

Departamento de Economía
Universidad de Chile

Diagonal Paraguay 257, torre 26,
of. 1601 · Santiago, Chile

☎ (56-2) 978 34 21

www.microdatos.cl

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROGRAMAS SOCIALES VERSIÓN 3.0 FINAL

ANEXOS

Investigadores:

Heidi Berner H.

Claudia Martínez A.

Jorge Rodríguez C.

Ayudante de Investigación:

Lucy Kuhn B.

**10 de Octubre de 2011
Centro de Microdatos
Departamento de Economía
Universidad de Chile**

GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROGRAMAS SOCIALES

VERSIÓN 3.0 FINAL

ANEXOS

**Centro de Microdatos
Departamento de Economía
Universidad de Chile**

10 de Octubre de 2011

INDICE

ANEXO 2: Experiencias de evaluación a nivel nacional	3
1. Dirección de Presupuestos.....	6
2. Ministerio de Planificación.....	29
3. Ministerio Secretaría General de la Presidencia.....	58
ANEXO 3: Experiencias de evaluación a nivel internacional	62
1. Canadá	68
2. Estados Unidos	76
3. México.....	86
4. Reino Unido.....	98
5. España.....	112
6. Unión Europea.....	115
7. Australia	126
8. Nueva Zelanda.....	129
9. Banco Interamericano de Desarrollo (BID).....	132
ANEXO 4: Talleres de Trabajo de levantamiento de información cualitativa	139
1. Taller de Trabajo N° 1: Analistas de las Unidades de Evaluación Ex-ante y de Monitoreo de MIDEPLAN, DIPRES y SEGPRES	141
2. Taller de Trabajo N° 2: Encargados de Programas de MINEDUC, MINSAL e INJUV.....	155
3. Taller de Trabajo N° 3: Contraparte de Programas de MINEDUC, MINSAL y MIDEPLAN	165
ANEXO 5: Ejercicio Piloto de Evaluación Ex-Ante de Programas Sociales	171
1. Reporte Taller N° 1: Evaluadores de Programas sociales	173
2. Reporte Taller N° 2: Formuladores de programas sociales.....	182

ANEXO 2: Experiencias de evaluación a nivel nacional

Ficha de Análisis Comparativo: Experiencias de Evaluación a Nivel Nacional

Nombre de la institución o entidad evaluadora	Marco legal que regula la evaluación o que establece directrices	Tipos de Evaluación	Usos de la información generada por la evaluación	Si la evaluación es pública	Número de evaluaciones al año
Dirección de Presupuestos (DIPRES) del Ministerio de Hacienda, a través de la División de Control de Gestión	El artículo 32 N° 8 de la Constitución Política de la República y el artículo 52 del Decreto Ley N° 1.263 de 1975 (Ley de Administración Financiera del Estado), mandatan que anualmente se efectúen evaluaciones ex-post de programas públicos. Específicamente el artículo 52 de la Ley de Administración Financiera del Estado señala que “la verificación y evaluación del cumplimiento de los fines y de la obtención de las metas programadas para los servicios públicos son funciones que competen a la Administración del Estado y cuyo ejercicio corresponde al Ejecutivo”. Adicionalmente establece que “anualmente se efectuará la evaluación de los programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional incluidos en los presupuestos de los servicios públicos que se determinen mediante uno o más decretos del Ministerio de Hacienda”. El proceso se sujeta a las disposiciones señaladas en el Reglamento para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación de Programas (Decreto 1177). Por otra parte, en las Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año se establecen los procedimientos para la revisión ex-ante de programas nuevos y reformulaciones o ampliaciones de programas, que deben realizarse utilizando obligatoriamente el Formato Estándar de Presentación de Programas de DIPRES.	Evaluación ex-ante de programas; evaluación ex-post de diseño y gestión (Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)); evaluación ex-post de instituciones (Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG)); y evaluación de impacto de programas.	La evaluación ex-ante no es vinculante al presupuesto. Sin embargo, su calendario está vinculado a éste, de manera que potencialmente influya en la asignación presupuestaria. La información resultante de estas evaluaciones es enviada al Director y Subdirector de Presupuestos, y a los sectores presupuestarios de DIPRES. Los resultados de las evaluaciones ex-post son informados al Congreso, para que los tenga presente en la discusión presupuestaria. Por su parte, las evaluaciones de programas gubernamentales (EPG) se vinculan al proceso presupuestario, teniendo un plazo de 5 meses para que sus resultados puedan ser incorporados en la formulación del presupuesto de cada año.	Los resultados de la evaluación ex-ante no se hacen públicos. La institución responsable de cada programa recibe las observaciones y comentarios de su evaluación, pero no conoce la calificación obtenida. Esta información es enviada sólo al Director y Subdirector de Presupuestos, además de los sectores presupuestarios de DIPRES. Los resultados de las evaluaciones ex-post son públicos, y se envían al Congreso una vez que la DIPRES aprueba el informe final respectivo.	En el proceso presupuestario del año 2009 se aplicó la evaluación ex-ante a 346 programas; en el proceso del año 2010 se aplicó la evaluación ex-ante a 253 programas; y en el proceso del año 2011, se aplicó la evaluación ex-ante a 263 programas. Respecto de las evaluaciones ex-post: •Evaluaciones de programas gubernamentales (EPG): el año 2010 se realizaron 18 EPG y se han realizado en total 255 desde 1997. •Evaluaciones comprehensivas del gasto (ECG); el año 2010 se aplicaron a 5 instituciones y se han aplicado ECG a 42 instituciones desde el 2002. •Evaluaciones de Impacto (EI); el año 2010 se realizaron 14 evaluaciones y se han realizado 85 desde el año 2001. •Evaluación de Programas Nuevos (EPN): esta línea de evaluación de diseño experimental se inició el 2009 y al 2010 llevaba 9 evaluaciones en proceso.

Ministerio de Planificación (MIDEPLAN/MDS), a través de la Unidad de Monitoreo y Evaluación (de reciente creación el 2010)	Responde a los lineamientos de la Ley que crea el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), aprobada en el Congreso Nacional el 11 de agosto de 2011, pero que aún no entra en vigencia. En su artículo 3°, la Ley señala que el MDS deberá establecer los criterios para evaluar la consistencia, coherencia y atingencia de los programas sociales que planteen implementarse, o reformularse por los ministerios o servicios públicos. El mismo artículo indica que el MDS deberá colaborar en el seguimiento y monitoreo de la gestión e implementación de los programas sociales que estén siendo ejecutados por los ministerios. Todos los programas sociales nuevos o aquellos que presenten una reformulación significativa, deberán someterse a la evaluación ex-ante.	Desde el año 2010 realiza seguimiento (o monitoreo) de los resultados de los programas sociales existentes. Desde el año 2011 se ha puesto en marcha un piloto para la evaluación ex-ante de programas sociales.	El sistema está aún en fase de implementación. En régimen, los informes de monitoreo y de evaluación ex-ante de programas sociales serán entregados a la Dirección de Presupuestos para que sean utilizados en la preparación de la Ley de Presupuestos.	Aún no se hace pública la información de las evaluaciones de monitoreo. De acuerdo a lo señalado en el proyecto de Ley que crea el Ministerio de Desarrollo Social, se creará un Banco Integrado de Programas Sociales, en el cual deberían publicarse todos los programas sociales que se sometan a revisión ex-ante y también las Fichas de Monitoreo.	Se debería hacer monitoreo anualmente a 360 programas sociales. A septiembre de 2011 existían 324 programas con fichas de monitoreo elaboradas.
MIDEPLAN/MDS, a través del Sistema Nacional de Inversiones (SNI)	Existen normas en diferentes leyes que configuran un marco legal que regula al SNI y establece su rol en la realización de estudios y evaluaciones de los proyectos y programas de inversión del sector público. Entre las normas relevantes se encuentra el artículo 19 de la Ley de Administración Financiera del Estado, que señala: "los estudios preinversionales y los programas o proyectos de inversión deberán contar, como documento interno de la Administración, con un informe del organismo de planificación nacional o regional en su caso, el cual deberá estar fundamentado en una evaluación técnica económica que analice su rentabilidad. Corresponderá al Ministerio de Hacienda impartir instrucciones y resolver al respecto". Sus normas son obligatorias para todas aquellas entidades públicas que se indican en la Ley de Presupuestos de la Nación.	Evaluación social ex-ante de proyectos y programas de inversión; y evaluación ex-post, tanto de resultados como de impactos de proyectos de inversión.	La información de la evaluación no es vinculante al presupuesto, pero es usada como insumo en el proceso presupuestario.	Todas las metodologías de evaluación son públicas. Además, son públicos todos los proyectos evaluados que quedan registrados en el Banco Integrado de Proyectos, con su respectiva calificación.	Aproximadamente 3.000 proyectos al año.

Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), a través de la División de Coordinación Interministerial	La ley N° 18.993 de 1990, que crea la SEGPRES, y el decreto N° 7 de 1991 que aprueba su reglamento orgánico, define entre las tareas del ministerio el “Efectuar un análisis y ponderación permanente del cumplimiento de los planes y programas del Gobierno en las distintas áreas”. Con todo, no se establecen directrices más específicas respecto del cómo realizar esta tarea. No existe obligación legal para que los ministerios se sometan al monitoreo de cumplimiento de compromisos, pero existe una relación jerárquica al ser una solicitud del Presidente de la República para su rendición anual de cuentas (21 de mayo).	Monitoreo o seguimiento al cumplimiento de compromisos ministeriales.	Por una parte la información es utilizada de manera interna a nivel de Gobierno, para monitorear el cumplimiento de compromisos y tomar acciones correctivas en aquellos casos de retraso. Por otra parte, la información es utilizada para la rendición de cuentas públicas, tanto a nivel presidencial en su mensaje del 21 de mayo de cada año, como a nivel interno de la SEGPRES, en su reporte de cumplimiento de ejes prioritarios del gobierno (publicado por primera vez el año 2011).	El 21 de mayo de cada año se publican las cuentas públicas por Ministerio. Adicionalmente, la SEGPRES publica los reportes de cumplimiento de compromisos (Reporte de cumplimiento de ejes prioritarios del gobierno).	La cantidad de compromisos que se monitorean dependen de las prioridades presidenciales establecidas. Al año 2011 se consideran siete ejes prioritarios y dentro de cada uno existen determinados compromisos, que en total suman 27 y se dividen en: 1. Crecimiento: 5 compromisos 2. Empleo: 4 compromisos 3. Seguridad Ciudadana: 3 compromisos 4. Educación: 4 compromisos 5. Salud: 3 compromisos 6. Pobreza: 4 compromisos 7. Calidad de la Democracia: 4 compromisos
---	---	--	--	---	--

A continuación se presentan fichas descriptivas de entidades nacionales que cumplen funciones de evaluación en Chile.

1. Dirección de Presupuestos

Nombre Institución o entidad evaluadora	Dirección de Presupuestos (DIPRES), a través de la División de Control de Gestión.
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	Ministerio de Hacienda.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora	Ministerio de Planificación y Ministerio Secretaría General de la Presidencia, como miembros del Comité Interministerial de Evaluación y el Congreso Nacional.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La misión de la DIPRES es velar por la eficiente asignación y uso de los recursos públicos en el marco de la política fiscal, mediante la aplicación de sistemas e instrumentos de gestión financiera, programación y control de gestión.
Objetivos de la evaluación	Contribuir al mejoramiento de la eficiencia en la asignación y en el uso de los recursos públicos a los diferentes programas, proyectos e instituciones, propiciando además una mejor gestión de éstas y la transparencia en el uso de los recursos públicos y la rendición de cuentas.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices	La Constitución Política de Chile y el Decreto Ley N° 1.263 de 1975 (Ley de Administración Financiera del Estado), mandatan que anualmente se efectúen evaluaciones ex-post de programas públicos. Por su parte, las Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público de cada año se establecen los procedimientos para la revisión ex-ante de programas nuevos y aquellos que solicitan reformulaciones o ampliaciones.
Cómo y quién decide evaluar	Todas las instituciones del poder ejecutivo que se indican con presupuestos aprobados directamente en la Ley de Presupuestos, deben formular sus programas nuevos y sus ampliaciones y/o reformulaciones de programas existentes en un formato de presentación, el cual es sometido a una evaluación ex-ante a cargo de analistas de la División de Control de Gestión de la DIPRES (llamado formulario E). La selección de programas para evaluaciones ex-post se realiza de común acuerdo entre el poder ejecutivo y el Congreso Nacional en el marco de la aprobación de la Ley de Presupuestos del año, estableciéndose un Protocolo de Acuerdo. Este acuerdo incluye evaluaciones ex-post de programas en distintas líneas: evaluaciones de diseño y gestión, denominadas Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), evaluaciones de impacto y evaluaciones comprehensivas del gasto (ECG). En el caso de evaluaciones de impacto se incluyen programas nuevos que pueden ser evaluados con metodología experimental.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa	Si el programa a evaluar es elegido a través del acuerdo con el Congreso Nacional, la evaluación es mandatoria. Adicionalmente, las instituciones deben formular junto a la presentación de su presupuesto de cada año indicadores de desempeño y metas que permitan medir los objetivos y productos estratégicos de la institución. Los programas nuevos, reformulaciones y ampliaciones de presupuesto deben completar una ficha de presentación para ser incluidos en el presupuesto, pero puede haber excepciones.
Tipo de programas que se evalúan	Programas nuevos y programas existentes.
Tipos de Evaluación	Ex-Post: 1) Evaluación de Programas Gubernamentales (de marco lógico); 2) Evaluación de Impacto, principalmente con metodología cuasi-experimental, aunque incipientemente se están comenzado a diseñar

		experimentos; 3) Evaluación Comprehensiva del Gasto, diseño y gestión a nivel institucional; 4) Monitoreo de metas vinculadas a indicadores de desempeño formulados en el marco de presupuesto de cada año. Ex-Ante: 1) Presentación de programas nuevos y ampliaciones y/o reformulaciones en el Presupuesto.
Metodologías de evaluación: Ficha de Presentación de Programas al Presupuesto	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	Existe una ficha de presentación (formulario E), la cual es presentada por los usuarios a través del sitio web de DIPRES de acceso restringido. Esta presentación hasta el año 2010 se realiza en el marco de la formulación del presupuesto de cada año.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	La ficha cuenta con un instructivo para ingresar la información a la página web y un manual de instrucciones. Existen pautas de evaluación.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La DIPRES a través del Departamento de asistencia Técnica de la División de Control de Gestión diseña el formulario, envía las claves de acceso a las instituciones responsables, revisa el formulario, utilizando una pauta de revisión. Posterior a la definición del presupuesto, se entrega Asistencia Técnica a aquellos programas que reciben recursos en el presupuestos, sean nuevos o ampliaciones y/o reformulaciones de programas existentes. Dentro de los criterios utilizados para seleccionar los programas que requieren de asistencia técnica, está que el programa no haya obtenido un puntaje adecuado en la revisión de su formulación, que el programa no haya presentado en formulario en su formulación presupuestaria, que el programa involucre un importante monto de recursos o que el programa corresponda a una prioridad del Gobierno.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Completar el formulario E. Si es seleccionado para asistencia técnica debe participar de este proceso.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Existe. El formulario E tiene las siguientes secciones: 1) Antecedentes, 2) Diagnóstico, 3) Resultados Esperados y Descripción del Programa, 4) Seguimiento y evaluación. La ficha de revisión del formulario aplicada por DIPRES asigna puntajes por distintas categorías conceptuales, y fija mínimos en algunos de estos conceptos para definir su recomendación (Ver anexo iii).
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		No es vinculante al presupuesto. Sin embargo su calendario está vinculado a éste, de manera que potencialmente influya en la asignación presupuestaria. La información le llega al Director y Subdirector de Presupuestos, además de los sectores presupuestarios de DIPRES.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Los resultados no son públicos. A la institución responsable de cada programa se le entrega, a través de la plataforma web que posee claves de acceso, las observaciones y comentarios realizados a su formulación presentada en el formato estándar. La calificación obtenida de la aplicación de la pauta de revisión no es conocida por la institución ni por el Ministerio sectorial. Esta información es enviada solo al Director y Subdirector de Presupuestos, además de los sectores presupuestarios.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		En términos de transparencia se aplican las normas de la Ley N°20.285 sobre acceso a la información pública. En cuanto a controles externos sobre calidad de las evaluaciones, no existen de manera sistemática, sin embargo, se han realizado evaluaciones externas de manera ad hoc (tal como la evaluación encargada por la DIPRES al Bco. Mundial que evaluó el EPG y

	evaluaciones de impacto en 2004).
Número de evaluaciones al año	En el proceso de formulación del Presupuesto 2009 se revisaron 346 programas presentados en Formulario E, de los cuales 62 correspondieron a programas nuevos, 267 a solicitudes de ampliación y/o reformulación de programas existentes y el resto eran programas que habían recibido asistencia técnica. Por su parte, en el proceso de formulación del Presupuestos 2010 se revisaron 253 programas presentados en el Formulario E, de los cuales 36 correspondieron a programas nuevos, 197 a solicitudes de ampliación y/o reformulación de programas existentes y 20 a programas que habían recibido asistencia técnica. Finalmente, en el marco del proceso de formulación presupuestaria del año 2011 fueron revisados 263 programas presentados en el Formulario E, de los cuales 37 correspondieron a programas nuevos, 202 a solicitudes de ampliación y/o reformulación de programas existentes y 24 a programas de continuidad. A partir del 2011, este proceso es de ventanilla abierta.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	El Departamento de Asistencia Técnica cuenta con 6 profesionales.

Fuentes:

- Página web de la Dirección de Presupuestos www.dipres.cl
- Constitución Política de la República de Chile de 1980.
- Decreto Ley N° 1.263 de 1975 (Ley de Administración Financiera del Estado).
- “Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central”. División de Control de Gestión. A. Arenas y H. Berner. Febrero 2010.
- “Informe de Finanzas Públicas del Proyecto de Ley de Presupuestos del Sector Público 2011, DIPRES.
- “Descripción del Proceso de Evaluación de Desempeño”, DIPRES.
- “Instrucciones para la Formulación Presupuestaria. Formulario H. Indicadores de Desempeño 2011”. DIPRES.
- “Metodología para la Elaboración de Matriz de Marco Lógico” División de Control de Gestión, DIPRES, 2009.
- “Análisis de Género en la Formulación de Programas”, División de Control de Gestión, DIPRES.
- Documento Formato EPG para el período Enero-Junio 2011 y sus anexos, División de Control de Gestión, DIPRES.
- “Instrucciones del Formulario E Programas Nuevos” DIPRES, 2010.
- “Formulario E, Presentación de Programas al Presupuesto. Manual del Usuario del Sistema Informático”. DIPRES, 2010.
- “Ficha de Presentación de Programas al Presupuesto 2011: Formulario E” DIPRES, 2010.
- “Ficha de Presentación de Programas Nuevos, Sistema de Presentación de Programas” DIPRES, 2011.
- “Instrucciones del Sistema de Presentación de Programas”, DIPRES, 2011.
- “Instrucciones para la Ejecución de la Ley de Presupuestos del Sector Público Año 2011”, DIPRES, 2011.
- “Pauta de Revisión de Programas Nuevos”, DIPRES, 2011.

Anexos ficha DIPRES

Anexo i.

Descripción de los Distintos Tipos de Evaluación realizadas por la DIPRES

Ex-post:

1) **Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG):**

Evaluaciones que se basan en la metodología de marco lógico, analizando el diseño, justificación, implementación o gestión, resultados posibles de evaluar con información disponible y uso de recursos financieros.

Se seleccionan los programas a los que se les realiza esta evaluación en el protocolo de acuerdo que se firma junto con la aprobación del presupuesto en el Congreso Nacional.

Existe un formato de informe para estas evaluaciones. Las evaluaciones son realizadas por evaluadores externos (paneles constituidos por personas naturales, seleccionadas por concurso público).

2) **Evaluación de Impacto:**

Tienen como objetivo evaluar el impacto de los programas públicos en sus beneficiarios. Si la evaluación de impacto además incorpora un análisis de diseño y gestión del programa, se le denomina evaluación en profundidad.

Se seleccionan los programas a los que se les realiza esta evaluación en el protocolo de acuerdo que se firma junto con la aprobación del presupuesto en el Congreso Nacional.

Existe un formato de informe para estas evaluaciones. Las evaluaciones son realizadas por equipos externos seleccionados por licitación pública.

Dentro de las evaluaciones de impacto, existe la línea de Evaluación de Programas Nuevos, las que incorporan el diseño de la evaluación de impacto de un programa desde que inicia su aplicación, utilizando preferentemente un diseño experimental. Hasta marzo 2010 esta línea contaba con un comité asesor internacional. Las evaluaciones las realizan evaluadores externos.

3) **Evaluación Comprehensiva del Gasto:**

Tienen como objetivo evaluar el conjunto de procedimientos, programas y políticas que administra un Ministerio, lo que implica evaluar el diseño y gestión institucional, la distribución de funciones, así como también evaluar la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

Se seleccionan las instituciones a los que se les realiza esta evaluación en el protocolo de acuerdo que se firma junto con la aprobación del presupuesto en el Congreso Nacional.

Existe un formato de informe para estas evaluaciones. Las evaluaciones son realizadas por equipos externos seleccionados por licitación pública.

Ex-ante:

1) **Presentación de Programas al Presupuesto (Formulario E)**

Los programas nuevos, ampliaciones y/o reformulaciones deben completar una ficha de presentación. Esta ficha es revisada por la Dirección de Presupuesto, quien entrega recomendaciones (recomienda, recomienda con observaciones o no recomienda).

Anexo ii.

Ficha de Presentación de Programas Nuevos. Sistema de Evaluación Ex-ante de Programas Gubernamentales. DIPRES.

Sección 1: Antecedentes

Código sistema (se despliega automáticamente).														
Nombre del programa.														
Unidad responsable de la formulación del programa, funcionario responsable de la formulación, teléfono de contacto, email de contacto.	<table border="1"> <tr> <td>Servicio</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Unidad responsable de la formulación del programa.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Funcionario responsable de la formulación del programa.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Cargo</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Teléfono del contacto</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Email de contacto</td> <td></td> </tr> </table>	Servicio		Unidad responsable de la formulación del programa.		Funcionario responsable de la formulación del programa.		Cargo		Teléfono del contacto		Email de contacto		
Servicio														
Unidad responsable de la formulación del programa.														
Funcionario responsable de la formulación del programa.														
Cargo														
Teléfono del contacto														
Email de contacto														
Misión de la Institución.														
Vinculación con objetivos estratégicos (Formulario A-1).														

Sección 2: Diagnóstico

Describa el problema o necesidad principal que el programa intenta resolver, identificando la población que presenta el problema.	
Presente datos cuantitativos que permitan dimensionar el problema señalado anteriormente.	
Explique las razones que ameritan la intervención pública en la resolución de este problema (cambios en los lineamientos de política nacional o sectorial, fallas de	

mercado, el problema no está siendo abordada por ninguna otra instancia pública o privada, etc.)				
Mencione los principales efectos del problema o necesidad en la población y entregue datos cuantitativos que vinculen estos efectos con el problema central, indicando su fuente.	Efectos.		Datos cuantitativos.	
Identifique las principales causas del problema o necesidad.	Causa.	Datos cuantitativos que vinculen la causa con el problema o necesidad.	¿Aborda el programa esta causa?.	Si el Programa no aborda esta causa, identifique qué otro programa público y/o entidad pública o privada la aborda. En el caso de desconocer esta información señálelo con un "S/I".

Sección 3: Resultados Esperados y Descripción del Programa

3.1 Resultados esperados del programa

Indique el fin del programa, entendido como el objetivo de política pública al que contribuye el programa. Esta definición debe mantener consistencia con los objetivos estratégicos de la institución señalados en la sección de antecedentes.	
Indique el propósito del programa (entendido como el resultado que el programa espera obtener en los beneficiarios)	
Señale el nombre del indicador a través del cual se medirá el logro del propósito.	
Enuncie la fórmula del indicador anterior, mencionando la variable del numerador y del denominador.	

Considerando el periodo 2012-2015, señale el valor actual y esperado (proyectado y corregido por el efecto del programa) del indicador anterior.	Situación Actual	Situación Proyectada con Programa			
	2011	2012	2013	2014	2015
	G1=H1/I1	G2=H2/I2	G3=H3/I3	G4=H4/I4	G5=H5/I5
Señale la metodología, que le permitió definir la situación actual y proyectada con programa.					

3.2 Estrategia de intervención del programa

Explique brevemente en qué consiste la estrategia del programa.	
Mencione articulaciones con otras instituciones públicas o privadas, si corresponde. Indique cómo se operativizan (coordinan y controlan) dichas articulaciones	

3.3 Población del programa

Cuantifique la población potencial.		2012	2013	2014	2015		
	Población Potencial	A3	A4	A5	A6		
Defina la unidad en que se medirá población potencial.	<table border="1"> <tr> <td>Unidad.</td> </tr> <tr> <td>Personas, empresas, familias, otras.</td> </tr> </table>					Unidad.	Personas, empresas, familias, otras.
Unidad.							
Personas, empresas, familias, otras.							
Explique la metodología de la estimación de la población potencial. Señale variables, criterios y fuentes de los datos.							
Corresponde aplicar criterios de focalización.	Sí/No						
Defina la o las variables y criterios de focalización que permiten delimitar la población objetivo del programa	Variable	Criterio		Medio de Verificación			

Cuantifique la población objetivo total, entendida como la población que cumple con los criterios de focalización.		2012	2013	2014	2015
	Población objetivo	B3	B4	B5	B6
Indique en cuántos meses/años promedio egresarán los beneficiarios del programa.	Meses/Años				
Explique los criterios de egreso del programa					
¿Pueden los beneficiarios acceder más de una vez a los beneficios que entrega el Programa?	Si/No				
En caso de respuesta afirmativa, explique las razones por las cuales un beneficiario puede acceder más de una vez a los beneficios que entrega el Programa					
En virtud de los antecedentes provistos, se presenta la cobertura del programa:					
	2012	2013	2014	2015	
Cobertura (población objetivo / población potencial, %)	Llenado Automático B3/A3	Llenado Automático B4/A4	Llenado Automático B5/A5	Llenado Automático B6/A6	

3.4 Componentes

Componente 1	
Nombre del componente	
Unidad de Medida	

Describe brevemente el componente, identificando cuál es el bien o servicio provisto al usuario final (ej.: becas, raciones, subsidios, capacitación, etc.). Precise además la modalidad de producción (ej.: fondo concursable, asignación directa, subsidio a la demanda, etc.).	
Describe, si corresponde, los criterios de selección de beneficiarios para este componente.	

Componente 2

.....

Componente N

.....

3.5 Nivel de producción

Señale el nivel de producción de cada componente, los que deben ser consistente con los criterios de selección definidos para cada uno de ellos.

Componentes	Unidad de medida	2012	2013	2014	2015
Comp 1 Llenado Automático	Llenado Automático	C3	C4	C13	C16
Comp 2 Llenado Automático	Llenado Automático	C7	C8	C14	C17
Comp n Llenado Automático	Llenado Automático	C11	C12	C15	C18

3.6 Estimación de Gastos

Señale los gastos totales del programa

Componentes		2012 (miles de \$)	2013 (miles de \$)	2014 (miles de \$)	2015 (miles de \$)
Componente 1	Recursos Humanos	D1			
	Servicios de terceros	D2			
	Gastos generales	D3			
	Destinados a la formación de capital	D4			

	Recursos entregados a intermediarios	D5			
	Recursos entregados a beneficiarios	D6			
Total Componente 1		$E1=D1+D2+D3+D4+D5+D6$			
Componente 2	Recursos Humanos	D25			
	Servicios de terceros	D26			
	Gastos generales	D27			
	Destinados a la formación de capital	D28			
	Recursos entregados a intermediarios	D29			
	Recursos entregados a beneficiarios	D30			
Total Componente 2		$E5=D25+D26+D27+D28+D29+D30$			
Componente N	Recursos Humanos	D49			
	Servicios de terceros	D50			
	Gastos generales	D51			
	Destinados a la formación de capital	D52			
	Recursos entregados a intermediarios	D53			
	Recursos entregados a beneficiarios	D54			
Total Componente N		$E9=D49+D50+D51+D52+D53+D54$			
Gastos Administrativos o No Asociados a Componentes.		D75			
Gasto Total		$F1=E1+E5+E9+D74$	F2	F3	F4

3.7 Indicadores de gasto del programa

Indicador programa	Gasto por beneficiario				
	2012	2013	2014	2015	Promedio 2012-2015
	F1/B3				

Componente	Gasto por unidad de componente				
	2012	2013	2014	2015	Promedio 2012-2015
Componente 1	E1/C3				Promedio(valor 2012-2015)
Componente 2					
Componente 3					

Indicador Programa	Porcentaje de gastos administrativos o no asociados a componentes del programa				
	2012	2013	2014	2015	Promedio 2012-2015
	D75/F1				Promedio (valor 2012-2015)

Relación gasto resultado del programa (Oculto)
$[(F1+F2+F3+F4)/4] / [H1-H5]$ Promedio anual costo total programa 2012-2015/Valor absoluto resta numerador indicador en 2011 y 2015

Sección 4: Seguimiento y Evaluación

4.1 Información de Resultados Esperados

Indique la o las fuentes de información de donde se obtendrán las variables que conforman el indicador de logro de propósito, señalado en la sección de resultados.
¿Esta información se encuentra centralizada?
Sí/No
En caso de respuesta negativa, defina acciones concretas, planificadas o en ejecución, para a contar con dicha información

4.2 Sistemas de Información necesaria para construcción de una Línea base.

¿El Servicio cuenta con sistemas de información que permitan identificar beneficiarios (RUT, RBD, Datos de Contacto, etc.). Si su respuesta es afirmativa, descríbalos.
Sí/No

Si existe un proceso de postulación a los beneficios del programa, ¿El Servicio cuenta con sistemas de información que permitan identificar a los postulantes (RUT, RBD, Datos de Contacto, etc.)? Si su respuesta es afirmativa, descríbalos.
Sí/No
¿Con qué otra información de caracterización de postulantes y beneficiarios cuenta el Programa? (por ejemplo: demográfica, geográfica, económicas, sociales, laborales, etc.). Describa y mencione si esta información se encuentra centralizada.

Anexo iii.

Pauta de Revisión Programas Nuevos

DIAGNÓSTICO DEL PROBLEMA Y POBLACIÓN POTENCIAL

1. ¿Identifica adecuadamente un problema central o necesidad?

- a. Sí (20)
- b. No (0) *No identifica adecuadamente un problema central o necesidad.*

2. ¿Identifica adecuadamente la población afectada por el problema o necesidad (población potencial)?

- a. Sí (10)
- b. No (0) *No identifica adecuadamente la población afectada por el problema o necesidad (población potencial).*

3. ¿Entrega datos cuantitativos suficientes que respalden la existencia del problema central o necesidad?

- a. Sí (6)
- b. No (0) *No entrega datos cuantitativos suficientes que respalden la existencia del problema central o necesidad.*

4. ¿Explica adecuadamente las razones que ameritan la intervención pública en la resolución de este problema o necesidad?

- a. Sí (6)
- b. No (0) *No explica adecuadamente las razones que ameritan la intervención pública en la resolución del problema o necesidad.*

5. ¿Existe relación de causalidad entre las causas identificadas y el problema o necesidad?

- a. En todos los casos (15)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (10) *No existe relación de causalidad entre algunas causas y el problema o necesidad.*
- c. En menos de la mitad de los casos (5) *No existe relación de causalidad entre más de la mitad de las causas y el problema o necesidad.*
- d. En ninguno de los casos (0) *No existe relación de causalidad entre las causas y el problema o necesidad.*

6. ¿La identificación de causas es completa o exhaustiva?

- a. Sí (15)
- b. No (0) *La identificación de causas no es completa o exhaustiva.*

7. ¿Se entregan datos cuantitativos suficientes que respalden la relación de las causas identificadas con el problema o necesidad?

- a. En todos los casos (6)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (4) *La relación de algunas causas con el problema o necesidad no es respaldada con datos cuantitativos.*
- c. En menos de la mitad de los casos (2) *La relación de más de la mitad de las causas con el problema o necesidad no es respaldada con datos cuantitativos.*
- d. En ninguno de los casos (0) *La relación de las causas con el problema o necesidad no es respaldada con datos cuantitativos.*

8. ¿Existe relación de causalidad entre el problema o necesidad y los efectos?

- a. En todos los casos (6)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (4) *No existe relación de causalidad entre el problema o necesidad y algunos efectos.*
- c. En menos de la mitad de los casos (2) *No existe relación de causalidad entre el problema o necesidad y más de la mitad de los efectos.*
- d. En ninguno de los casos (0) *No existe relación de causalidad entre el problema o necesidad y los efectos.*

9. ¿Se entregan datos cuantitativos suficientes que respalden la relación del problema o necesidad con los efectos?

- a. En todos los casos (6)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (4) *La relación del problema o necesidad con algunos efectos no es respaldada con datos cuantitativos.*
- c. En menos de la mitad de los casos (2) *La relación del problema o necesidad con más de la mitad de los efectos no es respaldada con datos cuantitativos.*
- d. En ninguno de los casos (0) *La relación del problema o necesidad con los efectos no es respaldada con datos cuantitativos.*

10. ¿Cuantifica adecuadamente la población potencial (ver cifra y metodología)?

- a. Sí (10)
- b. No (0) *No cuantifica adecuadamente la población potencial.*

FOCALIZACIÓN

1. ¿Presenta criterios de focalización objetivos (Que puedan ser verificados por un tercero. Analizar variables, criterios y medios de verificación)?

- a. En todos los casos (30)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (20) *Algunos criterios de focalización no son objetivos (verificables por un tercero).*
- c. En menos de la mitad de los casos (10) *Más de la mitad de los criterios de focalización no son objetivos (verificables por un tercero).*
- d. En ninguno de los casos (0) *Los criterios de focalización no son objetivos (verificables por un tercero).*

2. ¿Son los criterios de focalización consistentes con el problema o necesidad planteada?

- a. Sí (25)
- b. No (0) *Los criterios de focalización no son consistentes con el problema o necesidad planteada.*

3. ¿La cuantificación de la población objetivo es consistente con los criterios de focalización planteados?

- a. Sí (25)
- b. No (0) *La cuantificación de la población objetivo no es consistente con los criterios de focalización planteados.*

4. ¿Presenta criterios de egreso objetivos (Que puedan ser verificados por un tercero)?

- a. Sí (10)
- b. No (0) *No presenta criterios de egreso objetivos (verificables por un tercero).*

5. ¿Presenta criterios de egreso consistentes con el resultado perseguido por el programa?

- a. Sí (10)
- b. No (0) *Los criterios de egreso no son consistentes con el resultado perseguido por el programa.*

OBJETIVOS Y RESULTADOS ESPERADOS

1. ¿Representa el fin una contribución al logro del(de los) objetivo(s) estratégico(s) de la institución que ejecuta el programa?

- a. Sí (5)
- b. No (0) *El fin no representa una contribución al logro del (de los) objetivo(s) estratégico(s) de la institución que ejecuta el programa.*

2. ¿El propósito, se plantea como un cambio o efecto directo en la población objetivo, derivado de la entrega de los componentes?

- a. Sí (20)
- b. No (0). *El propósito no se plantea como un cambio o efecto directo en la población objetivo, derivado de la entrega de los componentes.*

3. ¿Corresponde el propósito a una solución del problema central o necesidad, definida en el diagnóstico?

- a. Sí (20)
- b. No (0). *El propósito no corresponde a una solución del problema central o necesidad, definida en el diagnóstico.*

4. ¿Representa el propósito una contribución al fin declarado?

- a. Sí (5)
- b. No (0). *El propósito no representa una contribución al fin declarado.*

5. ¿Es el propósito medible o potencialmente medible?

- a. Sí (20)
- b. No (0). *El propósito no es medible o potencialmente medible.*

6. ¿El indicador permite medir el propósito tal y como está planteado?

- a. Sí (10)
- b. No (0). *El indicador no permite medir el propósito tal y como está planteado.*

7. ¿La metodología utilizada para definir la situación actual y la proyectada con programa, permite validar los valores del indicador planteados en el cuadro?

- a. Sí (5)
- b. No (0). *La metodología utilizada para definir la situación actual y proyectada con programa, no permite validar los valores del indicador presentados.*

8. ¿Considera el programa las herramientas adecuadas para su seguimiento y evaluación?

- a. Totalmente (15)
- b. Sí, aunque *identifican algunas deficiencias en las herramientas para el seguimiento y evaluación del programa (7).*
- c. No considera (0) *El programa no considera las herramientas adecuadas para su seguimiento y evaluación.*

ESTRATEGIA Y COMPONENTES

1. ¿La estrategia de intervención descrita, permite saber en qué consiste o consistirá el programa?

- a. Sí (20)
- b. No (0) *La estrategia de intervención descrita no permite saber en qué consiste o consistirá el programa.*

2. ¿Menciona las articulaciones o coordinación con otras instituciones públicas y/o privadas o señala si éstas no corresponden?

- a. Sí (5)
- b. No (0) *No menciona las articulaciones o coordinación con otras instituciones públicas y/o privadas o no señala si éstas no corresponden.*

3. ¿Identifica adecuadamente los componentes (Son bienes y/o servicios finales y su producción es independiente entre sí)?

- a. En todos los casos (20)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (10) *Algunos componentes no se identifican correctamente.*
- c. En menos de la mitad de los casos (5) *Más de la mitad de los componentes no se identifican correctamente.*

- d. En ninguno de los casos (0) *Los componentes no se identifican correctamente.*

4. ¿A través de sus componentes, el programa abordará las principales causas del problema o necesidad?

- a. Abordará todas o parte de ellas. En este último caso, identifica los programas públicos y/o entidades públicas o privadas que se están haciendo cargo o se harán cargo de las causas no cubiertas por los componentes programa (25).
- b. Abordará sólo parte de ellas y no identifica los programas públicos y/o entidades públicas o privadas que se están haciendo cargo o se harán cargo de las causas no cubiertas por los componentes programa (12) *El programa abordará sólo parte de las causas del problema o necesidad y no identifica los programas públicos y/o entidades públicas o privadas que se están haciendo cargo o se harán cargo de las causas no cubiertas por los componentes del mismo, si corresponde?.*
- c. No abordará las principales causas del problema o necesidad (0) *El programa no abordará las principales causas del problema o necesidad.*

5. ¿Se describe adecuadamente la modalidad de producción de los componentes, esto es, la forma en que se proveen los bienes y/o servicios que entrega el programa a la población objetivo (Fondo concursable, subsidio a la demanda, subsidio directo, producción propia, etc.)?

- a. En todos los casos (15)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (10) *No se describe adecuadamente la modalidad de producción (forma en que se proveen los bienes y/o servicios) de algunos componentes.*
- c. En menos de la mitad de los casos (5) *No se describe adecuadamente la modalidad de producción (forma en que se proveen los bienes y/o servicios) de más de la mitad de los componentes.*
- d. En ninguno de los casos (0) *No se describe adecuadamente la modalidad de producción (forma en que se proveen los bienes y/o servicios) de los componentes.*

6. ¿Los criterios de selección de los componentes son objetivos (verificables por un tercero)?

- a. En todos los casos (15)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (10) *Algunos criterios de selección de los componentes no son objetivos (verificables por un tercero).*
- c. En menos de la mitad de los casos (5) *Más de la mitad de los criterios de selección de los componentes no son objetivos (verificables por un tercero).*
- d. En ninguno de los casos (0) *Los criterios de selección de los componentes no son objetivos (verificables por un tercero).*

USO DE RECURSOS

1. ¿Los gastos por beneficiario son pertinentes y consistentes con el diseño y alcance del programa?

- a. Sí (25)
- b. No (0) *Los gastos por beneficiario no son pertinentes ni consistentes.*

2. ¿Los gastos por unidad de componente son pertinentes y consistentes con el diseño y alcance del programa?

- a. En todos los casos (25)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (16) *Algunos gastos por unidad de componente no son pertinentes ni consistentes.*
- c. En menos de la mitad de los casos (8) *Más de la mitad de los gastos por componente no son pertinentes ni consistentes.*
- d. En ninguno de los casos (0) *Los gastos por unidad de componente no son pertinentes ni consistentes.*

3. ¿Es consistente la desagregación de gastos con respecto a las características o tipo de componentes descritos?

- a. En todos los casos (25)
- b. En la mitad o más de la mitad de los casos (16) *La desagregación de gastos no es consistente con las características o tipo de algunos componentes.*
- c. En menos de la mitad de los casos (8) *La desagregación de gastos no es consistente con las características o tipo de más de la mitad de los componentes.*
- d. En ninguno de los casos (0) *La desagregación de gastos no es consistente con las características o tipo de los componentes.*

--

4. ¿El porcentaje de gastos administrativos es consistente con el diseño y alcance del programa?

- a. Sí, el porcentaje de gastos administrativos es claramente consistente con el diseño y alcance del programa (25)
- b. No es claro que el porcentaje de gastos administrativos sea consistente con el diseño y alcance del programa (12) *No es claro que el porcentaje de gastos administrativos sea consistente con el diseño y alcance del programa.*
- c. No, el porcentaje de gastos administrativos no consistente con el diseño y alcance del programa (0) *El porcentaje de gastos administrativos no es consistente con el diseño y alcance del programa.*

--

Anexo iv.

Categorías de Recomendaciones

Los puntajes aplicados de acuerdo con la pauta de revisión de programas son en su mayoría dicotómicos. Por ejemplo, en la pregunta 1 si se identifica adecuadamente el problema, se otorgan 20 puntos, si no, se otorga 0 puntos. No hay puntajes intermedios, excepto cuando se indica explícitamente (por ejemplo la pregunta 5 tiene cuatro puntajes especificados (15, 10, 5 y 0 puntos).

Se evalúan 5 secciones de 100 puntos cada una, donde las categorías de clasificación se determinan de acuerdo a un cumplimiento mínimo de puntaje de cada sección por separado.

