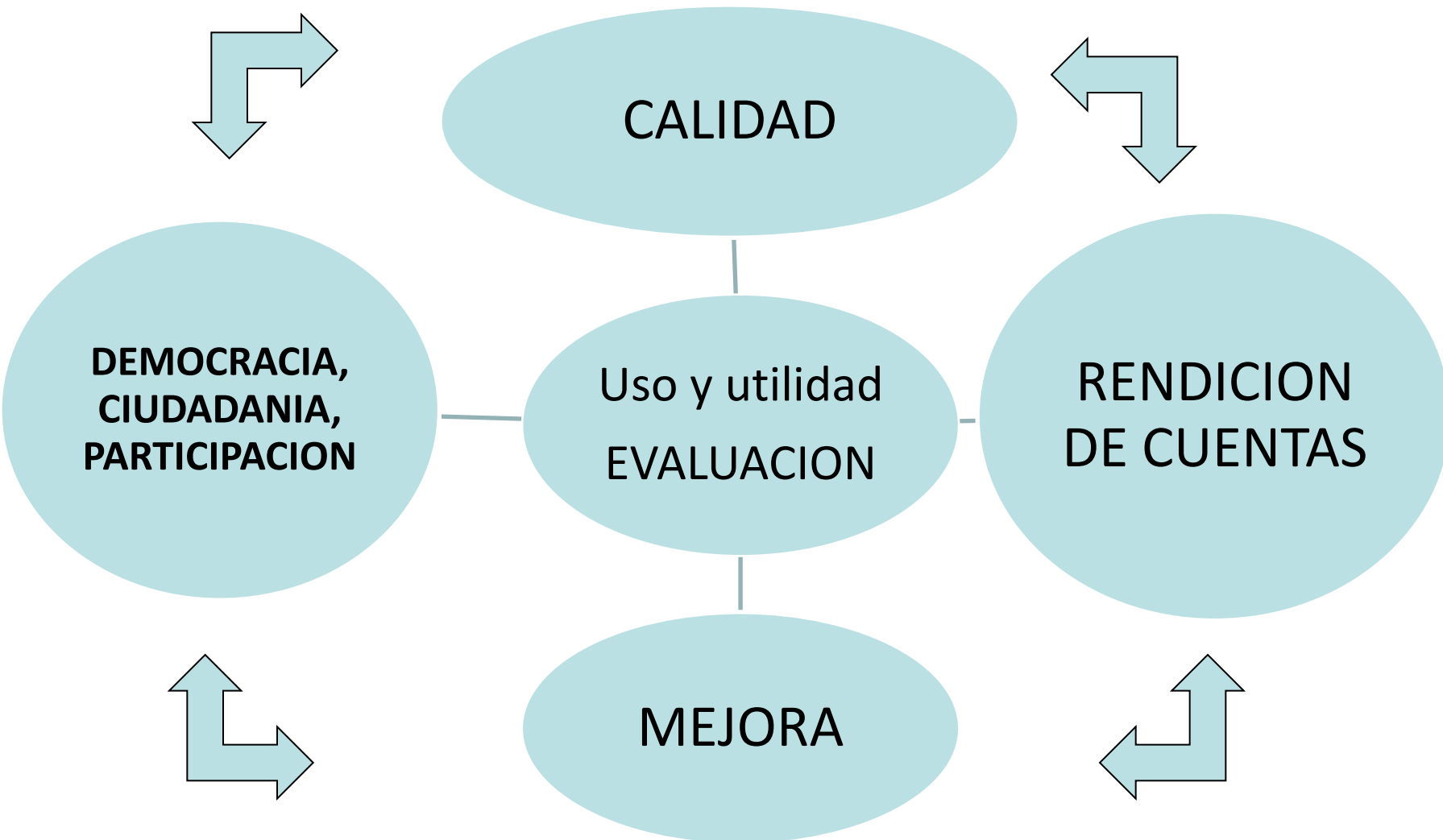
Reto de la rendición de cuentas

Reto de la calidad

Reto de la participación proactiva y
responsable



RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





¡¡ Somos diferentes... !!





ESPAÑA ES DIFERENTE (i)

TRES DIFERENTES ADMINISTRACIONES PUBLICAS

A) ADMINISTRACION CENTRAL(MAEC, MEH,
MMAMRM, MC...)

B) COOPERACION DESCENTRALIZADA:

1) 17 COMUNIDADES AUTONOMAS-AGENCIAS

2) 8.115 MUNICIPIOS

3) OTRAS: PROVINCIAS, FONDOS REGIONALES,
UNIVERSIDADES...



¿SOMOS CONSCIENTES?



¡ ESTOS GODOS
ESTAN LOCOS ¡



Memoria 2009 de la Evaluación en la Cooperación Española

Muestra: AGE, CCAA, EELL (50) y ONGD (62)

Más de 400 evaluaciones

Más de 130 “comanditarios” de evaluación

60% no realiza evaluaciones o de forma excepcional

6% disponen de responsables con dedicación exclusiva

27% de los gestores tienen formación específica

Los más “evaluadores”: las ONGD



¿ES POSIBLE?

Cada stakeholder (Administración Pública) es un microcosmos

¿CÓMO AUMENTAR LA
COORDINACIÓN,
COMPLEMENTARIEDAD Y
COHERENCIA DE ESTE SISTEMA?



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DIRECCIÓN
EVALUACIÓN



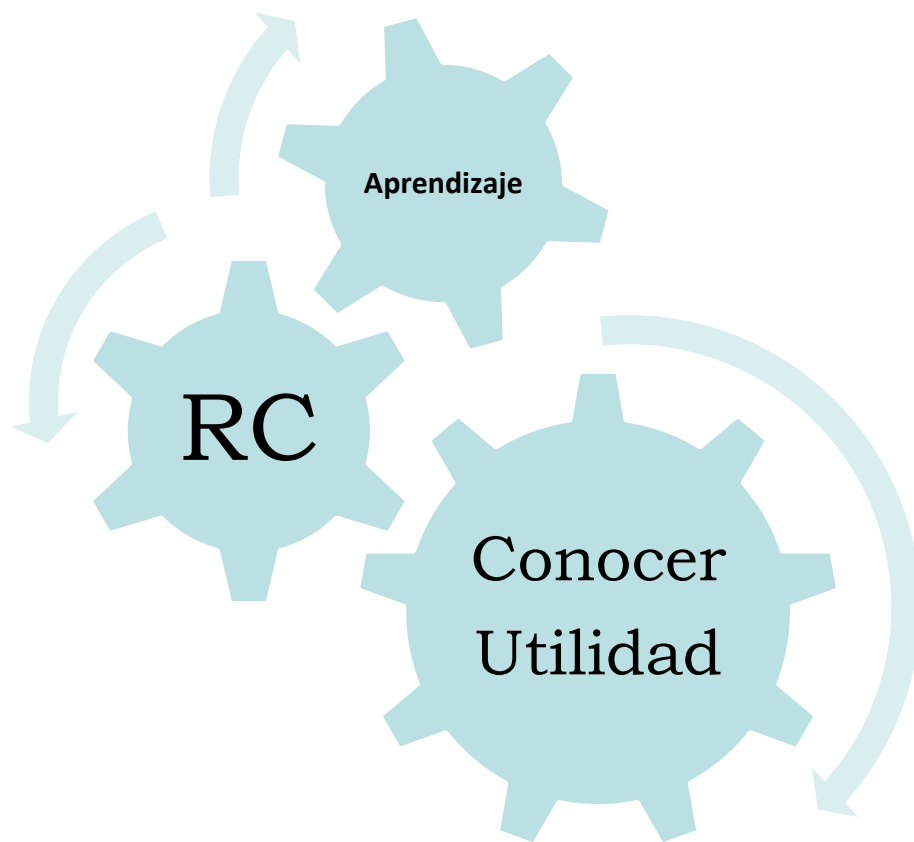
ESPAÑA ES DIFERENTE (ii)