Considerando que las secciones son:

1. Diagnóstico del problema y población potencial (100 pts)
2. Focalización (100 pts.)
3. Objetivos y resultados esperados (100 pts.)
4. Estrategia y componentes (100 pts.)
5. Uso de recursos (100 pts)

Las categorías de clasificación se definen según los siguientes cumplimientos mínimos:

Se recomienda: cuando el programa logra un puntaje de al menos 90 puntos en sección 1. y 3. y al menos 75 puntos en las otras tres secciones.

Se recomienda con observaciones: cuando el programa logra un puntaje de al menos 75 puntos en cada sección.

No se recomienda: cuando el programa alcanza menos de 75 puntos en alguna o todas las secciones.

Además se consideran las categorías "No es programa" para las iniciativas que no se ajusten a la definición de programa; "No corresponde" para aquellas que hayan ingresado a través de una ficha de presentación equivocada; y "Falta Información".

La categoría en que finalmente se catalogue a un programa en virtud de su evaluación ex-ante, será considerada como un antecedente al momento de iniciar el proceso de discusión y elaboración del Proyecto de Presupuestos por parte de DIPRES, si dicho programa es priorizado y presentado con una solicitud presupuestaria específica por el Servicio.

En este sentido, el Servicio no conoce el puntaje obtenido sino que solamente las observaciones realizadas por DIPRES a su presentación.

2. Ministerio de Planificación

a. Unidad de Monitoreo y Evaluación

Nombre Institución o entidad evaluadora		Unidad de Monitoreo y Evaluación
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Ministerio de Planificación, Subsecretaría, a través de la Unidad de Monitoreo y Evaluación, de reciente creación en 2010.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		La misión del Ministerio de Planificación declarada en el formulario A-1 del presupuesto 2011 señala "Contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social. Asimismo, deberá velar por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, a nivel nacional y regional y evaluar los estudios de preinversión de los proyectos de inversión que solicitan financiamiento del Estado para determinar su rentabilidad social de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social que se determinen para el país". Esto podría cambiar en algunos aspectos con la creación del Ministerio de Desarrollo Social (MDS)
Objetivos de la evaluación		Tener una rápida evaluación de diagnóstico y seguimiento de todos los programas sociales. Identificar duplicidades, generar <i>benchmarks</i> y priorizar la realización de evaluaciones más profundas. Adicionalmente, generar una visión de los programas sociales tanto dentro de un mismo servicio como entre distintos servicios o ministerios.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		Ley que crea el Ministerio de Desarrollo Social (MDS), aprobada por el Congreso Nacional el 11 de agosto de 2011.
Cómo y quién decide evaluar		De acuerdo al proyecto de Ley que crea el MDS, la Subsecretaría de Evaluación Social deberá "Pronunciarse, a través de un informe de recomendación sobre la consistencia, coherencia y atinencia, entre otros, de los programas sociales que planeen implementarse, ampliarse o reformularse por los ministerios o servicios públicos".
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Deberá pronunciarse respecto de todas las propuestas de programas sociales nuevos y ampliaciones y/o reformulaciones de programas sociales existentes.
Tipo de programas que se evalúan		Programas sociales nuevos y ampliaciones y/o reformulaciones de programas sociales existentes.
Tipos de Evaluación		Desde el año 2010 realiza seguimiento o monitoreo de los resultados de los programas sociales existentes.
Metodologías de Monitoreo de Programas existentes	Existe un diseño establecido de evaluación.	Existe un cuestionario que debe ser completado por las instituciones a cargo de los programas.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	El cuestionario posee 4 secciones: Categorización (aprox. 40 preguntas), análisis de presupuesto (16 preguntas), análisis de recurso humano (5 preguntas) y análisis de beneficiarios y población objetivo (13 preguntas) (anexo i).
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	Diseño del cuestionario de evaluación, envío del cuestionario a las instituciones responsables, revisión del cuestionario completado, aclaración de dudas, aplicación de ficha de revisión y clasificación del programa.
	Rol de la Agencia	Completar el cuestionario.

	responsable del programa evaluado	
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Existe una tabla de puntaje con un máximo de 80 puntos. Las categorías evaluadas son: relación con vulnerabilidad, definición desde la demanda, coherencia con la ejecución, objetivo concreto y medible, criterios de selección, herramientas de priorización, alineación con el objetivo, alcance, certificación inclusión, indicador de proceso o gestión, indicador de resultados, logro de resultados, evolución de resultados, periodicidad, eficiencia administrativa (anexo ii). El peso relativo de cada categoría en el puntaje final está en estudio.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		De acuerdo a lo señalado en el proyecto de Ley que crea el Ministerio de Desarrollo Social, los informes de recomendación de programas sociales serán entregados a la Dirección de Presupuestos para que sean utilizados en la preparación de la Ley de Presupuestos.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Aún no se hace pública la información de la Ficha de Monitoreo. De acuerdo a lo señalado en el proyecto de Ley que crea el Ministerio de Desarrollo Social, se creará un Banco Integrado de Programas Sociales, el cual deberían publicarse todos los programas sociales que se sometan a revisión ex-ante y también las Fichas de Monitoreo.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		Existe posibilidad de jefe de servicio de entregar comentarios a la ficha de monitoreo. Por el momento no existe una instancia de control externo formal a todo el proceso de evaluación,
Número de evaluaciones al año		Se debería hacer monitoreo anualmente a 360 programas sociales. A agosto del 2011 existen 324 programas con fichas de monitoreo elaboradas.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		Al 2011, la Unidad de Monitoreo de MIDEPLAN posee 7 analistas trabajando directamente en las fichas (4 más que sirven de apoyo) y un jefe de Departamento.

Fuentes:

- Ministerio de Planificación (2011). "Manual Guía. Instructivo de la Herramienta 1 de Monitoreo Programas Sociales". Unidad de Monitoreo y Evaluación. Borrador 4-I-2011.
- Ministerio de Planificación (2011). Presentación División Monitoreo Programas Sociales. Abril de 2011.
- Ministerio de Planificación (2011). Formulario de Presentación de Programas. Documento en Discusión.
- Ministerio de Planificación (2011). Tabla de Puntajes (Criterios). Documento en Discusión.

Anexos MIDEPLAN: Unidad de Monitoreo y Evaluación

Anexo i.

Herramienta 1 de Monitoreo de Programas Sociales

Descripción de programa	
Nombre Programa	
Ministerio Responsable	
Unidad Responsable	
Funcionario Encargado del Programa	
Cargo	
Teléfono	
E-mail	
Número Partida Presupuestaria (Ley de Presupuesto)	
Número Capítulo (Ley de Presupuesto)	
Número Programa (Ley de Presupuesto)	
Número Subtítulo (Ley de Presupuesto)	
Número Item (Ley de Presupuesto)	
Número Asignación (Ley de Presupuesto)	
Año de Inicio del programa	
Año de Término del programa	
¿Es este programa requisito para otro(s) programa(s)?	
¿Con cuáles? Indicar el Nombre del(os) Programa(s) y la institución que los ejecuta	
¿Se registra la información de los beneficiados a través de RUT, ROL, RBD, u otro?	
¿Está este programa integrado al Registro de Información Social (RIS)?	
¿Tiene el programa un componente Chile Solidario o Chile Crece Contigo?	
¿Cuál componente?	
¿Tiene el programa Enfoque de Género?	

Objetivos Generales y metodología de la Intervención

Problema: ¿Qué problema busca resolver el programa?

Indique el FIN del programa, es decir el efecto que quiere lograr en la población objetivo.

Indique el OBJETIVO del programa, es decir el cambio que el programa espera obtener sobre los beneficiarios.

¿Existe una medición previa a la intervención, del problema social que afecta a los beneficiarios, para construir una Línea de Base?

Si la respuesta a la pregunta anterior es Sí, detalle cómo se construye la LINEA DE BASE

¿En qué consiste el programa? Detalle brevemente la Estrategia de Intervención.

¿Cuál es la duración de la Intervención?

Documento en Discusión

Tipo de Beneficio Entregado

¿Cuales son los bienes y/o servicios que el programa espera entregar a los beneficiarios? (ej: becas, raciones, subsidios, capacitación, etc.).

Tipo de Beneficio (Obligatorio al menos uno)

Capital (bienes inmuebles)
Activo Físico (bienes muebles, insumos productivos, etc.)
Monetario (subsidios, bonos, créditos, etc.)
Servicios de capacitación, habilitación, cursos, talleres.
Apoyo Psicosocial
Becas (educación, alimenticias, etc.)
Otros Servicios

Ámbito de Acción del Programa

Ámbito (Obligatorio al menos uno)

Educación
Salud
Trabajo Dependiente
Vivienda Individual
Urbanismo y Servicio Públicos / comunes
Emprendimiento / Fomento Productivo
Cultura
Actividad Física y Deporte
Medio Ambiente
Seguridad Ciudadana
Alcohol / Drogas
Apoyo Social
Jurídico
Conectividad
Ciencia y Tecnología
Otro (especifique en columna E)

Ámbito Actividad Económica (Opcional)

Agropecuaria
Forestal
Pesca
Servicios
Minería
Turismo
Industria Manufacturera
Construcción
Comercio
Transporte
Telecomunicaciones
Servicios Financieros
Administración Pública
Otro (especifique en Columna H)

Caracterización y Focalización de la Población Objetivo (Llene todas las celdas que sean necesarias)

Población objetivo por ciclo de vida (Obligatorio)

0 a 2 años
3 a 5 años
6 a 13 años
14 a 17 años
18 a 29 años
30 a 59 años
60 años y más

Población objetivo por vulnerabilidad según FPS (opcional)

< 4.500 puntos
< 6.035 puntos
< 8.500 puntos
< 10.320 puntos
< 11.734 puntos
Otro (especifique en Columna H)
No Aplica

Población objetivo (Obligatorio)

Rural
Urbana

Población objetivo según ingreso (Opcional)

1er Quintil de Ingresos
2do Quintil de Ingresos
3er Quintil de Ingresos
4to Quintil de Ingresos
No Aplica

Población objetivo por sexo (Obligatorio)

Mujeres
Hombres

Población objetivo por escolaridad (Opcional)

Educación Pre Básica
Sin Educación
Educación básica incompleta
Educación básica completa
Educación Media Incompleta
Educación Media Completa
Educación Superior Técnica incompleta
Educación Superior Técnica completa
Educación Superior Universitaria incompleta
Educación Superior Universitaria completa
No Aplica

Población objetivo según condición (Opcional)

Mujer jefa de Hogar
Población indígena
Personas en situación de calle
Personas con discapacidad
Emprendedores
Microempresarios
Desempleados
Personas con adicción a las drogas
Personas en situación de cárcel
Víctimas de la delincuencia
Personas con enfermedad catastrófica
Personas con problemas de habitabilidad
Otro (especifique en Columna H)

Caracterización Territorial de la Población Objetivo (Obligatorio al menos uno)

Población objetivo según región	
Total País	
I Tarapacá	
II Antofagasta	
III Atacama	
IV Coquimbo	
V Valparaíso	
VI Libertador Bernardo O'Higgins	
VII Maule	
VIII Bío Bío	
IX La Araucanía	
X Los Lagos	
XI Aysén	
XII Magallanes Y La Antártica Chilena	
XIV Los Ríos	
XV Arica y Parinacota	
RM Región Metropolitana	

Criterios de Selección (Todos los Campos Obligatorios)

¿Tienen los beneficiarios que postular para acceder al programa?	
Describe los requisitos de postulación al programa	
¿Existe algún sistema de Priorización dentro de los postulantes? Enumere	
¿Tienen alguna herramienta para certificar los datos de los postulantes? ¿Cuáles?	

Evaluaciones Externas Anteriores (Todos los Campos Obligatorios)

Existen evaluaciones externas anteriores.

Evaluación N°1

Nombre de la Institución Evaluadora

Fecha de Evaluación

Tipo de Evaluación

Principales Conclusiones

Principales Acciones que se tomaron a raíz de estas conclusiones

¿Cómo se puede tener acceso al documento de evaluación?

Evaluación N°2

Nombre de la Institución Evaluadora

Fecha de Evaluación

Tipo de Evaluación

Principales Conclusiones

Principales Acciones que se tomaron a raíz de estas conclusiones

¿Cómo se puede tener acceso al documento de evaluación?

Evaluación N°3

Nombre de la Institución Evaluadora

Fecha de Evaluación

Tipo de Evaluación

Principales Conclusiones

Principales Acciones que se tomaron a raíz de estas conclusiones

¿Cómo se puede tener acceso al documento de evaluación?

2 - ANALISIS DE PRESUPUESTO

0

Ingresos y gastos (M\$)	al 12/2008	al 12/2009	al 12/2010	al 12/2011 E
Presupuesto gubernamental vigente				
Presupuesto ejecutado				
Financiamiento Externo del programa	0	0	0	0
Financiamiento Interno (de 21, 22, 29 u otro directo al programa)				
Suma de gastos directos del programa	0	0	0	0
% YoY				
% Grado de ejecución				
División de presupuesto ejecutado (M\$)	al 12/2008	al 12/2009	est. al 12/2010	est. al 12/2010
Gasto Social Efectivo	0	0	0	0
% YoY				
-- Monetario/Efectivo/Inversión directa				
-- Servicios / "Recursos humanos"				
-- Activos				
-- Gastos internos de ejecutores (si hay)				
Gastos internos asociados al programa	0	0	0	0
% YoY				
-- Gastos Directos (asociado directamente con programa)	0	0	0	0
-- Personal				
-- Material				
-- Otro				
-- Gastos Indirectos a prorratar (asociado con tareas administrativas para todos los programas del servicio)	0	0	0	0
-- Personal				
-- Material				
-- Otro				
Suma de gastos (beneficios+ directos + indirectos)	0	0	0	0
Control	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
Financiamiento Externo del programa	al 12/2008	al 12/2009	est. al 12/2010	est. al 12/2010
de Municipalidades				
Otros (Especificar en esta celda)				
Control	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
División según regiones, (M\$) ejecutado	al 12/2008	al 12/2009	est. al 12/2010	est. al 12/2010
Arica y Parinacota				
Tarapacá				
Antofagasta				
Atacama				
Coquimbo				
Valparaíso				
Metropolitana				
O'Higgins				
Maule				
Biobío				
Araucanía				
Los Ríos				
Los Lagos				
Aisén				
Magallanes				
Suma	0	0	0	0
Control	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO

3 - ANALISIS DE RECURSOS HUMANOS

0

Total, # (Número de funcionarios)	dic-08	dic-09	dic-10	dic-11 E
Según presupuesto				
Realizado 31.12.				
% YoY				
Categorización (# funcionarios)	dic-08	dic-09	est. dic-10	est. dic-10
-- Funcionarios directos del programa	0	0	0	0
% YoY				
Control	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
División según ubicación (# funcionarios)				
-- Dirección regional /oficinas locales				
-- Dirección central				
-- Otros				
División según función (# funcionarios)				
-- Funcionarios Administrativos				
-- Funcionarios que transfieren beneficios directos				
Control	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO
-- Funcionarios Indirectos del programa	0	0	0	0
% YoY				
-- Dirección regional /oficinas locales				
-- Dirección central				
-- Otros				
Suma de funcionarios	0	0	0	0
% YoY				

4 - ANALISIS DE BENEFICIARIOS Y POBLACION OBJETIVO

0

Total, # beneficiarios		2007	2008	2009	2010	2011 E	2012 E	2013 E	2014 E	
Indicadores										
1	Población Objetivo (número de personas)									
2	¿Cuál es la meta de beneficiarios de este programa?									
3	Número de beneficiarios según presupuesto									
4	Número de solicitudes recibidas por año									
5	Número de beneficiarios (beneficios ejecutados) por año									
6	Solicitudes rezagadas (de años anteriores) cubiertas durante el año (número de solicitudes)									
7	¿Cuál es el promedio de espera (medido en meses) de un postulante para recibir el beneficio? (excluye rechazados)									
División según género, # beneficiarios										
8	Mujeres									
9	Hombres									
		2007	2008	2009	2010	2011 E	2012 E	2013 E	2014 E	
		VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO	VERDADERO					
Indicadores del programa		Sí / No	2007	2008	2009	2010	2011 E	2012 E	2013 E	2014 E
10	El objetivo del programa se definió como . ¿Tienen algún indicador para medirlos? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia se cuenta con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
11	¿Además del anterior, existe algún otro indicador de resultado (efecto o cambio sobre la población objetivo)? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia cuentan con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
12	Los bienes y/o servicios que el programa espera entregar se definieron como . ¿Tienen algún indicador de progreso para medirlos? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia cuentan con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
13	¿Además del anterior, existe algún otro indicador de progreso o producción? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia cuentan con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
14	¿Tiene el programa algún indicador de eficiencia administrativa (por ejemplo gastos)? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia cuentan con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
15	¿Tiene el programa algún indicador de satisfacción de los beneficiarios? Si la respuesta es sí, ¿cuál es ese indicador?									
	¿Con qué frecuencia cuentan con ese indicador?									
	¿Quién mide el Indicador?									
	No llenar									
16	Si el programa tuviera que cubrir un 5% mas de beneficiarios con el mismo presupuesto, ¿qué gastos internos podrían ser optimizados?									

Anexo ii.

Tabla de Puntajes (Criterios).

OBJETIVOS					
Item	Puntaje		Descripción	% del Total	Total
Relación con vulnerabilidad	Máximo	6	El objetivo del programa apunta directamente a personas con 2 o más condiciones de vulnerabilidad en la herramienta 1 y/o tiene FPS hasta 8.500 puntos (1er quintil)	100%	6
	Medio Alto	4	El objetivo del programa tiene FPS entre 8.501 y 11.734 puntos (2do quintil)	67%	
	Medio Bajo	3	El objetivo del programa apunta directamente a personas con 1 condición de vulnerabilidad en la herramienta 1 o tiene FPS hasta 13.484 (3er quintil).	50%	
	Mínimo	0	El objetivo del programa no apunta directamente a personas con alguna condición específica de vulnerabilidad	0%	
Definición desde la demanda	Máximo	6	Definición del objetivo planteado desde la necesidad de los beneficiarios y no desde la oferta	100%	6
	Medio	3	Objetivo planteado deficientemente desde la demanda	50%	
	Mínimo	0	Objetivo planteado desde la oferta del programa o servicio u otro enfoque alternativo a la demanda	0%	
Coherencia con la ejecución	Máximo	4	El objetivo está completamente alineado con la ejecución del programa	100%	4
	Medio	2	El objetivo está parcialmente alineado con la ejecución del programa. El objetivo está definido desde la oferta y está completamente alineado con la ejecución del programa	50%	
	Mínimo	0	El objetivo está completamente desalineado de la ejecución del programa	0%	
Objetivo Concreto y Medible	Máximo	4	El objetivo está definido desde la demanda planteado en dirección a modificar condiciones concretas en los beneficiarios y se puede expresar en números	100%	4
	Medio	2	1. El objetivo está definido desde la oferta y planteado en dirección a modificar condiciones concretas en los beneficiarios y se puede expresar en números. 2. El objetivo está definido desde la demanda, pero su planteamiento no apunta a condiciones concretas y expresables en número.	50%	
	Mínimo	0	Objetivo no se puede expresar en números	0%	

FOCALIZACIÓN					
Item	Puntaje		Descripción	% del Total	Total
Criterios de selección	Máximo	3	Posee criterios de selección basados en herramientas concretas	100%	3
	Medio	2	Posee criterios de selección, pero estos no están claramente definidos	67%	
	Mínimo	0	No posee criterios de selección	0%	
Herramientas de Priorización	Máximo	6	El programa cuenta con un sistema de priorización claro, medible y alineado con el objetivo	120%	6
	Medio	3	El programa cuenta con un sistema de priorización, pero éste no tiene herramientas claras, medibles y alineadas con el objetivo.	60%	
	Mínimo	0	El programa no cuenta con herramientas de priorización.	0%	
Alineación con Objetivo	Máximo	5	La metodología antes descrita está completamente alineada con el objetivo planteado	100%	5
	Medio	3	La metodología antes descrita se encuentra medianamente alineada con el objetivo del programa	60%	
	Mínimo	0	La metodología de priorización no tiene relación con el objetivo planteado o no posee metodología	0%	
Alcance	Máximo	3	El alcance es igual o superior a un 20% de la población objetivo	100%	3
	Medio Alto	2	El alcance se encuentra entre un 15% y un 20% de la población	67%	
	Medio Bajo	1	El alcance se encuentra entre un 10% y un 15% de la población	33%	
	Mínimo	0	El alcance es menor que un 10% de la población objetivo	0%	
Certificación Inclusión	Máximo	3	El programa certifica que los beneficiarios estén dentro del grupo objetivo con una metodología o herramienta concreta	100%	3
	Medio	1	El programa intenta certificar que los beneficiarios estén dentro del grupo objetivo	33%	
	Mínimo	0	El programa no certifica que los beneficiarios estén dentro del grupo objetivo	0%	

MONITOREO					
Item	Puntaje		Descripción	% del Total	Total
Indicador de proceso o gestión	Máximo	2	El programa cuenta con un indicador de progreso (o gestión) concreto con periodicidad trimestral o menor	100%	2
	Medio	1	El programa no cuenta con un indicador de progreso (o gestión) o este tiene una periodicidad mayor a trimestral	50%	
	Mínimo	0	El programa no cuenta con un indicador de progreso (o gestión)	0%	
Indicador de resultado	Máximo	2	El programa cuenta con un indicador de resultado concreto, numérico y ligado con el objetivo, que se mide, al menos, una vez al año	100%	2
	Medio	1	El programa cuenta con un indicador de resultado concreto, numérico y ligado con el objetivo, con una periodicidad mayor a 1 año.	50%	
	Medio	1	El programa cuenta con un indicador de resultado pero no está completamente ligado con el objetivo	50%	
	Mínimo	0	El programa no cuenta con un indicador de resultado	0%	
Logro de Resultados	En Hoja 2.				10
Evolución de Resultados	En Hoja 2.				5
Periodicidad	Máximo	1	El indicador de resultados tiene una periodicidad igual o menor a 1 año	100%	1
	Mínimo	0	El indicador de resultados tiene una periodicidad mayor a 1 año	0%	

EFICIENCIA ADMINISTRATIVA

Gasto Social Efectivo como % del total de gastos del programa

Rango (%)	Puntaje	% del Total	Total
0%	0	0%	10
60%	10	100%	
65%	20	200%	
70%	25	250%	
75%	30	300%	

Gastos personal v/s Transferencias personal

Gastos personal / funcionario	Tranf / func	Puntaje	% del Total	Total
baja	baja	0	0%	10
baja	mantiene	10	80%	
baja	sube	10	100%	
mantiene (+/- 5% v/s 2008)	baja	2	20%	
mantiene	mantiene	4	40%	
mantiene	sube	10	100%	
sube	baja	0	0%	
sube	mantiene	0	0%	
sube	sube +	8	80%	
sube	sube -	6	60%	

Puntuación de Indicador de Resultados

Indicadores de Resultado con base equivalente a población egresada del programa				
Puntaje del Indicador		1		
Valor del Indicador	2008	60%	Logro de Resultados	4,2
	2009	70%		
	2010	80%	Evolución de Resultados	0,0

Tabla 1: Logro de Resultados en base a población total egresada

Rango		Puntaje	% del Total	Total
0%	20%	0	0%	10
20%	30%	1	10%	
30%	40%	2	20%	
40%	50%	4	40%	
50%	60%	6	60%	
60%	70%	7	70%	
70%	80%	8	80%	
80%	100%		100%	

Tabla 1.1: Evolución de Resultados en base a población total egresada

Rango		Tendencia	Puntaje	% del Total	Total
0%	20%	cualquiera	0	0%	5
21%	50%	baja	0	0%	
21%	50%	mantiene (+/-2%)	0	7%	
21%	50%	sube	2	40%	
51%	60%	baja	0	0%	
51%	60%	mantiene (+/-2%)	1	20%	
51%	60%	sube	3	67%	
61%	70%	baja	2	40%	
61%	70%	mantiene (+/-2%)	3	60%	
61%	70%	sube	4	80%	
71%	80%	baja	3	60%	
71%	80%	mantiene (-2%)	4	80%	
71%	80%	sube	5	100%	
81%	90%	baja	3	60%	
81%	90%	mantiene (-3%)	4	80%	
81%	90%	sube	5	100%	
91%	100%	cualquiera	5	100%	

Indicadores de Resultado del tipo Cobertura/Meta

Puntaje del Indicador				
Logro de Resultados	2008		Logro de Resultados	0,0
	2009		Evolución de Resultados	
	2010			

Tabla 2: Logro de Resultados para Indicadores de Cobertura/meta

Rango		Puntaje		% del Total	Total
0%	50%	0		0%	10
50%	60%	1		10%	
60%	70%	2		20%	
70%	80%	4		40%	
80%	85%	6		60%	
85%	90%	8		80%	
90%	95%	9		90%	
95%	100%	10		100%	

Tabla 2.1: Evolución de Puntaje para Indicadores de Cobertura/meta

Rango	Tendencia	Puntaje	% del Total	Total
0%	cualquiera	0	0%	5
50%	baja	0	0%	
	mantiene (+/-2%)	0	0%	
	sube	1	20%	
70%	baja	0	0%	
	mantiene (+/-2%)	2	40%	
	sube	3	60%	
80%	baja	0	0%	
	mantiene (+/-2%)	2	40%	
	sube	4	80%	
85%	baja	0	0%	
	mantiene (-2%)	3	60%	
	sube	4	80%	
90%	baja	2	40%	
	mantiene (-3%)	4	80%	
	sube	5	100%	
95%	baja	3	60%	
	mantiene (-3%)	5	100%	
	sube	5	100%	



Recomendación: este tipo de indicador no debería puntuarse con el máximo de puntaje. Generalmente cobertura no es sinonimo de logro de resultados. Ejemplos: programas de inserción laboral que miden sólo inserción al momento de la salida o programas de vivienda que entregan casas. Puntuar con 1 punto

Programa de Salud

Objetivo		
Criterio	Problema	Solución
Condición de Vulnerabilidad	Los programas de Salud, por mandato, deben ser universales, por lo que no pueden estar dirigidos exclusivamente a la población más vulnerable. Deben estar disponibles para toda la ciudadanía.	Este criterio debe puntuarse como el promedio del resto del pilar Objetivo

Focalización		
Criterio	Problema	Solución
Herramientas de Priorización	En los programas de Salud no existe priorización, se atienden a todos por igual	Este criterio debe puntuarse como el promedio del resto del pilar Focalización

Dudas y Respuestas Herramienta 1

CATEGORIZACIÓN			
Tema	Pregunta	Respuesta	Ejemplo
Programa	Si es que hay un programa que realiza distintas actividades o tiene distintos componentes, ¿bajo qué criterios defino si se le debe hacer una o más fichas?	El criterio para definir un programa, más que la cantidad de componentes o actividades que tiene, es el objetivo de esas actividades. De manera simple se podría decir que distintos objetivos = distintas fichas (JJO)	
Problema	¿Un programa puede atacar más de un problema?	Si bien esto puede darse, debemos tratar de buscar el origen del programa, por qué se creó. También es clave preguntar a los equipos cuál es el enfoque actual. Así encontraremos un problema en el cual enfocarnos, el resto se consideran externalidades.	El programa de Alimentación Escolar (PAE) de la JUNAEP busca mejorar la nutrición de los niños y la asistencia escolar, sin embargo el foco cuando se crea es la nutrición.
Línea Base	¿Qué se considera línea base?	Línea de base se considera si el problema que se está abordando tiene una medición clara antes de la intervención. No confundirse con medición inicial, que corresponde al hecho de que el programa mida, antes de la intervención, la variable que quiere modificar en sus beneficiarios. Si no hay línea de base, proponer que ese espacio se use para describir la medición inicial. (JJO)	
Componente Chile Solidario	¿Qué quiere decir que el programa tenga un componente Chile Solidario o Chile Crece Contigo?	Que existe algún financiamiento de parte del Chile Solidario, no que en la selección o priorización usan el Chile Solidario como herramienta para hacerlo.	
Enfoque de Género	¿Qué quiere decir que el programa tenga Enfoque de Género?	Que exista alguna diferenciación en el trato del programa dependiendo del género de la persona, no quiere decir que el programa apunta a las mujeres.	
Criterios de Selección	¿Cómo se relacionan nuestros criterios de selección con los del Marco Lógico?	Nuestros criterios de selección equivalen a los criterios de focalización del Marco Lógico, a través de ellos se define la población objetivo.	
Herramientas de Priorización	¿Cómo se relacionan nuestras herramientas de priorización con el Marco Lógico?	Nuestras herramientas de priorización equivalen a los criterios de selección de la metodología de Marco Lógico.	

PRESUPUESTO			
Tema	Pregunta	Respuesta	Ejemplo
Deuda Flotante	¿Qué es la deuda flotante?	En la Ley de Presupuestos se incluye una asignación de Deuda Flotante en el caso que un gasto haya sido devengado el año anterior y no haya sido pagado ese año. De esta forma los fondos ya comprometidos no se restan de las nuevas asignaciones.	
RECURSOS HUMANOS			
Tema	Pregunta	Respuesta	Ejemplo
Tipo de Funcionarios	¿Qué se considera Funcionario administrativo y que no?	Los funcionarios que no son considerados administrativos, los denominamos funcionarios que transfieren beneficios directos y se refiere a todos aquellos funcionarios que desempeñan actividades que van en DIRECTO beneficio de los usuarios de un programa. Generalmente están en contacto directo con los beneficiarios y sus actividades impactan directamente en la ejecución de las actividades mismas del programa. (JJO)	Capacitadores, Asistentes Sociales, Monitores dentro de una residencia, equipo de apoyo psicosocial, abogados que prestan asesoría jurídica (JJO)

BENEFICIARIOS Y MONITOREO

Tema	Pregunta	Respuesta	Ejemplo
Población Objetivo	¿Se puede considerar a los postulantes como población objetivo?	No, porque ese número puede ocultar problemas de difusión. Se debe hacer una estimación, el programa debe "casarse" con un número.	
Beneficiarios	¿La población objetivo (como grupo que cumple con los criterios de selección) es distinta a los beneficiarios del programa, qué criterio debo usar al evaluar?	Se debe utilizar la población objetivo como beneficiarios directos, a no ser que no existan. Si es así utilizar "Criterio de Usanza" del Servicio a evaluar.	En el Subsidio habitacional la población objetivo corresponde a los "jefes de hogar", sin embargo los beneficiarios son los grupos familiares. Incluso estos quedan "marcados" y no pueden recibir otro subsidio. En este caso para la medición se utilizará como beneficiarios a la población objetivo.
Solicitudes Rezagadas	¿Si un postulante es aprobado un año y su pago queda pendiente para el año siguiente se considera solicitud rezagada?	Si el pago está devengado, no se considera solicitud rezagada.	
Indicadores	¿Puede un indicador de cobertura considerarse indicador de resultado?	Puede que sea de resultados, pero probablemente no tenga la puntuación máxima. Si el objetivo apunta a cambiar una condición concreta en el beneficiario, cobertura no es un buen indicador. Si la condición concreta es obtener el beneficio y nada más, lo más probable es que el objetivo esté definido desde la Oferta y en ese caso debe castigarse el objetivo (JJO)	El programa de "Útiles Escolares" de la JUNAEB, busca entregar los útiles mínimos a los niños con alta vulnerabilidad social. Un buen indicador sería "Porcentaje de niños de la población objetivo que recibe el pack de útiles escolares"
Indicadores	¿Qué requisitos debe tener un indicador para ser considerado como tal?		
Indicadores	¿La periodicidad de los indicadores y relación de los indicadores con la gestión y cumplimiento de los objetivos es sólo para el de resultado a también para el de proceso? ¿De no haber de resultado y solo de proceso que se hace?		

b. MIDEPLAN: Sistema Nacional de Inversiones

Nombre Institución o entidad evaluadora	Sistema Nacional de Inversiones (SNI)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	La administración superior del SNI le corresponde en conjunto a la División de Planificación, Estudios e Inversión del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) y a la Dirección de Presupuesto (DIPRES) del Ministerio de Hacienda.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora	Entidades ejecutoras: Conjunto de instituciones del Estado que ejecutan inversiones con fondos públicos, principalmente conformado por los Ministerios, instituciones descentralizadas, funcional y territorialmente (GORES), municipios y Empresas del Estado.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La misión de la Subsecretaría de Planificación señala "Contribuir en el diseño y aplicación de políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, especialmente aquellas destinadas a erradicar la pobreza y brindar protección social a las personas o grupos vulnerables, promoviendo la movilidad e integración social. Asimismo, deberá velar por la coordinación, consistencia y coherencia de las políticas, planes y programas en materia de desarrollo social, a nivel nacional y regional y evaluar los estudios de preinversión de los proyectos de inversión que solicitan financiamiento del Estado para determinar su rentabilidad social de manera que respondan a las estrategias y políticas de crecimiento y desarrollo económico y social que se determinen para el país".
Objetivos de la evaluación	Proveer al país de un conjunto de buenas iniciativas de inversión, a fin de que las autoridades puedan ejecutar las opciones más convenientes para la sociedad en su conjunto. Su principal preocupación el uso eficiente de los recursos públicos.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices	El SNI tiene sustento legal y sus normas son obligatorias para todas aquellas entidades públicas que se indican en la Ley de Presupuestos de la Nación y de acuerdo con la Ley de Administración Financiera del Estado. Si bien no existe una ley ad hoc que norme el SNI, existen normas en diferentes leyes que se refieren al mismo, configurando un marco legal que lo regula (Anexo i).
Cómo y quién decide evaluar	La ley señala que por norma general toda iniciativa de inversión debe ser sometida a evaluación ex-ante. Con todo, la normativa admite excepciones (por ejemplo, proyectos de montos pequeños y mantenciones de infraestructura). Para la evaluación ex-post de proyectos de inversión, MIDEPLAN selecciona una muestra de proyectos ejecutados.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa	En el marco de la ley, las iniciativas de inversión deben por norma general obligatoriamente someterse a evaluación técnico-económica (ex-ante), aunque la normativa contempla excepciones. MIDEPLAN no tiene las atribuciones legales para definir qué ítems de inversión son los que deben pasar obligatoriamente por el SNI. Esta atribución le corresponde al Ministerio de Hacienda, el que la plasma en las Instrucciones de la Ley de Presupuestos de cada año (lo que implica que puedan ir cambiando).
Tipo de programas que se evalúan	Estudios Básicos, Proyectos y Programas de inversión, sectorial y regional.
Tipos de Evaluación	Evaluación social ex-ante de proyectos y programas de inversión (Anexo ii). Evaluación ex-post de proyectos de inversión (De Corto

		Plazo o de Resultados (Simplificada); de Mediano Plazo (en Profundidad); o de Impacto).
Metodologías de Evaluación de proyectos y programas de inversión	Existe un diseño establecido de evaluación.	Existen metodologías de evaluación específicas según el tipo de proyecto.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	Todas las iniciativas de inversión deben ser presentadas en un formato único (Ficha IDI) (Anexo iii), que contiene un resumen esquemático de los principales aspectos del proyecto (descripción, fuentes de financiamiento, costo, etc.). En base a dichas fichas se realiza el análisis de admisibilidad (Anexo iv). Existen normas, instrucciones y procedimientos de inversión pública (NIP). Del Banco Integrado de Proyectos (BIP) se generan Fichas IDI (Iniciativas de Inversión), documento que resume toda iniciativa de inversión.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	En general: revisar si la iniciativa fue correctamente formulada y evaluada, y si contiene todos los antecedentes técnicos y económicos indicados como requisitos de postulación en las normas del SNI. En particular: - Revisión de admisibilidad y análisis de iniciativas de inversión (labor de las Secretarías Regionales de Planificación y del Departamento de Inversiones de MIDEPLAN) (Anexo v). - Asistencia técnica a la institución que presentó el proyecto, para efectos del llenado del formulario. - Entrega del resultado de la evaluación a la institución que presentó el proyecto. - Elaboración y revisión anual de normas y procedimientos para el ingreso y la presentación de iniciativas al SNI. - Calcular, estimar y difundir los siguientes precios sociales: tasa social de descuento, valor social del tipo de cambio, valor social de la mano de obra, valor social de combustible, valor social del tiempo de viaje. - Capacitar a las contrapartes. - Actualizar metodologías de evaluación. - Administrar el BIP, que constituye una base de datos de proyectos de inversión pública a nivel nacional, regional y municipal.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Ingresar al sistema la ficha de la iniciativa de inversión, con toda la información requerida en ella para determinar su admisibilidad (anexo iv). Cabe señalar que las iniciativas que ingresan al SNI deben contar con los antecedentes necesarios que permitan corroborar la pertinencia de la postulación y a su vez posibilitar al analista de MIDEPLAN entender el alcance y objetivos de la misma. Esto implica que la agencia responsable de la iniciativa de inversión, siguiendo las metodologías especificadas por MIDEPLAN, presenta la evaluación, la cual es revisada por los analistas de MIDEPLAN.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Existe una calificación de cada iniciativa evaluada o Resultado del Análisis Técnico Económico (RATE), según las siguientes categorías (Anexo vi): RS: Recomendado Favorablemente. OT: Objetado técnicamente FI: Falta información IN: Incumplimiento de normativa. RE: Reevaluación. La calificación de RS dura 2 años.
Usos de la información generada por la		La información de la evaluación no es vinculante, pero es

evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)	usada como insumo en el proceso presupuestario.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública	Todas las metodologías de evaluación son públicas. Son públicos todos los proyectos incluidos en el BIP, con su respectiva calificación.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos	No existe un control externo permanente del sistema. Se han realizado evaluaciones externas de manera ad hoc (tal como la evaluación encargada por la DIPRES a expertos independientes en el año 2007).
Número de evaluaciones al año	Aproximadamente 3.000.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	Aproximadamente 100 personas (un promedio de 5 por región y cerca de 30 a nivel central).

Fuentes:

- Sitio web del Sistema Nacional de Inversiones: <http://sni.mideplan.cl/>
- Ministerio de Planificación (2011). "Normas, instrucciones y procedimientos de inversión pública – NIP.
- Ministerio de Planificación (2011). Requisitos de información para programas.
- Ministerio de Planificación (2010). "Metodología General de Preparación y Evaluación de Proyectos".
- Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda de Chile (2007). "Informe final de evaluación programa sistema nacional de inversiones, Ministerio de Planificación.

Anexos MIDEPLAN: Sistema Nacional de Inversiones

Anexo i.

Marco Legal del SNI

La operación del SNI está respaldada por un conjunto de leyes, normas, instrucciones y procedimientos internos de administración. Dentro de éstas se destacan las siguientes:

- **Decreto Ley 1.263, de 1975:** Ley Orgánica de la Administración Financiera del Estado, modificado, entre otras disposiciones, por el artículo 68, letra C de la Ley 18.768, que agregó el Artículo 19 bis que en su inciso 4° establece: “los estudios preinversionales y los proyectos de inversión deberán contar, como documento interno de la Administración, con un informe del organismo de planificación nacional o regional, según sea el caso, el cual deberá estar fundamentado en una evaluación técnica-económica que analice su rentabilidad. Corresponderá al Ministerio de Hacienda impartir instrucciones y resolver al respecto”.
- **Ley Nº 18.989 y sus modificaciones,** que crea el Ministerio de Planificación, y sus modificaciones, en su Artículo 4°, establece que la División de Planificación, Estudios e Inversión: “Tendrá a su cargo la realización de los estudios, proposiciones y demás trabajos que sirvan de base para la identificación y elaboración de proposiciones de políticas globales y sectoriales del Ministerio, así como la mantención de proyectos del sector público y la evaluación de los mismos. De igual modo, le corresponderá evaluar el impacto en el medio ambiente de los planes y proyectos de desarrollo nacional y regional.”
- **Ley 19.175,** Orgánica Constitucional sobre Gobierno y Administración Regional, cuyo texto refundido se aprobó por el DFL 1-19.175, de 2005 del Ministerio del Interior, en su Artículo 74, establece que: “Los proyectos de inversión y los estudios y los programas deberán contar con informe favorable del organismo de planificación nacional o regional, el cual deberá estar fundamentado en una evaluación técnico económica que analice su rentabilidad. En el caso de ser éstos financiados con créditos externos, deberán cumplir los requerimientos derivados de los respectivos contratos de préstamo, conforme a las instrucciones emanadas de la contraparte nacional del crédito correspondiente”.
- **Ley de Presupuesto del Sector Público,** anualmente establece que “la incorporación de estudios, programas y proyectos de inversión para el año presupuestario que corresponda requerirá necesariamente, y en forma previa a la solicitud de asignación de recursos, contar con financiamiento y la evaluación e informe favorable del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN), de acuerdo con lo dispuesto en el Art. 19 bis de la Ley de Administración Financiera del Estado, para la decisión y aprobación presupuestaria del Ministerio de Hacienda. Adicionalmente, mediante oficio circular se imparten instrucciones para la ejecución de la Ley de Presupuesto del Sector Público de cada año. Los ministerios responsables de la administración del sistema emiten anualmente un oficio conjunto a través el cual se imparten instrucciones que permiten coordina y asegurar el mejor funcionamiento del sistema.

Anexo ii.

Metodologías de Evaluación Social Ex-ante

Las metodologías de evaluación social tienen como objetivo entregar herramientas para analizar la conveniencia de ejecutar o no una determinada iniciativa de inversión. Las metodologías pueden adoptar el enfoque costo-beneficio o costo-eficiencia. Para distintos tipos de proyectos, el SNI aplica distintas metodologías de evaluación, las que se presenta a continuación. Si la iniciativa de inversión presentada no es posible de asociar a alguna de las metodologías específicas, corresponde aplicar la Metodología General.