Yes, we can



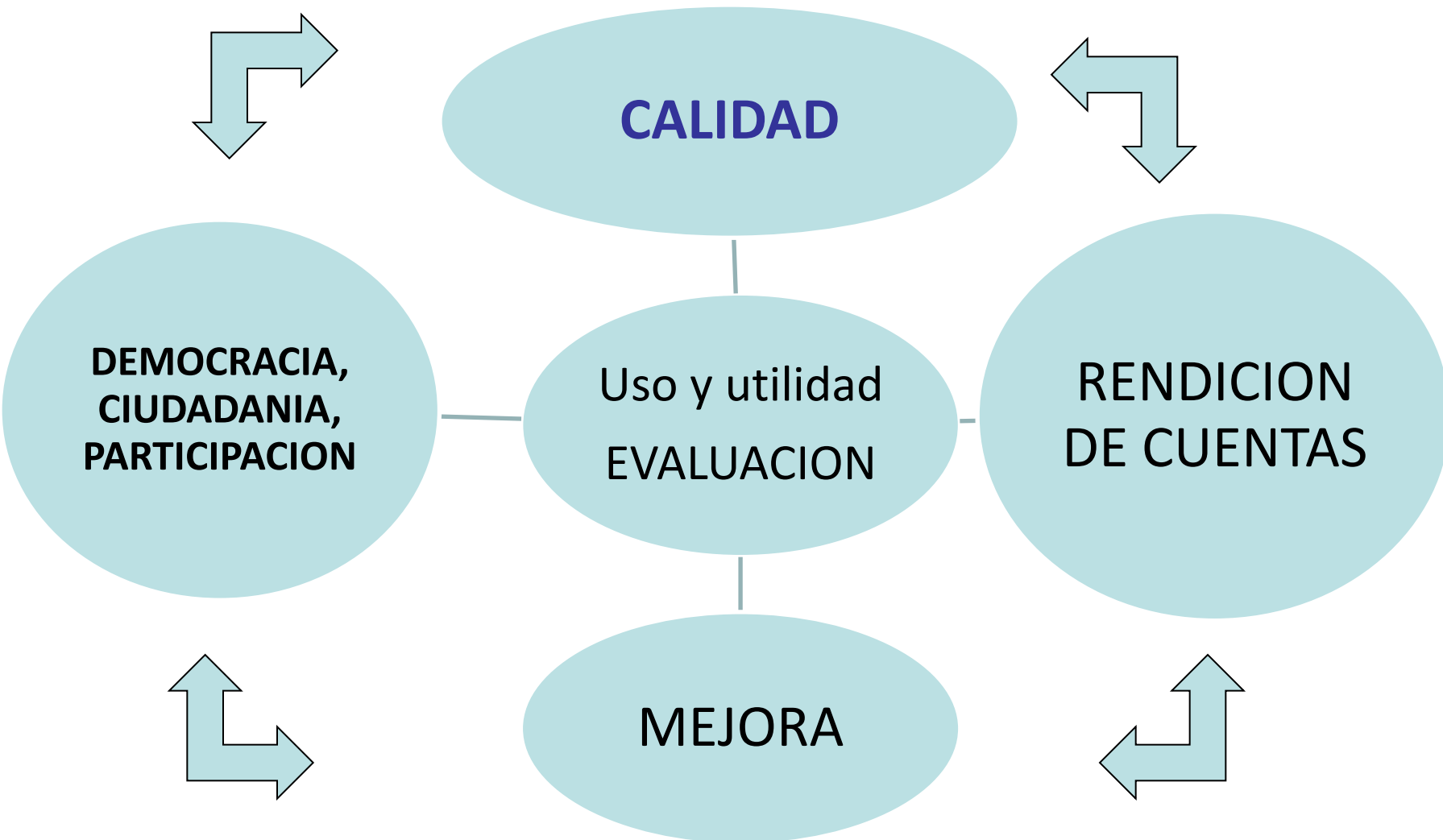


El mecanismo de los procesos evaluativos





RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





CALIDAD Y AGENDA DE EFICACIA

Retos de los procesos de la DP (I)

Procesos de la DP	Implicación para el SyE en la Cooperación Española
Apropiación	Evaluación Conjunta (Int and Ext) División del trabajo (Int and Ext) Construcción de capacidades en evaluación Estándares de evaluación
Alineamiento	
Armonización	



CALIDAD Y AGENDA DE EFICACIA

Retos de los procesos de la DP (II)

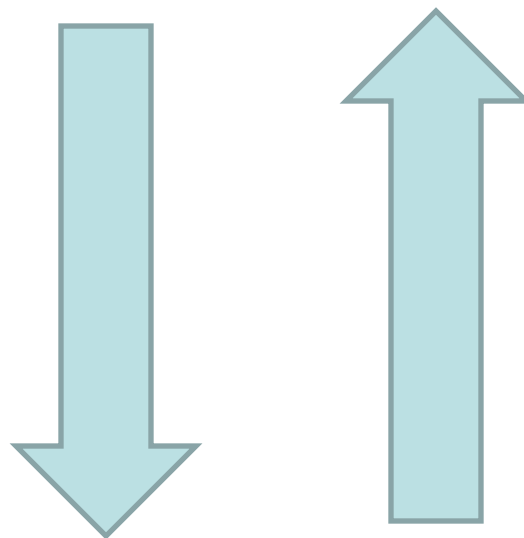
Procesos de la Declaración de París	Implicaciones para el SyE en la Cooperación Española (INT Y EXT)
Gestión para resultados de desarrollo	<ol style="list-style-type: none">1. Centrar el diálogo en resultados2. Sistemas simples de información3. Flexibilidad y adaptación4. Uso de la información para aprendizaje y para toma de decisiones
Mutua rendición de cuentas	<ol style="list-style-type: none">1. Acuerdo sobre una agenda compartida (acción)2. Progreso en el seguimiento (evidencias)3. Debate y negociación a través del dialogo (incentivos)



Las relaciones (internas) importan

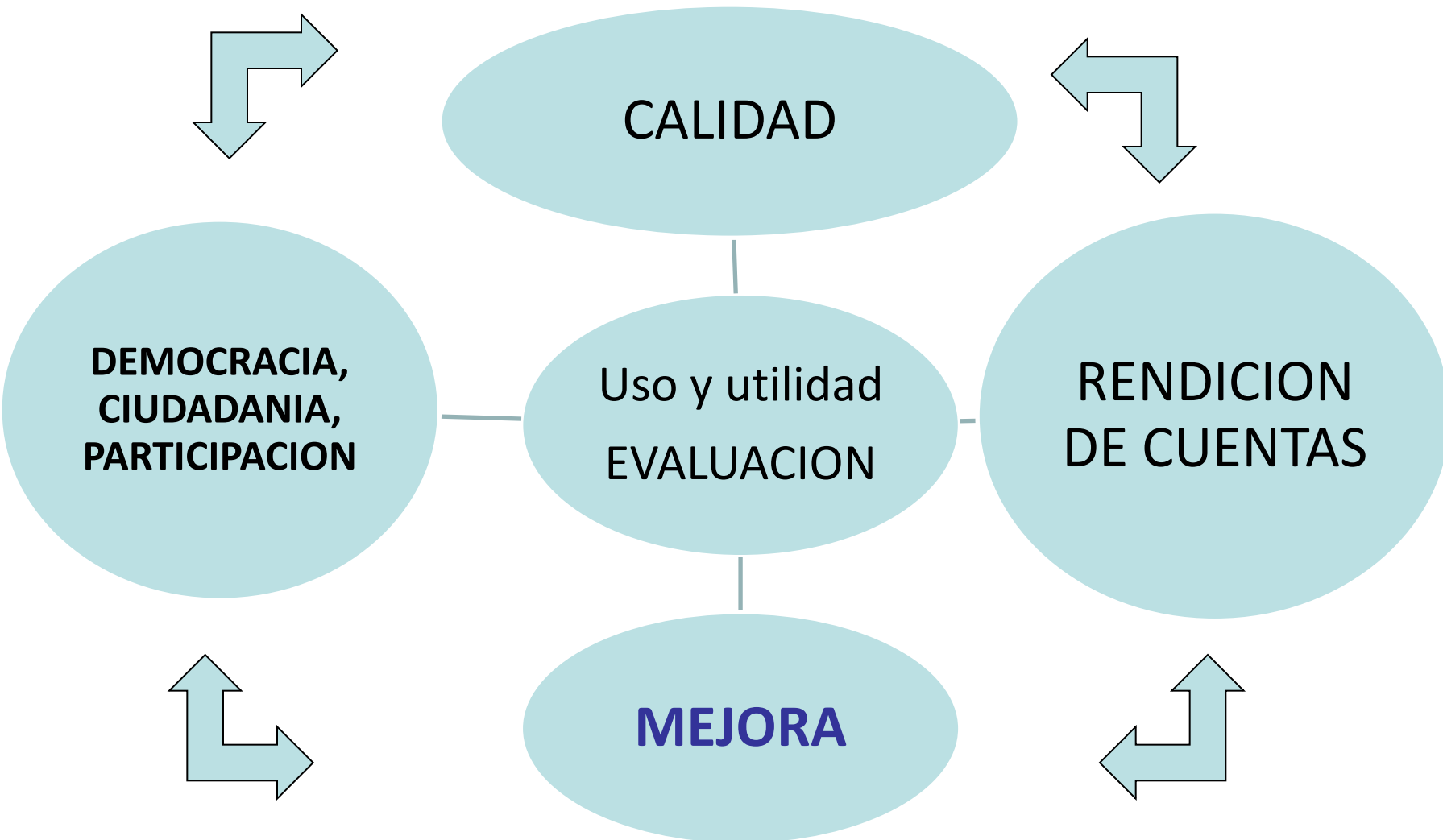
El reto de internalizar la agenda de
calidad en paralelo a apoyar a los
socios