- Metodología general
- Aeropuertos
- Plan Marco de Desarrollo Territorial (PMDT - PIRDT)
- Agua Potable
- Pequeños Aeródromos
- Atención Primaria Salud
- Policía de Investigaciones
- Caletas Pesqueras
- Precios y Subsidios Embalses y Obras Anexas
- Camino Bajo Estándar
- Recintos Carcelarios
- Conjunto Vialidad Urbana y Aguas Lluvias
- Reemplazo Equipos
- Defensas Fluviales
- Residuos Sólidos
- Deportes
- Tecnologías de Información y Comunicación
- Disminución Buses Transporte Urbano
- Telecentros
- Edificación Pública
- Telefonía Rural
- Educación
- Transporte Interurbano
- Electrificación Rural
- Vialidad Intermedia
- Embalses Multipropósito
- Vialidad Urbana
- Establecimientos de Menores
- Vigilancia Policial
- Infraestructura y Equipamiento Carabineros
- Evacuación Drenaje Aguas Lluvias
- Obras Anexas de Vialidad Interurbana

Anexo iii.

Requisitos de Información para Programas de Inversión (que se resumen en las Fichas de Iniciativas de Inversión (Ficha IDI, ex Ficha EBI))

La formulación a nivel de perfil el programa debe considerar la siguiente información:

1. Diagnóstico de la situación actual

- Identificar y describir el problema principal, así como las relaciones causa-efecto que la situación problema genera.
- Mencionar las fuentes a través de las cuales se detectó el problema. Esto es, fuentes primarias y secundarias (los propios afectados, estudios anteriores relacionados con el tema, estadísticas, encuestas y antecedentes de otros programas que apunten a solucionar situaciones similares).
- Definir el problema en el marco de las políticas institucionales, sectoriales, y/o planes regionales de Gobierno que justifique una intervención.
- Identificar y cuantificar a la población afectada directa e indirectamente afectada por el problema, describiendo en términos precisos, concretos y pertinentes sus características demográficas, socio-económicas y culturales.
- Identificar y describir el área de influencia (ámbito que cubre el problema). Se debe localizar espacialmente indicando región, provincia, comuna o localidad específica. Adicionalmente, cuando el problema se presente al interior de un grupo social o de una institución, ésta debe ser descrita con precisión.
- Identificar y estimar cuantitativamente la brecha entre oferta y demanda, en la población afectada por el problema. Ésta estimación debe realizarse a partir de la información disponible, privilegiando aquella obtenida en forma participativa, desagregada por sexo.
- Proyectar la brecha entre oferta y demanda en el tiempo asumiendo la no intervención de la situación, y describiendo las consecuencias que ello tendría para la población afectada.
- Identificar y cuantificar a la población objetivo (sobre la que es posible intervenir) que será atendida por el programa, describiendo en términos precisos, concretos y pertinentes sus características demográficas, socio-económicas y culturales. Identificando además, él o los criterios de focalización utilizados para su definición.

2. Generación de Estrategias de Intervención

2.1 Identificación y descripción

Es importante identificar todas las estrategias o cursos de acción que podrían constituirse en solución total o parcial del problema detectado. Estas acciones surgen del análisis de las relaciones causa - efecto, identificadas en el diagnóstico del problema. Se debe considerar que cada causa directa del problema y sus sub-causas asociadas, constituyen una estrategia potencial que contribuye a la solución del problema.

Se debe describir cada una de las alternativas, descartando en primera instancia, aquellas que por razones políticas, legales u otra causa se consideren no viables de ser implementadas.

2.2 Determinación de la estrategia óptima de intervención

Para el problema identificado pueden existir varias soluciones posibles. Una de ellas es la solución óptima. El análisis de las estrategias de acción se realiza considerando la situación deseada o con programa, en la cual los problemas de la situación base se convierten en objetivos. De este modo, el problema principal pasa a ser el “objetivo” principal y las causas directas del problema, se transforman en los “medios” para alcanzar dicho objetivo.

Una vez definida la estrategia óptima, el “objetivo” principal corresponderá al objetivo de Fin del programa en la matriz de marco lógico. Los medios se constituirán en el objetivo de Propósito en la matriz de marco lógico.

Para seleccionar la alternativa óptima, se deben considerar uno o más criterios que fundamenten la decisión. Algunos criterios a tomar en cuenta son:

- Concordancia con la normativa de la fuente de financiamiento a la que postula.
- Capacidad técnica y profesional disponible para la ejecución.
- Participación y compromiso grupal o comunitario, considerando la opinión de mujeres y hombres.
- Garantía de permanencia futura de los beneficios del programa una vez que llega a su fin (Sostenibilidad en el tiempo).
- Replicabilidad en otras regiones y grupos similares, en concordancia con la diversidad cultural y ambiental.
- Beneficios indirectos que genera como desencadenamiento de procesos organizacionales, productivos y sociales complementarios (Externalidades).
- Concordancia del problema priorizado con los recursos disponibles.
- Oportunidad y eficiencia en el uso de los recursos para conseguir resultados a un costo menor que otras alternativas.

3. Análisis de Involucrados

Consiste en la identificación de grupos y/o organizaciones directa o indirectamente relacionados con el programa y el análisis de su dinámica y reacciones frente al avance del programa una vez que éste haya sido definido. Considera las siguientes etapas:

- Identificación de involucrados: Considera la posición actual y futura de los actores relevantes del programa. Se debe elaborar un listado de actores y realizar el análisis de sus relaciones con el programa.
- Clasificación de los involucrados: los involucrados se clasifican según característica que los agrupen como instituciones públicas, privadas u organizaciones comunitarias, incluyendo las relaciones que tengan con el programa.
- Posicionamiento y caracterización de los involucrados: Consiste en determinar cuál es el apoyo u oposición al programa por parte de los involucrados. Es

importante tener en consideración el grado de participación o la importancia que le da el involucrado al programa.

- **Análisis y Selección de los involucrados:** acción que se realiza en función de los factores mencionados en los puntos anteriores teniendo en consideración, intereses, el potencial y las limitaciones de cada uno de los involucrados para participar en las diferentes etapas de la formulación del programa.

4. Identificación del programa

Definida la mejor alternativa (estrategia o curso de acción) como conclusión de la etapa anterior, se diseñará el programa incluyendo al menos los siguientes elementos:

- **Nombre:** al asignar nombre al programa se debe considerar la terminología utilizada en el SNI para procesos y seleccionar aquel que represente mayoritariamente los productos y/o servicios que entrega el programa.
- **Localización:** indicar claramente el área geográfica que abarca el programa, especificando región, provincia, comuna y localidad. Señalar cuando corresponda, el área geográfica en la que se reconocen efectos del programa, si este tiene un alcance mayor que el área de aplicación.
- **Institución responsable:** señalar la institución que actúa como responsable técnico de la ejecución del programa como asimismo es responsable del control del programa.
- **Otros organismos involucrados:** señalar aquellas instituciones públicas o privadas, que tienen alguna relación con la ejecución del programa, indicando dependencia y relaciones funcionales
- **Pertinencia:** Señalar la vinculación del programa con las políticas en las cuales se sustenta, sean éstas de carácter nacional, regional, local, sectorial o institucional
- **Aportes de terceros:** señalar los montos de los aportes proyectados, identificando el organismo que hace el aporte.
- **Identificación del problema:** Señalar en forma breve y concreta el problema que se pretende resolver.
- **Población objetivo:** Corresponde a la población identificada en el diagnóstico sobre la cual es posible intervenir. Debe caracterizarse en términos de edad, sexo, y factores socio-económicos y culturales. Se debe precisar si la población objetivo corresponde a una organización o si se contempla la formación de una organización como producto de los resultados que se espera alcanzar. Adicionalmente se debe precisar el grado de participación de la población objetivo en las distintas etapas de la formulación y ejecución del programa.
- **Duración:** Indicar el período de tiempo durante el cual se desarrollará el programa.
- **Elaboración de una matriz de Marco Lógico.**
- **Cronograma:** actividades planificadas, detalladas y agrupadas por componente, incluyendo el costo de cada actividad.

5. Presupuesto detallado

El presupuesto detallado corresponde a la totalidad de los gastos que incurre el equipo consultor que ejecutará el programa. Se debe presentar el presupuesto para cada año de postulación (especificando ítem, unidad de medida, cantidad, precio unitario y total).

6. Seguimiento y evaluación.

Son actividades que se deben considerar en la formulación del programa y que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos. Para ello, en la formulación de la iniciativa se debe presentar la forma en que se realizará el seguimiento y evaluación del programa.

- **Seguimiento:** Es la actividad que se hace al programa durante su ejecución. Está destinada a verificar el avance de las actividades, cumplimiento del cronograma y los recursos utilizados. Permite detectar los problemas que puedan afectar el cumplimiento de la programación inicial, con el propósito de realizar cambios si fuera necesario. Adicionalmente permite recoger información para realizar posteriormente evaluación ex-post.
- **Evaluación de resultado:** Este proceso está destinado a realizar el análisis de resultados reales y compararlos con los resultados esperados a nivel de los indicadores de componentes y de propósito presentados en la matriz de marco lógico. La evaluación consiste en medir anualmente los resultados a través de los indicadores establecidos en la matriz.

Anexo iv.

Pauta para el Análisis de Admisibilidad de las Iniciativas de Inversión

ESTUDIO BASICO		PROGRAMA		PROYECTO	
EJECUCION	- Diagnóstico del problema que genera el estudio. - Términos de referencia. - Presupuesto detallado.	DISEÑO	Postulación de Perfil a Diseño: - Diagnóstico de situación actual. - Términos de referencia. - Generación estrategias. - Presupuesto detallado.	PREFACTIBILIDAD O FACTIBILIDAD	- Definición del problema. - Términos de referencia. - Análisis de oferta y demanda. - Estudio de alternativas de solución. - Evaluación económica. - Presupuesto detallado.
		EJECUCION	Postulación de Perfil a Ejecución : - Diagnóstico situación actual. - Identificación del programa. - Matriz de Marco Lógico. - Presupuesto de tallado.	DISEÑO	- Estudio preinversional que contenga: • Definición del problema. • Análisis de oferta y demanda. • Estudio de alternativas de solución. • Evaluación económica. - Presupuesto detallado. - Términos de referencia.
				EJECUCION	Postulación de Perfil o Prefactibilidad o Factibilidad: - Estudio preinversional que contenga: • Definición del problema. • Análisis de oferta y demanda. • Estudio de alternativas de solución. • Evaluación económica. - Presupuesto detallado de cada ítem. - Anteproyecto de arquitectura cuando corresponda. - Postulación de Diseño: - Diseño de Arquitectura, Ingeniería, Especialidades desarrollado - Presupuesto detallado de cada ítem

Anexo v.

Flujo de análisis de iniciativas de inversión nuevas



Anexo vi.

Categorías de resultado del análisis técnico y económico (RATE)

- **RS (Recomendado Favorablemente):** iniciativa de inversión que cumple con la condición de haber sido presentada al SNI, con todos los antecedentes y estudios que la respaldan y que aseguran la conveniencia de llevarla a cabo.
- **FI (Falta información):** los antecedentes presentados son insuficientes para respaldar una iniciativa en aspectos tales como:
 - Existen reparos técnicos y/o económicos a la evaluación efectuada.
 - Faltan antecedentes tales como cotizaciones de respaldo, presupuesto detallado.
 - La información de la ficha IDI está incompleta, es errónea o no guarda coherencia con lo presentado en los antecedentes de respaldo.
- **OT (Objetado Técnicamente):** los antecedentes entregados permitan concluir que no es conveniente llevar a cabo la inversión debido a una o más de las siguientes situaciones:
 - La iniciativa está mal formulada.
 - No se ajusta a las políticas definidas para el sector, institución y/o región.
 - La iniciativa de inversión no es socialmente rentable o no es técnicamente viable.
 - Los antecedentes incluyen en forma simultánea respaldo para más de una tipología y/o etapa.
 - La iniciativa tiene impedimentos para la fuente a la cual postula. (glosas)
 - La iniciativa de inversión postulada se duplicó en el sistema.
- **RE (Reevaluación):** la iniciativa debe ser analizada nuevamente (ver punto III. 5 de este instructivo).
- **IN (Incumplimiento de Normativa):** iniciativa de inversión nueva o de arrastre, sobre la cual MIDEPLAN, no se pronunciará desde el punto de vista técnico económico, por haber sido objeto de asignación de recursos, fue adjudicada o ha ejecutado gasto, sin contar previamente con recomendación favorable. Serán objeto de este RATE:
 - Iniciativas cuya naturaleza y/o tipología hayan experimentado cambios durante su ejecución.
 - Iniciativas en las que se pretenda restituir partidas o modificar sus especificaciones técnicas,
 - Proyectos en los que se pretenda ejecutar obras que no formaban parte del diseño originalmente aprobado,
 - Proyectos que incorporan obras extraordinarias y/o complementarias no evaluadas oportunamente.
 - Proyectos que se adjudicaron sin contar con asignación para el o los ítemes.

3. Ministerio Secretaría General de la Presidencia

Nombre Institución o entidad evaluadora		Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), a través de la División de Coordinación Interministerial
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Reporta al Presidente de la República.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		Todos los ministerios (22), en calidad de informantes.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		La misión de la División de Coordinación Interministerial es apoyar la labor del Presidente de la República y las autoridades en asegurar el cumplimiento de las metas gubernamentales prioritarias, en velar por la coherencia del diseño de políticas públicas e impulsar las mejoras institucionales necesarias, proveyendo de información y seguimiento para la toma de decisiones, y facilitando la ejecución y las coordinaciones necesarias para ello.
Objetivos de la evaluación		Monitorear el avance en la concreción de los compromisos presidenciales, para asegurar su cumplimiento y para una posterior rendición de cuentas.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		La Ley N°18.993 de 1990, que crea la SEGPRES, y el decreto N°7 de 1991, que aprueba su reglamento orgánico, define entre las tareas del ministerio el "Efectuar un análisis y ponderación permanente del cumplimiento de los planes y programas del Gobierno en las distintas áreas". Con todo, no se establecen directrices más específicas respecto del cómo realizar esta tarea.
Cómo y quién decide evaluar		Se monitorea el avance de los compromisos que el Presidente de la República define como prioritarios.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		No existe obligación legal de someterse a este monitoreo, pero existe una relación jerárquica al ser un reporte para el Presidente de la República.
Tipo de programas que se evalúan		Aquellos que se relacionen con los compromisos prioritarios del Presidente de la República.
Tipos de Evaluación		Monitoreo de cumplimiento de compromisos
Metodología de evaluación	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	Sí, a través de una pauta de seguimiento que es aplicada periódicamente por profesionales de la División de Coordinación Interministerial de la SEGPRES.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	- Ficha de seguimiento de compromisos (anexo i). - Formato de cuenta pública ministerial para Mensaje Presidencial del 21 de mayo (anexo ii).
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	Recabar la información necesaria para realizar el seguimiento de cada compromiso, calificar su estado de cumplimiento, e informar al Presidente de la República.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Suministrar información al ministerio evaluador.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Existe una clasificación del estado de cumplimiento de cada compromiso (ver anexo i).
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Por una parte, la información es utilizada de manera interna a nivel de Gobierno para monitorear el cumplimiento de compromisos y tomar acciones correctivas en aquellos casos de retraso. Por otra parte, la información es utilizada para la rendición de cuentas públicas, tanto a nivel presidencial (Mensaje presidencial del 21 de mayo de cada año), como a nivel del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (Reporte de cumplimiento de ejes

	prioritarios del gobierno. Publicado por primera vez el año 2011).
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública	El 21 de mayo de cada año se publican las cuentas públicas por ministerio. Adicionalmente, la SEGPRES publica reportes de cumplimiento de compromisos (Reporte de cumplimiento de ejes prioritarios del gobierno).
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos	En términos de transparencia se aplican las normas de la ley N°20.285 sobre acceso a la información pública. En cuanto a controles externos sobre calidad de las evaluaciones, no existen de manera sistemática.
Número de evaluaciones al año	La cantidad de compromisos que se monitorean dependen de las prioridades presidenciales que se hayan establecido. Al año 2011 se consideran siete ejes prioritarios, y dentro de cada eje existe una serie de compromisos particulares, que en total suman 27 compromisos. En el caso de las cuentas públicas por ministerio, éstas incluyen una revisión de todas sus metas programáticas.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	La División de Coordinación Interministerial de SEGPRES cuenta con un equipo de 11 sectorialistas y 5 personas encargadas del seguimiento de regiones. Todos son profesionales, la mayoría Ingenieros Civiles y Comerciales. Cada sectorialista está a cargo de 1 ó más ministerios (máx. 3). Algunos se hacen cargo, además, de un Eje estratégico (Salud, Educación, Seguridad Ciudadana, Pobreza, Trabajo, Crecimiento) con una función de gestión del cumplimiento (unos pocos indicadores líderes en cada eje). Algunos se hacen cargo, también, de temas transversales (como Infancia y Familia). La lógica es que tanto ejes como temas transversales sean responsabilidad del sectorialista a cargo del ministerio más relacionado.

Fuentes:

- Página web del Ministerio Secretaría General de la Presidencia: www.segpres.cl
- Ley N°18.993 de 1990, que crea la SEGPRES.
- Decreto N°7 de 1991, que aprueba reglamento orgánico.
- “Reporte de cumplimiento de los siete ejes prioritarios del gobierno del Presidente Sebastián Piñera”, marzo 2011, SEGPRES.
- Cuentas públicas ministeriales del 21 de mayo 2010, disponibles: <http://www.gob.cl/cuenta-publica-2010/>

Anexos SEGPRES

Anexo i.

Ficha de seguimiento de compromisos presidenciales

Para cada compromiso presidencial, periódicamente el equipo evaluador de la SEGPRES completa, con fines internos, una ficha con las siguientes variables:

- a. **Estado:** calificación de cada compromiso en una de las siguientes categorías, acorde al evaluador de la SEGPRES:
 - Cumplido
 - A tiempo en su cumplimiento
 - Requiere atención
 - Requiere atención por plazo interno
 - Atrasado
 - Descartado
- b. **Compromiso:** especificación del compromiso de manera textual a la fuente de la cual surge.
- c. **Fuente:** especificación de la fuente de la cual surge el compromiso (programa de gobierno, discurso presidencial del 21 de mayo, cuenta sectorial del 21 de mayo, anuncio presidencial, otro).
- d. **Fecha Fuente:** especificación de la fecha en que se estableció el compromiso.
- e. **Meta:** especificación de la acción concreta que permitirá verificar el cumplimiento del compromiso.
- f. **Plazo público:** especificación del plazo para el cual fue comprometido el cumplimiento del compromiso.
- g. **Plazo interno:** especificación del plazo que se maneja internamente a nivel de gobierno para el cumplimiento del compromiso, para facilitar que se cumpla el plazo público.
- h. **Instrumento:** especificación de la herramienta mediante la cual se cumple el compromiso (proyecto de ley, acto administrativo, medida de gestión, u otra).
- i. **Etapas:** especificación de la etapa en la cual se encuentra el compromiso (principalmente pertinente para el caso de los proyectos de ley, considerando la elaboración de borrador, el ingreso a la SEGPRES, el ingreso al Congreso, y sus trámites constitucionales dentro de éste).
- j. **Observaciones de avance:** especificación, por parte del evaluador de la SEGPRES, de los aspectos que considera críticos para el cumplimiento del compromiso, así como los pasos dados y los pendientes para llegar a dicho cumplimiento en el plazo comprometido.

Anexo ii.

Formato de cuenta pública ministerial para Mensaje Presidencial del 21 de mayo

Para la cuenta pública ministerial de cada 21 de mayo, la SEGPRES envía un formulario a cada ministro, el que debe ser devuelto completo, considerando las siguientes variables:

- a. **Políticas ministeriales:** definiciones de política / objetivos estratégicos, en el marco del programa de Gobierno y del mensaje presidencial de años anteriores de la administración en curso.
- b. **Principales logros del año anterior:** metas programáticas y resultados alcanzados, especificando las acciones realizadas para ello, en el marco de los compromisos ministeriales asumidos al año anterior.
- c. **Plan de acción para el presente año:** metas programáticas, hitos y acciones más relevantes del ministerio para el presente año, en el marco del programa de Gobierno y del mensaje presidencial de años anteriores de la administración en curso.
- d. **Programación para el trienio siguiente:** metas programáticas, hitos y acciones más relevantes del ministerio para el trienio siguiente, en el marco del programa de Gobierno y del mensaje presidencial de años anteriores de la administración en curso.

ANEXO 3: Experiencias de evaluación a nivel internacional

Ficha de Análisis Comparativo

Experiencias de Evaluación a Nivel Internacional

País	Nombre de la institución o entidad evaluadora	Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	Marco legal que regula la evaluación o que establece directrices	Tipos de Evaluación	Usos de la información generada por la evaluación	Si la evaluación es pública	Número de evaluaciones al año
Australia	The Australian National Audit Office (ANAO).	Está ubicada en el Gabinete del Primer Ministro. Reporta directamente al Parlamento.	El Auditor-General Act de 1997 fortalece la función auditora del ANAO y le otorga el mandato al Auditor General y a la ANAO para aplicar auditorías financieras y de desempeño a las instituciones públicas.	Auditorías financieras y de desempeño. Las primeras son obligatorias para todos los ministerios, autoridades legislativas y empresas del Estado, y las segundas son sólo obligatorias para los ministerios y autoridades legislativas seleccionadas en la planificación estratégica anual, aunque podría aplicarse a algunas empresas públicas.	Los reportes de las auditorías de desempeño son entregados al Parlamento e incorporan recomendaciones de los Comités del Parlamento y otras entidades interesadas. Estos reportes permiten identificar áreas que requieren cambios y mejoras. Por su parte, los resultados de las auditorías financieras son presentadas en el "Auditor's Report", y permiten conocer si los estados financieros reflejan en forma justa los resultados operacionales y la posición financiera de cada entidad.	Los reportes de las auditorías financieras y de desempeño se publican en el sitio web de la ANAO.	En el período 2009/2010 se realizaron 259 auditorías financieras y 64 auditorías de desempeño.
Canadá	The Treasury Board Secretariat (TBS).	La Secretaría es el brazo administrativo del Treasury Board, el cual es un Comité del Gabinete del	El <i>Policy on Evaluation del 2009</i> establece lineamientos para aplicar evaluaciones a los programas de gobierno. Le asigna responsabilidad a la TBS para apoyar a los Ministerios a llevar a cabo las evaluaciones.	Evaluación ex-post del desempeño y revisiones del gasto de programas, las que son realizadas por los propios Ministerios. La TBS elabora guías de evaluación y vela por la función	La evaluación ex – post es utilizada por los Ministerios principalmente para apoyar la mejora del desempeño de los programas y la	Todos los reportes de evaluación, las recomendaciones de gestión y los planes de acción de las evaluaciones son de acceso público. Se	No se encontró información del número de evaluaciones. Se debe considerar que las

		Gobierno (<i>Queen's Privy Council</i>).	Además, mandata a los Ministerios a tener planes quinquenales de evaluación para todos sus programas. Las evaluaciones son obligatorias.	evaluadora de los Ministerios.	distribución de recursos. En algunas oportunidades, el nivel central utiliza los resultados de las evaluaciones para tomar decisiones presupuestarias.	publican en el sitio web de la Secretaría.	evaluaciones las realizan los propios Ministerios y la TBS elabora guías de evaluación y vela por el cumplimiento de la función evaluadora de los Ministerios.
España	La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL).	Está adscrita al Ministerio de Administraciones Públicas, vinculada con el Ministerio de la Presidencia y dirigida por el Consejo Rector (órgano de gobierno compuesto por el Presidente de AEVAL, ministros de gobierno, representantes sindicales y una comisión técnica de expertos en evaluación).	La AEVAL fue creada bajo la Ley 28 del año 2006, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. En su artículo 31 se autoriza la creación de la AEVAL, señalando que podrá evaluar políticas y programas públicos gestionados por las Comunidades Autónomas, previo convenio con éstas y en los términos que dicho convenio establezca.	Se ha focalizado en evaluación ex – post de impacto de programas públicos.	La Ley de Agencias Estatales señala que la AEVAL deberá presentar anualmente un informe con los resultados de las evaluaciones al Congreso de los Diputados, indicando la actividad realizada por las agencias u organismos estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios. El informe de resultados también se utiliza para la rendición de cuentas públicas.	La AEVAL publica sus informes de evaluación en su sitio web.	9 evaluaciones el 2007, 5 en 2008 y 8 en 2009.
Estados Unidos	The Office of Management and Budget (OMB)	Depende de la Oficina Ejecutiva del Presidente. Reporta directamente al Presidente.	El Government Performance and Results Act de 1993 (GPRA) mandata que los Ministerios federales deben poseer una planificación estratégica para un periodo de al menos 5 años (revisada y actualizada cada 3 años), en la cual definan sus	Evaluaciones ex – post de diseño y gestión de programas. Consisten en autoevaluaciones realizadas por los Ministerios. Para ello, entre los años 2004 y 2009 se utilizó la herramienta de evaluación	Los hallazgos y resultados eran utilizados por el Congreso con fines presupuestarios y para mejoras de la gestión y los resultados de los programas.	Los informes con los resultados de las evaluaciones PART se publicaban en internet.	El PART evaluó en promedio alrededor de 200 programas al año.

			objetivos, metas y procesos, entre los que se debe contemplar un calendario de evaluación de programas. Además, deben elaborar un plan anual de desempeño de los programas.	de programas PART (program assessment rating tools).			
	The Government Accountability Office (GAO)	Está bajo responsabilidad del Contralor General. Reporta directamente al Congreso.	El Plan Estratégico (GAO's Strategic Plan Framework) establece la planificación general de las actividades de auditoría financiera y de gestión del GAO, para un periodo fiscal de 5 años (revisado cada 3 años). En él se identifican los aspectos más relevantes en materias financieras, económicas, de gestión y de desempeño fiscal a considerar en las auditorías durante cada periodo de planificación. En cada periodo se definen los Ministerios y los programas a ser auditados obligatoriamente.	Auditorías del gasto de los fondos federales y de la gestión de los programas del Gobierno.	Los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones generadas por la GAO se entregan al Congreso, quien toma decisiones sobre mejoras en el desempeño del Gobierno, potenciar ciertos programas o eliminar duplicidades de programas federales.	La mayoría de los reportes realizados por la GAO están disponibles para el público en su sitio web. Las excepciones consisten en reportes con información que el Ministerio determine como clasificada.	GAO realiza alrededor de 1.000 reportes de auditoría financiera y de gestión al año.
México	El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)	El CONEVAL es parte del Sistema Nacional de Desarrollo Social. Responde a la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal. Está integrado por: (1) el titular de la Secretaría de Desarrollo Social, (2) 6 investigadores	La Ley General de Desarrollo Social del año 2004, establece la Política Nacional de Desarrollo Social. La Ley en su Artículo 1 señala que tiene por objeto establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de los programas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social. En su Artículo 72 indica que la evaluación de la Política Nacional estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). El Congreso exige por ley la evaluación anual	Evaluación ex-ante de diseño de programas; evaluación ex-post de programas: evaluación de consistencia y resultados, de indicadores, de procesos, de impacto y evaluaciones específicas (por ej. evaluación comprehensiva del gasto); y evaluaciones estratégicas de políticas públicas o de instituciones. La evaluación ex-ante se basa en la metodología de marco lógico, que permite entender la lógica interna	Los resultados de las evaluaciones ex-ante se entregan al Congreso y a la Secretaría Ejecutiva de CONEVAL. El Congreso utiliza esta información para tomar decisiones sobre la gestión y financiamiento de los programas. Al respecto, la Cámara de Diputados puede definir la asignación y el aumento o disminución del presupuesto de los programas, previa	Los servicios públicos dan a conocer en sus respectivos sitios web, los informes y resultados de todas las evaluaciones externas de sus programas. Además, los resultados de las evaluaciones deben ser publicados en el Diario Oficial. Por su parte, los Servicios publican la matriz actualizada de	En el año 2010 se aplicaron 136 evaluaciones de programas y políticas federales de desarrollo social, bajo la coordinación de CONEVAL. De éstas, se realizaron 6 evaluaciones ex-ante de diseño de

		académicos y (3) un secretario ejecutivo.	de todos los programas del Ejecutivo Federal.	entre los distintos niveles de objetivos de un programa, incorporando indicadores de desempeño.	aprobación del Presupuesto Anual de Egresos de la Federación.	indicadores de sus programas.	programas, 4 evaluaciones estratégicas de políticas públicas y 126 evaluaciones específicas de desempeño de programas.
Nueva Zelanda	The Social Policy Evaluation and Research Committee (SPEaR).	Pertenece al Ministerio de Desarrollo Social y responde al Primer Ministro y al Parlamento.	El SPEaR se origina a partir del reporte "Mejorando la Base del Conocimiento" (Improving the Knowledge Base (IKB report) del Ministerio de Desarrollo Social, elaborado por el Gabinete el año 2001. El reporte promueve el desarrollo de investigación en políticas sociales y la necesidad de generar estrategias de evaluación para mejorar la eficiencia de los programas públicos. Las evaluaciones son voluntarias.	Evaluación ex-post de desempeño y resultados de programas. Cada ministerio es responsable de las evaluaciones de sus programas, para lo cual el SPEaR elabora guías sobre técnicas de evaluación.	SPEaR busca incorporar los resultados de sus investigaciones sobre técnicas de evaluación, en el proceso de formulación de programas y políticas públicas.	Los estudios, investigaciones y guías de evaluación se publican en el sitio web de SPEaR.	No se logró encontrar información sobre las evaluaciones realizadas por los ministerios sectoriales. El SPEaR no las tiene publicadas o sistematizadas en su sitio web. El SPEaR solamente ha desarrollado investigación en técnicas de evaluación y ha elaborado guías de buenas prácticas.
Reino Unido	The Prime Minister's Strategy Unit (PMSU).	Pertenece al Tesoro (<i>Her Majesty's Treasury</i>) y responde al Primer Ministro y a la Oficina del	El año 2003 el Tesoro elaboró el Libro Verde (<i>The Green Book</i>) mediante el cual establece un marco general de evaluación, otorgando lineamientos para que los Ministerios apliquen las evaluaciones a sus programas.	Evaluación ex-ante y ex-post de programas. Los Ministerios se encargan de realizar sus evaluaciones. El Green Book recomienda que en la evaluación ex-ante se apliquen	La información es utilizada por el Primer Ministro y los Ministerios para tomar decisiones sobre mejoras a la formulación de los programas y sobre la	Las guías de evaluación y estudios del Tesoro y del PMSU se hacen públicos.	No se encontró información sistematizada sobre las evaluaciones ex-ante que realizan los

		Gabinete del Primer Ministro.	Este libro contiene diversas técnicas de evaluación y existe una serie de guías anexas que lo complementan. A su vez, la Oficina del Gabinete establece pautas para la evaluación, pero no controla ni supervisa las actividades de evaluación de los Ministerios.	metodologías que permitan analizar el diseño de una propuesta de programa, y que se realicen análisis de costo-beneficio para comparar distintas opciones de programas que estén dirigidos al mismo objetivo.	asignación de recursos a las nuevas propuestas o las reformulaciones.		ministerios sectoriales. Sólo están publicadas las guías de evaluación que elabora el Tesoro.
	The UK National Audit Office (NAO).	Se encuentra bajo mandato del Contralor y Auditor General. Responden al Parlamento.	El Nacional Audit Act de 1983 establece que el Contralor y Auditor General tiene poder, a través de la NAO, para llevar a cabo revisiones de economía, eficiencia y efectividad de los recursos de cualquier Ministerio. Todos los Ministerios están obligados a someterse a estas auditorias.	Revisiones de gastos y auditorias financieras de los Ministerios; y evaluación ex-post de gestión y uso de los recursos de programas públicos (<i>value-for-money</i>).	A partir de los resultados de la Revisión de Gastos se elaboran proyecciones presupuestarias para los 3 años siguientes. Por su parte, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones ex-post de gestión son entregadas al Parlamento e incorporadas en los programas de los Ministerios, para mejorar su gestión y resultados.	En el sitio web de la NAO se encuentran disponibles sus reportes anuales y los reportes de desempeño de los Ministerios (2 reportes al año).	En el período 2005-2008, la NAO realizó un total de 237 revisiones de gastos, además de 60 informes de evaluación ex-post de gestión al año.
Unión Europea	La Secretaría General de la Comisión Europea (CE)	Es una de las Direcciones Generales (DG) de la CE. Reporta directamente al Presidente de la CE.	La evaluación en la CE se basa en el Reglamento Financiero y en la Comunicación sobre Evaluación. Según el Reglamento, todos los programas y actividades que ocasionen gastos deben evaluarse obligatoriamente tanto ex-ante como ex-post. Las Normas de Desarrollo del Reglamento contienen los detalles correspondientes. A su vez, la Comunicación de Evaluación dispone que todas las actividades de la CE dirigidas a terceros (por ej., programas de	Evaluación ex-ante de programas, monitoreo de programas, evaluación ex-post de gestión y de impacto de programas públicos. Además aplica chequeos de tipo administrativo y legal a nivel institucional (<i>"fitnesscheck"</i>). La Secretaría General recomienda utilizar metodologías de Marco Lógico o análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para la evaluación ex - ante.	Las DG utilizan los resultados de la evaluación para mejorar la elaboración y aplicación de las políticas de las que son responsables. La CE también utiliza los resultados en un contexto más amplio de planificación estratégica y programación de actividades y del presupuesto.	La Secretaría General pone a disposición del Consejo Europeo y del Parlamento un análisis y resumen de los reportes de las evaluaciones, a través de la Revisión Anual de Evaluación. Esta Revisión Anual está disponible en el sitio web de la Secretaría General y la mayoría de las evaluaciones están	Durante el año 2009 se realizaron 11 evaluaciones ex-ante, 115 evaluaciones ex-post de gestión y monitoreo y 88 evaluaciones de impacto.

			gasto y legislación) deben evaluarse periódicamente. Las evaluaciones ex-ante se aplican según el Artículo 21 del Reglamento de Implementación del Reglamento Financiero.	A su vez, recomienda realizar análisis de alternativas de intervención, para comparar ventajas y desventajas y detectar duplicidades.		disponibles a partir del sitio web de la DG responsable de cada política.	
BID	Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)	Banco Interamericano de Desarrollo	Se rige por el Marco de la Efectividad en el Desarrollo (DEF por sus siglas en Inglés), que es un documento aprobado por la Junta Directiva del Banco.	La Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM por sus siglas en inglés), es utilizada como un instrumento para calificar la evaluabilidad de los proyectos a la entrada (al momento de la aprobación), y además para reportar sobre los resultados alcanzados al final de la operación.	Vinculante para la aprobación de los proyectos, con un mínimo de puntaje requerido. SPD hace recomendaciones sobre las mejoras a las diferentes partes del DEM a los equipos de proyectos.	Los DEM forman parte de los documentos de préstamos y por tanto son públicos.	Se evalúan todos los DEM de los proyectos que se presentan para aprobación.

A continuación se presentan fichas descriptivas de entidades internacionales que cumplen funciones de evaluación de programas.

1. Canadá

The Treasury Board Secretariat

Nombre Institución o entidad evaluadora	The Treasury Board Secretariat (TBS)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	La Secretaría es el brazo administrativo del Treasury Board, el cual es un Comité del Gabinete del Queen's Privy Council of Canada. La Jefa de la TBS, reporta directamente al Presidente del Treasury Board.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora	• El Primer Ministro y el Gabinete son la autoridad suprema en la formulación de políticas en Canadá. Los Ministros del Gabinete realizan decisiones en conjunto y asumen la responsabilidad colectivamente. Sin embargo, las discusiones del Gabinete están centradas en aspectos estratégicos más amplios y las discusiones más específicas de políticas ocurren en los Comités del Gabinete (Cabinet Committees). • Privy Council Office (PCO): es el departamento de servicios públicos del Primer Ministro, y su fuente fundamental de asesoría técnica en la formulación de políticas. Revisa todas las iniciativas de políticas enviadas al Gabinete, garantizando la calidad de las propuestas políticas que se elevan a los Ministros, así como también su consistencia con una agenda más amplia de Gobierno. Una vez que se toman las decisiones, la PCO las comunica a los Ministerios. • Los Viceministros (Deputy Ministers) de las Agencias y Ministerios se encargan de la vinculación entre la formulación y la implementación de políticas, y son los responsables de la función de evaluación de los Ministerios.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La TBS tiene un doble mandato: asesorar al comité de ministros del Treasury Board en su rol de garantizar el uso óptimo de los recursos (<i>value-for-money</i>) y revisar las funciones de gestión financiera en los Ministerios y Agencias (strategic reviews). La TBS es la unidad central de políticas, responsable de supervisar la implementación de la política de evaluación y la capacidad de las unidades de evaluación para cumplir con los requisitos. Para ello, la TBS define los estándares de la evaluación de programas y políticas, establece los lineamientos y provee asesoría en estas materias. Además, es responsable de poner a disposición del Treasury Board, la información obtenida de las evaluaciones y apoyar la toma de decisiones.
Objetivos de la evaluación	Los objetivos de la evaluación son: proveer una rendición de cuentas al Parlamento y a los ciudadanos, y contribuir a la toma de decisiones para mejorar la gestión del gasto y el desempeño de los programas.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices	El Expenditure Management System (EMS) es un marco para desarrollar e implementar el plan de gastos del gobierno y se compone de una serie de elementos y actividades, como planificación y evaluación, que guían las decisiones de distribución de los recursos (anexo i). Dentro del EMS se encuentra el Policy on Evaluation del 2009 que establece los lineamientos para aplicar evaluaciones a programas gubernamentales y fortalece la función evaluadora del EMS. El Policy on Evaluation indica que el Treasury Board le asigna responsabilidad a la Secretaría del Treasury Board (TBS) para solicitar a los Ministerios que lleven a cabo evaluaciones específicas, tras consultar con su respectivo

		Viceministro. Establece además que los Ministerios deben tener planes de evaluación de todos los programas para un período de 5 años. El Policy on Evaluation rige en conjunto con: el <i>Directive on the Evaluation Function</i> (complementa el Policy on Evaluation, al especificar los requerimientos y responsabilidades del staff ministerial vinculado a la evaluación), el <i>Standard on Evaluation for the Government of Canada</i> (establece estándares de evaluación para asegurar que las evaluaciones cumplan los requerimientos mínimos de calidad, neutralidad y utilidad) y el <i>Financial Administration Act</i> (que establece la creación del Treasury Board).
Cómo y quién decide evaluar		El sistema de evaluación en Canadá es más bien descentralizado. La TBS establece el marco de procedimientos y los Ministerios y las Agencias son las responsables de decidir qué programas se evaluarán y de generar las capacidades internas para realizar las evaluaciones, de acuerdo con los estándares de la TBS.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Obligatoria.
Tipo de programas que se evalúan		Los programas existentes.
Tipos de Evaluación		Evaluaciones ex-post del desempeño de programas y revisiones del gasto de programas.
Metodologías de evaluación: ex – post del desempeño de programas.	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	No existe un diseño metodológico establecido de evaluación, pero existen lineamientos de buenas prácticas en evaluación de programas. El Centre of Excellence for Evaluation (CEE) del TBS, provee asesorías en la conducción y uso de prácticas de evaluación a través del gobierno federal. Las guías más relevantes son: • The Standard on Evaluation for the Government of Canada, otorga lineamientos de evaluación que aseguran que las evaluaciones alcancen requerimientos mínimos de calidad, objetividad y utilidad. Los estándares de evaluación cubren 4 áreas: procesos y actividades de la evaluación (protocolo de la evaluación); diseño y planificación de la evaluación; gestión de la evaluación de proyectos; y reporte y uso de la evaluación. • The Guide to Developing Performance Measurement Strategies: ha sido diseñada para apoyar a los Ministerios -en particular a los encargados de los programas y jefes de evaluación- para que sus actividades relacionadas con evaluación realmente contribuyan a generar evaluaciones de calidad. La Guía enfatiza los contenidos clave de las estrategias de medición del desempeño y presenta un adecuado proceso para desarrollar dichas estrategias de manera clara y concisa (anexo ii).
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	The Guide to Developing Performance Measurement Strategies contiene herramientas y formatos para desarrollar las estrategias de medición del desempeño tales como: una ficha del perfil del programa, una ficha del modelo lógico (basado en la metodología de marco lógico) y una ficha de indicadores de desempeño (anexo ii).
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La TBS garantiza activamente que las Agencias tengan una función de evaluación, elaborando guías que incluyen estándares de evaluación, auditorías internas y reportes de desempeño.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los Ministerios realizan autoevaluaciones utilizando el marco que la TBS distribuye a todos los Ministerios y agencias federales. El conocimiento técnico es más bien

		interno, pero pueden solicitar asesoría técnica externa si así lo requieren. En cada Ministerio o Agencia, el Viceministro es responsable de establecer una capacidad de evaluación adecuada y personalizada de acuerdo con las necesidades y recursos de su organización y de evaluar políticas, programas e iniciativas, incluyendo aquellas que surgen entre las organizaciones. Entre sus funciones asociadas a la evaluación se encuentran: • Designar un jefe de evaluación que lidere la función de evaluación del Ministerio y que tenga acceso directo al Viceministro. • Formar un comité de evaluación con oficiales <i>senior</i> del Ministerio (Departmental Evaluation Committee) que asesore al Viceministro en actividades relacionadas con evaluación y estén respaldados por el jefe de evaluación. • Aprobar reportes de evaluación, recomendaciones de gestión y planes de acción de manera oportuna. • Brindar a la TBS acceso a los planes de evaluación y de comunicar alertas tempranas en base a los hallazgos de las evaluaciones. • Asegurar que los reportes aprobados de evaluación estén disponibles al público. • Aprobar un plan de evaluación Ministerial de 5 años (departmental evaluation plan), que debe presentar al TBS para su visación. • Asegurar el que el Comité Ministerial de evaluación y el jefe de evaluación tengan pleno acceso a la información necesaria para llevar a cabo las evaluaciones. • Asegurar que se establezcan medidas de desempeño en el Ministerio.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No se encontró información al respecto.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		La evaluación es utilizada por los Ministerios principalmente para apoyar la mejora del desempeño de los programas y la distribución de recursos. Algunas evaluaciones son usadas a nivel central para tomar decisiones presupuestarias.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Todos los reportes de evaluación, las recomendaciones de gestión y los planes de acción son de acceso público de acuerdo con las siguientes leyes: <i>Access to Information Act</i> , <i>Privacy Act</i> , and the <i>Government Security Policy</i> .
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		La calidad de los informes de evaluación es revisada centralizadamente por el TBS.
Número de evaluaciones al año		No se encontró información específica del número de evaluaciones. Se debe considerar que las evaluaciones las realizan los propios Ministerios y la TBS elabora guías de evaluación y vela por el cumplimiento de la función evaluadora de los Ministerios.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		No se encontró información al respecto.