- Apropiación
- Alineamiento
- Armonización
- GpRD
- Mutua rendición de cuentas





RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





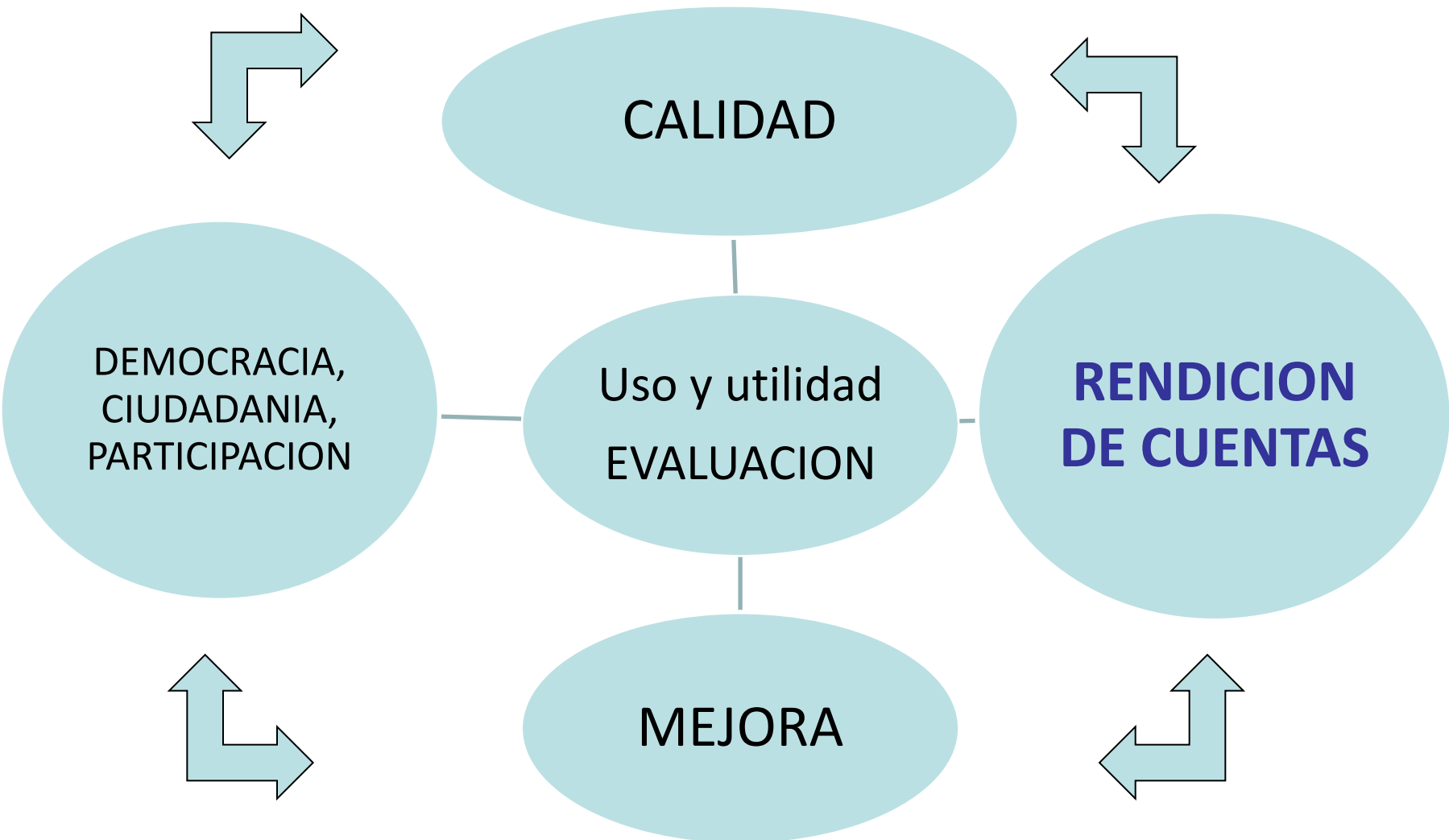
LA MEJORA Y EL APRENDIZAJE

Impulsores del cambio en el aprendizaje organizacional:

1. Comunidades de Prácticas
2. Liderazgo: campeones del cambio
3. Creación de espacios/ tiempos para la reflexión
4. La mejora de las relaciones y reducción de barreras
5. Creación de equipos
6. Valorar el aprendizaje: ciclo de la intervención



RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





La importancia de la rendición de cuentas

Rendición de cuentas es un círculo virtuoso en el que interactúan en un ciclo de vida:

- (1) **Estándares y normas**
- (2) **Transparencia** (suministro de información sobre la base de ciertos mecanismos).
- (3) **Evaluación** (proceso de comparación de los compromisos contraídos con el alcance de los objetivos propuestos)
- (4) **Incentivos** +/- (mecanismos por los cuales los actores (des) aprobar el desempeño de la organización).



Educación para el desarrollo

Tan importante como la eficacia de la ayuda es el desafío de tener una sociedad civil (20% de desempleo) **informada y sensible** a la política de desarrollo y al problema de la pobreza

Por lo tanto (organizada y no organizada) la sociedad civil debe(ría) **exigir y apoyar** la agenda de eficacia y calidad en los planos nacional e internacional...



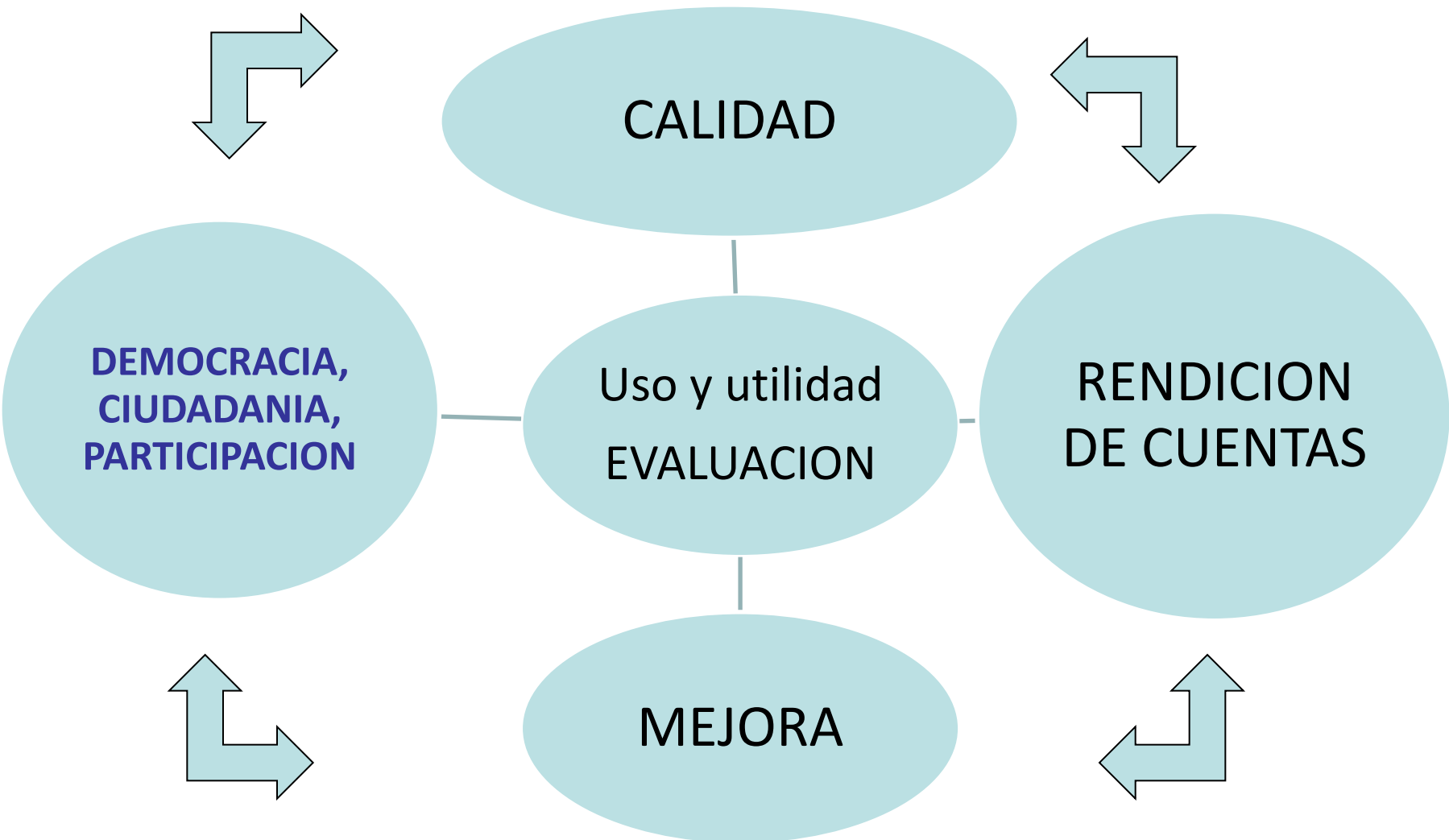
Dos caras de una misma moneda

**Sin algún tipo de RENDICIÓN DE CUENTAS
SE PIERDEN INCENTIVOS PARA EL
APRENDIZAJE**

**Sin algún tipo de APRENDIZAJE LA
RENDICIÓN DE CUENTAS PIERDE SENTIDO**



RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