Fuentes:

- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010.

- Centre of Excellence for Evaluation (CEE) <http://www.tbs-sct.gc.ca/cee/index-eng.asp>
- Financial Administration Act. R.S.C., 1985. Actualizado al 2011. Ministerio de Justicia.
- Treasury Board Policy on Evaluation. Abril, 2009.
- Treasury Board Directive on the Evaluation Function. Abril, 2009.
- Treasury Board Standard on Evaluation for the Government of Canada. Abril, 2009.
- Treasury Board of Canada Secretariat Management Accountability Framework. 2003.
- Sitio web del Treasury Board of Canada Secretariat <http://www.tbs-sct.gc.ca/tbs-sct/index-eng.asp>
- Supporting Effective Evaluations: A Guide to Developing Performance Measurement Strategies. Canadian Treasury Board of Treasury Secretariat.

Anexos Canadá.

Anexo i:

Las revisiones de gasto se realizan mediante el proceso de Revisión Estratégica (Strategic Review) el cual es una herramienta que ayuda a controlar el crecimiento del gasto.

El proceso también está contenido en el Sistema de Gestión del Gasto (Expenditure Management System (EMS)). El EMS apoya a que el gasto del gobierno sea responsable y efectivo, a través de la identificación e implementación del plan de gastos del Gobierno.

El EMS revisa cómo se gasta el dinero, cuánto se gasta, en qué se gasta y con qué propósito. Este sistema se alinea con la Política de Gestión, Recursos y Resultados (Policyon Management, Resources and Results Structures (MRRS)), el cual refuerza el compromiso del gobierno de fortalecer la gestión y la rendición de cuentas del sector público.

A su vez, esta política es consistente con el Marco de Gestión de Rendición de Cuentas (Management Accountability Framework (MAF)) que establece lineamientos generales a los Ministerios sobre cómo garantizar una adecuada evaluación del desempeño de los programas.

El MAF es una herramienta desarrollada por la TBS en el año 2003, para evaluar la capacidad financiera y de gestión en los Ministerios y Agencias federales y brindarles una guía para poder alcanzar un alto nivel de desempeño en la gestión. Reúne diferentes iniciativas de mejoras para la gestión de la TBS en un marco simple y de gran alcance.

El MAF contiene diez áreas que los Ministerios deben examinar, informar y mejorar:

- Valores de servicios públicos
- Gobernabilidad y Direcciones estratégicas
- Políticas y programas
- Resultados y desempeño
- Aprendizaje, innovación y gestión del cambio
- Gestión de riesgos
- Personal
- Administración
- Servicio focalizado en el ciudadano
- Rendición de cuentas.

Para cada área, el MAF sugiere formas de medir el progreso y ofrece indicadores. Utiliza y apoya la información generada por las unidades de evaluación en cada ministerio como dato de entrada.

Anexo ii:

Apoyo a Evaluaciones Efectivas: Una Guía para el Desarrollo de Estrategias de Medición del Desempeño.

Esta guía apoya a los Ministerios en el desarrollo de medidas de desempeño de programas, para asegurar que estos indicadores contribuyan a la evaluación de manera efectiva.

La estrategia de la medición del desempeño incluye los siguientes componentes:

- **El perfil del programa:** entrega información para entender el programa y es un insumo para los 3 siguientes componentes.
- **Un modelo lógico:** sirve como un mapa del programa. Señala los resultados esperados, las actividades y los productos necesarios para lograr los resultados esperados.
- **Un marco para la estrategia de la medición del desempeño:** Identifica los indicadores necesarios para estimar y monitorear el desempeño de un programa. Se indica las fuentes de información y se debe elaborar al menos un indicador para cada producto y resultado
- **La estrategia de evaluación:** es un resumen a nivel macro de los planes de evaluación de un programa.

Ficha del Perfil del Programa

Elemento	Requerimientos
1.1. Necesidad del programa	• Explicar la necesidad anterior y actual del programa y entregar evidencia que justifique su necesidad, tal como estudios demográficos, estudios de investigación o análisis de necesidad.
1.2. Vinculación con las prioridades del gobierno	• Señalar los objetivos del programa y vincularlos explícitamente con las prioridades del gobierno federal y con los resultados estratégicos ministeriales.
1.3. Población objetivo	• Identificar la población objetivo (aquella que se verá influenciada y beneficiada por el programa) y las características que son relevantes para la entrega del programa (por ejemplo, ubicación geográfica, grupo etario, género).
1.4. Actores interesados	• Incluir una lista de los actores interesados clave (por ejemplo, servicios de distribución, otros organismos gubernamentales) y entregar una breve descripción de sus roles y responsabilidades.
1.5. Gobernabilidad	• Identificar el rol y las responsabilidades del gobierno federal en la entrega del programa; • Incluir los roles y responsabilidades de terceras partes involucradas en la entrega del programa; y • Cuando existan actores asociados, describir sus respectivos roles y responsabilidades para monitorear y evaluar el desempeño. Nota: responsabilidades más específicas asociadas con la medición del desempeño y la evaluación, deben ser incluidas en secciones posteriores de la estrategia de medición del desempeño.
1.6. Recursos	• Resumir en una tabla los recursos anuales del programa asignados al Ministerio y a otros organismos vinculados con la entrega del programa. Señalar salarios, gastos de operación y administrativos, transferencias y costos de capital. • La tabla debe además contener en forma separada los recursos requeridos para implementar el monitoreo del desempeño del programa y los costos estimados para llevar a cabo la evaluación.

Ficha del Modelo Lógico

Componente	Descripción	Ejemplos
Ingresos	Son recursos financieros y no financieros usados para realizar las actividades, generar los productos y lograr los resultados.	- Fondos - Personal - Equipamiento, suministros - Instalaciones físicas
Actividades	- Son las acciones que los organismos ministeriales llevan a cabo para producir uno o más productos del programa. - Demuestran el “cómo” del programa. - Las actividades son también conocidas como “procesos”, “estrategias” o “etapas de acción”. Nota: para los programas de subvenciones y contribuciones, es recomendable que las actividades realizadas por los Ministerios sean diferenciadas de aquellas actividades realizadas por las organizaciones que reciben los fondos.	- Realizar investigación y análisis - Otorgar sesiones de entrenamiento o capacitación - Analizar la opinión de las partes interesadas - Realizar inspecciones
Productos	- Son los bienes o servicios directamente generados a partir de las actividades de una organización, política, programa o iniciativa. - Están usualmente dentro del control de la propia organización. - Son típicamente tangibles y pueden ser contabilizados. - Demuestran el “qué” del programa. - Los productos son también conocidos como “unidades de servicio”.	- Folletos - Planta de tratamiento del agua - Sesiones de capacitación completadas, n° de personas entrenadas - Informes o reportes de estudios e investigaciones
Resultados	- Son los cambios o las diferencias que resultan de los productos del programa. - Demuestran el “por qué” del programa. - Resultados de nivel superior (por ejemplo resultados finales) no están siempre dentro del control de un solo programa, en cambio están dentro de la esfera de influencia de la organización. - Los resultados también son conocidos como “impactos”	- Mejorar la colaboración y coordinación entre las partes interesadas - Aumentar la visibilidad de un determinado aspecto - Mejorar políticas
Resultados Inmediatos	- Son resultados que son directamente atribuibles a los productos generados. - En términos de tiempo, estos son resultados de corto plazo.	Cambios en el conocimiento, en las capacidades, en las habilidades o en el acceso de la población objetivo
Resultados Intermedios	- Son resultados que se espera que lógicamente ocurran tras haberse alcanzado uno o más resultados inmediatos. - En general, los resultados intermedios describen los cambios en el comportamiento que resultan de incrementos en las capacidades,	Cambios en el comportamiento de la población objetivo

	habilidades, conocimiento y/o acceso de la población objetivo. El cambio puede ocurrir a nivel individual, grupal, organizacional o a nivel de la comunidad.	
Resultados Finales	- Estos son los resultados de nivel superior que pueden ser razonablemente y causalmente atribuidos a una política, un programa o una iniciativa. - Son una consecuencia de uno o más resultados intermedios alcanzados. - Generalmente contribuyen a los resultados estratégicos ministeriales de nivel superior.	Un cambio en el estado de la población objetivo. Por ejemplo un impacto social.

Ficha de Indicadores del Desempeño

Productos y Resultados del Programa	Indicador	Fuentes de Información	Frecuencia	Línea Base	Objetivo	Plazo en alcanzar el objetivo	Organización responsable de la recolección de información	Sistema de gestión de la Información
Producto 1	Indicador 1							
Producto 2 Se deben añadir filas para incorporar productos adicionales	Indicador 2							
	Indicador 3							
Resultado 1	Indicador 4							
	Indicador 5							
Resultado 2 Se deben añadir filas para incorporar productos adicionales	Indicador 6							
	Indicador 7							
	Indicador 8							

2. Estados Unidos

a. The US Office of Management and Budget

Nombre Institución o entidad evaluadora	The Office of Management and Budget (OMB)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	Executive Office of the President (EOP). Reporta directamente al Presidente.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora	- La Oficina de Política Económica (Office of Economic Policy, (OEP)), junto con el Departamento del Tesoro (Department of the Treasury) y el Consejo de Asesores Económicos (Council of Economic Advisers (CEA)), desarrolla los supuestos económicos para el presupuesto del Presidente y trabaja en estrecha colaboración con el Budget Revision Division (BRD) en materias presupuestarias (el BRD tiene un rol central en el OMB para el desarrollo e implementación del presupuesto del Presidente). - Adicionalmente, el OEP desempeña un rol de liderazgo en los esfuerzos de evaluación de programas en el Gobierno. - El Congressional Budget Office (CBO) tiene la misión de proveer asesoría técnica al Congreso en aspectos relacionados con presupuesto y economía, incluyendo la elaboración de estimaciones económicas para asesorar la propuesta ejecutiva del presupuesto.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La misión de la OMB es servir al Presidente en la implementación de su visión a través del Poder Ejecutivo y ayudar a los Ministerios y Agencias del Gobierno Federal para implementar los compromisos y las prioridades del Presidente (planes estratégicos y planes anuales de desempeño). Lleva a cabo su misión a partir de 5 procesos críticos: desarrollo y ejecución del Presupuesto; revisión del desempeño y la gestión financiera de los Ministerios; coordinación y revisión de las regulaciones Federales para asegurar que los impactos económicos, entre otros, sean evaluados; coordinación legislativa entre las propuestas de los Ministerios y la política del Presidente; y generar Oficios Presidenciales que establecen las acciones específicas del Gobierno.
Objetivos de la evaluación	Mejorar el desempeño de los programas del Gobierno Federal.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices	El Government Performance and Results Act de 1993 (GPRA) tiene como propósito mejorar la efectividad y el desempeño de los programas, estableciendo objetivos, midiendo el desempeño de los programas en el logro de sus objetivos, reportando públicamente el progreso de los programas y promoviendo un nuevo enfoque en la gestión hacia resultados, servicio de calidad y satisfacción usuaria. El GPRA establece que los Ministerios y las Agencias federales deben poseer una planificación estratégica para un periodo de al menos 5 años (que debe ser revisada y actualizada cada 3 años), en la cual definan sus objetivos, metas, procesos y actividades, entre las que se debe contemplar un calendario de evaluación de programas. Además, deben elaborar un plan anual de desempeño que incluya, entre otros, las metas de los programas, los indicadores y líneas base para medir su desempeño. A su vez, deben generar reportes anuales del desempeño de sus programas.
Cómo y quién decide evaluar	La OMB en coordinación con el EOP y el Congreso, decidían los Ministerios y las Agencias a ser evaluadas, de acuerdo a lo establecido en el GPRA. Luego, los

		programas a evaluar se decidían conjuntamente entre la OMB y los Ministerios y las Agencias.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Todos los Ministerios y las Agencias Federales están sujetos obligatoriamente a evaluaciones de la OMB.
Tipo de programas que se evalúan		Los programas existentes.
Tipos de Evaluación		Evaluaciones ex – post de diseño y gestión de programas.
Metodologías de evaluación: Program Assesment Rating Tool (PART)	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	La metodología de evaluación utilizada entre 2004 y 2009 por el OMB, recogiendo los lineamientos de la GPRA, correspondió al Program Assessment Rating Tool (PART). Esta herramienta permitía evaluar el propósito, diseño, planificación, gestión y resultados del programa utilizando indicadores de desempeño (anexo i).
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	El PART consistía en un cuestionario de 25 preguntas divididas en 4 secciones. La primera sección analizaba si el propósito del programa era claro y si estaba bien diseñado para lograr sus objetivos. La segunda sección consideraba la planificación estratégica y si existían metas anuales. La tercera evaluaba la gestión del programa y la cuarta sección se enfocaba en los resultados (anexo i).
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La OMB, a través del PART, observaba y revisaba los factores que afectaban el desempeño del programa. Entre sus funciones se encontraban el diseño del cuestionario e instrucciones de llenado, aplicación del cuestionario a las agencias responsables de los programas evaluados, asistencia en el llenado del formulario, revisión del cuestionario completado y asignación de puntajes según pauta de revisión y clasificación del programa según ranking. Luego de la evaluación, la OMB y sus Resource Management Offices (RMOs) podían resolver y hacer recomendaciones sobre la primera apelación formal de los Ministerios y las Agencias Federales ante los resultados de la evaluación PART. Posteriores apelaciones se sometían a consideración de un panel compuesto por 5 miembros del President's Management Council.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los Ministerios y las Agencias Federales a cargo de los programas evaluados debían completar el cuestionario y proporcionar evidencias que sustentaran sus respuestas (recibían apoyo del OMB en el llenado del formulario). Posterior a la recepción de los resultados de la evaluación, los Ministerios y las Agencias podían apelar formalmente sobre los aspectos en desacuerdo.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Cada una de las 4 secciones se calificaba con un puntaje de 0 a 100. Luego los puntajes se traducían en una clasificación cualitativa que indicaba si el programa era efectivo, moderadamente efectivo, adecuado o inefectivo.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Los hallazgos y resultados eran utilizados por el Congreso con fines presupuestarios y para mejoras de la gestión y los resultados de los programas.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Los informes con los resultados de las evaluaciones PART se publicaban en el sitio webExpectMore.gov.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		En términos de control de calidad de la PART, la gestión interna de la OMB y la gestión interna de los Ministerios y Agencias verificaban todas las evaluaciones. Estos últimos podían apelar la calificación otorgada. Sin embargo, no existía revisión de estas calificaciones por parte del Congreso ni otros actores fuera del poder ejecutivo.

Número de evaluaciones al año	El PART evaluó en promedio cerca de 200 programas por año, lo que representa alrededor del 20% del total de programas federales. El PART fue creado en el ejercicio fiscal 2004 y para julio de 2008 había evaluado 1.015 programas o alrededor del 98% de los programas federales.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	La OMB recibió financiamiento para 528 puestos equivalentes de tiempo completo para el ejercicio fiscal 2010 (al igual que en el ejercicio fiscal 2009)

Fuentes:

- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010.
- Detailed information on the IDEA Special Education Grants for Infants and families Assessment. Informe disponible en:
<http://www.whitehouse.gov/omb/expectmore/detail/10000190.2002.html#questions>
- Government Performance and Results Act of 1993 (GPRA)
- OMB Circular A-11 http://www.whitehouse.gov/omb/circulars_a11_current_year_a11_toc
Preparation, Submission and Execution of the Budget. The Office of Management and Budget, The White House. 2010.
- OMB Memorandum May 23, 2008. Program Assessment Rating Tool Guidance on Appeals.
- Sitio web de la Casa Blanca y la OMB:
<http://www.whitehouse.gov/omb/organization>
- Sitio web de la Casa Blanca: www.whitehouse.gov
- Sitio web publicaciones PART: www.expectmore.gov

Anexos Estados Unidos: OMB

Anexo i:

1. PART: The Program Assessment Rating Tool (PART)

<http://www.whitehouse.gov/omb/expectmore/>

- Objetivo: ayudar a identificar las fortalezas y debilidades de un programa para contribuir con las decisiones de financiamiento y gestión con el fin de hacer el programa más efectivo.
- Componentes: Consistía en una serie de preguntas en cuatro categorías, incluyendo objeto y diseño del programa; medición de desempeño, evaluaciones y planificación estratégica; gestión de programas y resultados de programas.

Cada cuestionario PART incluye 25 preguntas que se dividen en 4 secciones:

- La primera sección pregunta si **el propósito del programa es claro y si está bien diseñado para lograr sus objetivos**.
- La segunda sección considera la **planificación estratégica** y mide si la Agencia Pública establece metas anuales de largo plazo para sus programas.
- La tercera sección evalúa la **gestión** del programa de una Agencia, incluyendo la revisión financiera y los esfuerzos de mejora del programa.
- La cuarta sección se enfoca en los **resultados** que los programas pueden reportar con precisión y consistencia.

Tipos de preguntas

- ¿El programa aborda un problema, interés o necesidad específica y existente?
- ¿El programa está diseñado de manera que no es redundante o que no duplica otra iniciativa federal, estatal, local o de esfuerzos privados?
- ¿El programa tiene una cantidad limitada de medidas específicas de desempeño de largo plazo, que se enfoquen en resultados y que reflejen el propósito del programa de manera significativa?
- ¿El programa tiene metas/objetivos ambiciosos y plazos para sus medidas de largo plazo?
- ¿El programa logra sus metas/objetivos de desempeño anual?
- ¿Las evaluaciones independientes, son de un alcance y calidad suficientes de manera de apoyar el mejoramiento de un programa y evaluar la efectividad y relevancia del problema, interés o necesidad?
- ¿Las solicitudes de presupuesto están ligadas explícitamente al cumplimiento de las metas de desempeño anual y de largo plazo? ¿Las necesidades de recursos están presentadas de una manera completa y transparente en el presupuesto del programa?
- ¿El programa usa prácticas sólidas de gestión financiera?
- ¿El programa ha demostrado un progreso adecuado en el logro de sus objetivos de largo plazo?
- ¿El programa demuestra mejoras en la eficiencia o en la costo-efectividad del logro de sus objetivos cada año?

Tipos de Calificación

Las respuestas en cada una de las 4 secciones resultan en un puntaje para cada sección de 0 a 100 (100 el mejor puntaje). Los puntajes numéricos se traducen en una clasificación cualitativa, con las siguientes bandas de puntaje:

Efectivo	85-100
Moderadamente Efectivo	70-84
Adecuado	50-69
Inefectivo	0-49

Independientemente del puntaje total, se aplica una clasificación de Resultados No Demostrados cuando los programas no tienen medidas de desempeño acordadas o hay falta de líneas bases y datos de desempeño.

Explicación de las clasificaciones:

- a. Los programas que se están realizando se clasifican en Efectivo, Moderadamente Efectivo o Adecuado.

Efectivo: Los programas establecen metas ambiciosas, logran los resultados, están bien gestionados y mejoran la eficiencia.

Moderadamente Efectivo: En general, estos programas han establecido metas ambiciosas y están bien gestionados. Pero, probablemente, deben mejorar la eficiencia o resolver otros problemas a nivel de diseño o de gestión para alcanzar mejores resultados.

Adecuado: Básicamente el programa necesita establecer metas más ambiciosas, alcanzar mejores resultados, mejorar la rendición de cuentas o fortalecer sus prácticas de gestión.

- b. Los programas que no se están realizando tienen clasificaciones de Inefectivo o Resultados No Demostrados.

Inefectivo: Estos programas no están usando su presupuesto en forma efectiva. Los programas inefectivos no han sido capaces de lograr sus resultados debido a una falta de claridad en su propósito, metas u objetivos, una gestión pobre, u otras debilidades significativas.

Resultados No Demostrados: Esto indica que el programa no ha sido capaz de desarrollar metas de desempeño aceptables o que no ha podido recolectar datos para determinar si se están desarrollando.

b. The US Government Accountability Office (GAO)

Nombre Institución o entidad evaluadora		The Government Accountability Office (GAO)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Está bajo responsabilidad del Contralor General (Comptroller General). Reporta directamente al Congreso.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		• The President's Council on Integrity and Efficiency (PCIE): El año 2001 el PCIE junto al GAO elaboraron el Manual de Auditoria Financiera (Financia lAudit Manual (FAM)), el cual presenta la metodología para desarrollar auditorias de los estados financieros de las Agencias Federales, bajo estándares profesionales. Las últimas revisiones al FAM se realizaron el año 2004 y recientemente, el PCIE ha actualizado el FAM incorporando los principales cambios que han ocurrido desde el 2004. • FAM Working Group: grupo compuesto por oficiales del del PCIE y del GAO (auditores del GAO y funcionarios con experiencia en auditoria del Office of the Inspector General (OIG)). Trabajan colaborativamente en apoyar la continuidad del FAM.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		La misión del GAO es apoyar al Congreso a cumplir con sus responsabilidades constitucionales y ayudar a mejorar el desempeño y garantizar la rendición de cuentas del Gobierno Federal. Busca proveer al Congreso de información oportuna, objetiva, basada en hechos, no partidista, no ideológica, justa y equilibrada
Objetivos de la evaluación		Las auditorias financieras y de gestión tienen como objetivo determinar si los fondos federales se están gastando en forma eficiente, efectiva y en concordancia con los resultados esperados y con las leyes vigentes.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		El Plan Estratégico (GAO's Strategic Plan Framework) establece la planificación general de las funciones y actividades de auditoria del GAO por un período fiscal de 5 años (sujeto a revisiones cada 3 años). En el plan se identifican los aspectos más relevantes en materias financieras, económicas, de gestión y de desempeño fiscal a considerar en las auditorias durante cada periodo de planificación.
Cómo y quién decide evaluar		Las evaluaciones se efectúan a solicitud de los comités o subcomités del Congreso, o son efectuadas bajo mandato legal. También desarrollan estudios bajo la orden del Contralor General.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		No todas las auditorias son obligatorias, pero algunas se realizan por mandato legal.
Tipo de programas que se evalúan		Los programas existentes.
Tipos de Evaluación		Auditorias del gasto de los fondos federales y de la gestión de los programas del Gobierno.
Metodologías de evaluación: Auditorías Financieras y de Gestión.	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	La GAO incorpora medidas de desempeño que amplían la función de las auditorias hacia la gestión de los programas de las Agencias Federales, las que se contienen en el Generally Accepted Government Auditing Standards (GAGAS). Todas las auditorias comienzan con la identificación de objetivos, los cuales determinan el tipo de auditoria que se llevará a cabo y los estándares de auditoria que se seguirán. Las auditorias pueden ser clasificadas como financieras o de gestión y desempeño.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	• El GAGAS es elaborado por el Contralor General, otorgando un marco para llevar a cabo auditorias de alta calidad, competentes, integrales, objetivas e independientes, tanto financieras como de desempeño (anexo i).

		El 2008 el FAM Working Group actualizó el FAM del 2004, generando 3 reportes: el Volumen 1 contiene las actualizaciones de la metodología de auditoría financiera; el Volumen 2 provee las herramientas de auditoría; y el Volumen 3 presenta nuevos <i>checklists</i> contables y de presentación de resultados.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	El staff del GAO es responsable de solicitar y reunir toda la información relevante para realizar las auditorías de las Agencias Federales. Con esta información generan revisiones financieras y evaluaciones de programas y desarrollan reportes sobre la eficacia y solidez de los programas que administran las Agencias. A partir de los resultados aconsejan al Congreso y a los Jefes de las Agencias Ejecutivas sobre las formas de promover un gobierno más eficiente, efectivo, ético, equitativo y responsable.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Las Agencias Federales proveen a la GAO de toda la información solicitada para las auditorías y acogen las recomendaciones de mejora efectuadas a partir de los resultados de las evaluaciones.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No se encontró información al respecto.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones generadas por la GAO se entregan al Congreso, quien toma decisiones sobre mejoras en el desempeño del Gobierno, potenciar ciertos programas o eliminar duplicidades de programas federales (al final del año fiscal 2010 se implementaron más del 80% de las recomendaciones que la GAO había realizado 5 años antes). El trabajo que realiza el staff del GAO se traduce en insumos para leyes y reglamentos que promueven el desempeño del Gobierno, orientados a generar importantes ahorros de recursos.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		La mayoría de los reportes realizados por la GAO están disponibles para el público en su sitio web. Sin embargo, el Congreso puede solicitar que estos reportes no sean publicados sino 30 días después de que estén entregados, para revisiones adicionales. Por su parte, aquellos informes que contienen información clasificada o sensible, no son puestos a disposición del público.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		Cada 3 años organizaciones independientes realizan una revisión inter-pares del sistema de control de calidad de la GAO, para determinar si las evaluaciones realizadas bajo los GAGAS, están bien diseñadas y si operan en forma efectiva. La revisión inter-pares incluye un análisis de la documentación para auditorías, pruebas aplicadas a áreas funcionales y entrevistas al staff. Estas revisiones se informan al Comité Ejecutivo, a la administración y a los miembros del staff. Adicionalmente, un equipo internacional de entidades auditoras superiores realiza una revisión inter-pares del desempeño de las auditorías. Finalmente, una firma internacional de contabilidad pública certificada, lleva a cabo la revisión inter-pares de las auditorías financieras.
Número de evaluaciones al año		GAO realiza alrededor de 1.000 reportes de auditoría financiera y de gestión anualmente.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		Al año 2010 la GAO contaba con 3.350 empleados.

Fuentes:

- David M. Walker, GAO Answers the Question: What's in a Name? Roll Call, Julio, 2004.
- GAO/PCIE Financial Audit Manual Volumen 1. Julio 2008
- GAO/PCIE Financial Audit Manual Volumen 2. Julio 2008
- GAO/PCIE Financial Audit Manual Volumen 3. Agosto 2008
- GAO "Government Auditing Standards" Exposure Draft. Agosto, 2010.
- GAO's Strategic Plan 2010 – 2015 <http://www.gao.gov/new.items/d10559sp.pdf>
- Sitio web del Government Accountability Office <http://www.gao.gov/>

Anexos Estados Unidos: GAO

Anexo i: Government Auditing Standards 2010

El documento establece guías y estándares para llevar a cabo auditorías de alta calidad, que sean competentes, integrales, objetivas e independientes y que se realizan en concordancia con los “Generally Accepted Government Auditing Standards” (GAGAS). Estos estándares son para uso de los auditores del Gobierno y para las entidades que están sujetas de ser auditadas.

Las auditorías realizadas pueden ser de tipo financiero-contable, o de gestión y desempeño, generándose 3 tipos de auditoría:

1. Auditorías financieras: corresponden a una revisión independiente de la información financiera de una entidad. Analizan si los estados financieros y los estados de resultados están elaborados adecuadamente y en conformidad con los principios contables; la eficiencia de los sistemas de control interno; y el uso de los recursos, entre otros aspectos.
2. Certificación de compromisos (*attestation engagements*): corresponden a evaluaciones del grado de incorporación y cumplimiento de medidas correctivas que respondan a los hallazgos y recomendaciones realizadas en auditorías anteriores, tanto financieras como no financieras.
3. Auditorías de Desempeño: corresponden a análisis que apoyan la gestión de los programas en cuanto a mejorar el desempeño, reducir costos, facilitar la toma de decisiones sobre acciones correctivas y promover la rendición de cuentas al público. Entre los objetivos se encuentran evaluar la efectividad, economía y eficiencia de un programa; revisar el sistema de control interno de una organización, el cual comprende los planes, políticas, métodos y procedimientos usados para cumplir con las metas y objetivos de la organización; analizar el cumplimiento de la organización con las leyes, regulaciones y contratos que puedan afectar por una parte la adquisición, protección y uso de los recursos y por otra la cantidad, calidad, oportunidad y costos de los servicios que la organización provee; y realizar análisis prospectivos del desempeño.

A continuación se presentan algunos ejemplos de los objetivos específicos que tienen las auditorías de desempeño enfocadas en analizar la efectividad y eficiencia de un programa.

- a. Evaluar si las metas organizacionales, regulatorias o legislativas se están cumpliendo.
- b. Evaluar la capacidad de propuestas alternativas para alcanzar un mejor desempeño de los programas o para eliminar factores que inhiben la efectividad de los programas.
- c. Analizar la costo-efectividad de un programa o actividad, centrándose en la combinación de información de costos con la información sobre productos o beneficios otorgados o resultados alcanzados.
- d. Determinar si un programa ha alcanzado los resultados esperados o si ha generado resultados que no son consistentes con los objetivos del programa.

- e. Determinar la situación actual del progreso de un programa en implementar requerimientos legislativos.
- f. Determinar si un programa provee una distribución o acceso equitativo a los recursos públicos, dentro de los parámetros legales.
- g. Evaluar la existencia de duplicidad de programas y el conflicto que pueda generar un programa sobre otro.
- h. Evaluar si la entidad auditora sigue adecuadas prácticas de auditoria.
- i. Evaluar la confiabilidad, validez o pertinencia de las medidas de rendimiento con respecto a la efectividad del programa y los resultados, o de la economía y la eficiencia.
- j. Determinar si los recursos o insumos gubernamentales son obtenidos a costos razonables, en forma oportuna y de calidad.
- k. Determinar si los servicios y beneficios del gobierno están llegando a la población objetivo.
- l. Determinar si es posible y cómo reducir los costos de los programas o aumentar su productividad.
- m. Evaluar la confiabilidad, validez y relevancia de las propuestas o solicitudes de presupuesto en apoyar la legislatura en el proceso presupuestario.

3. México

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

Nombre Institución o entidad evaluadora		El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		El CONEVAL es parte del Sistema Nacional de Desarrollo Social, que responde a la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno Federal.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		La Secretaría de Hacienda y Crédito Público, la Secretaría de Función Pública y la Cámara de Diputados.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		CONEVAL tiene como misión medir la pobreza y evaluar los Programas y la Política de Desarrollo Social para mejorar sus resultados y apoyar la rendición de cuentas. Su objeto es normar y coordinar la evaluación de las políticas y programas de desarrollo social que ejecuten las dependencias públicas y establecer los lineamientos y criterios para la definición, identificación y medición de la pobreza, garantizando la transparencia, objetividad y rigor técnico en dicha actividad
Objetivos de la evaluación		Mejorar la eficacia y eficiencia de los programas y políticas sociales, así como la rendición de cuentas de la política de desarrollo social.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		La Ley General de Desarrollo Social del año 2004, establece la Política Nacional de Desarrollo Social y el Sistema Nacional de Desarrollo Social. Este último debe implementar la Política Nacional a través de un Programa de Desarrollo Social. La mencionada Ley en su Artículo 1 señala que tiene por objeto establecer mecanismos de evaluación y seguimiento de los programas y acciones de la Política Nacional de Desarrollo Social y en su Artículo 72, indica que la evaluación de la Política Nacional estará a cargo del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
Cómo y quién decide evaluar		El CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Función Pública establecen conjuntamente un Programa Anual de Evaluación (PAE) en el que se determina qué tipo de evaluaciones se llevarán a cabo o comenzarán cada año, a qué programas se aplicarán los diversos tipos de evaluación, y las responsabilidades de cada una de las tres entidades mencionadas, en el proceso de evaluación.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Todas las evaluaciones establecidas en el Programa Anual de Evaluación son obligatorias. Pueden existir evaluaciones complementarias opcionales que no se encuentren previstas en el PAE, de acuerdo con las necesidades e intereses de las dependencias y entidades.
Tipo de programas que se evalúan		Programas nuevos, reformulaciones y programas existentes.
Tipos de Evaluación		Evaluación ex-ante de diseño de programas; evaluación de procesos; evaluación ex – post de consistencia y resultados; evaluación de impacto; evaluaciones específicas como evaluación comprensiva del gasto o evaluación específica del desempeño; y evaluaciones estratégicas de políticas públicas (Anexo i).
Metodologías de evaluación: evaluación ex – ante de diseño de programas.	Existe un diseño establecido de evaluación ex-ante. Explicar.	Existe. CONEVAL está a cargo de alcanzar la mayor calidad en el desarrollo de lineamientos, metodologías, normas, modelos e instrumentos de evaluación, atendiendo criterios de confiabilidad, validez, relevancia, transparencia y representatividad. Para ello, establece los “Lineamientos Generales para la

		evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública (LGE)". Estos tienen por objeto regular la evaluación de los programas federales, la elaboración de la matriz de indicadores y los sistemas de monitoreo. La metodología para la elaboración de la matriz de indicadores se basa en el Marco Lógico. A su vez, el capítulo IV de los LGE indica que las dependencias y entidades deberán elaborar un diagnóstico para la presentación de nuevos programas federales o para la justificación de la ampliación o modificación de programas existentes. A partir de lo señalado, se han generado los "Elementos mínimos a considerar en la elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos" (Anexo ii).
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	La metodología de Marco Lógico utiliza un formato mediante el cual se describe el fin, propósito, componentes y actividades, así como los indicadores, las metas, medios de verificación y supuestos para cada uno de los objetivos de los programas federales (Anexo iii). Existen Guías e Instructivos para la formulación de indicadores de resultados, entre los que se encuentran: • Metodología para la elaboración de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (Oficio Circular 307-A.-1593) • Instructivo para el llenado de la ficha técnica del indicador (Oficio Circular 307-A.-1593) • Guía para el diseño de indicadores estratégicos
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	El CONEVAL debe promover una estrecha colaboración y comunicación con los responsables de la operación de los programas a nivel Federal, estatal y municipal, para facilitar la solicitud y entrega de toda la información pertinente para la evaluación. Una vez que las dependencias elaboran la matriz de indicadores y previo a su aprobación por el CONEVAL, éste último debe someter los indicadores de evaluación a la consideración de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y a la Cámara de Diputados por conducto de la Auditoría Superior de la Federación, para que emitan las recomendaciones que en su caso estimen pertinentes.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Las dependencias y entidades del Ejecutivo Federal, estatales o municipales, ejecutoras de los programas a evaluar, deben elaborar el diagnóstico que justifique la creación de programas nuevos, o la ampliación y reformulación de programas existentes, que se pretendan incluir dentro del proyecto de presupuesto anual. Por su parte, deben proporcionar al CONEVAL toda la información y las facilidades necesarias para la revisión de los programas presentados; considerar los resultados de las evaluaciones; y atender las recomendaciones y medidas derivadas de las mismas.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	La Guía para el diseño de indicadores estratégicos establece un sistema de "semaforización" que permite dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones. En este sentido, los <i>parámetros de semaforización</i> identifican si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado (Anexo iv).
Usos de la información generada por la evaluación ex-ante (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Los resultados de las evaluaciones de los programas son utilizadas por el Congreso para tomar decisiones sobre su gestión y financiamiento. Al respecto, la Cámara de Diputados puede definir la asignación y el aumento o disminución del presupuesto de los programas evaluados, previa aprobación del Presupuesto Anual de Egresos de

	la Federación.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación ex-ante que es pública y cuándo se hace pública	Los resultados de las evaluaciones son publicados en el Diario Oficial de la Federación y son entregados a las Comisiones de Desarrollo Social de las Cámaras de Diputados y de Senadores del Congreso de la Unión, y a la Secretaría Ejecutiva del CONEVAL. De acuerdo con los resultados de las evaluaciones, el CONEVAL emite las sugerencias y recomendaciones que considere pertinentes al Ejecutivo Federal y las pone a conocimiento público. A su vez, las dependencias y entidades deben difundir a través de sus páginas de internet la matriz actualizada de indicadores de cada programa dentro de los 10 hábiles siguientes a su aprobación, y todas las evaluaciones externas de sus programas dentro de los 10 días hábiles siguientes de haber obtenido los resultados de la evaluación.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos	El CONEVAL ha sido objeto de evaluación para mostrar los avances que tiene en el cumplimiento del objetivo para el cual fue creado., En el 2008, el Banco Mundial realizó una evaluación externa sobre la implementación inicial de los Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal y, con base en sus resultados, mejorar las estrategias de implementación futura. De ahí se generó un documento de trabajo para dar seguimiento a las recomendaciones derivadas del análisis. El 2010, la Auditoría Superior de la Federación (ASF) realizó una auditoría de desempeño al CONEVAL, con la finalidad de “fiscalizar la gestión financiera de los recursos públicos federales aplicados en la evaluación de los programas sociales y en la medición de la pobreza, para verificar el cumplimiento de sus objetivos”. La auditoría de desempeño fue enviada al Congreso el 16 de febrero 2011.
Número de evaluaciones ex-ante al año	De acuerdo con el Programa Anual de Evaluación del año 2010 (PAE 2010), de los 136 programas federales en materias de desarrollo social sujetos a evaluación coordinada por CONEVAL, 6 programas correspondieron a evaluaciones ex – ante de diseño.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	No se encontró información al respecto.

Fuentes:

- CONEVAL. Elementos mínimos a considerar en la elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos.
- CONEVAL. Nota Técnica con los principales conceptos de la Matriz de Indicadores.
- CONEVAL – Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Guía para el diseño de indicadores estratégicos. Junio, 2010.
- Decreto por el que se regula el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Diario Oficial de la Federación. Agosto, 2005. <http://www.coneval.gob.mx/cmsconeval/rw/resource/coneval/quienes/1814.pdf>
- Instructivo para el llenado de la ficha técnica del indicador (Anexo 3 Oficio Circular 307-A.-1593)

- Ley General de Desarrollo Social decretada por el Congreso de los Estados Unidos Mexicanos. Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 20 de enero de 2004. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/264.pdf>
- Lineamientos Generales Para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Diario Oficial de la Federación. Marzo, 2007.
- Metodología para la elaboración de la matriz de indicadores de los programas presupuestarios de la Administración Pública Federal (Anexo 2 Oficio Circular 307-A.-1593)
- Programa Anual de Evaluación para el Ejercicio Fiscal 2010 de los Programas Federales de la Administración Pública Federal. Diciembre, 2009.
- Sitio web CONEVAL: <http://www.coneval.gob.mx/>

Anexos México

Anexo i:

Tipos de evaluaciones aplicadas por CONEVAL

De acuerdo con los Lineamientos Generales Para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal, se aplicarán los siguientes tipos de evaluación:

1. **Evaluación de Programas Federales:** las que se aplican a cada programa, las cuales se dividen en:
 - a. Evaluación de Consistencia y Resultados: analiza sistemáticamente el diseño y desempeño global de los programas federales, para mejorar su gestión y medir el logro de sus resultados con base en la matriz de indicadores.
 - b. Evaluación de Indicadores: analiza mediante trabajo de campo la pertinencia y alcance de los indicadores de un programa federal para el logro de resultados.
 - c. Evaluación de Procesos: analiza mediante trabajo de campo si el programa lleva a cabo sus procesos operativos de manera eficaz y eficiente y si contribuye al mejoramiento de la gestión.
 - d. Evaluación de Impacto: identifica con metodologías rigurosas el cambio en los indicadores a nivel de resultados atribuible a la ejecución del programa federal.
 - e. Evaluación de diseño: se aplica a los programas que se proponen como nuevos para el periodo fiscal siguiente; a los programas que se encuentren en el primer año de operación en el periodo fiscal vigente; y a aquellos que presentan cambios sustanciales respecto del periodo fiscal anterior (ampliaciones y/o reformulaciones de programas). Esta evaluación se basa en la metodología de marco lógico.
 - f. Evaluación Específica: aquellas evaluaciones no comprendidas en los Lineamientos Generales de Evaluación y que se realizan mediante trabajo de gabinete y/o de campo.
2. **Evaluaciones Estratégicas:** evaluaciones que se aplican a un programa o conjunto de programas en torno a las estrategias, políticas e instituciones.

Anexo ii:

Elementos mínimos a considerar en la elaboración de Diagnósticos de Programas Nuevos

De acuerdo con lo establecido en la *Ley General de Desarrollo Social*, el estatuto orgánico del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) define que éste tiene por objeto normar y coordinar la evaluación de las Políticas y Programas de Desarrollo Social que ejecuten las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal.

Los *Lineamientos generales para la evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal* (LGE) definen a un programa nuevo como “aquel programa que se encuentre en el primer año de operación o aquel que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), en coordinación con el CONEVAL, haya determinado que presentó un cambio sustancial en su diseño u operación”.

El documento establece la estructura general mínima que debe presentar el diagnóstico de un programa nuevo, así como las características necesarias de cada elemento en esta estructura.

Estructura General del Diagnóstico de Programa Nuevo

A continuación se enunciarán las secciones que se sugiere contenga el Diagnóstico de Programa Nuevo (el documento contiene las explicaciones de cada enunciado).

1. Antecedentes

2. Identificación y descripción del problema

- 2.1. Identificación y estado actual del problema.
- 2.2. Evolución del problema.
- 2.3. Contexto de políticas actuales.
- 2.4. Árbol de problemas.

3. Objetivos

- 3.1.- Árbol de objetivos.
- 3.2.- Determinación y justificación de los objetivos de la intervención.

4. Cobertura

- 4.1. Identificación y caracterización de la población potencial.
- 4.2. Identificación y caracterización de la población objetivo.
- 4.3. Cuantificación de la población objetivo.
- 4.4. Frecuencia de actualización de la población potencial y objetivo.