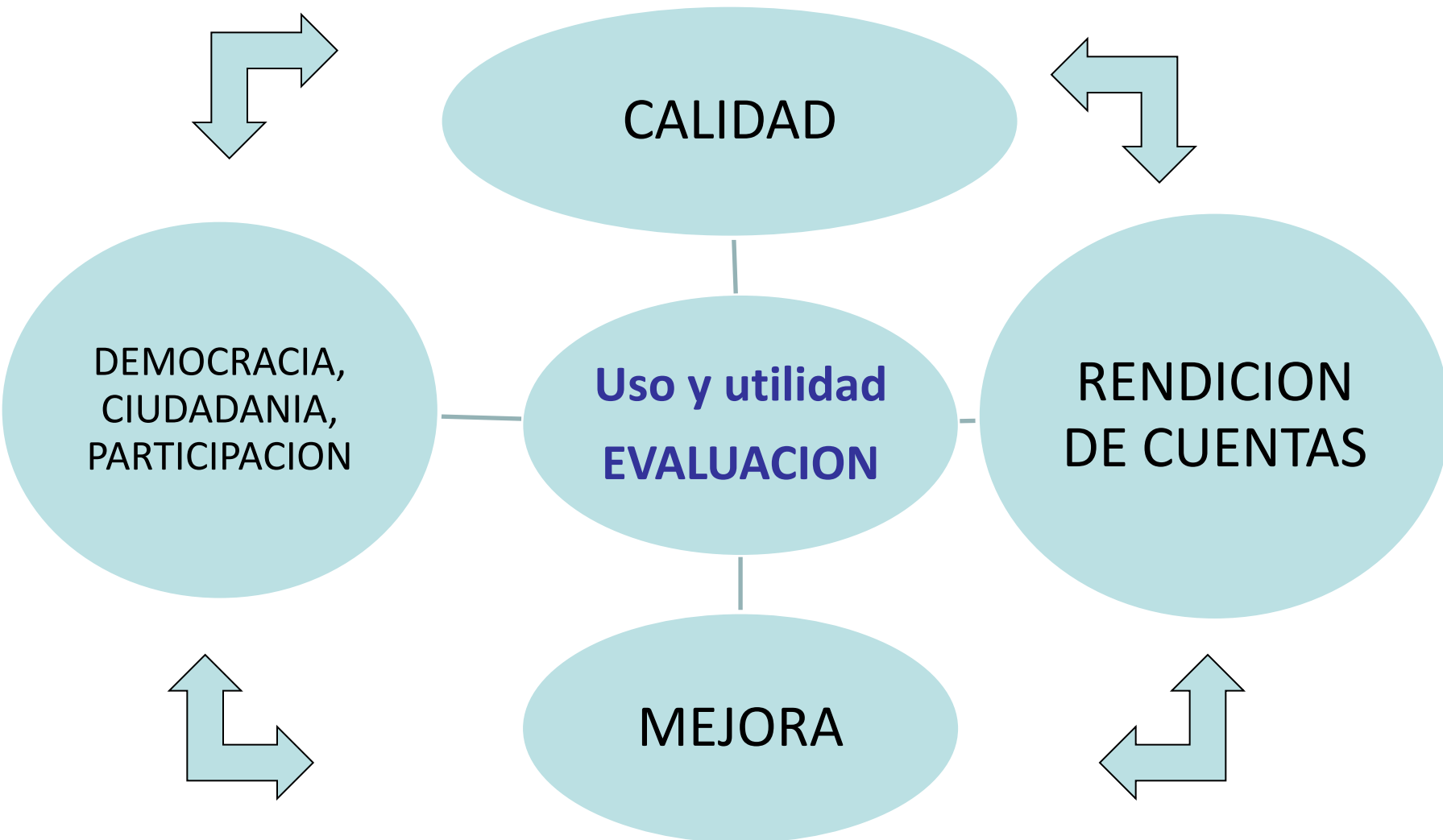
La participación y la información

La participación como máquina de antipolítica:

1. No se consideran los recursos necesarios o se busca de aumentar la eficiencia (no es responsable y representativa)
2. Se trata de retórica en la práctica
3. Da énfasis a lo local sin ir a un pensamiento global y la política
4. Es una forma de control (legitimación de manipulación)
5. No está abierto a la controversia y no considera consecuencias imprevistas (pérdida de poder)



RETOS PARA/DE LA EVALUACION DE LAS POLITICAS PUBLICAS





MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO

UTILIDAD Y USO

EL ARTE DE HACER COMPROMISOS

EQUILIBRIOS FRÁGILES

CONTEXTOS COMPLEJOS



El diseño e implementación de Políticas

ARENA POLITICA:

- (1) Las políticas basadas en opiniones
- (2) las políticas influenciadas por la evidencia, y
- (3) las políticas basadas en la evidencia.

El proceso político es esencialmente político (no técnico), pero debe(ría) ser capaz de un equilibrio entre el poder político y los conocimientos técnicos en el uso de evidencias.

Las evidencias no surgen sólo de los procesos de seguimiento y evaluación



POSIBILITANDO EL CRIMEN DE APRENDIZAJE DESDE LA EVALUACION

- **MOTIVACIONES**
- **MEDIOS**
- **OPORTUNIDADES**



Comprometiéndose con el crimen del aprendizaje

Estrategias para el Aprendizaje

Motivación

Mostrar y explicar los fracasos y éxitos
Identificar las barreras para el aprendizaje

Medios

Las relaciones interpersonales y fomentar la confianza
Desarrollar el trabajo en equipo

Oportunidades

Introducir períodos de reflexión
Crear espacios para el aprendizaje
Fomentar el aprendizaje en los sistemas y procedimientos existentes



De la política a la práctica...

	DP y AAA	Limitantes en algunas AAPPP
Poder y ciudadanía	Participación y Voz	Jerarquía y respeto a la norma
Enfoque	Organización del aprendizaje	Rendición de cuentas (sólo) financiera
Uso y utilidad	Decisiones basadas o influidas por evidencias	Decisiones basadas en percepciones
Relaciones	Apropiación Alineamiento Armonización	Mejorable sensibilización Mejorable coordinación Mejorable estandarización



Los procesos actuales

Compromiso político, incentivos y capacidades:

Plan Director 2009-2012

PACI 2011

Peer review

Marcos de asociación

Plan de Acción de Eficacia

Plan de Acción de Capacidades

Financiación de Evaluación



GRANDES RETOS

CONDUCTORES DEL CAMBIO	RETOS
CALIDAD	MARCOS DE ASOCIACION (PARIS Y ACCRA) DIVISION DEL TRABAJO
MEJORA	GESTION PARA RESULTADOS
RENDICION DE CUENTAS	MUTUA RENDICION DE CUENTAS RENDICION DE CUENTAS DOMESTICA ORGANOS CONSULTIVOS CONSEJO DE COOPERACION COMISION DELEGADA
PARTICIPACION	RESPONSABILIDAD Y REPRESENTATIVIDAD



MINISTERIO
DE ASUNTOS EXTERIORES
Y DE COOPERACIÓN

SECRETARÍA DE ESTADO
DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL

DIRECCIÓN GENERAL DE PLANIFICACIÓN Y
EVALUACIÓN DE POLÍTICAS DE DESARROLLO

AH y gracias por su atención