5. Diseño de la intervención

- 5.1. Tipo de Intervención.
- 5.2. Etapas de la intervención.
- 5.3. Previsiones para la integración y operación del padrón de beneficiarios.
- 5.4. Descripción de los mecanismos por los cuales la población accederá al programa o intervención.
- 5.5. Matriz de indicadores.
- 5.6. Estimación del costo operativo del programa.

6. Presupuesto

- 6.1. Fuentes de financiamiento.
- 6.2. Impacto presupuestario.

Anexo iii:

Nota Técnica con los principales conceptos de la Matriz de Indicadores

La formulación de la matriz de indicadores se fundamenta en la metodología de Marco Lógico. En términos generales, la metodología es un instrumento de gestión que:

- Permite fortalecer el diseño y la operación de los programas;
- Resume los principales resultados esperados;
- Facilita el monitoreo y la evaluación de resultados e impactos;
- Proporciona una estructura para expresar, en un solo cuadro, la información más importante sobre un programa, y
- Provee a los tomadores de decisiones de mejor información y con mayor relevancia.

A continuación se describen los Componentes de la matriz de indicadores:

1. Resumen Narrativo

En el resumen narrativo se determina la relación lógica entre los distintos ámbitos de control del programa: Resultados (Fin y Propósito), Servicios (Componentes) y Gestión (Actividades e Insumos).

- **Fin del Programa:** Es la descripción de cómo el programa contribuye, en el mediano o largo plazo, a la solución de un problema de desarrollo o a la consecución de objetivos estratégicos de la institución.
- **Propósito del Programa:** Es el resultado directo que se espera alcanzar en la población objetivo como consecuencia de la utilización de los Componentes (bienes y/o servicios) producidos o entregados por el programa.
- **Componentes del Programa:** Son los bienes y/o servicios que produce o entrega el programa para cumplir con su propósito. Deben expresarse en acciones o trabajo terminado (despensas entregadas, drenaje instalado, población capacitada, etc.).
- **Actividades e Insumos del Programa:** Son las principales tareas que se deben cumplir para el logro de cada uno de los Componentes del programa. Corresponde a un listado de Actividades en orden cronológico para cada componente. Este apartado también contempla los insumos financieros y presupuestales que utiliza el programa para su operación.

2. Indicadores de Desempeño

Son la especificación cuantitativa que permite verificar el nivel de logro alcanzado por el programa en el cumplimiento de sus objetivos. Un buen indicador debe cumplir con los siguientes criterios:

1. Claridad: el indicador deberá ser preciso e inequívoco
2. Relevancia: el indicador deberá reflejar una dimensión importante del logro del objetivo
3. Economía: la información necesaria para generar el indicador deberá estar disponible a un costo razonable

4. Monitoreable: el indicador debe poder sujetarse a una comprobación independiente
5. Adecuado: el indicador deberá aportar una base suficiente para evaluar el desempeño
6. Aporte Marginal: En el caso de que existan más de un indicador para medir el desempeño en determinado ámbito de control, el indicador debe proveer información adicional en comparación con los otros indicadores propuestos

3. Medios de Verificación

Indican las fuentes de información que se utilizarán para medir los indicadores y para verificar que los objetivos se lograron.

4. Supuestos

Son los factores externos que están fuera del control de la institución responsable de un programa, pero que inciden en el éxito o fracaso del mismo. Corresponden a acontecimientos, condiciones o decisiones que tienen que ocurrir para que se logren los distintos niveles de objetivos del programa.

Matriz de Indicadores

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES DE DESEMPEÑO			MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
	ENUNCIADO	FÓRMULA DE CÁLCULO	FRECUENCIA DE MEDICIÓN		
RESULTADOS					
FIN: Objetivo al cual el programa contribuirá significativamente, normalmente a nivel sectorial o nacional. Se refiere al impacto que tendrá el programa.	Los indicadores a nivel Fin se refieren al <i>impacto</i> general (contribución) que tendrá el programa.	Descripción de la fórmula y de las variables que intervienen en el cálculo del indicador.	Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador (semestral, anual, etc.).	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el Fin. Pueden incluir fuentes primarias, así como fuentes secundarias.	Acontecimientos, condiciones, decisiones importantes que son necesarias para la sostenibilidad (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.
PROPÓSITO: Objetivo (hipótesis) que representa el efecto directo que se espera lograr en la población objetivo como resultado de la utilización de los Componentes por los beneficiarios del programa. En el Sistema de Marco lógico, todo buen proyecto tiene un solo Propósito.	Los indicadores a nivel Propósito se refieren al efecto directo logrado por la utilización de los Componentes.	Descripción de la fórmula y de las variables que intervienen en el cálculo del indicador.	Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador (semestral, anual, etc.).	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se logró el Propósito. Pueden incluir fuentes primarias, así como fuentes secundarias.	Propósito a Fin Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con el logro del Propósito, para contribuir de manera significativa al Fin del programa.
SERVICIOS					
COMPONENTES: Son los productos (obras, bienes, servicios, capacitación, etc.) que se requiere se produzcan y/o entreguen a los beneficiarios a través del programa y que son necesarios para alcanzar el Propósito del mismo.	Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras, de cada uno de los Componentes que serán producidos y/o entregados durante la ejecución del programa. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y tiempo.	Descripción de la fórmula y de las variables que intervienen en el cálculo del indicador.	Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador (semestral, anual, etc.).	Fuentes de información para cada indicador, para verificar en qué medida se produjo cada Componente. Pueden incluir fuentes primarias de observación, así como fuentes secundarias.	Componentes a Propósito Acontecimientos, condiciones o decisiones importantes (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con la producción de los Componentes, para lograr el Propósito del proyecto.
GESTIÓN					
ACTIVIDADES E INSUMOS: Son aquellas actividades que el ejecutor debe cumplir para producir cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades importantes en orden cronológico para producir cada Componente. Así mismo, incluye los insumos necesarios para la ejecución de dichas actividades.	Esta celda contiene indicadores que permitan dar seguimiento a las actividades principales del programa y cuantifiquen los insumos con los que cuenta.	Descripción de la fórmula y de las variables que intervienen en el cálculo del indicador.	Indica la periodicidad en la cual se llevará a cabo la medición del indicador (semestral, anual, etc.).	En esta celda se identifican los registros contables y financieros donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado.	Actividades a Componentes Acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del ejecutor) que tienen que ocurrir, junto con las Actividades, para producir los Componentes del proyecto.

Anexo iv:

Guía para el diseño de indicadores estratégicos: Parámetros de semaforización

Para poder dar seguimiento, realizar la evaluación adecuada y contar con elementos para la toma de decisiones, deberán establecerse los parámetros de semaforización que identifiquen si el cumplimiento del indicador fue el adecuado o esperado.

Los parámetros de semaforización se establecen de acuerdo al sentido del indicador respecto a la meta (sentido ascendente o descendente).

Mediante los parámetros de semaforización se indica cuando el comportamiento del indicador es:

- Aceptable (**verde**): el valor alcanzado del indicador se encuentra en un rango por encima o por debajo de la meta programada, pero se mantiene dentro del rango establecido.
- Con riesgo (**amarillo**): el valor alcanzado del indicador es menor (si el indicador es ascendente) o mayor (si el indicador es descendente) que la meta programada pero se mantiene dentro del rango establecido
- Crítico (**rojo**): el valor alcanzado del indicador está muy por debajo (si el indicador es ascendente) o muy por encima (si el indicador es descendente) de la meta programada o supera tanto la meta programada (o está tan por debajo de la meta) que se puede considerar como una falla de planeación (es decir la meta no fue bien establecida); de conformidad con los rangos establecidos.

Sentido del indicador

Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo. Puede tener un sentido descendente o ascendente:

Cuando el sentido es ascendente, la meta siempre será mayor que la línea base. Si el resultado es mayor al planeado, es representativo de un buen desempeño, y cuando es menor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido ascendente: población atendida con un servicio, la población beneficiada con la entrega de bienes públicos, la productividad agropecuaria, el índice de competitividad de la inversión pública.

Cuando el sentido es descendente, la meta siempre será menor que la línea base. Si el resultado es menor a la meta planeada, es equivalente a un buen desempeño, y cuando es mayor, significa un desempeño negativo.

Ejemplos de indicadores con sentido descendente: tasas de mortalidad, índice de los efectos negativos de los incendios, tasas de natalidad, índices de delincuencia, tiempo de espera de la entrega de un servicio, costo promedio de un bien.

Cuando la meta del indicador es constante, de todas formas se deberá indicar si el sentido esperado del indicador es ascendente o descendente.

Ejemplo de sentido del indicador con meta constante

Indicador	Meta constante	Sentido esperado
Cobertura de vacunación	95%	Ascendente
Huelgas estalladas	0%	Descendente

4. Reino Unido

a. The UK Prime Minister's Strategy Unit – Her Majesty's Treasury

Nombre Institución o entidad evaluadora		The Prime Minister's Strategy Unit (PMSU)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Pertenece al Tesoro (Her Majesty's Treasury) y responde al Primer Ministro y la Oficina del Gabinete (Cabinet Office)
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		• <i>Office of Government Commerce Gateway Process</i>: es un proceso de revisión de los proyectos conducidos por la Office of Government Commerce (pertenece al Tesoro). Examina los proyectos en etapas críticas de su ciclo de vida para dar garantía de que puede progresar a la siguiente etapa (Se basa en The Green Book (anexo i)) • <i>The Centre for Management and Policy Studies (CMPS) "Policy Hub"</i> ayuda a formular, desarrollar y evaluar políticas en forma más eficiente y efectiva (The Magenta Book (anexo ii)).
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		El HM Treasury es responsable de formular e implementar las políticas financieras y económicas del Gobierno. Se encarga del proceso presupuestario, de realizar revisiones de gasto y de apoyar la evaluación y monitoreo de programas y políticas El centro del gobierno, especialmente la Oficina del Gabinete, ha procurado complementar el proceso de las políticas públicas en los Ministerios y alinear las metas del gobierno a diferentes niveles mediante la promoción de metodologías, entrega de información y cierre de brechas.
Objetivos de la evaluación		Las evaluaciones ex – ante están orientadas a otorgar soporte al Primer Ministro y a los Ministerios en la formulación de políticas eficientes (diseñar las mejores soluciones para lograr los objetivos de las políticas propuestas, con un adecuado uso de recursos)
Existe un marco legal que la regule o establezca directrices		A nivel macro, el Tesoro otorga lineamientos generales para la evaluación ex-ante (appraisal) y ex – post de programas y políticas a través del Libro Verde (The Green Book) (Anexo i). La Oficina del Gabinete establece pautas y brinda respaldo para la evaluación, pero no controla ni supervisa las actividades de evaluación de los Ministerios.
Cómo y quién decide evaluar		La PMSU y la Oficina del Gabinete seleccionan áreas de políticas para estudio.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		No se encontró información al respecto.
Tipos de programas que se evalúan		Propuestas de programas, políticas o proyectos nuevos, reformulaciones y ampliaciones.
Tipos de Evaluación		Evaluación ex – ante y ex-post de programas.
Metodologías de evaluación ex – ante	Existe un diseño establecido de evaluación ex – ante. Explicar.	No existe una metodología analítica predominante. La formulación y evaluación de políticas son principalmente descentralizadas a nivel de Ministerios y Secretarías y no forman parte de un sistema. El Green Book recomienda, entre otros aspectos, que para la evaluación ex – ante se deben aplicar metodologías que permitan analizar el diseño de una propuesta de programa, y que se debe realizar un análisis de costo–beneficio para comparar distintas opciones de programas que estén dirigidos al mismo objetivo. El conocimiento técnico es mayormente interno.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como	El Green Book establece una serie de aspectos relevantes de un programa a ser evaluados.

	formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La Unidad de Estrategias (Strategy Unit) usa pequeños equipos de analistas para aplicar estudios orientados a la evaluación ex – ante de políticas de los Ministerios.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los Departamentos y Ministerios completan la información requerida por las evaluaciones solicitadas por la Strategy Unit.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No se encontró información al respecto.
Usos de la información generada por la evaluación ex – ante		La información es utilizada por la Oficina del Gabinete y los Ministerios para tomar decisiones sobre mejoras a la formulación de los programas y sobre la asignación de recursos a las nuevas propuestas o a las reformulaciones.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación ex – ante que es pública y cuándo se hace pública		Los estudios del PMSU se hacen públicos, pero son principalmente dirigidos al gobierno.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones ex – ante, transparencia u otros aspectos		Sobre la calidad de las evaluaciones, los métodos y fuentes analíticas de conocimiento técnico varían ampliamente. Cada Ministerio es responsable del aseguramiento de la calidad de la evaluación. Además, hay una iniciativa de Transparencia gubernamental a nivel de la Oficina del Gabinete (Cabinet Office)
Número de evaluaciones ex-ante al año		No se encontró información sistematizada sobre las evaluaciones ex-ante que realizan los ministerios sectoriales.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		No se encontró información al respecto.

Fuentes:

- Assessing Business Cases “A Short Plain English Guide”. Office of Government Commerce, HM Treasury.
- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010.
- Checklist for Assessment of Business Cases. HM Treasury.
- Equality Analysis: Standard template for Department of Health staff. Equality and Inclusion Team. UK Department of Health. Enero 2010. <http://www.dh.gov.uk/publications>
- The Green Book “Appraisal and Evaluation in Central Government”. HM Treasury
- The Magenta Book: guidance notes for policy evaluation and analysis. Government Social Research Unit, HM Treasury. Published July 2003, Updated October 2007. http://www.nationalschool.gov.uk/policyhub/magenta_book/
- Sitio web de la Oficina del Gabinete: www.cabinetoffice.gov.uk
- Sitio web del HM Treasury: www.hm-treasury.gov.uk

Anexos Reino Unido: PMSU

Anexo i: El Libro Verde (The Green Book)

El Libro Verde es una guía del Tesoro del Reino Unido para el Gobierno Central que establece un marco para las evaluaciones ex – ante y ex – post de todas las políticas, programas y proyectos.

Establece las etapas en el desarrollo de una propuesta desde su articulación e identificación de los objetivos, pasando por evaluaciones de distintas opciones de propuestas mediante análisis de costo – beneficio, hasta la implementación y evaluación ex – post de las intervenciones.

Describe cómo deben combinarse aspectos económicos, sociales, financieros y ambientales en la evaluación de una propuesta y contribuye a asegurar la consistencia y transparencia del proceso de evaluación en el gobierno.

1.1. Etapas para una evaluación ex – ante de propuestas de políticas a ser consideradas por los Ministerios que realizan evaluaciones

Etapas 1: Consideraciones para la evaluación:

- i. Tener una necesidad o problema claramente definido.
- ii. Considerar que la propuesta de intervención o de política debe valer el costo, por lo que se deben tener en cuenta las razones para intervenir, los efectos negativos de la propuesta así como los efectos de no intervenir.
- iii. Investigar la situación económica, por ejemplo fallas de mercado, niveles de empleo, etc.
- iv. Investigar tendencias actuales, por ejemplo proyectos o programas que puedan estar abarcando un problema similar; la población objetivo; el volumen de los servicios que se debieran otorgar, la demanda, los costos, etc.).
- v. Identificar los beneficiarios potenciales (y aquellos que podrían verse afectados negativamente o en desventaja).
- vi. Analizar si el problema o necesidad a abordar puede cambiar en ámbito o magnitud a través del tiempo.

Etapas 2: Establecer claramente el propósito, objetivos y resultados deseados de la intervención, para identificar un amplio espectro de opciones que podrían estar disponibles.

Los objetivos de las propuestas individuales deben ser consistentes con el foco de las políticas gubernamentales, con los objetivos de las Agencias y Ministerios, con los Public Service Agreements (PSA) de los Ministerios y con lineamientos macro de políticas.

Además se deben identificar las actividades que se realizarán para alcanzar los productos esperados de modo de cumplir con los objetivos. Las actividades así como los objetivos, deben ser posibles de ser medidos a través de indicadores. En este sentido, deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y de duración determinada.

Preguntas que contribuyen a la definición de objetivos:

- ¿Qué se está tratando de alcanzar? ¿Qué podría generar resultados exitosos?
- ¿Existen objetivos similares en otros contextos que se puedan adaptar?
- ¿Los objetivos son consistentes con las metas y objetivos estratégicos del Ministerio y del Gobierno?
- ¿Los objetivos están definidos de modo de reflejar resultados (mejorar la salud, reducir el crimen, o mejorar el crecimiento económico sostenible) en lugar de productos (atenciones médicas, procesamiento penales o lugares de trabajo)?
- ¿Cómo se medirán los objetivos y resultados?
- ¿Los objetivos están definidos de modo que el proceso de alcanzarlos pueda ser monitoreado?
- ¿Qué factores son críticos para el éxito o el fracaso?
- ¿Qué objetivos específicos se necesitan alcanzar?

Etapas 3: Contemplar y diseñar diversas opciones de políticas o programas y desarrollar una evaluación de las opciones aplicando una evaluación de costo – beneficio.

- i. Identificar y valorar los costos de cada opción (considerar costos de oportunidad, descartar costos hundidos, considerar costos directos/indirectos y fijos/variables/semi-variables)
- ii. Identificar y valorar los beneficios de cada opción (tanto beneficios directos de las intervenciones como indirectos hacia otras áreas de la economía)
- iii. Ajustar los costos y beneficios por:
 - a. Impactos distributivos (los efectos de las propuestas en diferentes grupos de la sociedad)
 - b. Cambios en los precios
 - c. Descontar los costos y beneficios obteniendo su valor presente
 - d. Si es necesario, ajustar por impuestos y/o regulación
 - e. Ajustar por riesgos e incertidumbre
 - f. Considerar efectos invalorables económicamente usando pesos o técnicas de puntajes cualitativas
 - g. Considerar impactos medioambientales

Etapla 4: Comparar las opciones y seleccionar la mejor opción bajo el análisis de costo – beneficio. Incorporar en la decisión aquellos aspectos que podrían tener un impacto concreto en el éxito de la implementación de las propuestas (aspectos políticos, ambientales, culturales, etc.).

Etapla 5: Presentar los resultados con información y evidencia suficiente para la toma de decisiones. Esta etapa es tan importante como la evaluación en sí misma. Además, se recomienda incorporar un análisis de sensibilidad o de escenarios.

1.2. Aspectos relevantes de evaluar (appraisal and evaluation)

- Impacto estratégico: las nuevas propuestas pueden tener un impacto estratégico en las organizaciones si la afectan significativamente en el mediano y largo plazo. Se debe considerar el grado de impacto potencial y cómo se ajustan con la estrategia de la organización a la cual afectan.
- Si el diseño de programa da cuenta del logro de los objetivos.
- Análisis económico: análisis de costo-beneficio.
- Análisis financiero: las propuestas deben ser asequibles financieramente.
- Evaluar si los objetivos son alcanzables.
- Incorporar aspectos comerciales: qué bienes o servicios se pueden conseguir en el mercado, cómo manejar los contratos con proveedores, cómo garantizar los costos y beneficios.
- Analizar los impactos regulatorios de un nuevo programa.
- Revisar la legislación atingente, por ejemplo DD.HH. o protección de la información.
- Gestión de la información: cómo recolectar los datos para la evaluación de la propuesta.
- Impactos medioambientales: incorporar contaminación ambiental, uso de agua y tierras, producción de desechos, reciclamiento, etc.
- Aspectos rurales: si el programa tendrá un efecto distinto en zonas rurales que en urbanas.
- Equidad social: revisar el impacto que el programa podría tener en diferentes grupos de la sociedad (*distributional impacts*: ingreso, edad, género, etnia, ubicación geográfica, discapacidad física o mental).
- Impactos en salud, pobreza, desempleo, precariedad de la vivienda o de las condiciones de trabajo (seguridad y salud laboral).
- Revisar los costos y calidad de los bienes y servicios ofrecidos por la propuesta de programa, así como consideraciones sobre el acceso a ellos.
- Perspectivas regionales.
- Legislación y regulación de la Unión Europea.

1.3. Ejemplo de incorporación de enfoque de equidad

Análisis de Equidad: Formulario estándar del equipo del Ministerio de Salud del Reino Unido

La ficha a continuación detalla la incorporación del enfoque de equidad en los programas del Ministerio de Salud del Reino Unido, recogiendo las recomendaciones del Green Book de evaluar el impacto de los programas en diversos grupos de la sociedad.

Título:
Línea relevante en el Plan de Negocios del Ministerio de Salud 2011 – 2015:
Metas, objetivos y resultados
¿Cuáles son los objetivos de este proyecto?
¿Cuáles son los resultados esperados de este proyecto? <i>Incluir resumen de los objetivos</i>
¿Quiénes se verán afectados? <i>Usuarios, pacientes, etc.</i>
Evidencia <i>El compromiso del Gobierno con la transparencia requiere que los organismos públicos den a conocer la información sobre la cual basan sus decisiones y resultados. Se deben tener claras las responsabilidades con la agenda de transparencia antes de completar esta sección. Para más información ver el actual Plan de Transparencia del Ministerio de Salud.</i>
¿Qué evidencia ha considerado? <i>Mencione las principales fuentes de información, investigaciones y otras fuentes de evidencia (incluyendo referencias completas) revisadas para determinar el impacto en cada grupo de equidad. La evidencia puede incluir investigación nacional, encuestas, informes, entrevistas en profundidad, focusgroup, actividades de evaluación piloto, etc. Si existen brechas en la evidencia, señale qué medidas tomará para cerrarlas en el Plan de Acción en la última página de este formulario.</i>
<u>Discapacidad:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las barreras físicas, sociales y de actitud.</i>
<u>Sexo:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las diferencias entre hombres y mujeres (potencialmente relacionado con el grupo de Cuidadores de más abajo).</i>
<u>Raza:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las diferencias entre grupos étnicos, nacionalidades, gitanos, viajeros irlandeses, barreras de lenguaje.</i>
<u>Edad:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las diferencias a través de grupos etarios entre las personas mayores y jóvenes. Esto puede incluir la protección de la infancia.</i>
<u>Cambio de género:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las diferencias en personas transexuales. Esto puede incluir aspectos tal como privacidad de la información y acoso.</i>
<u>Orientación sexual:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las diferencias entre las personas heterosexuales y las personas lesbianas, gay y bisexuales.</i>
<u>Religión o creencia:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) las personas con diferentes religiones, creencias y no creencias.</i>
<u>Matrimonio y Convivencia civil:</u>
<u>Embarazo y maternidad:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) los acuerdos laborales, trabajo de medio tiempo, responsabilidades del cuidado infantil.</i>
<u>Cuidadores:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) el trabajo part-time, los turnos de trabajo, y las responsabilidades generales del cuidado de otras personas.</i>
<u>Otros grupos identificados:</u> <i>Considere en detalle (incluyendo la fuente de información) diferentes grupos socioeconómicos, ingreso, status de residencia (inmigrantes) y otros grupos que experimenten desventajas y barreras al acceso.</i>
Compromiso y Participación
¿Este proyecto está bajo los requerimientos gubernamentales del Código de Prácticas de Consulta? Y/N
¿Cómo ha comprometido a las partes interesadas para que recopilen información o verifiquen la información disponible?
¿Cómo ha comprometido a las partes interesadas en testear la propuesta de política o programa?
Por cada actividad de compromiso, por favor señale quién está involucrado, cómo y cuándo fueron comprometidos, y los resultados clave.
Resumen de Análisis <i>Considere las evidencias y las actividades de compromiso mencionadas anteriormente, por favor resuma el impacto de su proyecto. Considere si la evidencia tiene potencial para mostrar impactos. Si es así, establezca si los impactos son positivos o negativos y a qué grupos afecta. ¿Cómo mitigaría los impactos negativos? ¿Cómo incluiría ciertos grupos protegidos en los servicios o cómo incrementaría su participación en la vida pública?</i>

Eliminar discriminación, acoso y victimización Donde haya evidencia, señale cada característica de protección (edad, discapacidad, género, cambio de género, embarazo y maternidad, raza, religión o creencia, orientación sexual).
Avanzar en la igualdad de oportunidades Donde haya evidencia, señale cada característica de protección (edad, discapacidad, género, cambio de género, embarazo y maternidad, raza, religión o creencia, orientación sexual).
Promover buenas relaciones entre grupos Donde haya evidencia, señale cada característica de protección (edad, discapacidad, género, cambio de género, embarazo y maternidad, raza, religión o creencia, orientación sexual).
¿Cuál es el impacto total? Considerar si existen diferentes niveles de acceso, necesidades o experiencias; si existen barreras al compromiso; si existen variaciones regionales y cuál es el impacto combinado.
Señalar el impacto en equidades Por favor presente un resumen de las acciones que usted o cualquier otro organismo están tomando para identificar inequidades en la evidencia.
Plan de Acción para la Mejora Por favor entregue un resumen de las acciones clave basadas en brechas, desafíos y oportunidades que ha identificado. También se deben señalar las acciones para mejorar la política/programa (se adjunta un formulario de plan de acción para actividades específicas de planificación). Incluya cualquier acción orientada específicamente a aspectos de equidad y brechas de información que requieran ser abordados con investigación futura.
Por favor presente un resumen de sus próximas acciones basadas en los desafíos y oportunidades que ha identificado. • Planes en desarrollo para abordar los desafíos y prioridades identificadas. • Acuerdos para continuar la participación y compromiso de las partes interesadas. • Acuerdos para continuar monitoreando y evaluando la política para conocer su impacto en diferentes grupos. • Acuerdos para integrar los resultados de la evaluación dentro de un sistema más amplio compuesto por organizaciones gubernamentales, otras agencias, proveedores de servicios locales y organismos reguladores. • Acuerdos para publicar las evaluaciones y asegurarse de que los actores relevantes estén informados de los resultados. • Acuerdos para hacer la información accesible al staff, pacientes, usuarios y el público en general. • Acuerdos para asegurarse que la evaluación contribuye a revisar los objetivos estratégicos de equidad del Departamento de Salud.
Para el registro
Nombre de la persona que completó esta evaluación:
Fecha de la evaluación:
Nombre del Director/Director General responsable
Fecha en que la evaluación fue asignada:

Anexo ii: El libro Magenta (The Magenta Book)

El Libro Magenta es una guía orientadora de métodos de evaluación que permite refinar el diseño de una política (en base a métodos de recolección de información) y comprender las fortalezas y debilidades de distintos métodos de evaluación (evaluación económica, evaluaciones de impacto antes-después o con diseño experimental o cuasi-experimental, evaluaciones de procesos, evaluaciones basadas en teorías o evaluaciones cualitativas). Es un complemento del Green Book.

Checklist para el *PolicyMaker* en la realización de una revisión sistemática.

Las siguientes son preguntas orientadoras que un *polycymaker* debe tener en cuenta cuando realiza una revisión sistemática de información para la propuesta de un programa o política.

Las preguntas que desea responder

¿La revisión de información ha considerado los siguientes aspectos?	
	¿La política de intervención para la cual se busca evidencia?
	¿La población o los subgrupos que la política espera abarcar?
	¿Los resultados que la política de intervención espera alcanzar?
	¿El contexto en el cual se espera que la política se implemente?

Una adecuada revisión de información

¿La revisión de información contiene suficientes detalles sobre la estrategia de búsqueda usada para encontrar evidencia relevante?	
	¿Se han buscado apropiadas fuentes electrónicas o de internet?
	¿Se han buscado apropiadas fuentes impresas (revistas, libros, estudios de investigación)?
	¿Se utilizó una búsqueda manual de apropiadas fuentes impresas?
	¿Hubo algún intento de identificar literatura no publicada?

Valoración crítica de la evidencia

¿Los siguientes aspectos fueron considerados en la revisión de información?	
	¿La evidencia identificada pasó por filtros que aseguraran su calidad?
	¿Se aplicaron explícitamente los criterios de inclusión y exclusión a los estudios de fuentes primarias?
	¿Fueron incluidas en la revisión de información las apropiadas medidas de resultados?

Calidad de la Evidencia Presentada

	¿La evidencia presentada en la revisión es fácil de entender?
	¿Se presenta una tabla de la evidencia completa?
	¿Se ha evaluado la fortaleza de la evidencia existente?
	¿Existen estimaciones de la magnitud del efecto probable de la política de intervención?
	¿Existen detalles sobre los contextos en los cuales la política será efectiva?
	¿Existe información sobre los costos y beneficios de la política propuesta?

Aplicabilidad de la Evidencia

	¿La evidencia presentada es útil para la toma de decisiones?
	¿Cuáles son las implicancias de la revisión de información sobre la política y su implementación?
	¿Existen factores de mediación en la revisión de información que deben ser tomados en cuenta?
	¿Cuáles son las implicancias de esta revisión en futuras investigaciones y evaluaciones?

Revisión de los Pares

	¿Esta revisión sistemática ha sido revisada a través de análisis independientes por pares con experticia y experiencia en síntesis de investigación?
	¿En caso de que no, desea que esta revisión sistemática sea analizada por expertos?

b. The UK National Audit Office

Nombre Institución o entidad evaluadora		The UK National Audit Office (NAO)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Se encuentra bajo mandato del Contralor y Auditor General (quien es un oficial de la Cámara de los Comunes). Responden al Parlamento.
Otras Instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora.		• El Tesoro (HM Treasury) realiza Revisiones Comprensivas del Gasto (Comprehensive Spending Review (CSR)) a nivel de gastos Departamentales o Ministeriales, monitoreando los gastos regulares de los Acuerdos de Provisión de Servicios Públicos ((<i>Public Service Agreements</i> (PSA) que son contratos sostenidos entre el Centro del Gobierno y los Ministerios). • La Unidad de Investigación Social del Gobierno (<i>Government Social Research Service</i>, dependiente de la Oficina del Gabinete y el Tesoro) proporciona liderazgo estratégico y administra una red de investigación para investigadores sociales del gobierno. Junto con la Escuela Nacional del Gobierno (<i>Nacional School of Government</i>), administra un portal sobre la formulación de políticas llamado <i>Policy Hub</i> (Central de Políticas). • La Comisión de Auditoría (Audit Commission) se encarga de realizar las auditorías a los gobiernos locales y a los servicios de salud ya que la NAO no audita el gasto de los gobiernos locales, sino del Gobierno Central. El 2010 el Gobierno Central anunció su intención de cerrar el Audit Commission.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		El NAO tiene como rol revisar el gasto público en nombre del Parlamento. En la definición de la misión señalan que ayudan al gobierno a gastar sabiamente. Esto se basa en dos pilares: i) proporcionar información independiente, garantías y asesoramiento al Parlamento sobre el uso de los recursos públicos; y ii) promover una mejor gestión del financiamiento y del <i>value-for-money</i> (<i>optimización del uso de los recursos</i>) y mejorar los servicios públicos.
Objetivos de la evaluación		Las Revisiones de Gastos (Spending Reviews) constituyen el centro de la gestión por resultados del Reino Unido. Aseguran que no se gaste más de lo debido; apoyan a los Ministros a pensar qué desean lograr con el gasto público; promueven el <i>value-for-money</i> , y proveen un planeamiento de largo plazo.
Existe un marco legal que la regule o establezca directrices		El Nacional Audit Act 1983 establece que el Contralor y Auditor General tiene poder, a través de la NAO, para llevar a cabo revisiones de economía, eficiencia y efectividad de los recursos de cualquier Ministerio y Departamento del Gobierno.
Cómo y quién decide evaluar		Las Revisiones de Gastos se llevan a cabo cada tres años y se acuerdan entre el Tesoro y cada Ministerio o Departamento que realiza los gastos.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Por ley, todos los Ministerios del Gobierno Central deben someterse a las revisiones de gasto.
Tipos de programas que se evalúan		Los programas de gastos de los Ministerios y los programas gubernamentales existentes.
Tipos de Evaluación		Revisiones de gastos y auditorías financieras a los Ministerios. Evaluación ex – post de gestión e implementación de programas y uso de los recursos (<i>value-for-money</i>).
Metodologías de evaluación: Spending Review y Value for Money	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	La evaluación se divide en una parte cuantitativa y otra cualitativa. En la cuantitativa (revisiones de gastos), NAO revisa todas las cuentas del Gobierno Central respecto de su precisión financiera y el adecuado uso de las normas contables. La parte cualitativa analiza aproximadamente 60

		servicios públicos al año, analizando el <i>value-for-money</i> que son evaluaciones de la gestión e implementación de las políticas y el uso eficiente del gasto. Éstas se basan en 3 pilares: i) Economía: gastar menos; ii) Eficiencia: gastar bien; y iii) Efectividad: gastar sabiamente. No existe un único sistema para evaluar, depende del objetivo de la evaluación.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	NAO produce guías e información técnica para llevar a cabo sus auditorías financieras. • Disclosure Guides: están diseñadas para asegurar que las entidades auditadas preparen sus cuentas de manera adecuada y que cumplan con todos los requerimientos de divulgación. Las guías son para uso tanto de los auditores del NAO como de los organismos auditados, en la preparación de los estados financieros. • Financial Management Maturity Model: la capacidad de una organización de alcanzar sus metas se ve afectada por la madurez de su gestión financiera y por el conocimiento de su nivel de madurez. Por ello el NAO crea esta herramienta para aplicarla en su auditoría de gestión financiera, la cual a su vez es usada por las organizaciones auditadas como una herramienta de autoevaluación. El modelo revisa las prácticas de gestión financiera y las vincula con los resultados esperados por la organización. El modelo se basa en 16 preguntas agrupadas en 5 aspectos: gestión del sistema financiero; planificación financiera; finanzas para la toma de decisiones; monitoreo financiero; y reporte financiero y de desempeño (anexo i).
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	NAO realiza las revisiones de gasto en cada Departamento o Ministerio, solicitando toda la información necesaria. Una vez finalizada la evaluación, entrega los resultados y recomendaciones al Parlamento.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los Ministerios del Gobierno preparan y entregan toda la información solicitada por el NAO para llevar a cabo las auditorías de gastos. Por su parte, la evaluación cualitativa (<i>value-for-money</i>) es realizada en conjunto con el NAO y los Ministerios a cargo de los programas.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	De acuerdo al Financial Management Maturity Model, el comportamiento financiero de la organización se clasifica en 5 niveles de madurez, donde el nivel 1 es el más bajo. Los niveles no son aditivos, en el sentido de que los requerimientos del nivel anterior no deben ser necesariamente cumplidos en función de obtener un mayor puntaje en el nivel posterior. Sin embargo, algunas categorías podrían ser aditivas dependiendo del nivel de complejidad y articulación de los sistemas de gestión financiera (anexo ii).
Usos de la información generada por la evaluación		A partir de los resultados de la Revisión de Gastos se elabora un conjunto consensuado de estimaciones presupuestarias futuras para los 3 años siguientes a su aplicación. Por su parte, las recomendaciones derivadas de las evaluaciones <i>value-for-money</i> son entregadas al Parlamento, el cual las considera a través de los Comité de Cuentas Públicas (PublicAccountsCommittee (PAC)) (en general, se aceptan cerca del 90% de las recomendaciones al año). Las recomendaciones son incorporadas en los programas de los respectivos Ministerios, para mejorar la gestión y los resultados de sus programas.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		A través del "Freedom of Information (FOI) Act2000", en vigor desde el 1 de enero 2005, cualquier persona puede solicitar información de una autoridad pública como la NAO. La ley requiere además que el gobierno mantenga

	un Esquema de Publicaciones especificando el tipo de información a ser publicada. En el sitio web de NAO se encuentran disponibles los reportes anuales del NAO y los reportes de desempeño de los Ministerios (2 reportes anuales).
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones ex – ante, transparencia u otros aspectos	NAO presenta sus informes al Parlamento, en particular al Public Accounts Committee (PAC). El PAC revisa los informes y de ser necesario, investiga los principales aspectos de los reportes para asegurar la precisión de la información. Además existen controles externos efectuados por auditores externos para auditar las cuentas del NAO. A su vez, se realizan controles internos para los informes financieros y los informes de value-for-money. Los primeros son revisados por el director o jefe departamental y los segundos son revisados por un staff que no estuvo involucrado en la preparación del informe. Luego, los informes de value-for-money son revisados por las universidades LSE u Oxford.
Número de evaluaciones al año	En cada ciclo de una Revisión Comprehensiva del gasto (CSR), la NAO apunta a validar los sistemas de información que miden el cumplimiento de las metas contenidas en los Acuerdos de Provisión de Servicios Públicos (PSA). Durante el período 2005-08, la NAO examinó 237 sistemas de información operados por 17 Ministerios. Respecto de las evaluaciones <i>Value-for-Money</i> , la NAO presenta 60 informes al año.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	Al 2010 NAO contaba con cerca de 900 empleados, los cuales no son funcionarios civiles, por lo tanto son independientes del gobierno.

Fuentes:

- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010
- National Audit Act 1983
- NAO Disclosure Guide. Disponible en:
http://www.nao.org.uk/guidance_good_practice/audit_of_financial_statements/disclosure_guides.aspx
- NAO Financial Management Maturity Model. Disponible en:
http://www.nao.org.uk/help_for_public_services/financial_management/fmmm.aspx
- UK National Audit Office. Annual Report 2010
- Sitio web del NAO: www.nao.org.uk
- Sitio web de la Oficina del Gabinete: www.cabinetoffice.gov.uk
- Sitio web del Servicio de Investigación Social del Gobierno (Government Social ResearchService):<http://www.civilservice.gov.uk/my-civil-service/networks/professional/gsr/index.aspx>
- Sitio web de la Comisión de Auditoría (AuditComission): www.audit-commission.gov.uk

Anexos Reino Unido: NAO

Anexo i: Modelo de la Madurez de la Gestión Financiera

El modelo establece 16 preguntas para evaluar el sistema de gestión financiera de una organización, agrupadas en 5 ámbitos:

AMBITOS	PREGUNTAS
Gobernabilidad financiera y liderazgo	1. ¿Qué énfasis le asigna la junta directiva y el equipo ejecutivo de la organización a su propia responsabilidad y a una cultura colectiva de responsabilidad sobre los asuntos financieros?
	2. ¿Cómo operan los sistemas de control interno, los acuerdos de gobernabilidad y los procesos de gestión del riesgo?
	3. ¿Qué capacidades de gestión financiera tiene la junta directiva y el equipo ejecutivo, el departamento de finanzas, y el staff que trabaja fuera del área financiera?
	4. ¿Qué capacitación y desarrollo profesional continuo en gestión financiera se provee al staff dentro y fuera del equipo financiero?
Planificación financiera	5. ¿Cómo está integrada la planificación financiera y de monitoreo con los procesos estratégicos y con la planificación corporativa de la organización?
	6. ¿Qué tan robustos y coordinados son los sistemas para la planificación financiera?
	7. ¿Cómo aborda la planificación estratégica los elementos necesarios para apoyar el negocio: por ejemplo, planes financieros anuales, integración de los planes de gastos corrientes con los programas de inversión, gestión de tesorería, flujos de caja y proyecciones de balances?
Finanzas para la toma de decisiones	8. ¿Qué comprensión tiene la organización sobre sus gastos y sus factores de costos, y sobre los de sus principales socios en el sector, con el fin de entender el impacto de los costos sobre sus programas?
	9. ¿Qué comprensión tiene la organización sobre sus fuentes de ingresos y la forma en que establece los precios, así como sobre las fuentes de ingresos y mecanismos de precios de sus socios?
	10. ¿Cómo son usados la evaluación de la inversión y los procesos de gestión de proyectos para evaluar los costos y beneficios y para informar sobre políticas clave y decisiones operacionales y de inversión?
Monitoreo y proyecciones financieras	11. ¿Cuál es la calidad, precisión y oportunidad de la gestión financiera y las proyecciones de la información de la organización, incluyendo la información sobre ingresos, gastos, flujos de caja y capital de trabajo?
	12. ¿Cómo son abordados los indicadores financieros y no financieros dentro de los reportes de monitoreo y los reportes de proyección, tales como reportes operacionales, reportes de la junta directiva, cuentas de gestión, cuentas externas y planes de negocios?
	13. ¿Cuál es la calidad de la gestión financiera, y el desempeño operacional de los sistemas de gestión, incluyendo los sistemas de procesamiento de las transacciones?
Reportes financieros y de desempeño	14. ¿Cómo son ajustados los reportes financieros y de desempeño a las necesidades del usuario, tanto interno como externo?
	15. ¿Qué tan oportunos son los reportes presentados a los usuarios externos e internos?
	16. ¿Qué tan abiertos, claros y concisos son los reportes para los usuarios externos e internos?

Anexo ii: Niveles de Clasificación de la Madurez del Sistema de Gestión Financiera

	Práctica	Conocimiento	Resultado
Nivel Cinco	La organización ha puesto en marcha prácticas de gestión financiera de vanguardia que permiten anticipar tanto los desafíos como las oportunidades claves, con el fin de optimizar su desempeño.	La organización pone énfasis en el esfuerzo continuo por la excelencia en la gestión financiera y busca oportunidades originales y a veces radicales, para mejorar.	La organización anticipa y responde a los desafíos de las circunstancias cambiantes y busca anticipar eventos significativos. Entrega programas con un nivel de calidad en tiempo, costos y planificación, con muy pocas excepciones. Busca la eficiencia y mejora los servicios que entrega mientras minimiza los potenciales aumentos de costos. Existe una comprensión sofisticada de los costos base de la organización, en términos de entender los factores clave de los diferentes servicios y productos.
Nivel Cuatro	La organización ha puesto en marcha prácticas de gestión financiera profesionales, las que le permiten enfrentar en forma efectiva los tiempos desafiantes y puede identificar algunas oportunidades que mejoren su desempeño.	La organización revisa continuamente sus procesos de gestión financiera y genera mejoras para aprovechar y desarrollar los métodos actuales.	La organización responde a los desafíos a tiempo y busca anticipar los impactos más significativos. Muchos programas son entregados con un nivel de calidad en tiempo, costos y planificación. Comprende el impacto de los cambios sobre los costos y el desempeño de los diferentes programas y es capaz de entregar programas costo-eficientes.
Nivel Tres	La organización ha puesto en marcha prácticas de gestión financieras que son adecuadas para apoyar el negocio bajo condiciones estables, pero pueden no ser suficientes en tiempos desafiantes.	La organización tratará de mejorar la gestión financiera como resultado de la necesidad de un cambio. Puede verse sorprendida por un cambio significativo ante una crisis.	La organización funciona bien cuando el escenario es familiar y estable. Puede verse significativamente desafiada ante eventos imprevistos, o por cambios gubernamentales o por nuevas iniciativas. Los programas no siempre son entregados con un nivel de calidad en tiempo, costos y planificación, por la dificultad de anticiparse y responder a los riesgos en forma oportuna. La organización alcanzará la reducción de costos a través de una combinación de programas de eficiencia y cortes de presupuesto.
Nivel Dos	La organización ha puesto en marcha prácticas de gestión financiera que son básicas y permiten que la organización funcione en base al día a día pero no otorgan apoyo para que se desarrolle	La organización tiene alguna noción de que necesita mejorar su gestión financiera, pero no lo hace activamente. Las mejoras son desarrolladas en raras ocasiones.	La organización está al tanto de una serie de aspectos con los procesos de gestión financiera actuales, aspectos que han sido identificados con auditorías tanto internas como externas. Se da cuenta de potenciales sobre gastos en forma tardía, lo que le impide regularizarlos. Algunos de los principales proyectos se entregan usualmente fuera de tiempo y de los costos y son de una calidad menor a la esperada. La organización reacciona a reducciones en el financiamiento a través de cortes de presupuesto, por la falta de comprensión del impacto de los cambios sobre los costos y el desempeño de los programas.
Nivel Uno	La organización aplica algunas prácticas de gestión financiera, pero son inadecuadas al tener muchas brechas que afectan su diaria ejecución.	La organización tiene baja noción de la necesidad de mejorar la gestión financiera y hace muy pequeños esfuerzos por generar cambios.	La organización recibe financiamiento y los gasta con poca noción sobre cómo mejorar la eficiencia o los resultados que pueda obtener del gasto. Los presupuestos son usualmente sobre-gastados con una limitada comprensión de los factores causales y no existen planes de acción que corrijan el sobre gasto. Los proyectos están frecuentemente excedidos en costos y tiempos, y los beneficios esperados (si es que están definidos) usualmente no son entregados. Es posible que tengan grandes fallas en los proyectos y pueden estar sufriendo riesgos de fraude.

5. España

La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)

Nombre Institución o entidad evaluadora		La Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Está adscrita al Ministerio de Administraciones Públicas; vinculada al Ministerio de la Presidencia; y dirigida por el Consejo Rector, el cual está compuesto por miembros del gobierno, representantes sindicales y una comisión técnica de expertos en evaluación.
Otras instituciones involucradas en la evaluación distintas de la evaluadora		• El Tribunal de Cuentas audita la gestión financiera a través del gobierno central. • La Intervención General de la Administración del Estado (IGAE): como órgano de control interno, es la encargada de verificar, mediante un control previo de legalidad y de control financiero, que la actividad económico-financiera del sector público se adecua a los principios de legalidad, economía, eficiencia y eficacia. • La Dirección General del Presupuesto: monitorea la evaluación y ejecución del presupuesto. También realiza evaluaciones económicas ex – ante de costo-beneficio de los programas. Solicita evaluaciones de programa a AEVAL.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		La misión de AEVAL es la promoción y realización de evaluaciones y análisis de impacto de las políticas y programas públicos, así como el impulso de la gestión de la calidad de los servicios, favoreciendo el uso racional de los recursos y la rendición de cuentas a la ciudadanía.
Objetivos de la evaluación		Conocer los efectos y resultados de las intervenciones públicas, con el fin de impulsar y mejorar la calidad en la prestación de los servicios públicos.
Existe un marco legal que la regule o establezca directrices		AEVAL fue creado bajo la Ley 28/2006, año 2006, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos. En su artículo 31 se autoriza la creación de la AEVAL, señalando que deberá presentar anualmente un Informe al Congreso sobre la actividad desplegada por los Ministerios para mejorar la calidad de sus servicios, y podrá evaluar políticas y programas públicos gestionados por las Comunidades Autónomas, previo convenio con éstas y en los términos que dicho convenio establezca.
Cómo y quién decide evaluar		El Consejo Rector define las políticas y programas a ser evaluados y el alcance de la evaluación. Se basan en un contrato de desempeño firmado cada año con el Vicepresidente Primero, el Ministro de la Presidencia y el Ministro de Economía y Finanzas. Los términos específicos de las evaluaciones se coordinan entre AEVAL y el correspondiente ministerio o entidad pública.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Anualmente se define un número de programas que serán evaluados obligatoriamente.
Tipos de programas que se evalúan		Los programas existentes.
Tipos de Evaluación		Se ha focalizado en evaluación ex – post de impacto de programas.
Metodologías de evaluación: ex – post de programas	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	Las evaluaciones del AEVAL adoptan un enfoque muy flexible, con múltiples perspectivas de acuerdo con las necesidades específicas de cada evaluación en particular. Las evaluaciones han sido mayoritariamente ad-hoc, sin un marco general ni regularidad.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como	AEVAL ha indicado explícitamente su intención de no utilizar enfoques metodológicos doctrinarios. Busca

	formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos)	herramientas cuantitativas y cualitativas de las ciencias sociales con un enfoque pragmático. De esta forma, señala, la metodología empleada reconoce las complejidades subyacentes de la evaluación de políticas. De todas maneras, existen algunas guías que otorgan directrices generales de la función evaluadora: • Guía de evaluación, modelo EVAM (Evaluación, Aprendizaje y Mejora): presenta lineamientos para realizar un diagnóstico de las organizaciones con una metodología propia, sobre la base de sus experiencias en procesos de autoevaluación de la gestión. • Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos: discute el sentido de la evaluación de la acción pública; profundiza en cómo acercarse a la percepción que los ciudadanos tienen de los servicios públicos; y proporciona ideas para analizar la perspectiva organizativa de los servicios públicos.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	En todos los casos, las evaluaciones son realizadas por el personal de la AEVAL, con ocasional respaldo técnico externo, si resulta necesario. El Departamento de Evaluación es el responsable de la función evaluadora de la Agencia y corresponde a su Dirección la designación de las personas que asuman la dirección de las evaluaciones, así como los equipos evaluadores propuestos por los mismos y la asignación de recursos financieros para cada evaluación.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los departamentos ministeriales y organismos públicos deben entregar toda la información solicitada por la AEVAL para las evaluaciones, según lo acordado por el Consejo de Ministros.
	Si existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No se encontró información al respecto
Usos de la información generada por la evaluación		La ley de Agencias Estatales señala que la AEVAL deberá presentar anualmente un informe con los resultados de las evaluaciones al Congreso de los Diputados, indicando la actividad realizada por las agencias u organismos estatales y sus compromisos para mejorar la calidad de los servicios. El informe de resultados también se utiliza para la rendición de cuentas públicas.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		La Agencia practica una política de transparencia, compartiendo la información con los ciudadanos, colocando la información en Internet como una forma de hacer públicos los informes de evaluación. Por lo tanto, los resultados de las actividades de evaluación son accesibles a la ciudadanía y a los distintos agentes económicos y sociales interesados, así como a los investigadores, a través del plan y las acciones de información y comunicación de la Agencia, que juega un papel central en la implementación de la política de transparencia de la Agencia y en la rendición de cuentas
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		La Comisión Científica y Profesional del Consejo Rector de la Agencia propone criterios sobre la elaboración de normas de control de garantía de calidad de los trabajos de evaluación de la Agencia y elabora informes sobre dicha calidad cuando así se lo pide el Consejo Rector. Asimismo, la Agencia ha comenzado a implementar un sistema de gestión de calidad de sus propios trabajos y procesos, sometiéndolos periódicamente a la evaluación de instancias certificadoras externas reconocidas internacionalmente.
Número de evaluaciones al año		9 evaluaciones el 2007, 5 en 2008 y 8 en 2009.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por		A principios del 2010 AEVAL contaba con un staff de 60 personas, la mayoría con formación en economía y leyes,

ministerio u otra forma)	y otros profesionales con formación en ciencias políticas y sociología.
--------------------------	---

Fuentes:

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. Ministerio de la Presidencia. “La función evaluadora. Principios orientadores y directrices de actuación en la evaluación de políticas y programas”. Madrid, 2009.
- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010.
- Guía de evaluación, modelo EVAM. Modelo de Evaluación, Aprendizaje y Mejora. Ministerio de la Presidencia. AEVAL. Madrid, 2009.
- Guía para la evaluación de la calidad de los Servicios Públicos. Ministerio de la Presidencia. AEVAL. Madrid, 2009.
- Ley 28/2006 de 18 de Julio, de Agencias Estatales para la mejora de los servicios públicos (BOE 19/07/2006).
- Osvaldo Feinstein, Eduardo Zapico-Goñi. “Evaluation of Government Performance and Public Policies in Spain”. IEG, Banco Mundial. ECD WorkingPaper Series N° 22. Mayo, 2010.
- Publicación de evaluaciones:
- www.aeval.es/es/evaluacion_de_politicas_publicas/evaluaciones_de_la_agencia/
- Sitio web AEVAL: www.aeval.es/es/index.html

6. Unión Europea

La Secretaría General de la Comisión Europea

Nombre Institución o entidad evaluadora	La Secretaría General de la Comisión Europea
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	Forma parte de la Comisión Europea (CE) al ser una de sus Direcciones Generales (DG). Reporta directamente al Presidente de la CE.
Otras instituciones involucradas en la evaluación distintas de la evaluadora	- El Tribunal de Cuentas Europeo (The European Court of Auditors) es el auditor externo de la CE. Su misión es auditar independientemente la recaudación y el gasto de los fondos de la Unión Europea (UE), para evaluar la manera en que las instituciones europeas ejecutan dichas funciones. El Tribunal examina si las operaciones financieras se han registrado correctamente y si han sido ejecutadas y gestionadas de acuerdo con la ley y en forma regular, con el fin de garantizar el ahorro, la eficiencia y la eficacia. El Tribunal da a conocer los resultados de su trabajo a través de la publicación de informes de auditoría. - Todas las DG tienen una función evaluadora, entre éstas destacan: ➤ <u>DG Desarrollo y Cooperación Europe Aid</u>: es responsable de las políticas de desarrollo de la UE y el suministro de ayuda a través de programas y proyectos en todo el mundo. Integra en una sola DG las antiguas DG Desarrollo y DG Europe Aid. Se encarga de evaluar los programas de cooperación y desarrollo de la UE en países no miembros (con las excepciones de los países candidatos a la adhesión y de los programas de ayuda humanitaria). Tiene un Unidad de Evaluación que realiza evaluaciones geográficas (por países y regiones) y evaluaciones sectoriales o temáticas. Además, evalúa los instrumentos (enfoque sectorial, apoyo presupuestario, etc.) y los canales de distribución de la ayuda (bancos de desarrollo, organismos de la ONU, interlocutores no estatales y otros). La Unidad de Evaluación desarrolla los instrumentos que permiten valorar el resultado de las políticas exteriores. ➤ <u>DG de Política Regional</u>: es responsable de fortalecer la cohesión económica, social y territorial mediante la reducción de las disparidades entre los niveles de desarrollo de las regiones y los Estados miembros. Los 27 países de la UE se benefician de la política de cohesión a través de sus tres fondos: el Fondo Europeo de Desarrollo Regional, el Fondo de Cohesión y el Fondo Social Europeo. Se encarga de evaluar la política de cohesión, para promover la efectividad y eficiencia de los programas y provee un acercamiento para conocer el impacto de la política de cohesión. Realiza evaluaciones ex – ante, intermedias y ex – post. La evaluación de la política de cohesión se aplica en base a un trabajo colaborativo, en que los Estados miembros son responsables de las evaluaciones ex-ante e intermedias y la Comisión Europea se encarga de las evaluaciones ex-post.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La Secretaría General es uno de los servicios centrales de la CE y tiene por misión facilitar el buen funcionamiento de la institución. La Secretaría General gestiona el proceso colegiado de toma de decisiones y garantiza la adecuación de las

		políticas comunitarias a las prioridades establecidas por la CE. En particular, desempeña las siguientes tareas: • Lidera las actividades de la CE, definiendo sus objetivos estratégicos y elaborando políticas transversales. • Coordina, facilita, asesora e intermedia con el fin de asegurar la coherencia, la calidad y la aplicación de las políticas, la legislación y las actuaciones que afectan a diversos ámbitos políticos y servicios de la CE. • Facilita el buen funcionamiento de la Comisión mediante sus actividades de planificación, programación y gestión de un registro moderno y eficiente. • Actúa como intermediario entre la Comisión y las demás instituciones europeas, los Parlamentos nacionales, las organizaciones no gubernamentales y otras entidades. • Fomenta el desarrollo de la institución y promueve una administración europea transparente, responsable y con vocación de servicio.
Objetivos de la evaluación		La CE, a través de la Secretaría General, evalúa periódicamente los resultados de sus políticas e iniciativas con objeto de mejorar la toma de decisiones, mantener la eficacia de las políticas de la Unión Europea (UE) y garantizar la transparencia y responsabilidad democrática. En particular, la evaluación ex – ante es un proceso que apoya la preparación de propuestas para acciones nuevas o renovadas de la CE. El objetivo es recopilar información y desarrollar análisis que ayuden a definir los objetivos de dichas acciones; garantizar que los objetivos sean alcanzables; que los instrumentos utilizados para desarrollar las acciones sean costo-efectivos; y que sea posible realizar evaluaciones posteriores confiables.
Existe un marco legal que la regule o establezca directrices		La evaluación en la CE se basa en el Reglamento Financiero y la Comunicación sobre Evaluación. Según el Reglamento Financiero, todos los programas y actividades que ocasionen gastos importantes deben evaluarse tanto ex-ante como ex-post. Las Normas de Desarrollo del Reglamento Financiero contienen los detalles correspondientes. Por su parte, la Comunicación sobre Evaluación dispone que todas las actividades de la CE dirigidas a terceros (por ejemplo, programas de gasto y legislación), deban evaluarse periódicamente. Específicamente, las evaluaciones ex – ante son llevadas a cabo de acuerdo con el Artículo 21 del Reglamento de Implementación del Reglamento Financiero del año 2002, enmendado el año 2006.
Cómo y quién decide evaluar.		La CE posee un sistema de evaluación descentralizado con una coordinación central a cargo de la Secretaría General. Cada DG decide qué evaluar respecto de las evaluaciones ex – ante e intermedias. Por su parte, la CE a través de la Secretaría se encarga de decidir las evaluaciones ex – post de monitoreo, las evaluaciones temáticas y las evaluaciones de impacto.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Obligatoria.
Tipos de programas que se evalúan		Programas nuevos, reformulaciones y existentes.
Tipos de Evaluación		Evaluaciones ex – ante, evaluaciones ex – post intermedias o de gestión e implementación, monitoreo del desempeño, evaluaciones de impacto de programas y chequeos de tipo administrativo y legal (“fitnesscheck”).
Metodologías de evaluación: ex – post de programas	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	No existe un diseño establecido de evaluación. Existen guías que apoyan la preparación de propuestas de programas.
	Tipo de instrumentos	Existen algunas guías que proveen lineamientos generales

	utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	de evaluación. Entre éstas cabe destacar: • “Evaluando las Actividades de la UE. Una guía práctica para los Servicios de la Comisión”: recomienda utilizar metodologías de Marco Lógico o análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) para la evaluación ex – ante. Adicionalmente, provee un marco para revisar la calidad de la evaluación y una propuesta de estructura de un reporte de evaluación ex – ante. Elaborado por el DG de Presupuestos (anexo i). • “Evaluación Ex – ante. Guía práctica para preparar propuestas para la programación de gastos”: entrega lineamientos sobre los contenidos que debe tener una evaluación ex – ante. Elaborada por el DG de Presupuestos (anexo ii). • “Documento de Trabajo Metodológico en Evaluación Ex – Ante”: es una guía general sobre los contenidos y organización de una evaluación ex – ante.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La Secretaría General mantiene una visión de conjunto de los resultados de la evaluación en toda la CE y orienta y apoya las actividades evaluadoras en las DG operativas.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Cada DG tiene su propio personal o unidad evaluadora, encargada de evaluar regularmente sus actividades. Se encargan particularmente de llevar a cabo evaluaciones ex – ante. Las DG son también responsables de garantizar que las conclusiones y recomendaciones de las evaluaciones se utilicen para mejorar las iniciativas políticas presentes y futuras.
	Si existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Existe un marco de revisión de la calidad de la evaluación, que revisa 9 aspectos del diseño de una evaluación. Le otorga una calificación a cada aspecto según si la calidad es excelente, buena, satisfactoria, pobre o inaceptable (anexo i).
Usos de la información generada por la evaluación		Las DG utilizan los resultados de la evaluación para mejorar la elaboración y aplicación de las políticas de las que son responsables. La CE también utiliza los resultados en un contexto más amplio de planificación estratégica y programación de actividades y del presupuesto. Por su parte, los resultados de las evaluaciones están disponibles para el Consejo Europeo y el Parlamento Europeo cuando se presentan nuevas propuestas legales y cuando se presenta el presupuesto.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		La Secretaría General pone a disposición del Consejo Europeo y del Parlamento un análisis y resumen de los reportes de las evaluaciones, a través de la Revisión Anual de Evaluación (Annual Evaluation Review). La Revisión Anual está disponible en el sitio web de la Secretaría General y la mayoría de las evaluaciones pueden descargarse directamente del sitio web de la DG responsable de cada política.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		La Comisión Europea cuenta con una Iniciativa Europea de Transparencia. Esta se establece en el Green Paper, el cual abarca tres grandes temas: Transparencia e intereses de la representación; los estándares mínimos del proceso de consulta de información; y la publicación de datos sobre los beneficiarios de los fondos de la Unión Europea.
Número de evaluaciones al año		Durante el año 2009 se realizaron 115 evaluaciones retrospectivas (intermedias y de monitoreo). De éstas, 74 corresponden a evaluaciones de programas de gastos operacionales; 13 son evaluaciones relacionadas con actividades regulatorias; 9 son evaluaciones relacionadas con actividades de comunicación y coordinación; 12 son evaluaciones relacionadas con actividades internas de las Comisiones; 4 son evaluaciones de proyectos piloto y acciones preparatorias y 3 son evaluaciones relacionadas

	con las Agencias. Por su parte, se desarrollaron 23 estudios relacionados con la evaluación, enfocados más en monitoreo e implementación que en efectividad o eficiencia de los programas. A su vez, se realizaron 11 evaluaciones prospectivas que incluyen evaluaciones ex – ante, estudios de factibilidad y otros estudios preparatorios. Adicionalmente, la CE llevó a cabo 88 evaluaciones de impacto.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	La Secretaría cuenta con alrededor de 600 empleados

Fuentes:

- Annual Evaluation Review 2009. Summary Information on Evaluations in the European Commission. Secretariat General. Mayo, 2010.
- Communication to the Commission from MsGrybauskaitė in Agreement with the President. Responding to Strategic Needs: Reinforcing the use of evaluation. Bruselas. Febrero, 2007.
- Documento de Trabajo Relativo a la Consideración de los principios de la evaluación ex – ante en la elaboración de los proyectos y programas de cooperación. Dirección General de Cooperación EuropAid. Comisión Europea. Junio, 2005.
- Evaluating EU Activities. A practical Guide for The Comission Services. DG Budget. European Commission. Julio, 2004.
- Ex-ante evaluation. A practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes. Directorate-General Budget. European Commission. Diciembre, 2001.
- Financial Regulation and implementing rules applicable to the general Budget of the European Communities. Office for Official Publications of the European Communities. Luxemburgo, 2008.
- Multi-annual Overview (2002-2009) of Evaluations & Impact Assessments. Secretariat General. Mayo, 2010.
- The New Programming Period, 2007-2013: Methodological Working Papers. Draft Working Paper on Ex-ante Evaluation. Directorate-General Regional Policy. Comisión Europea. Octubre, 2005.
- Sitio web de la Comisión Europea: http://ec.europa.eu/index_en.htm
- Sitio web Secretaría de la Comunidad Europea: http://ec.europa.eu/dgs/secretariat_general/index_es.htm
- Sitio web de la Dirección General Desarrollo y Cooperación EuropeAid de la Comisión Europea: http://ec.europa.eu/europeaid/what/index_en.htm
- Sitio web de la Dirección General de Política Regional: http://ec.europa.eu/regional_policy/index_en.cfm

Anexos Unión Europea

Anexo i:

“Evaluando las Actividades de la UE. Una guía práctica para los Servicios de la Comisión (*Evaluating EU Activities. A practical Guide for The Comission Services*)”.

I. Ejemplo de un marco de revisión de la calidad:

	Inaceptable	Pobre	Satisfactorio	Bueno	Excelente
1.- Cumpliendo las necesidades: ¿La evaluación cumple adecuadamente con los requerimientos de información de la CE y está alineado con las especificaciones?					
2.- Ámbito de relevancia: ¿Se han estudiado a fondo los productos, resultados, impactos, interacciones con otras políticas y efectos inesperados del programa?					
3.- Metodología apropiada: ¿El diseño de la evaluación es adecuado para proveer los resultados requeridos para responder las principales preguntas de la evaluación (considerando los límites de tiempo)?					
4.- Datos confiables: ¿Son adecuados los datos primarios y secundarios recolectados? ¿Los datos son suficientemente confiables a la luz de los usos esperados?					
5.- Análisis de verificación: ¿El análisis cuantitativo y cualitativo de los datos cumple con las reglas establecidas, y es completo y apropiado para responder las preguntas de evaluación correctamente?					
6.- Resultados creíbles: ¿Son los resultados lógicos y justificados por el análisis de los datos y por interpretaciones basadas en hipótesis cuidadosamente pesentadas?					
7.- Conclusiones Valorables: ¿Las conclusiones son justas e insesgadas de consideraciones personales o de terceros?					
8.- Recomendaciones útiles: ¿las recomendaciones son comprensibles, útiles, aplicables y suficientemente detalladas para ser puestas en práctica?					
9.- Claridad: ¿El reporte de la evaluación describe el contexto y la metas del programa evaluado, así como el contexto de la organización y de los resultados, de tal forma que la información provista es fácilmente entendible?					

II. Posible estructura de un reporte de evaluación ex – ante.

1. Introducción

- Cuál es el propósito de este reporte?
- Cuál es la estructura de este reporte?
- Cuáles son las principales fuentes de evidencia e información en las cuales se basa el reporte?
- Cuál es la programación de gastos u otras intervenciones que la Comunidad Europea aplica en esta área de política?

2. Cuál es el problema que la propuesta de política espera abordar?

- Cuál es el problema en esta área de política en términos sociales, económicos y ambientales, entre otros?
- Cuáles son las principales causas y quiénes son los principales actores involucrados?
- Cuál es el grupo objetivo y cuáles son sus necesidades?
- Quién más podría verse afectado por el problema?
- Qué podría suceder ante un escenario de “sin política”?

3. Cuáles son los objetivos que la propuesta de política espera alcanzar?

- Cuál es el objetivo global de la política en términos de sus impactos esperados?
- Se han considerado otros objetivos de la Comunidad Europea?
- Cuáles son los objetivos generales, específicos y operacionales y sus resultados esperados?
- Qué indicadores están diseñados para medir desempeño, productos, resultados e impactos?

4. Cuáles son las principales alternativas a la propuesta de política y a los mecanismos de entrega de los beneficios de la propuesta?

- Cuál es la estrategia elegida para alcanzar el objetivo global de la política?
- Qué otros instrumentos de política han sido considerados aparte de la programación de gastos de la propuesta de política?
- Cuáles son las ventajas y desventajas de la propuesta de política?
- Qué otros diseños alternativos se han considerado para la programación de gastos de la propuesta?

5. Riesgos y Supuestos

- Cuáles son los riesgos inherentes a la situación actual si no se hace nada?
- Bajo qué supuestos se establece la programación de gastos de la propuesta de política?
- Qué riesgos están involucrados en la implementación de la programación de gastos?
- Qué medidas se aplicarán para considerar estos riesgos?

6. Qué impactos positivos y negativos se esperan de las alternativas consideradas?

- Cuáles son los impactos esperados de cada alternativa (por ejemplo, impactos sociales, económicos y ambientales)?
- Existen potenciales conflictos entre los diversos impactos?
- Existen impactos enfocados en grupos sociales específicos, sectores económicos o regiones?
- Existen impactos que afecten a países candidatos u otros países fuera de la Unión Europea?
- Cómo se espera que estos impactos se manifiesten a través del tiempo?
- Cuáles son los resultados de los análisis de escenarios, análisis de riesgos o de sensibilidad efectuados?

7. Valor agregado del involucramiento de la Comunidad Europea

- Se han tomado en cuenta aspectos de subsidiaridad y proporcionalidad en la propuesta de política?
- La propuesta de política o de programa es complementaria con otras intervenciones?
- Cómo se reforzarán las sinergias con otras intervenciones?
- Cuál es la magnitud de los efectos marginales que pueden ser atribuidos a la propuesta de política?

8. Consultas a partes interesadas y lecciones aprendidas

- Qué partes o actores interesados han sido consultados y por qué? Cómo se efectuado la consulta?
- Cuáles son los resultados de las consultas?
- Qué evaluaciones, auditorías, estudios o reportes de intervenciones similares están disponibles?
- Qué lecciones y evidencia se ha considerado en el diseño de la propuesta de política?

9. Ayudando a alcanzar la costo-efectividad

- Cuáles son los costos de los recursos financieros y humanos de la propuesta de programa o política?
- Es posible alcanzar los resultados esperados a un costo menor?
- Es posible obtener los mismos o mejores resultados al mismo costo usando otros recursos?

10. Evaluación y Monitoreo

- Qué sistema se utilizará para recolectar, almacenar y procesar datos de monitoreo?
- Qué tipos de evaluación se llevarán a cabo a lo largo de la vida del programa o política y en qué momento se aplicarán?

11. Propuesta y justificación

- Cuál es la alternativa elegida finalmente y por qué?

- Por qué no se eligió otra alternativa más/menos ambiciosa?
- Cuáles son las ventajas y desventajas de la alternativa elegida?
- Qué medidas complementarias se adoptarán para maximizar los impactos positivos y minimizar los impactos negativos?

Anexo ii:

“Evaluación Ex – ante. Guía práctica para preparar propuestas para la programación de gastos (Ex-ante evaluation. A practical Guide for Preparing Proposals for Expenditure Programmes)”.

El documento provee un apoyo práctico para los Servicios de la Comisión Europea en la preparación de un nuevo o reformulado programa de gastos. La guía no es un estándar de evaluación, pero pretende ayudar a resolver los problemas que los Servicios enfrentan cuando realizan evaluaciones ex – ante.

La guía se refiere específicamente a asesorar la evaluación ex – ante de programas de gastos. Sin embargo, algunas de las ideas pueden ser aplicables a políticas, proyectos u otro tipo de actividades.

El documento presenta un listado de los contenidos que debe tener una evaluación ex – ante.

1. Check-List de una evaluación ex – ante:

El siguiente cuadro constituye un listado que permite comprobar que el conjunto de los elementos de una evaluación ex-ante, se tuvieron en cuenta en la elaboración de los proyectos y programas de cooperación.

El check-list reanuda los elementos principales del enfoque del marco lógico seguido en la gestión del ciclo del proyecto(GCP).

Elementos de una evaluación <i>ex ante</i> tenidos en cuenta en el documento de programación	Sí	No
(1) <u>La definición de las necesidades (a)</u> ¿se analizó correctamente el (los) problema (s) al cual el proyecto/programa es supuesto responder? ¿Estos problemas se tradujeron en necesidades a corto, medio y largo término? ¿Para cada una de estas categorías de necesidades, se identificó a una población objetivo? ¿La respuesta de la CE a las necesidades definidas es objeto de una justificación satisfactoria? En particular, el documento establece una correspondencia clara entre estas necesidades y: – ¿los objetivos del país socio? – ¿los objetivos de la Comisión? <i>El punto a) se basa en el análisis de los problemas previsto en la elaboración del marco lógico.</i>		
(2) <u>Los objetivos que deben alcanzarse (b)</u> - Los objetivos del proyecto/programa fueron jerarquizados, puestos en prioridad y especificados en: – objetivos generales; – objetivos específicos; – ¿objetivos operativos? - Estos objetivos se precisan en función de : – Las zonas geográficas; – Las poblaciones objetivos en cuestión? (3) <u>Los resultados previstos y los indicadores necesarios para su evaluación (c)</u> ¿Los objetivos generales y específicos se tradujeron en términos de efectos previstos (respectivamente impactos, resultados, realizaciones)? ¿Los objetivos así precisados se acompañan de niveles objetivos (o "target niveles") que proporcionan una indicación de lo que podría considerarse como un éxito, total o parcial, de las acciones aplicadas en el marco del proyecto o el programa? - Previo indicadores adaptados para medir: – los medios necesarios, tanto desde el punto de vista financiero como desde el punto de vista de los recursos humanos; – las realizaciones; – los resultados; – ¿y los impactos del proyecto o el programa? ¿Estos indicadores son objetivamente comprobables? <i>Los puntos b) y c) hacen respectivamente referencia al análisis de los objetivos y a la etapa de elaboración de los indicadores objetivamente comprobables del enfoque del marco lógico.</i>		

Elementos de una evaluación <i>ex ante</i> tenidos en cuenta en el documento de programación	Sí	No
(4) <u>El valor añadido comunitario (d)</u> <i>Coherencia</i> - Se ha velado por la convergencia entre los objetivos del proyecto o el programa y los: ¿del programa de cooperación de la Comisión Europea con el país socio? ¿políticas nacionales o programas sectoriales del país socios? <i>Coordinación</i> ¿han estado previstos algunos mecanismos suficientes de coordinación con portadores de proyectos aplicados en el mismo sector y/o en la misma región, cualquiera que sea su fuente de financiación? <i>Complementariedad</i> ¿Se ha comprobado la ausencia de "duplicación" entre la intervención en cuestión y de otras intervenciones del país beneficiario y/o de otros proveedores de fondos, en particular los otros Estados miembros de la UE? ¿Se ha velado por la buena articulación de las distintas acciones previstas por sector y/o por región? ¿Se ha estudiado la posibilidad de sinergias entre distintas acciones similares o de un mismo sector/de una misma región? <i>El punto d) reanuda elementos del análisis de las estrategias previsto en el enfoque del marco lógico</i>		
(5) <u>Las opciones de intervención alternativas y los riesgos (e)</u> <i>Las opciones de intervención alternativas</i> ¿El documento menciona varias opciones de intervención alternativas? ¿Una de entre ellas se describe al menos de manera sustancial, aprendiendo las lecciones de experiencias de aplicación en contextos similares? - El documento presenta un análisis comparado al menos de una opción alternativa y de la opción propuesta, precisando respectivamente: - los recursos que deben movilizarse; - las modalidades de aplicación; - los efectos previsibles; - las dificultades y riesgos vinculados a la aplicación? ¿Se ha procedido a un análisis ECOFIN? ¿En caso afirmativo, se llena correctamente la check list correspondiente? ¿Se justifica correctamente la elección de la opción elegida? <i>Los riesgos</i> ¿Se definieron correctamente los principales riesgos e hipótesis vinculados a la intervención? ¿El documento indica medios destinados a reducir los riesgos definidos? <i>El punto e) hace referencia a las etapas de análisis de las estrategias y de definición de las hipótesis del enfoque del marco lógico</i>		
(6) <u>Las conclusiones sacadas de experiencias similares ya conducidas (f)</u> ¿El documento describe resultados o conclusiones de evaluaciones de proyectos, evaluaciones geográficas (de nivel nacional o regional) o evaluaciones temáticas o sectoriales? ¿Describe la información resultante del sistema ROM (Result Oriented Monitoring) para proyectos y programas similares? ¿Se ha indicado la manera en que esta información es utilizable con el fin de mejorar la concepción del proyecto/programa?		

Elementos de una evaluación <i>ex ante</i> tenidos en cuenta en el documento de programación	Sí	No
(7) <u>El volumen de los créditos, de los recursos humanos y otros gastos administrativos que deben asignarse en función del principio de coste-eficacia (g)</u> - Las implicaciones en términos de costes (divididos en créditos, recursos humanos y otros gastos administrativos) de la opción propuesta se indican: - para la Comisión; ¿para el país socio? ¿El documento propone un análisis comparado al menos de una opción alternativa y de la opción seleccionada? ¿Dispone de un análisis de la adecuación entre los medios previstos y los objetivos asignados a la intervención? <i>El punto g) corresponde a la etapa de definición de los medios y costes del enfoque del marco lógico</i>		
(8) <u>El sistema de seguimiento (h)</u> ¿Los métodos propuestos para recoger, almacenar y tratar los datos correspondientes a los indicadores (previstos en el punto c)) son satisfactorios? - Se ha previsto un sistema de seguimiento que comprendía indicadores y niveles objetivos para: - los créditos; - los recursos humanos; - los recursos administrativos; ¿los plazos? - Este sistema permite también seguir: - las realizaciones; ¿los resultados del proyecto o el programa? ¿El sistema de seguimiento será plenamente operativo desde el principio de la aplicación del proyecto o el programa? ¿Se ha establecido un programa de evaluación?		

7. Australia

The Australian National Audit Office (ANAO)

Nombre Institución o entidad evaluadora		The Australian National Audit Office (ANAO)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		La ANAO reporta directamente al Parlamento, pero está ubicada administrativamente en el Gabinete del Primer Ministro.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		• The Joint Committee of Public Accounts and Audit (JCPAA) es el Comité de Auditoría del Parlamento. Provee un vínculo formal desde la ANAO hacia el Parlamento. • Los Comités del Parlamento participan en la selección de entidades a ser revisadas bajo las auditorías de desempeño a ser ejecutadas por la ANAO?, y realizan comentarios y recomendaciones a los resultados de dichas auditorías.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		La misión de la ANAO es asesorar al Auditor General para proveer una visión independiente del desempeño y de la gestión financiera de las entidades del sector público.
Objetivos de la evaluación		Mejorar el desempeño de la administración pública, promoviendo la eficiencia y efectividad de la gestión y garantizar la calidad de los reportes financieros y la rendición de cuentas del desempeño del sector público.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		El Audit Act 1901 (del año 1901) creó la Oficina del Auditor General (Office of the Auditor-General). En 1997 el Auditor-General Act 1997 reemplazó el Audit Act de 1901 y fortaleció la independencia y mandato del Australian National Audit Office.
Cómo y quién decide evaluar		Depende del tipo de auditoría: • Auditorías del Desempeño: en la planificación estratégica anual de las auditorías del desempeño se determinan las auditorías a realizar anualmente. En la planificación se identifican temas amplios de evaluación que son considerados importantes para el Parlamento y la comunidad australiana. Este proceso considera las opiniones de los Comités del Parlamento, de las entidades del Sector Público y sugerencias individuales de miembros y Senadores. Las recomendaciones de los Comités del Parlamento son coordinadas por el Joint Committee of Public Accounts and Audit (JCPAA), el que recoge además las sugerencias del Auditor General. • Auditorías de Estados Financieros: la ANAO debe realizar, por mandato legal, auditorías financieras a todos los Ministerios, autoridades legislativas y empresas del Estado.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		Las auditorías financieras se aplican anualmente en forma obligatoria a todos los Ministerios, autoridades Legislativas y empresas públicas. Las auditorías de desempeño son obligatorias para los Ministerios y autoridades legislativas seleccionadas en la planificación estratégica anual. Quedan exentas de esta obligatoriedad las empresas del Estado. Sin embargo, el Ministro responsable, el Ministro de Finanzas o la JCPAA pueden solicitar al Auditor General que se apliquen auditorías de desempeño a determinadas empresas públicas.
Tipo de programas que se evalúan		Programas existentes.
Tipos de Evaluación		Auditorías financieras y de desempeño.
Metodologías de evaluación:	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	No existe un diseño establecido de evaluación propiamente tal. Sin embargo para las auditorías de desempeño existen lineamientos generales de revisión, los

financieras y de desempeño		cuales están contenidos en la planificación estratégica anual de auditorías de desempeño (Strategic planning for performance audits). La planificación estratégica propone revisar entre otros aspectos, acuerdos gubernamentales, sistemas de información, medidas de desempeño, sistemas de monitoreo y cumplimiento legales.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	A partir de las auditorías de desempeño realizadas, la ANAO desarrolla guías de buenas prácticas (Better Practice Guides) para contribuir al reconocimiento, promulgación y promoción de mejores prácticas y procesos tales como: gestión de los activos, gestión financiera, información para el desempeño, entrega de servicios por internet, comités de auditoría, continuidad del negocio y gestión de los contratos. Estas guías son lineamientos, pero no corresponden a formatos o formularios estándares.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	La ANAO realiza todas las auditorías, aunque también se llevan a cabo auditorías por parte de consultores externos contratados por la ANAO. Para ello la ANAO se encarga de solicitar toda la información necesaria a las entidades evaluadas. Respecto de la información financiera, la ANAO verifica los datos entregados respecto de rigurosos estándares contables y legislativos. Entrega los resultados de las auditorías al Parlamento y apoya a las entidades públicas que deseen incorporar en sus procesos las recomendaciones de gestión y financieras derivadas de los resultados (el 2007, el 92% de las recomendaciones fueron totalmente aceptadas e incorporadas y el 4% de éstas fueron parcialmente incorporadas).
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Las entidades sujetas a auditorías -los Ministerios y entidades públicas, autoridades legislativas y empresas del Estado- deben proporcionar toda la información solicitada por la ANAO para realizar las auditorías financieras y de desempeño y acoger las recomendaciones de mejora en sus procesos financieros y de gestión (no es obligatorio incorporarlas).
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No existe un sistema de calificación. Lo que se hacen son recomendaciones del desempeño y la gestión financiera.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Los reportes de las auditorías de desempeño son entregados al Parlamento e incorporan recomendaciones de los Comités del Parlamento y otras entidades interesadas. Estos reportes permiten identificar áreas que requieren cambios y mejoras. A su vez, permiten reconocer las áreas que están bien gestionadas y que han cumplido sus objetivos esperados. Los resultados de las auditorías financieras son presentadas en el "Auditor's Report", el cual permite conocer si los estados financieros reflejan en forma justa los resultados operacionales de cada entidad y su posición financiera.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		El sitio web de la ANAO provee información sobre los reportes de auditoría financiera y de desempeño y sobre las Guías de Mejores Prácticas.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		El JCPAA revisa todos los reportes que efectúa la ANAO, así como sus operaciones y sus requerimientos de recursos. Adicionalmente, existen controles externos realizados por un Comité Auditor que actúa como una instancia de revisión que fortalece el ámbito de control de la ANAO, promoviendo la objetividad y confiabilidad de la

	información financiera auditada externamente.
Número de evaluaciones al año	En el período 2009/2010 se realizaron 259 auditorías financieras considerando todos los Ministerios y entidades públicas. Por su parte, en el mismo periodo se aplicaron 64 auditorías de desempeño.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)	La ANAO cuenta con un staff de alrededor de 330 profesionales, estructurados en 3 grupos de servicios (Service Groups): Assurance audit. Service, Performance Audit Service y the Corporate Support Group. También contrata el servicio de auditores especialistas externos.

Fuentes:

- About the Australian National Audit Office. Commonwealth of Australia 2008.
- ANAO Corporate Plan 2010 – 2013. Strategic Planning Framework.
- ANAO Audit Work Program. Julio 2010.
- Auditor-General Act 1997. Act N° 152 de 1997
- Sitio web ANAO: <http://www.anao.gov.au/>

8. Nueva Zelanda

The Social Policy Evaluation and Research Committee (SPEaR)

Nombre Institución o entidad evaluadora	The Social Policy Evaluation and Research Committee (SPEaR)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)	Pertenece al Ministerio de Desarrollo Social (Ministry of Social Development) y responde al Primer Ministro y al Parlamento.
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora	El Departamento del Primer Ministro y del Gabinete (Department of Prime Minister and Cabinet (DPMC)), el Tesoro y las Comisiones de Servicios del Estado (State Services Commissions (SSC)), coordinan el proceso de políticas públicas y las estrategias de evaluación. La oficina del Auditor General (Office of the Auditor – General (OAG)) se encarga de efectuar auditorías financieras. Aún cuando tiene atribuciones para realizar auditorías de desempeño, este rol compromete una pequeña parte de las actividades de auditoría y de hacerlo sólo revisan si se cumplen los objetivos de las políticas, pero no analizan si los objetivos son los adecuados para alcanzar los resultados esperados, ni si están alineados con las políticas del gobierno.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones	La Misión responde a monitorear la investigación social y las actividades de evaluación. Además de fortalecer las relaciones entre los sectores público, privado y terciario. Entre los objetivos del SPEaR se encuentran la revisión y evaluación de políticas existentes, así como identificar dónde sería necesario recomendar nuevas políticas. Además, ofrece asistencia en técnicas de evaluación a las agencias del gobierno. Los roles clave del SPEaR son: • Identificar y distribuir información sobre necesidades en el área de las políticas sociales. • Desarrollar investigación y elaborar una agenda de evaluación para resolver las necesidades. • Proveer garantías de calidad en la investigación sobre políticas sociales. • Apoyar la incorporación de los resultados de las investigaciones en las decisiones de política del gobierno.
Objetivos de la evaluación	Mejorar la capacidad y habilidad del sector social de evaluar y monitorear los programas y políticas.
Existe un marco legal que la regule o establezca directrices	SPEaR se origina en el reporte “Mejorando la Base del Conocimiento” (Improving the Knowledge Base (IKB report) de Ministerio de Desarrollo Social, el cual fue elaborado por el Gabinete el año 2001. El reporte promueve el desarrollo de investigación en políticas sociales y la necesidad de generar estrategias de evaluación para mejorar la eficiencia de los programas públicos.
Cómo y quién decide evaluar	Cada Ministerio del Gobierno elabora una declaración de intenciones (Statement of Intent (SOI)), la cual es un documento de planificación pública que contiene las metas de cada organización para los próximos 3 a 5 años y las estrategias de evaluación de sus programas. El SOI se entrega al Parlamento junto con el presupuesto para que forme parte de la negociación presupuestaria. Durante el proceso presupuestario el Parlamento en conjunto con el DPMC, el Tesoro y las SSC revisan la planificación y aprueban la estrategia de evaluación siempre que sea consistente con la política del gobierno.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de	La realización de evaluaciones es voluntaria. Sin embargo,

programa		el Gabinete solicita que los Ministerios cuenten con una función de evaluación como parte del ejercicio anual de planificación estratégica (si bien los Ministerios deben contar con una estrategia de evaluación, no han realizado ninguna).
Tipos de programas que se evalúan		Programas existentes.
Tipos de Evaluación		Evaluación ex – post de desempeño y resultados de programas.
Metodologías de evaluación ex – ante	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	No existe. El monitoreo y las evaluaciones son descentralizadas y quedan principalmente bajo responsabilidad de cada Ministerio. No existe un requerimiento o metodología formal de evaluación, solamente hay expectativas de que se realice, dado que el SOI se elabora cada año.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	No existen instrumentos o pautas estandarizadas.
	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	El SPEaR, que se formó como una agencia de evaluación, es más bien una oficina pequeña que intenta coordinar y promover la evaluación de políticas sociales. En la práctica, provee asesoría y apoyo a los Ministerios del Gobierno en técnicas de evaluación, elaborando una guía de buenas prácticas y realizando investigación en ese ámbito (pero no efectúa las evaluaciones). También encomienda algunas investigaciones sobre métodos de evaluación a expertos externos, como universidades o centros de investigación.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Los Ministerios definen sus estrategias de evaluación en el SOI y son los responsables de aplicar las evaluaciones. Básicamente, el proceso de evaluación consiste en auto-evaluaciones de los Ministerios.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	No existe.
Uso de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		SPEaR busca incorporar los resultados de sus investigaciones sobre técnicas de evaluación, en el proceso de formulación de políticas públicas.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Los estudios, investigaciones y guías de evaluación se publican en internet.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		Los propios Ministerios deben velar por la calidad de sus auto-evaluaciones.
Número de evaluaciones al año		No se logró encontrar información sobre las evaluaciones realizadas por los ministerios sectoriales. El SPEaR no las tiene publicadas o sistematizadas en su sitio web. Solamente ha desarrollado investigación en técnicas de evaluación y ha elaborado guías de buenas prácticas.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		El SPEaR está compuesto por un pequeño grupo interno de evaluación inter-agencia.

Fuentes:

- Banco Mundial. La Formulación de Políticas en la OCDE: Ideas Para América Latina. Octubre, 2010.
- Banco Mundial. Policy Evaluation in New Zealand (Additional Information for Chile Project). David Shand. PFM Consultant. 2009.

- Hong, Bev. Improving the Knowledge Base for Social Policy: Strategic Knowledge Needs. Ministry of Social Development. Septiembre, 2001.
- SPEaR. An outline of current activities of the Social Policy Evaluation and Research Committee. Agosto, 2005.
- SPEaR Good Practice Guidelines 2008.
- SPEAR. SPEaR Mapping – Indicative findings for 2001 – 2004.
- Sitio web de SPEaR: www.spear.govt.nz
- Sitio web del Ministerio de Desarrollo Social: www.msd.govt.nz
- Sitio web del Office of Auditor General: www.oag.govt.nz

9. Banco Interamericano de Desarrollo (BID)

Matriz de Efectividad en el Desarrollo (DEM por sus siglas en inglés)

Nombre Institución o entidad evaluadora		Oficina de Planificación Estratégica y Efectividad en el Desarrollo (SPD)
Organismo(s) del cual depende(n) o al cual pertenece(n)		Banco Interamericano de Desarrollo
Otras instituciones involucradas en la evaluación, distintas de la evaluadora		Office of Evaluation and Oversight (OVE): es una oficina independiente de evaluaciones. OVE conduce evaluaciones incluidas en sus planes de trabajo y comparte los hallazgos y/o recomendaciones de las mismas con el Comité de Política y Evaluación de la Junta Directiva del Banco.
Misión del organismo a cargo de las evaluaciones		SPD es responsable de asegurar que la estrategia corporativa se refleje en un plan corporativo y en la planificación departamental que guiará la asignación de recursos, y las decisiones clave encaminadas al logro de los resultados en el desarrollo. La oficina vela por el control de calidad del programa del Banco mediante la fijación de normas y salvaguardas de calidad tanto para el diseño como la implementación de los productos del Banco en consulta con los departamentos relevantes; el seguimiento y la garantía del cumplimiento de normas y salvaguardas; el liderazgo en el proceso de formulación de instrumentos y políticas operativas; la producción de informes de progreso de efectividad en el desarrollo y del desempeño de la cartera; y la evaluación de la calidad de los sistemas de información corporativos. SPD se divide en la División de Desarrollo Estratégico y la División de Seguimiento de la Estrategia.
Objetivos de la evaluación		La revisión del DEM se hace con el objetivo de mejorar e incrementar la evaluabilidad de los proyectos. EL DEM se usa con el propósito de concentrar mayor énfasis en "resultados" basado en evidencia y al mismo tiempo mejorando la calidad de los esfuerzos.
Existe un marco legal que regule la evaluación o que establezca directrices		Marco de la Efectividad en el Desarrollo (DEF por sus siglas en Inglés): documento aprobado por la Junta Directiva del Banco.
Cómo y quién decide evaluar		SPD forma parte del sistema de auto evaluación del Banco. El llenado de un DEM es obligatorio para todas las operaciones del Garantía Soberana del Banco a partir del 1ro de enero del 2009.
Si es voluntaria u obligatoria según tipo de programa		El llenado de un DEM es obligatorio para todas las operaciones del Garantía Soberana del Banco a partir del 1ro de enero del 2009.
Tipo de programas que se evalúan		Todos los instrumentos del Banco tienen DEM adecuados: proyectos del sector público (de todos los sectores), Estrategias de País, cooperaciones técnicas y otros.
Tipos de Evaluación		El DEM es utilizado como un instrumento para calificar la evaluabilidad de los proyectos a la entrada (al momento de la aprobación), y además para reportar sobre los resultados alcanzados al final de la operación.
Metodologías de evaluación: ex – ante	Existe un diseño establecido de evaluación. Explicar.	Existe un diseño establecido de la auto evaluación. Se adjunta en anexo.
	Tipo de instrumentos utilizados tales como formularios, instructivos, pautas (en caso de existir se adjunta en anexos).	El DEM cuenta con formulario y con instructivo. Adicionalmente se ha preparado material de entrenamiento sobre qué es y cómo se usa.

	Rol de la Agencia responsable de la evaluación	SPD, como la agencia responsable, revisa la auto-evaluación de los equipos de proyectos y propone el puntaje final.
	Rol de la Agencia responsable del programa evaluado	Corresponde a los sectores del Banco que presentan proyectos, y son responsables de la auto evaluación.
	Existe un sistema de calificación/puntaje de programas (si existe se adjunta en anexos)	Sí. Se adjunta en anexo.
Usos de la información generada por la evaluación (vinculante para presupuesto, recomendaciones de mejora, necesidad de asistencia la implementación de las mejoras, etc.)		Vinculante para la aprobación con un mínimo de puntaje requerido. SPD hace recomendaciones sobre las mejoras a las diferentes partes del DEM a los equipos de proyectos.
Tipo de información obtenida a partir de la evaluación que es pública y cuándo se hace pública		Los DEM forman parte de los documentos de préstamos y por tanto son públicos.
Existencia de controles externos sobre calidad de las evaluaciones, transparencia u otros aspectos		OVE llevará a cabo evaluaciones sobre proyectos así como la revisión de los documentos de cierre de los proyectos.
Número de evaluaciones al año		Todos los DEM's. Lo que significa que anualmente se revisan entre 120 y 140 proyectos.
Personal (cantidad y perfil profesional) y estructura interna (sectorialistas por ministerio u otra forma)		1765 funcionarios involucrados: 1391 técnicos, 256 de apoyo; 82 de rango gerencial y 36 de rango ejecutivo

Fuentes de Información:

- Documento GN-2489 del BID: Development Effectiveness Framework, agosto de 2008.

Anexo i: Resumen Matriz de Efectividad en el Desarrollo

Matriz de Efectividad en el Desarrollo			
Resumen			
I. Alineación estratégica			
1. Objetivos de la estrategia de desarrollo del BID	Alineado		
Programa de préstamos			
Metas regionales de desarrollo			
Contribución de los productos del Banco (tal como se define en el Marco de Resultados del Noveno Aumento)			
2. Objetivos de desarrollo de la estrategia de país	Alineado		
Matriz de resultados de la estrategia de país			
Matriz de resultados del programa de país			
Relevancia del proyecto a los retos de desarrollo del país (si no se encuadra dentro de la estrategia de país o el programa de país)			
II. Resultados de desarrollo - Evaluabilidad	Altamente No Evaluable	Ponderación	Puntuación máxima
	0,0		10
3. Evaluación basada en pruebas y solución	0,0	25%	10
4. Análisis económico ex ante	0,0	25%	10
5. Evaluación y seguimiento	0,0	25%	10
6. Matriz de seguimiento de riesgos y mitigación	0,0	25%	10
Calificación de riesgo global = grado de probabilidad de los riesgos*			
Clasificación de los riesgos ambientales y sociales			
III. Función del BID - Adicionalidad			
El proyecto se basa en el uso de los sistemas nacionales (criterios de VPC/PDP)			

El proyecto usa otro sistema nacional para ejecutar el programa diferente de los indicados arriba		
La participación del BID promueve mejoras en los presuntos beneficiarios o la entidad del sector público en las siguientes dimensiones:		
Igualdad de género		
Trabajo		
Medio ambiente		
Antes de la aprobación se brindó a la entidad del sector público asistencia técnica adicional (por encima de la preparación de proyecto) para aumentar las probabilidades de éxito del proyecto		
La evaluación de impacto ex post del proyecto arrojará pruebas empíricas para cerrar las brechas de conocimiento en el sector, que fueron identificadas en el documento de proyecto o el plan de evaluación.		

Nota de valoración de la evaluabilidad: Esta nota tiene por objeto presentar una valoración global de la evaluabilidad del proyecto sobre la base de las normas descritas en las directrices sobre evaluabilidad, y permitir al Directorio entender por qué se asignaron o no puntuaciones al proyecto. Para ello deberá elaborarse la información indicada a continuación. Evaluar y resumir el diagnóstico y el nivel de pruebas empíricas que le sirve de sustento. Evaluar y resumir el nivel de pruebas empíricas (o eficacia en función del costo) de la solución propuesta. Evaluar, con comentarios, la calidad de la Matriz de Resultados. Evaluar y describir la metodología de evaluación ex ante y ex post que se ha de utilizar en el proyecto para demostrar sus resultados. Describir el principal tipo de riesgo al que está expuesta la operación, y su intensidad. Describir si se han tomado medidas de mitigación y si se las puede hacer objeto de seguimiento durante la vida del proyecto.

Fuente: BID.

Anexo ii: Dimensiones y Calificaciones Matriz de Efectividad en el Desarrollo

BID Objetivos Estratégicos	El proyecto contribuye a los objetivos estratégicos del BID-9?	Alineado
Estrategia de País Objetivos Estratégicos	El proyecto contribuye a los objetivos de desarrollo establecidos en la estrategia del BID con el País?	Alineado
Lógica del Programa	El proyecto está empíricamente sustentado? El proyecto tiene métricas para medir cada hipótesis?	10
Desempeño Económico	El proyecto cuenta con un análisis costo-beneficio o costo-efectividad para la solución propuesta?	10
Monitoreo & Evaluación	El proyecto tiene metodologías específicas para monitorear y evaluar el cambio esperado?	10
Gestión de Riesgo	El proyecto tiene riesgos identificados? Si es así, tiene indicadores para monitorear la implementación de las medidas de mitigación?	10
Adicionalidad	El proyecto genera mejoras indirectas en la gestión de la entidad pública responsable de la ejecución?	

Descripción de las dimensiones

Alineación Estratégica

BID-9: Esta sección ubica el proyecto en el marco de las actuales prioridades corporativas del IDB-9. La calificación mide la alineación del proyecto con dichas prioridades. Una calificación baja no implica deficiencias o baja calidad en el programa; simplemente señala que el programa no está alineado a las prioridades del Banco, pero podría estar alineado a las prioridades identificadas en la estrategia de país o el documento de programación.

Estrategia de País y Documento de Programación: Esta sección ubica un proyecto en las prioridades establecidas en la Estrategia de País y posteriormente en el programación anual. El desarrollo de este proyecto es un “producto” en la matriz de resultados de la estrategia de país, y por lo tanto, los resultados del proyecto se contabilizan como resultado del país.

Índice de Evaluabilidad

Para las secciones que conforman la dimensión de evaluabilidad se ha desarrollado un índice, en el cual dichas secciones tienen los siguientes pesos:

Lógica del Programa	El proyecto está empíricamente sustentado? El proyecto tiene métricas para medir cada hipótesis?	25%
Desempeño Económico	El proyecto cuenta con un análisis costo-beneficio o costo-efectividad para la solución propuesta?	25%
Monitoreo & Evaluación	El proyecto tiene metodologías específicas para monitorear y evaluar el cambio esperado?	25%
Gestión de Riesgo	El proyecto tiene riesgos identificados? Si es así, tiene indicadores para monitorear la implementación de las medidas de mitigación?	25%

Los Gobernadores en el BID-9 acordaron un nivel mínimo de evaluabilidad (el 100% de las operaciones deben obtener mínimo 5 en el índice de evaluabilidad).

Escala de Puntajes:

- Altamente Evaluable (7 - 10)
- Evaluable (6 – 6.99)
- Parcialmente Evaluable (5 – 5.99)
- Parcialmente No Evaluable (4 – 4.99)
- No Evaluable (2 – 3.99)
- Altamente No Evaluable (0 – 1.99)

Dimensiones de Evaluabilidad

1. Lógica del Programa

Esta sección no solo mide nuestro nivel de conocimiento de los factores que contribuyen al problema que se quiere resolver, y sus interacciones; también de la efectividad de la solución propuesta. Para cumplir satisfactoriamente con los estándares, la evidencia empírica debe ser presentada como soporte de las siguientes dos sub-secciones: i) el diagnóstico, y ii) la solución propuesta.

El diagnóstico va más allá de la descripción del problema, implica trabajo analítico para entender las causas/factores/mecanismos del problema y las interrelaciones entre ellos, lo cual es crucial para la construcción de la lógica del proyecto. La presencia de este análisis es lo que diferencia una “descripción de problemas” de un “diagnóstico”.

2. Desempeño económico

Esta sección mide si se llevaron a cabo los análisis de Costo-Beneficio y/o Costo Efectividad para la intervención propuesta. Se consideran, entre otros, los siguientes análisis:

- Rentabilidad Socioeconómica
- Micro/Macro Simulación
- Eficiencia Socioeconómica
- Eficiencia Distributiva

3. Monitoreo y evaluación

Esta sección mide la capacidad del plan de monitoreo y evaluación propuesto de producir evidencia válida. Para las intervenciones que tiene menos evidencia empírica para comprobar su efectividad, el plan de monitoreo y evaluación propuesto debe ser mucho más riguroso que aquellas intervenciones en las cuales su efectividad ya está

comprobada. Esto es, Intervenciones “innovadoras” o proyectos que carecen de documentos que comprueben su efectividad deben activamente buscar dicha evidencia.

Adicionalmente, se analizan los mecanismos de monitoreo propuesto. Un marco de monitoreo bien establecido facilita la gestión del proyecto y permite dar seguimiento al progreso de su implementación y al alcance de las metas establecidas (en todos los niveles, resultados, productos, actividades e insumos).

4. Gestión de riesgo

Esta sección identifica la Calificación de Riesgo Global (bajo, medio, alto) y la Clasificación de los Riesgos Ambientales y Sociales (A, B, C, B13). Para ello se utiliza la Matriz de identificación de Riesgo del Nuevo Ciclo de Proyecto, y la herramienta de identificación de Salvaguardas de la Política de Salvaguardas Ambientales y Sociales.

ANEXO 4: Talleres de Trabajo de levantamiento de información cualitativa

I. INTRODUCCION

Dentro de las etapas de elaboración de la Guía Metodológica, la Universidad contempló la realización de talleres de trabajo para levantar información cualitativa sobre la opinión que distintos actores poseen respecto de los instrumentos de evaluación ex –ante de programas que actualmente se aplican en el país.

Para la coordinación y preparación de los talleres de trabajo se contó con el apoyo del Ministerio de Planificación el cual, a través de la Subsecretaría de Planificación, solicitó formalmente a los Ministerios de Educación, Salud, Planificación, Hacienda y Secretaría General de la Presidencia, la participación de los profesionales vinculados con la utilización y aplicación de los instrumentos de evaluación ex – ante.

En particular, la solicitud formal se realizó al Subsecretario de Educación, al Subsecretario de Salud Pública, al Subsecretario del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, al Director del Fondo de Solidaridad e Inversión Social, al Director del Instituto Nacional de la Juventud, a la Directora del Servicio Nacional de la Discapacidad y a la Directora de Presupuestos.

Se realizaron 3 paneles de trabajo, con la presencia y participación de 3 grupos distintos de usuarios, lo que permitió abarcar las diversas perspectivas y experiencias relacionadas con el uso y utilidad de los instrumentos de evaluación ex-ante.

Panel 1: contó con la participación de 12 profesionales que correspondieron a los analistas de las Unidades de evaluación ex – ante del Ministerio de Planificación, de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Presidencia.

Panel 2: contó con la participación de 5 profesionales encargados del diseño y/o ejecución de programas sociales sujetos de la evaluación ex –ante, del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y Ministerio de Planificación.

Panel 3: contó con la participación de 4 profesionales que correspondieron a las contrapartes ministeriales a nivel de las Unidades de Planificación, Presupuestos o similares, del Ministerio de Educación, Ministerio de Salud y Ministerio de Planificación.

Los paneles se llevaron a cabo los días 10, 12 y 16 de mayo respectivamente, en las dependencias de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Cada taller tuvo una duración aproximada de entre 1,5 y 2 horas y fueron moderados por los investigadores del equipo consultor, Claudia Martínez y Jorge Rodríguez. La preparación de los informes con los resultados de los paneles de trabajo estuvo a cargo de Carmen Quezada.

A continuación, se presentan los informes con los resultados obtenidos a partir de cada taller de trabajo.

II. REPORTES TALLERES DE TRABAJO

1. Taller de Trabajo N° 1: Analistas de las Unidades de Evaluación Ex-ante y de Monitoreo de MIDEPLAN, DIPRES y SEGPRES

I. Descripción

El presente informe ofrece los principales resultados de un taller de discusión cuyo objetivo fue obtener opiniones y experiencias personales de los analistas de las unidades de evaluación ex – ante y de monitoreo de MIDEPLAN, DIPRES y SEGPRES sobre los actuales instrumentos y procedimiento de Evaluación Ex-ante y monitoreo.

El taller fue realizado el día Lunes 10 de Mayo de 2011, en la sala Teresa Jeanneret, piso 16 de la torre 26 de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257 de la comuna de Santiago Centro (Región Metropolitana). Los participantes fueron convocados a las 09:00 am, iniciándose el grupo focal a las 09:05 am. Su duración fue de aproximadamente 2 horas.

El taller fue moderado por Claudia Martínez y Jorge Rodríguez, miembros del equipo consultor del PROYECTO DE APOYO A LA PREPARACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROGRAMAS SOCIALES. Los participantes fueron 12 analistas de las Unidades de Evaluación Ex-ante y monitoreo de MIDEPLAN, DIPRES y SEGPRES, 2 de DIPRES, 3 de SEGPRES y 7 de MIDEPLAN.¹

Los participantes tuvieron una muy buena disposición hacia la actividad. Ninguno de ellos se retiró antes de tiempo, y lo que dio término a la reunión fue que estaba programado para durar dos horas y no por otros motivos.

Los invitados participaron voluntariamente, sus opiniones fueron a título personal y no institucional, y dieron su autorización para grabar el taller, así como para el posterior uso de la información para efectos del estudio señalado. La confidencialidad de los

¹Uno de los participantes de MIDEPLAN no era analista de monitoreo sino que funcionario de un servicio de INJUV.

participantes es garantizada a través de la omisión de antecedentes personales que permitan su identificación ligada a cada una de las opiniones recabadas.

II. Resultados

Los resultados son presentados en el orden en que los distintos temas fueron preguntados por los moderadores del taller.

1. Importancia de un proceso de Evaluación Ex-ante

Los participantes son consultados sobre la importancia de tener un proceso de evaluación ex-ante para programas públicos. Sus exhaustivas respuestas son mostradas a continuación.

En primer lugar, los participantes señalan que las evaluaciones son deseables porque permiten justificar la existencia de los programas. Los procesos de evaluación ex-ante permiten preguntarse cuál es el problema que se va a solucionar y por qué no se ha solucionado con lo que actualmente existe. En general, obligan al formulador a pensar mejor el diseño del programa. Adicionalmente, un proceso de evaluación permite enfrentarse con restricciones presupuestarias (“en verdad los recursos me alcanzan”, “son suficientes”, “cuál es su uso alternativo”). También ayudan a considerar el contexto de otros programas existentes y restarle la importancia exagerada que los agentes de distintos ministerios dan a sus propios programas.

En segundo lugar, se señala que producto de un mal proceso de evaluación ex-ante (o de ausencia del mismo), muchas veces los programas son diseñados de una forma pero en la práctica terminan siendo de otra. Esto genera variabilidad en los programas de un año a otro, donde la reestructuración de éstos hace más difícil su comprensibilidad por parte del público objetivo (“En el sector fomento son muy importantes los consultores porque son los únicos que entienden la oferta pública de programas de fomento hacia la mediana y pequeña empresa”). Por ello, un buen proceso de evaluación ex-ante generaría mayor “estabilidad en el ciclo de vida del programa”.

En tercer lugar, se señala que algunas instituciones (“como el Ministerio de Salud”) tienen grandes presupuestos que administran como un gran fondo sin tener claridad a qué programas van dirigido, si es que tienen programas. Se señala que “el nivel

central debiese saber qué se hace con esos recursos”, entendiendo nivel central como los ministerios más encargados de planificar, presupuestar y evaluar.

En cuarto lugar, se señala que los procesos de evaluación ex-ante permitirían que los gerentes públicos se enfocasen en los resultados y no sólo en los productos que estos programas entregan. El problema de enfocarse en los productos es que muchas veces no son el fin del programa, sino un medio para alcanzarlo, pero como el producto es lo que más visibilidad tiene, se enfocan en ello.

En quinto lugar, se señala que para instituciones con un presupuesto muy acotado (“como el INJUV”), un proceso de evaluación ex-ante permite justificar de forma ordenada sus gastos. Sin embargo, se señala adicionalmente que no sólo un buen proceso de evaluación ex-ante es importante, si no que recibir retroalimentación de lo bueno y lo malo. En otras palabras, por qué un proyecto fue aceptado y el otro no como resultado de la evaluación, y en relación con el ciclo presupuestario si hay algún vínculo.

Entre las críticas que se hacen a las evaluaciones ex-ante, destaca la disparidad existente entre el programa que aparece descrito en la ficha y el programa que se está llevando a cabo realmente. Otra crítica importante es que algunos programas están muy focalizados a la entrega de productos y el hecho de tener que cumplir con esa necesidad impide que los agentes piensen si es que efectivamente el cumplimiento de presupuesto está orientado a la finalidad del programa. Adicionalmente se señala la importancia de los indicadores y las estrategias de monitoreo de los mismos, pero que no se llevan a cabo efectivamente.

2. Ficha Obligatoria y Vinculante

No existe una opinión generalizada sobre si el proceso de evaluación ex-ante debiese ser obligatorio, pero sí creen que no debe ser vinculante, debido a que la decisión última de financiamiento debe corresponder a la autoridad política. Con respecto al primer punto, una participante señaló que como actualmente para ellos el proceso de evaluación es voluntario, requiere de un gran esfuerzo de parte de los analistas para obtener la información necesaria. Otra participante señaló que esta evaluación debiese ser obligatoria para incentivar que se genere información de calidad. Finalmente, se

señala que la evaluación que realiza DIPRES es obligatoria, pero que en muchos casos no se le toma el peso que debiera y, por lo tanto, su llenado no es el mejor.

Con respecto al segundo punto, todos los participantes son tajantes con la idea de que tal como se está llevando a cabo el proceso de evaluación, no debiese ser vinculante. Algunos comentarios relevantes para entender esta posición fueron: “como contraparte tu puedes ser un apoyo mientras es voluntario, pero a la hora de hacerlo obligatorio, puedes hacerlo a la rápida y enviar cualquier cosa”, “uno mira como llegan diseñados los programas y ve que no tienen ninguna lógica, y no por ello van a dejar de financiar el programa, pues puede tener prioridad política”, “en México la evaluación no es vinculante con el presupuesto”, “Tú puedes tener financiamiento aunque el resultado de la evaluación sea malo. No puede ser que, por ejemplo, los Adultos Mayores se queden sin dinero porque alguien inscribió mal un programa en la ficha de evaluación”. Adicionalmente se señaló una idea nueva la cual apela a la exposición pública, en la cual se publiquen los programas que están siendo financiados y sus fichas. De esa forma, el “castigo social” caería sobre programas que tienen financiamiento y malas fichas, obligándolos a mejorar.

Adicionalmente, se discutió el tema de por qué no se llena bien la ficha. Los motivos señalados fueron dos: el primero, está asociado con el hecho de que no es vinculante, por lo tanto, no existen los incentivos a hacerlo bien; y el segundo, por un tema de capacidad (“con el Ministerio de Salud hay que llegar y sentarse con ellos a llenarlo”), donde algunos funcionarios, en algunos servicios, están formados para hacerlo, y otros no. Se señaló que debe hacerse capacitación a las contrapartes para el llenado de las fichas.

Otro tema importante que se tocó fue la pregunta de “por qué si malas fichas son financiadas, buenas fichas no son financiadas” donde se señaló que “uno puede tener unas fichas bien llenadas, pero compiten por una prioridad política y eso es una realidad. Es importante que cuando se realiza una evaluación se entienda el contexto dentro del cual se ejecuta el programa, tales como las prioridades ministeriales y las de gobierno”. En otras palabras, las personas deberían formular programas que se enmarquen dentro de las prioridades del gobierno y los temas-país asociados.

Finalmente, se tocó el tema de la temporalidad. En este punto hubo ideas contrapuestas sobre el horizonte de planificación de los programas, donde una postura

fue que había programas que a mediados de un año no habían sido ejecutados, por lo que no tenían información para llenar el formulario para el año siguiente; mientras que la otra postura señaló que los programas deberían tener un horizonte de planificación de mediano plazo, y no estar cambiándose todos los años. Adicionalmente, todos concordaron en que es un problema que mayo sea una fecha tope para idear nuevos programas (por la cuenta presidencial), pues es recién el quinto mes del año.

3. Asistencia Técnica: Capacidad y Objetividad

A los participantes se les pregunta su opinión sobre si un sistema de asistencia técnica es necesario y si tiene que ser vía presencial o página web. Unánimemente se señala que es necesaria la asistencia técnica. Hay gran aceptación hacia la metodología presencial. Se pone énfasis en priorizar la asistencia técnica para los programas que hayan completado su ficha, que estén mal evaluados, pero que sean parte de las líneas prioritarias del gobierno y tengan financiamiento.

Por otra parte, detectan dos problemas con tener asistencia presencial: el primero de ellos corresponde a que sus unidades no cuentan con el número de personas y plazos que permitan realizarla con cada una de las iniciativas. En particular, DIPRES asigna 5 programas con asistencia técnica por analista, al que le dedican 2 o 3 reuniones. Adicionalmente, se menciona que no hay personas que estén específicamente dedicados a esto en los ministerios sectoriales, es una habilidad que se crea con la práctica; además, identifican que hay mucha rotación de las personas que se especializan en la formulación de programas, por lo que hay que estar constantemente capacitando a nuevas personas.

El segundo problema corresponde a la potencial pérdida de objetividad del evaluador al mezclar su rol con el de asesor. Se señala que es difícil establecer el límite entre la asesoría metodológica y opinar sobre la política específica del sector. En otras palabras, creen que es necesario establecer el límite entre la consistencia metodológica del programa que se presenta en la Ficha de evaluación y el diseño mismo del programa. Es decir, el evaluador debe prestar asesoría técnica para el llenado del formulario, pero no para el diseño del programa.

Al ser consultados sobre qué proponen ellos para evitar el problema de pérdida de objetividad, algunos participantes destacan la experiencia de trabajar en Comités de

Monitoreo, en los cuales distintas personas opinan del programa, y no sólo quien lo asesoró técnicamente (Mideplan).

4. Puntuación

Los participantes son consultados sobre el sistema de puntuación para la evaluación ex-ante de programas, si es que es pertinente que se simplifique o que se complejice, y si es que hay que tender a tener pocos o muchos indicadores.

Se señala que la metodología de MIDEPLAN involucra tanto aspectos cuantitativos, como cualitativos, considerando: puntaje por área evaluada, semáforo resumen y sugerencias y comentarios cualitativos. Sin embargo, hacen énfasis en que los esquemas de puntuación no deben ser muy complejos, porque sino los formuladores de los programas no los entienden.

Adicionalmente, se propone distinguir entre la escala de puntuación que usa el evaluador de la que recibe como información el evaluado, para así poder comunicarle al último algo menos complejo. Por otra parte, se advierte que cuando las escalas son sólo cuantitativas los errores de medición tienen consecuencias más graves, ya que un punto más o un punto menos puede implica no pasar el corte de los programas que pueden acceder a financiamiento.

En resumen, se destaca la importancia de considerar tanto criterios cuantitativos como cualitativos para realizar la evaluación.

Al ser consultados si es que la contraparte conoce los puntajes y las escalas de evaluación, se señala que la contraparte lo conoce en el caso de MIDEPLAN, pero lo desconocen en el caso de DIPRES.

5. Proceso Público

En este punto a los participantes se les pregunta sobre qué tan público debe ser el proceso hacia las contraparte, hacia el Congreso y hacia el público en general.

La evaluación de MIDEPLAN es pública para la contraparte, sin embargo, no se sabe si lo será para el público general, dado que su proceso de monitoreo está en fase de implementación. En función de que sea público para la contraparte, se señala que hay que hacer un retroalimentación lo más abierto posible para que la contraparte pueda mejorar y que el mostrar la escalas no ayuda en eso, sino que tergiversa el proceso

fomentando que ajusten su ficha para aumentar la nota, pero no para mejorar en realidad el diseño del programa.

En el caso de DIPRES, los usuarios de los resultados de la evaluación son los sectores presupuestarios (jefe de sector). Las contrapartes desconocen como fue evaluada la ficha llenada, y como se tomo la decisión presupuestaria. Se menciona que dentro del proceso presupuestario no hay tiempo para que las observaciones sean enviadas a la contraparte, modifiquen el programa, modifiquen la ficha y haya una nueva evaluación. Este año, con el proceso de ventanilla abierta, habría tiempo para interactuar de esta manera, lo que debería transparentar el proceso, pero aún es muy pronto para evaluar esta experiencia. Finalmente, se menciona que no saben si se compartirá la información con otros ministerios porque su objetivo es entregarla al sector presupuestario. Distinto es el caso de las evaluaciones ex-post, que son todas publicadas en la página web de la DIPRES y enviadas al Congreso.

Al tocarse este punto, se derivó el tema hacia la cooperación entre los distintos agentes, ante lo cual los participantes afirmaron que los equipos deben coordinarse, por ejemplo, creando una mesa de trabajo de diseño de programa. Adicionalmente, se señaló que SEGPRES muchas veces no participa en el proceso ex-ante. Antes la SEGPRES participaba en el presupuesto exploratorio, pero ahora no lo hace. Se propone que una vez que esté hecha la nueva ficha de evaluación, juntarse a discutir, generar retroalimentación y entregar la visión de prioridades de política.

6. Equipos de trabajo

En este punto los participantes son consultados sobre los equipos de trabajo, teniendo énfasis en preguntar si es que el número de personas en los equipos de trabajo es suficiente para la demanda de asistencia técnica y para la cantidad de evaluaciones a realizar.

MIDEPLAN cuenta con un sectorialista (encargado) por ministerio, más dos adicionales en el Ministerio de Salud y dos adicionales en el Ministerio de Educación. Estos son los encargados para todos los programas de cada ministerio. Señalan que son pocos para la demanda que tienen.

DIPRES cuenta con menos personal que MIDEPLAN debido a que para la evaluación ex-ante se analizan menos programas que para el monitoreo. Se señala que DIPRES no se necesitaría mucha más gente (“dos o tres más”) dado que no tienen analistas trabajando exclusivamente en asistencia técnica y que tienen esta demanda solo un período del año. En todo caso, si comienza a funcionar el sistema de ventanilla abierta, podría ser necesario contar con un *call center*.

Adicionalmente, al ser consultados sobre la interacción entre los tres distintos organismos, se señala que DIPRES y SEGPRES están coordinados para el discurso del 21 de Mayo, debido a que todo lo que se mencione en el discurso debe tener presupuesto. A pesar de esto, se señala que las contrapartes en DIPRES en este contexto no son los analistas que realizan las evaluaciones ex-ante, lo que, entre otras cosas, implica que en la práctica nuevos programas se anuncian como prioridad en el discurso presidencial del 21 de mayo sin haber sido previamente evaluados formalmente.

No existe una estructura formal de comunicación entre MIDEPLAN y DIPRES, pero en la práctica tienen buena comunicación, Se señala que hace falta más estructura de comunicación, dado que todo lo que existe actualmente está basado en la buena voluntad y no en una ley o reglamento.

7. Capacitaciones a la contraparte

En este punto, a los participantes se les pregunta si han capacitado a la contraparte y, si la respuesta es afirmativa, si ha sido útil.

Los participantes coinciden en que las capacitaciones sirven. En particular DIPRES hace capacitaciones de manera periódica. Sin embargo, todos concuerdan en que es un problema que el conocimiento no quede instalado en el Equipo del Ministerio, sino en la persona específica que asistió a la capacitación, que en general tiene alta rotación y además no tiende a tener un alto cargo. En otras palabras, existe necesidad de que el conocimiento se institucionalice.

Por otra parte, señalan que es distinto ir a una capacitación, que trabajar en un programa. Dado que lo primero es la teoría y es relativamente sencillo, pero llevarlo a la práctica es complicado (“Se capacitan, dicen que entiende, pero después te llaman 300 veces”). Al ser consultados por la utilidad de un Manual de Trabajo, señalan dos cosas: primero, que nadie los lee, y segundo, que un manual sirve para aclarar dudas a alguien que ya sabe y no para alguien que nunca ha llenado una ficha.

Un punto importante que señaló en esta pregunta es que dado que la ficha de evaluación ex-ante de DIPRES está asociada al proceso presupuestario, esta podría estar siendo llenada por las personas encargadas de finanzas de las instituciones, y no por los encargados de diseñar los programas. Por ello, se señala que muchas veces no se sabe si la ficha está mala llenada porque la persona que la completó no conoce bien el programa, o porque el programa está realmente mal formulado.

Al preguntárseles por las contrapartes ministeriales a nivel de autoridades, mencionan que si bien ellas son las responsables formales de entregar la información, y a ellas se les entregan las claves de ingreso, validación y envío, no tienen certeza de quienes son los funcionarios que realmente llenan la información. Con todo, la autoridad respectiva es la que se responsabiliza.

8. Modelo de interacción ideal con la contraparte

En esta parte se les pregunta cuál es su modelo ideal respecto a las contrapartes y la interacción con los jefes de servicio o de proyectos.

Algunos analistas proponen que cada uno de los actores relevantes debiese mostrar su insumo y proveer información en paralelo. Algunas instituciones han probado distintos modelos: que la persona que entrega la información fuese de administración y finanzas o de control de gestión, o que tuviese una relevancia política en el Ministerio. El primer modelo tiene el problema que de que la información se vinculaba poco con las prioridades políticas, por lo que se desconoce si el programa específico era o no prioritario. El problema del segundo modelo es que queda “cojo en la bajada del ministerio”.

Los analistas señalan que la contraparte debiese tener la visión estratégica, presupuestaria y de organización interna. Adicionan que en algunos ministerios se da eso, pero que no está institucionalizado. Es decir, depende mucho de cada ministerio, y hay gran varianza.

Por otra parte, se les pregunta quiénes visan las fichas. En SEGPRES se les pide a los subsecretarios y en DIPRES y MIDEPLAN a los jefes de servicio, o a los subsecretarios, en su calidad de jefe de servicio. Se señala que un problema es que el envío de programas a ser evaluados no tiene costo (“puede enviar 100 iniciativas con su firma, sin saber si están bien o mal”).

9. Interacción de Instrumentos de evaluación existentes

Se les pregunta de qué forma interactúan los instrumentos que ya están disponibles. Algunos analistas señalan que el instrumento de monitoreo debe estar presente siempre, independiente de si es prioridad o no este año para las autoridades, que es la orientación del instrumento que aplican ellos. También se señala que es necesario aumentar la coordinación entre las partes, debido a que el gobierno no sabe cuántos programas hay para cada iniciativa, y es necesario para ellos saber qué están haciendo como gobierno, para lograr una mejor gestión. Señalan, en todo caso, que hay un trade off entre levantar información y la prioridad del tema, debido a que levantar información es costoso. Se menciona también la importancia de estar coordinados a la hora de ir a hablar y pedir información a los ministerios sectoriales (“no podemos ir y tocar 17 veces la puerta al mismo Ministerio”). Ellos señalan como ejemplo, que si el Ministerio de Educación tuvo Asistencia Técnica, hay que usar esa información para rellenar las fichas. Esa información debería ser compartida entre las instituciones que realizan evaluaciones y monitoreo, de forma tal de poder “pre-llenar” las fichas por su cuenta (incluso se podría avanzar hacia un sistema informático que lo hiciese solo).

Adicionalmente, mencionan que los instrumentos hay que hacerlos lo más simple posibles, debido a que las personas que rellenan aquellas fichas no reaccionarán bien si son inundados de preguntas, y entregarán información de mala calidad.

10. Otros temas: Pautas, Indicadores y Pilotos

En esta última etapa del taller se les pidió a los asistentes que propusieran temas que no habían sido ahondados hasta el momento. De esta instancia salieron a flote los temas de Pautas de Evaluación, Indicadores y Ejecución Presupuestara, y Proyectos Piloto.

Con respecto a las Pautas de Evaluación, se menciona que muchas veces es difícil calificar los programas debido a que las respuestas “buenas” a cada pregunta de la ficha cambian de proyecto a proyecto. Por ejemplo “¿qué porcentaje de gasto administrativo es bueno o malo?”, o “¿Cómo sabemos si el costo de la beca es alto o bajo para los beneficiarios?”. Mencionan que no hay suficientes herramientas como para calificar estas preguntas. Señalan que podría ser útil tener un programa modelo. En este sentido, vuelven a resaltar la importancia de incluir aspectos cualitativos en la evaluación y no intentar reducir todo a una nota final.

Con respecto a los Indicadores, señalan que pedir indicadores de impacto “es imposible” y que el indicador de ejecución presupuestaria “no sirve de nada”, pues pueden ejecutar el 100% del gasto de un programa totalmente inefectivo.

En esta misma línea, se refieren al peso relativo de distintos factores dentro de la pauta de evaluación, por ejemplo: ¿es más relevante que un presupuesto esté balanceado, o que un programa realmente está aportando? ¿Qué el programa esté bien diseñado o que tenga una alta cobertura de beneficiarios?

Por otra parte, un analista señaló que podría pensarse en una ficha más simple que la actual, para hacer una especie de filtro preliminar de los programas, y sólo a los que pasen el primer filtro pedirles la información en mayor profundidad. Esta sugerencia no fue compartida por el resto de los participantes, pues consideraron que debilita una de las mayores fortalezas de hacer evaluación ex ante, que es forzar al formulador a pensar bien el diseño de su programa.

Finalmente, fueron consultados sobre los programas pilotos, ya que podrían ser una buena alternativa cuando no se tienen los antecedentes suficientes como para realizar un programa de mayor escala. Los participantes encuentran que la diferencia de escala no afecta la necesidad de pensar bien el diseño del proyecto, por lo que el levantamiento de información necesario para rellenar la ficha no debiese simplificarse.

Mencionan que ni siquiera es más económico por su condición de piloto, ya que puede requerir tamaños muestrales grandes para luego sacar conclusiones representativas. Por ello, no incorporan en su juicio el hecho de que el fin de un programa piloto es ser evaluado.

III. Conclusiones

Síntesis de los principales resultados

Los participantes señalan que los programas de evaluación ex-ante son deseables porque obligan al formulador a pensar mejor el diseño del programa, ayudan a justificar la existencia de los programas, permiten que los organismos planificadores y asignadores de recursos sepan en qué se están gastando los recursos y permiten que los ejecutores se fijen en los resultados y no solo en generar el producto o ejecutar el presupuesto.

Crean que los procesos actuales de evaluación ex-ante pueden perfeccionarse, en especial generando más retroalimentación del proceso hacia los formuladores para que puedan diseñar mejores programas. También ven un riesgo de formuladores que aprenden a plantear buenos programas en el papel pero que no se reflejan a la hora de ejecutarlos. Asimismo, consideran que la información generada por las evaluaciones puede no estar siendo usada en todo su potencial, por ejemplo en el caso de los indicadores. Finalmente, resaltan la relevancia de la asistencia técnica, como un complemento de la evaluación ex-ante, diferenciando entre la asistencia para llenar los formularios, de la asistencia para diseñar programas, esta última no correspondiéndole realizarla al evaluador.

Con respecto al tema de la obligatoriedad y carácter vinculante de la evaluación, la opinión mayoritaria es que el proceso no debiese ser vinculante porque la decisión última de asignar financiamiento debe recaer en la autoridad política. Por otra parte, se señala que hay que generar los incentivos para que la ficha se llene bien, con información de calidad, y que no es claro que ello se incentive mediante la obligatoriedad. Una sugerencia compartida es la de publicar la información de las evaluaciones, para que el “castigo social” incentive a mejorar la formulación de los programas mal evaluados, y se minimicen los financiamientos de programas defectuosos.

Al ser consultados sobre la necesidad de asistencia técnica, unánimemente se mencionó que es importante y que la modalidad que mejor funciona es la presencial. Los problemas con este último requisito nacen de la falta de personal y tiempo para llevarlo a cabo a gran escala. Adicionalmente se plantea como un desafío el mantener la objetividad del evaluador, que se puede involucrar demasiado en el programa al darle asistencia técnica. Una alternativa para esto último es trabajar con Comités o con referencias cruzadas, y no con analistas individuales para cada programa.

Al ser consultados sobre las formas de puntuación y pautas de evaluación, en general se resalta la importancia e considerar tanto aspectos cuantitativos como cualitativos. También destacan que debe lograrse un equilibrio entre generar información simple y entendible por parte del evaluado, pero no sobre-simplificar todo en una nota final que esconda aspectos relevantes para poder mejorar el programa. Otros aspecto mencionado es que se debe evitar que los formuladores se guíen exclusivamente por las pautas para intentar sacar buen puntaje en el papel y no en diseñar bien el programa. Un tema particular es que existe preocupación sobre la forma de evaluar ciertos aspectos de los programas, como por ejemplo el porcentaje adecuado de gasto administrativo. En este sentido, coinciden en que es difícil generar normas generales sin considerar la especificidad de cada programa.

Respecto de la retroalimentación a los formuladores, se considera muy importante, pero a la vez se identifican limitantes para llevarla a cabo. Por ejemplo, en el caso de la DIPRES identifican un problema de tiempos del proceso presupuestario, lo que en todo caso podría solucionarse con el sistema de Ventanilla Abierta implementado a partir de este año.

Con respecto al tema de equipos de trabajo, es decir, las personas necesarias para realizar todo el proceso de evaluación, si bien se señala que sería necesario más personal, en especial para realizar asistencia técnica de manera más generalizada, no se considera esto como una limitante grave en la actualidad.

En cuanto al tema de la interacción entre SEGPRES, DIPRES y MIDEPLAN, se señala que no existen estructuras formales de comunicación entre ellos, pero que en la práctica funciona relativamente bien. Con todo, creen importante institucionalizarlo más, pues ahora depende de la voluntad de las partes involucradas. Adicionalmente, creen que debe avanzarse en mayor coordinación para la recolección y el uso de la

información, para no duplicar la búsqueda y no sobrecargar a los organismos formuladores y ejecutores de programas.

Al ser consultados sobre el tema de Capacitación a la Contraparte, las partes señalaron que las capacitaciones sí son útiles, pero que no reemplazan la necesidad de asistencia técnica. Además, identifican un problema de rotación de las personas capacitadas, que hace que el conocimiento no quede en las instituciones. Relacionado con esto, mencionan el tema de quienes son las personas que completan en la práctica las fichas, pues muchas veces no son las que fueron capacitadas, o ni siquiera son quienes diseñan o gestionan los programas. Muchas veces es el encargado de finanzas, que no necesariamente conoce los programas.

Finalmente, con respecto a la forma de interacción con la contraparte, señalan que el responsable de la entrega de la información debe ser una autoridad del servicio o ministerio, como ocurre en la actualidad, pues es más esperable que tenga visión estratégica, presupuestaria y de gestión. Asimismo, es importante que toda la información que fluya en el sistema esté debidamente validada.

2. Taller de Trabajo N° 2: Encargados de Programas de MINEDUC, MINSAL e INJUV

I. Descripción

El presente informe ofrece los principales resultados de un taller de discusión cuyo objetivo fue obtener opiniones y experiencias personales de los Encargados de Programas de MINEDUC, MINSAL e INJUV sobre los actuales instrumentos y procedimiento de Evaluación Ex-ante y monitoreo.

El taller fue realizado el día Jueves 12 de Mayo de 2011, en la sala Teresa Jeanneret, piso 16 de la torre 26 de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257 de la comuna de Santiago Centro (Región Metropolitana). Los participantes fueron convocados a las 09:00 am, iniciándose el taller de discusión a las 09:10 am. Es importante notar que dos participantes más llegaron a las 9:30, por lo que se recapituló lo discutido hasta ese momento, y luego se retomó el desarrollo del taller. Su duración total fue de aproximadamente 1,5 horas.

El taller fue moderado por Claudia Martínez y Jorge Rodríguez, miembros del equipo consultor del PROYECTO DE APOYO A LA PREPARACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROGRAMAS SOCIALES. Los participantes fueron 5 Encargados de Programas, según la siguiente distribución: 1 de MINEDUC, 3 de MINSAL y 1 de INJUV. El detalle se encuentra a continuación (ver tabla 1):

Los participantes tuvieron una muy buena disposición hacia la actividad, mostrando apertura para señalar sus opiniones tanto positivas como negativas respecto de los temas planteados.

Los invitados participaron voluntariamente, sus opiniones fueron a título personal y no institucional, y dieron su autorización para grabar el taller, así como para el posterior uso de la información para efectos del estudio señalado. La confidencialidad de los participantes es garantizada a través de la omisión de antecedentes personales que permitan su identificación ligada a cada una de las opiniones recabadas.

II. Resultados

Los resultados son presentados en el orden en que los distintos temas fueron preguntados por los moderadores del taller.

1. Importancia de un proceso de Evaluación Ex-ante

Los participantes son consultados sobre la importancia de tener un proceso de evaluación ex-ante para programas públicos, y sobre las características positivas y negativas de las fichas de evaluación Ex-ante ya existentes. Los moderadores muestran las fichas que actualmente se están usando en la administración pública, que corresponden a la Ficha de evaluación de programas nuevos de DIPRES, al oficio de SEGPRES para la recopilación de información para la cuenta pública presidencial del 21 de mayo y la Ficha de Monitoreo de Programas Sociales de MIDEPLAN. Cabe señalar que no todos los participantes de la reunión habían llenado estas fichas, por lo que algunos hablaron desde su experiencia directa con las fichas, mientras que otros lo hicieron con una mirada conceptual.

Necesidad de una Evaluación Ex-ante:

Los participantes señalan que es útil que exista una ficha de evaluación. En particular, señalan que no solo es necesaria una ficha de Evaluación Ex-ante, sino que una que siga al programa durante su ejecución y su término. La evaluación Ex – Ante sirve para “afinar la visión del programa”, es muy necesaria porque permite posteriormente “medir un programa”, siempre y cuando no se convierta en una piedra de tope. Sin embargo, reconocen que la evaluación es un tema pendiente.

Evaluación de las Fichas y Procesos Existentes:

Se manifiesta que cada ficha en la actualidad responde al interés de quienes la diseñan (“SEGPRES por ejemplo, no requiere la misma información que las otras entidades”) y que las distintas instituciones están desarticuladas a la hora de los requerimientos que solicitan. Se sugiere que exista una sola ficha que recopile la información desde el inicio del programa. Este documento estándar, recolectado en línea, podría comenzar por el Formulario de la DIPRES, y luego se le podría hacer seguimiento a medida que el programa se implementa. De esa forma, si SEGPRES necesita información, podría acceder al documento en línea para obtenerla. Esto

evitaría múltiples llamados para solicitar la misma información desde distintas entidades.

Esta duplicidad de información solicitada implica que muchas veces los encargados de los programas dedica más tiempo respondiendo a solicitudes, que al monitoreo mismo de los programas (Se cita en concreto el caso de los PMGs, Programas de Mejoramiento de Gestión).

Algunos asistentes plantean la duda de la aplicabilidad de una Evaluación Ex – Ante con demasiada anticipación (“un año antes”) de que ejecute un programa, en particular en relación al flujo mensual de recursos a ejecutar, que después la DIPRES usa para supervisar la ejecución mensual de los gastos. Se argumenta que ello no tiene sentido en la implementación práctica (“Si yo pido ciento veinte millones, tengo que gastarme diez cada mes, y si yo el primer mes me gasto seis y no diez, me quitan cuatro millones para el próximo mes.”). Eso llevaría a un incentivo perverso, en el cual se incentiva el gasto, y el ahorro es castigado. Se menciona que este problema es más complejo cuando la ejecución del programa depende de otros servicios, a través del traspaso de recursos.

Una duda planteada a la realización de una evaluación ex-ante, es que pudiese permitir, como se sugirió ocurre en la actualidad, que un “sectorialista de la DIPRES termine teniendo más poder que un ministro”. En este sentido, se plantea la inquietud sobre la capacidad de un sectorialista de interiorizarse de un alto número de programas, priorizarlos y definir su presupuesto. Se señala que el sectorialista también debiese conocer programas similares para hacer una buena evaluación.

Se plantea la duda sobre las herramientas que ellos tienen para entender las complejidades de los programas. Se señala un ejemplo de programas parecidos, donde uno fue bien evaluado y otro mal, tal vez por haber sido analizados por diferentes evaluadores.

Contenidos de las Fichas:

Con respecto a las preguntas de las fichas existentes, se señala que algunas de ellas son muy subjetivas, en particular las relacionadas con temas administrativos que intentan dar una noción de eficiencia, ya que los que llenan las fichas deben prorratar

según su criterio el tiempo que las distintas personas dedican a cada programa. Al mismo tiempo, se señala que las fichas deben permitir reflejar de mejor manera la realidad de cada programa. Por ejemplo, no están muy preparadas para programas en que los beneficiarios son organizaciones y no personas naturales.

Al ser preguntados sobre si la crítica es a la ficha o al uso que le dan a la información resultante, se señala que es a ambas. A la ficha porque antes era muy cualitativa y poco cuantitativa (refiriéndose a la de la DIPRES en contraste con la de MIDEPLAN), y que hacer “calzar” los programas dentro de la ficha es muy complicado. Algunos participantes señalan que se debiesen preguntar menos detalles, de por ejemplo, cuánto van a gastar en cada persona. Respecto del uso que se le da a la información, señalaron que a veces se toman decisiones de no aceptar programas con muy poca información, y que en ese sentido, a los programas no se les da la oportunidad de explicarse bien y defenderse.

Por otro lado, se señaló que muchos programas antiguos no poseían los indicadores correctos, por lo que no pueden responder adecuadamente los formularios. Otro desafío de las fichas es que es muy fácil señalar en el papel algo, que llevarlo a la práctica (“el papel aguanta todo”). Finalmente, se señala que la ficha de Evaluación de MIDEPLAN ha evolucionado porque ahora es más práctica, enfocada a datos cuantitativos concretos, y menos a aspectos conceptuales. En este sentido se aclara, en todo caso, que ello es más factible de aplicar en monitoreo que en evaluación ex-ante, pues con el programa en ejecución hay datos concretos que mostrar.

Programas Nuevos vs Programas ya Existentes:

Los participantes plantearon que en la actualidad la DIPRES realizaría evaluaciones ex-ante a todos los programas, incluso a los ya existentes. Se señala que más que una evaluación ex-ante, programas existentes deberían tener un buen monitoreo. Esto se produciría porque las evaluaciones ex-ante se realizan ante cualquier aumento presupuestario o reformulación del programa, lo que puede implicar que pequeños cambios justifiquen llenar una ficha de programas nuevos. Se señala que esto sobrecarga el sistema innecesariamente.

2. Estandarización de la Ficha de Evaluación Ex – Ante

Algunos participantes mencionan que en su área de trabajo, un aspecto muy importante a la hora de aplicar un programa es el *ambiente* (entorno) en el cuál se implementa el mismo, ya que la manifestación y solución de problemas depende de eso. Producto de lo anterior, los resultados serán muy dispares si no se controla por ambiente y eso se hace muy difícil de capturar en una ficha. A pesar de eso, sí les interesa poder medir resultados y “condiciones específicas”.

Otro participante señala que algunos aspectos de la Ficha de Monitoreo se podrían pasar a la Ficha de Evaluación Ex – Ante para integrar características más “numéricas” a la segunda (más cuantitativa).

3. Cronología de la aplicación de la Ficha de Evaluación Ex-Ante

En relación a la temporalidad del proceso de evaluación, los participantes señalan que el proceso presupuestario implica que al 5to mes del año se debe estar planificando el presupuesto del año siguiente, cuando aún no se ha ejecutado parte importante del presupuesto del año corriente (considerando que Enero y Febrero son en la práctica meses de muy baja actividad). Se les mencionó a los participantes que el proceso de DIPES ahora será de ventanilla abierta, pero no hubo comentarios al respecto.

4. Dificultad de las preguntas y asistencia técnica

Se indaga si es que las preguntas que aparecen en las fichas son consideradas como algo que razonablemente todo programa debe saber responder y por tanto se pueden contestar con información que los formuladores ya manejan; o si por el contrario, son preguntas completamente desconocidas y hay que levantar información especialmente para satisfacer aquellos requerimientos.

Un participante señala que son preguntas que conceptualmente uno ya se había planteado antes al diseñar el programa, pero hace hincapié en que pueden ser potencialmente novedosas para alguien que no sepa del tema (“si es que alguien nunca ha visto un marco lógico, puede ser difícil contestar las preguntas”). Al ser consultado sobre la eventual necesidad de asistencia técnica, señala que las unidades que están encargadas de llenar las fichas en general saben sobre el tema. En particular, existe una unidad de Control de Gestión que está encargada de “filtrar” las fichas (esta unidad existe al menos en MINEDUC).

Otro participante señaló que tuvo una mala experiencia con las evaluaciones, ya que una persona de MIDEPLAN le "hizo llenar todas las evaluaciones y al final me dijo que no calificaba para programa social". Esto se produjo porque la idea no se pudo conceptualizar como programa, a pesar de que es un gasto que se ejecuta. El participante explicó que esto se pudo haber dado porque es difícil conceptualizar un programa que tiene, en primer lugar, múltiples componentes; en segundo lugar, porque es transversal a muchos ministerios; en tercer lugar, porque es financiado con recursos privados; y en cuarto lugar, porque el producto que se entrega tiene características de bien público, por lo que cuantificar sus beneficios se hace más difícil. En este sentido, se plantea la duda sobre la posibilidad cuantificar los beneficios sociales en las evaluaciones. Ante esta inquietud, se recordó que existen metodologías para calcular los beneficios sociales, como por ejemplo las que se aplican en el Sistema Nacional de Inversiones.

Finalmente, se reitera la necesidad de que la ficha de evaluación ex-ante debe recoger las particularidades de cada programa.

5. Conocimiento de Criterios de Evaluación

A los participantes se les pregunta si es que conocen el sistema de evaluación, la escala de puntajes, o si es cuantitativa o cualitativa, en el caso de las distintas fichas analizadas.

Los participantes señalan que en los años que llevan completando la ficha de DIPRES no han tenido claridad sobre cómo evalúan, pero que se han formado alguna idea ideas a través de conversaciones con los sectorialistas. En este sentido, creen que priman los factores financieros por sobre los sociales (las preguntas que más importarían son "en qué gastaran y cuánto"). Ellos mencionan que la evaluación tiene un sesgo por prioridades políticas, independiente de si el programa es bueno o no. Estas prioridades no siempre se dan a conocer públicamente, aunque a veces se pueden deducir del programa de gobierno o de los discursos presidenciales.

Producto de ello, los participantes se preguntan: "¿Se evalúa el programa o las promesas que hacen?". Los participantes señalan que les gustaría saber cuáles son los criterios de evaluación, en particular si es que son políticos y/o técnicos.

En su opinión, lo primero que miran los evaluadores en su ficha es si el programa fue mencionado en el discurso del 21 de Mayo del Presidente. Creen que la DIPRES está excesivamente concentrada en evaluar componentes y recursos, pero que muchas veces los resultados no están bien considerados.

Un participante agrega que en el próximo Ministerio de Desarrollo Social se deberían fijar visiones de Estado que vayan más allá de de un ministerio y de un período de gobierno. Da como ejemplo la obesidad, señalando que no solo la va a resolver el Ministerio de Salud, sino tiene que ser un esfuerzo conjunto entre todos los actores y a través del tiempo, ya que no se resolverá en solo en 4 años.

6. La experiencia con la Evaluación Ex – Ante y su utilidad

Los moderadores preguntan si es que la ficha de evaluación Ex-ante ha sido útil para mejorar el diseño de programas, o si ha sido meramente una obligación para ellos.

Los participantes señalan que su utilidad reside en que les obliga a ordenar ideas. Las preguntas ayudan a ordenar programas y muchas veces ver cuáles son viables, pero que la obtención de presupuesto a partir de estas preguntas lo consideran demasiado limitado como sistema, pues no permite conocer las particularidades de cada programa que pueden llevar a justificarlos.

7. Evaluadores

Se pregunta si desearían que los evaluadores fuesen expertos en los temas de trabajo sobre los cuales se pronuncian. Se señala que sería conveniente que comprendan, o que al menos tengan una visión de lo que están evaluando. Señalan que actualmente en MIDEPLAN hay muy poca gente para evaluar, y nadie es experto en los temas específicos. Desearían tener expertos sectorialistas en el tema, para poder cuantificar los beneficios de cada uno de los programas en mayor profundidad. Pero al mismo tiempo, reconocen que no es posible tener evaluadores especialistas para todo tipo de programas. Con todo, el equilibrio sería que exista una especialización mayor que la actual.

8. Programas Piloto

Producto del interés que manifestaron los participantes en evaluar sus proyectos con algo más que una ficha antes de decidir si rechazarlos o aceptarlos, los moderadores les preguntan sobre los programas piloto, consultándoles si es que existe la opción de presentarlos en los formularios actuales y si es que a ellos les gustaría llevarlos a cabo.

En primer lugar, señalan que no hay ningún elemento en las fichas que distinga a los programas piloto de los que no lo son. En segundo lugar, todos están de acuerdo con la idea de incluir alguna forma de presentar planes piloto para que puedan acceder a financiamiento. Proponen que un antecedente para llevar a cabo un plan piloto, es que aquel plan haya sido exitoso en otros países, y que se intente corregir por variables diferentes entre países.

9. Programas Relacionados

Se les pregunta a los participantes de qué forma deberían interactuar los programas que vienen a competir con programas similares, pero con mayor antigüedad y que no funcionaron.

Ellos señalan que deberían dejar competir los dos programas en la práctica, porque es difícil saber a priori cómo va a funcionar uno versus el otro. Adicionalmente, señalan que a veces dos programas parecidos se dan en espacios de tiempo distintos y es difícil por eso compararlos. Producto de ello, consideran necesario que la Ficha sea capaz de recoger información sobre qué tan parecidos son los programas, qué tiene uno mejor que el otro y por qué el programa anterior no funcionó correctamente. Para complementar, consideran necesario también la idea de intersectorialidad, para que “si dos programas parecidos o relacionados conversan” sea capturado en la Ficha, o más aún, que la Ficha incentive esa conversación.

10. Proceso Justo

En este punto se les preguntan a los asistentes si consideran que el proceso de Evaluación es justo.

Ellos señalan que, en primer lugar, que muchas veces desconocen porque los califican mal. En segundo lugar, señalan que otras veces los califican bien, pero les asignan la mitad del presupuesto solicitado, con lo cual no pueden implementar el programa que llenaron en la Ficha (“con la mitad del presupuesto no necesariamente puedo hacer la mitad del programa”). Eso lleva a reajustes y a una distorsión del proyecto principal, el que al cabo de un año no se ajustará a los resultados esperados que entregan los indicadores, y terminará siendo mal evaluado. Y en tercer lugar, indican que no hay instancias de apelación para poder defender los programas rechazados.

Finalmente, consideran que el proceso es una “caja negra”, donde entra una Ficha y sale un presupuesto, y no se sabe qué sucedió en el intertanto.

11. Otros Temas

Otros temas discutidos en el taller fueron:

- Importancia de que la ficha capture el hecho de que programas (“como el de Salud Bucal”) tienen resultados a muy largo plazo, “15 años”, y eso genera sesgo en la evaluación, ya que el cuestionario está muy enfocado al corto plazo.
- Los participantes se manifestaron dispuestos a que la ficha tenga más preguntas, señalando que no es muy costoso para ellos, y que el proyecto sea mejor presentado les traería beneficios al “poder mostrar de mejor forma el objetivo que ellos siguen”.

III. Conclusiones

Síntesis de los principales resultados

Los encargados de programas señalan que las evaluaciones ex-ante son necesarias porque permiten “afinar la visión del programa” y “posteriormente medir sus efectos”. En cuanto a su aplicación práctica de las fichas, indican que completarlas no les toma mucho tiempo a quienes tienen conocimientos previos (“de marco lógico”), pero que el hecho de tener que llenar tantas fichas les muestra que las distintas instituciones (MIDEPLAN, SEGPRES y DIPRES) no están coordinadas. Señalan que sería conveniente avanzar en dicha coordinación. Reconocen que llenar la ficha para quienes no conocen la metodología puede ser engorroso, pero no valoran mucho la

asistencia técnica para tales fines, por considerar que los evaluadores no son expertos en las materias que avalúan. Al respecto, señalan que les gustaría tener un experto en el tema para evaluar los programas respectivos.

Con respecto al contenido de las fichas, los asistentes opinan que tiende a tratar de manera estándar programas de naturaleza muy diversa. Por ejemplo, señalan que la Ficha debiese interiorizar aspectos relacionados con el “ambiente” donde se desarrolla la intervención. Asimismo, señalan que la Ficha debiese integrar características más cuantitativas y menos conceptuales. También indican que podría haber fichas especiales para programas piloto. Otros aspectos que la ficha no capturaría adecuadamente, son la intersectorialidad, y los beneficios de largo plazo. En ese sentido, preferirían fichas más exhaustivas, pues consideran que les permitiría presentar de mejor manera sus programas.

En cuanto a los criterios de evaluación, señalan que en general no los conocen. Perciben que muchas veces la prioridad política pasa por encima de los aspectos técnicos de la Evaluación Ex-ante. También señalan que prima más lo financiero que lo social. En ese sentido, creen que el proceso de selección no está siendo justo y lo describen como una “caja negra”.

3. Taller de Trabajo N° 3: Contraparte de Programas de MINEDUC, MINSAL y MIDEPLAN

I. Descripción

El presente informe ofrece los principales resultados de un taller de discusión cuyo objetivo fue obtener opiniones y experiencias personales de las Contrapartes de Programas de MINEDUC, MIDEPLAN y MINSAL sobre los actuales instrumentos y procedimiento de Evaluación Ex-ante y monitoreo.

El taller fue realizado el día Lunes 16 de Mayo de 2011, en la sala Teresa Jeanneret, piso 16 de la torre 26 de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257 de la comuna de Santiago Centro (Región Metropolitana). Los participantes fueron convocados a las 09:00 am, iniciándose el taller de discusión a las 09:10 am. Su duración fue de aproximadamente 1,5 horas.

El taller fue moderado por Claudia Martínez, del equipo consultor del PROYECTO DE APOYO A LA PREPARACIÓN DE UNA GUÍA METODOLÓGICA PARA LA EVALUACIÓN EX-ANTE DE PROGRAMAS SOCIALES.

El panel tuvo cuatro participantes: 1 de MINEDUC, 2 de MINSAL y 1 de MIDEPLAN. Todos tuvieron una muy buena disposición hacia la actividad.

Los invitados participaron voluntariamente, sus opiniones fueron a título personal y no institucional, y dieron su autorización para grabar el taller, así como para el posterior uso de la información para efectos del estudio señalado. La confidencialidad de los participantes es garantizada a través de la omisión de antecedentes personales que permitan su identificación ligada a cada una de las opiniones recabadas.

II. Resultados

Los resultados son presentados en el orden en que los distintos temas fueron preguntados por la moderadora del taller.

1. Experiencia con las Fichas de Evaluación Ex – Ante y su relación con evaluaciones nuevas

Al preguntarles a los participantes si es que conocían las Fichas de Evaluación de la DIPRES, MIDEPLAN y SEGPRES, tres de ellos señalan conocer la Ficha de MIDEPLAN y al menos uno conoce la ficha de la DIPRES. No registraban experiencia con la metodología de la SEGPRES.

Los participantes consideran que las Fichas de Evaluación Ex-ante son útiles para la formulación de proyectos ya que “sirve para ordenarse”. A pesar de esto, mencionan una serie de críticas hacia las mismas, las que se detallan a continuación.

En primer lugar, se señala que existe una gran dificultad para obtener información asociada a cómo estimar los costos de producción, el que está dado en parte por la dificultad de estimar cobertura, ya que esta información o no existe o está muy fragmentada (mencionado en el caso particular de los programas de salud). Esto se debe principalmente a que los programas se ejecutan a nivel de red asistencial y no a nivel ministerial, por lo que la información de cobertura de los programas no se tiene a nivel ministerial, ya sea porque está dispersa entre los distintos servicios ejecutores, o porque derechamente éstos no la registran por no tener la obligación de hacerlo.

Por otra parte, también existe dificultad en estimar los costos asociados a Recursos Humanos (RRHH), ya que las personas que trabajan en un programa en general no tienen dedicación exclusiva, sino que participan en múltiples actividades a la vez. Esto implica tener que prorratear de su dedicación horaria entre distintos programas. Se señaló que esa información algunas veces la han podido recuperar mediante encuestas, pero que sin este esfuerzo paralelo no es obtenerla.

Otro problema para calcular los costos directos aparece cuando al surgir un nuevo programa no necesariamente hay más contrataciones, sino que se les asigna más trabajo a los funcionarios ya existentes. Esto implica volver a prorratear el costo de los recursos humanos. Otra dificultad para calcular los costos de RRHH es que cada municipalidad paga de forma distinta los mismos servicios y tiene un flujo distinto de personas a las cuales atender. Los participantes muestran como ejemplo el caso de la vacunación, donde en una comunidad rural con pocos habitantes el costo per cápita es

mucho más alto que en una comuna grande urbana, donde una misma persona atiende a muchas más personas.

En segundo lugar, los participantes señalan que en las fichas de evaluación existe un problema con la identificación de los indicadores pertinentes de resultados intermedios, ya que existen distintas formas de enfrentar un mismo problema (“por ejemplo, para aumentar el puntaje SIMCE puedo aumentar mi dotación de computadores, calidad docente o computadores”). Esto es complejo cuando muchas veces el cumplimiento de metas respecto de estos indicadores tiene un efecto en el salario de los individuos, pues puede incentivar que se definan indicadores y metas más fáciles de cumplir.

En tercer lugar, se señala que hay un problema de incentivos, ya que los resultados de la evaluación no son vinculantes. Por ello, perciben que generalmente los presupuestos están ya aprobados, así que no existen incentivos a llenar bien las fichas. Adicionalmente, se señala que para mejorar el diseño de los programas, les han sido más útiles los indicadores del PMG, que también les exige DIPRES, que las Fichas de Evaluación Ex-ante.

En cuarto lugar, se señala que existe un problema con la ficha de evaluación cuando el fin de un programa es entregar un servicio, pues los distintos agentes entienden de distinta manera lo que es entregar aquel servicio (“algunos hacen una capacitación, otros entregan un manual y otros hacen que alguien les explique personalmente”) y reportan bajo esos criterios heterogéneos lo que ellos consideran que es el cumplimiento de los mismos. Esto hace que las fichas no sean comparables en estos casos.

En quinto lugar, señalan que existen programas que llevan varios años funcionando que no están estructurados como tales (“ni siquiera tienen un marco lógico”) y, por lo tanto, a esas alturas creen que ya no vale la pena hacerles una evaluación ex-ante.

Al preguntarles a los asistentes si estos problemas desaparecerían si se evaluaran sólo programas nuevos, algunos señalaron que se mantendría el problema de dificultad de recabar información de parte de los ejecutores descentralizados (Seremis, Servicios y finamente Municipalidades). Esto produce que muchas veces el programa

diseñado a nivel central sea ejecutado de forma completamente distinta por las Municipalidades.

Finalmente, los participantes del MINSAL señalan que están aplicando un cambio estructural en su modelo de atención, pasando de un modelo programático a uno de atención integral donde el foco es atender a una persona por su condición de ser humano y no por su patología. Este cambio de modelo dificulta mucho el llenado de las Fichas, ya que éstas tienen la lógica programática de atender por patologías.

2. Características deseadas de una Evaluación Ex-ante

A los participantes se les pregunta cómo debiese ser una Evaluación Ex-ante. Para otorgarles una idea más precisa, se les mencionaron los siguientes aspectos: el formulario para recabar información, el grado de participación en el proceso, la necesidad y características de una eventual asistencia técnica, entre otros. Adicionalmente se les preguntó de qué forma se podía eliminar el hecho de que los agentes no completen bien las fichas, que ellos mismos identificaron previamente como un problema.

Los participantes concuerdan que la Evaluación Ex-ante debe ser un proceso participativo, entre ellos y la entidad evaluadora. Mencionan distintas opiniones sobre cómo se debiese dar esta interacción. Un participante señala que la evaluación debiese ser realizada por un analista de MIDEPLAN especializado en el área al cual pertenece el Ministerio que presenta el programa. Otro participante preferiría que hubiese expertos en evaluaciones en cada ministerio que presenta programas, quien pudiese encabezar este proceso. En ese sentido, lo prefiere por sobre una evaluación externa de otro ministerio ("Cada ministerio debería hacer bien sus evaluaciones, ¿por qué MIDEPLAN tiene que venir a evaluarnos a nosotros?").

De todas maneras se señala que el analista externo tiene ciertas ventajas: la primera, que les ayuda efectivamente a diseñar bien el proyecto en su marco lógico para que "el programa parta bien y luego se pueda ejecutar bien", y en segundo lugar, que eliminaría el sesgo natural que se crea en quién diseña su programa sobre la calidad de este, dando una mirada más objetiva.

Todos coinciden en que el analista de la institución evaluadora que ayude en este proceso debe apoyarlos exclusivamente en el llenado del formulario, pero no en orientar el contenido, pues no es un experto en el mismo. En sus propias palabras "MIDEPLAN debe ayudar en los conceptos de la planificación, pero no en el contenido. Por ejemplo, indicarle al diseñador del programa que falta que defina un indicador de procesos".

Se plantean dos ideas adicionales respecto al sistema de evaluación ex-ante. En primer lugar, un participante propone el sistema de "Premio y Castigo" para las Fichas. Este sistema consiste en hacer vinculante la Ficha con el Presupuesto. El participante señala que este sistema no le quitaría potestad al Presidente de la República para hacer programas, pero acotando su cantidad. En segundo lugar, se propone crear una cultura de "contar bien y unificar criterios" ya que existen Ministerios que tienen problemas graves de estadísticas. Este problema lleva a que no estén bien calculados los indicadores y, por ello, no le vean utilidad a la Ficha de Evaluación Ex – Ante, o la completen con información poco fidedigna.

3. Procedimientos para presentar un programa a evaluación

Se les pregunta a los participantes qué formularios llenan actualmente y cómo (con apoyo o en solitario). Un analista señala que ello depende del Programa, ya que en algunos Programas trabajan en conjunto, y luego se envía la información a la DIPRES, en cambio en otros el encargado del programa llena la ficha y luego se le envía a la DIPRES, sin intervención de otros actores dentro del ministerio.

El participante de otro ministerio señala que en su institución la presentación de programas está coordinada por la División de Planificación y Presupuesto, y el Centro de Estudios, que cuenta con un área de Evaluación. Estos dos organismos cumplen funciones paralelas. Adicionalmente, existe una contraparte para cada una de las divisiones del ministerio. Finalmente, quien envía formalmente la información a la DIPRES es la División de Planificación y Presupuesto.

Los asistentes de la tercera institución, señalan que en ella hay un encargado de programas que es un analista de MIDEPLAN, el que se encarga de orientar en la formulación de los programas. El nivel de interacción fue tan alto en el proceso de

llenado de las ficha de monitoreo, que al analista de MIDEPLAN se le facilitó una oficina en la institución evaluada.

III. Conclusiones

Los participantes señalan conocer las Fichas de Evaluación Ex-ante, y consideran que son útiles para la formulación de proyectos, ya que "sirven para ordenarse".

A pesar de esto, hacen críticas a las fichas existentes. Las principales son: gran dificultad para obtener información sobre costos de producción (en especial de recursos humanos), problemas para identificar los indicadores de resultados intermedios, problemas de incentivos para responder bien la ficha al no ser vinculante, diferencias de criterios de cumplimientos de metas, y poca pertinencia de aplicar la evaluación ex-ante a programas que llevan años funcionando.

Al preguntárseles si estos problemas desaparecerían al evaluar sólo programas nuevos, señalan que la descentralización en la ejecución de los programas mantendría varios de ellos de todas maneras.

Los participantes señalan que el proceso de Evaluación Ex-ante debe ser un proceso participativo, sin embargo, no hay consenso sobre si el analista que apoya debe ser del mismo ministerio o del ministerio evaluador. Los participantes piensan que un analista externo los ayuda a hacer un mejor programa al ser más objetivo.

Para mejorar el llenado de la Ficha, proponen, en primer lugar, un sistema vinculante con el Presupuesto; y, en segundo lugar, crear una cultura de estadísticas estandarizadas y confiables.

Finalmente, respecto de cómo se organizan los ministerios para la presentación de programas, se observa heterogeneidad, sin identificase un modelo preferido por sobre otros.

ANEXO 5: Ejercicio Piloto de Evaluación Ex-Ante de Programas Sociales

I. INTRODUCCION AL EJERCICIO PILOTO

Con el fin de perfeccionar el diseño de los instrumentos de evaluación ex – ante de programas sociales propuestos en esta Guía Metodológica, los formularios fueron sometidos a un testeo para identificar las fortalezas y debilidades de su estructura y contenidos. Para ello, se realizó un ejercicio piloto de aplicación tanto de los formularios de presentación de programas sociales nuevos y reformulaciones y/o ampliaciones para la evaluación ex – ante, así como de las pautas de revisión y calificación de los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex - ante.

El ejercicio piloto de aplicación de los formularios de presentación de programas sociales, fue realizado por los encargados y formuladores de 6 programas sociales de los Ministerios de Salud, Educación y Planificación.. Se seleccionaron 2 programas de cada ministerio – uno nuevo y otro de reformulación y/o ampliación –, con tal de aplicar ambas versiones de los formularios de presentación.

Luego, en la etapa del ejercicio piloto de evaluación ex-ante de los programas participaron 3 analistas del Departamento de Estudios y 3 de la División de Monitoreo del Ministerio de Planificación, los cuales, en el marco de este ejercicio, apoyaron a los formuladores en el llenado de los formularios de presentación y aplicaron las pautas de revisión y calificación de los formularios de presentación de programas sociales. Cabe señalar que los profesionales de Mideplan expresamente no apoyaron a los formuladores en materias que se pudieran entender como parte del diseño de los programas respectivos.

Al finalizar las etapas de formulación y de evaluación ex – ante del ejercicio piloto, se realizaron dos talleres de análisis del ejercicio, uno con los evaluadores y otro con los formuladores, para recoger las experiencias de cada grupo de participantes en el ejercicio.

Los talleres se llevaron a cabo los días 30 de junio y 6 de julio, respectivamente, en las dependencias de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.

Las reuniones fueron moderadas por los investigadores del equipo consultor, Claudia Martínez, Jorge Rodríguez y Lucy Kuhn. Cada taller fue grabado y luego se hizo un reporte resumiendo lo discutido y las principales conclusiones, los que se presentan en la sección siguiente.

En términos generales, el ejercicio piloto permitió concluir que si bien la ficha era en general adecuada desde el punto de vista de formuladores como de evaluadores, habían diversos elementos que ameritaban perfeccionarse para lograr la adecuada aplicación de estos instrumentos en régimen.

Desde la perspectiva de los formuladores se pudo identificar, entre otros aspectos, su grado de conocimiento respecto de la metodología utilizada en estos instrumentos de evaluación ex-ante y sus capacidades para formular sus respectivos programas; su opinión sobre el nivel de dificultad de los formularios de presentación de programas sociales y sobre la calidad y pertinencia de las preguntas contenidas en el formulario; su percepción sobre el proceso de apoyo al llenado del formulario por parte de los analistas de MIDEPLAN; su apreciación sobre la claridad de las definiciones y la utilidad de las instrucciones para completar los formularios de presentación de programas sociales; y su opinión sobre los plazos necesarios para completar adecuadamente los formularios.

Por su parte, desde la perspectiva de los evaluadores se analizó su percepción sobre las capacidades de los formuladores para presentar sus programas sociales; sobre la estructura del formulario de presentación de programas y la calidad de las preguntas; sobre el nivel de complejidad de la pauta de revisión de los formularios de presentación; sobre la asignación de puntajes en cada aspecto de la pauta y el esquema de las categorías de calificación de los programas en base a su puntaje; sobre el proceso de asistencia a los formuladores en el llenado de sus formularios y el proceso mismo de evaluación ex-ante; así como sobre las instrucciones para aplicar las pautas de revisión y los plazos asociados a aplicarlas.

Los reportes que se presentan a continuación, contienen los principales resultados de los talleres de análisis del ejercicio piloto.

II. TALLERES DE ANALISIS DEL EJERCICIO PILOTO

1. Reporte Taller N° 1: Evaluadores de Programas sociales

I. Descripción:

El presente reporte muestra los principales aspectos del taller de análisis del ejercicio piloto que se realizó con 3 analistas del Departamento de Estudios y 3 de la División de Monitoreo del Ministerio de Planificación, con el objetivo de hacer un análisis crítico de los instrumentos de evaluación ex – ante propuestos, y recoger su experiencia como evaluadores en la aplicación piloto de las pautas de revisión y calificación de los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex – ante.

El taller fue realizado el día jueves 30 de junio de 2011, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Su duración fue de aproximadamente 2 horas.

El taller fue moderado por Jorge Rodríguez y Lucy Kuhn, miembros del equipo consultor del Proyecto de Apoyo a la Preparación de una Guía Metodológica para la Evaluación Ex – Ante de Programas Sociales.

Al inicio de la reunión se garantizó la confidencialidad de los antecedentes de los participantes, de manera de fomentar la total libertad en la expresión de sus comentarios y sugerencias respecto de los instrumentos de evaluación ex-ante, considerando que ellos son actores principales en el diseño y elaboración de estos los instrumentos.

Los analistas tuvieron muy buena disposición durante toda la reunión, siendo muy participativos al manifestar sus opiniones sobre los formularios de presentación de programas sociales y sobre las pautas de revisión y calificación de los mismos.

De esta manera, plantearon con plena libertad y en forma bastante exhaustiva las dudas y dificultades que enfrentaron durante el proceso de apoyo a los formuladores y posteriormente durante la evaluación y calificación de dichos programas. Generaron relevantes observaciones y recomendaciones orientadas a mejorar la comprensión y facilitar la aplicación de los formularios de presentación, de las pautas de revisión y de los puntajes de calificación de programas.

II. Consideraciones generales del ejercicio piloto desde la perspectiva de los evaluadores

Antes de iniciar la discusión propiamente tal sobre los instrumentos de evaluación ex-ante aplicados en el ejercicio piloto, los analistas enumeraron una serie de aspectos que consideran que afectaron una aplicación adecuada de los formularios de presentación y de las pautas de revisión y calificación de programas. En particular, se refirieron a 4 elementos centrales:

- a. Falta de tiempo: los evaluadores señalaron que el ejercicio contó con tiempos muy acotados, de modo que los formuladores no tuvieron tiempo suficiente para completar a conciencia los formularios de presentación, ni para solicitar información clave a otras áreas de su institución. A su vez, indicaron que los propios analistas no tuvieron tiempo suficiente para sociabilizar entre ellos los resultados de las pautas de revisión, como hubiesen preferido.
- b. Falta de interés inicial de los formuladores: Los evaluadores se refirieron a que en general no hubo un interés genuino por parte de los formuladores de participar en el ejercicio piloto, incluso en algunos casos hubo un poco de resistencia inicial, y que los formularios “los llenaron porque había que llenarlos”.
- c. Posible baja rigurosidad en el llenado del formulario, por parte de los formuladores: los evaluadores señalaron que les preocupó que, los formuladores hayan copiado directamente algunas respuestas del Formulario E de la Dirección de Presupuestos, arrastrando errores de un formulario a otro y no considerando que algunas de esas preguntas tenían variantes en el Formulario de Presentación propuesto, o que se solicitaba información que en las preguntas del Formulario E no se consideraba. Se entiende que esta situación está asociada al poco tiempo que tuvieron para llenar los formularios.
- d. Deficiencias en el conocimiento de la metodología de formulación de programas por parte de los formuladores: Los evaluadores consideran que en algunos Servicios es evidente la falta de conocimiento sobre la metodología de marco lógico, o que las capacidades instaladas en dichos Servicios para completar los formularios es insuficiente. Por ello, concuerdan que en régimen se debe considerar una capacitación previa en estas materias.

III. Consideraciones sobre los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex-ante y sus instrucciones, desde la perspectiva de los evaluadores

En términos generales, los evaluadores consideraron adecuada la estructura, los contenidos y la exhaustividad de los formularios de presentación. Si bien les parecieron adecuados, se refirieron a una serie de aspectos de los formularios y sus respectivas instrucciones que podrían perfeccionarse. En este sentido, las mejoras apuntan principalmente a perfeccionar la definición de algunos conceptos; incorporar ejemplos en las instrucciones; exigir mayor rigurosidad en la evidencia entregada por los formuladores; y que el formulario de presentación sea más autoexplicativo (es decir, que no se deba recurrir tanto al documento aparte con instrucciones para su llenado).

En relación a las preguntas que a juicio de los evaluadores presentan las mayores dificultades para los formuladores, se destacan las presentadas a continuación, indicando las sugerencias que los evaluadores propusieron para facilitar la comprensión de ellas:

- a. Definición de objetivos del programa: los evaluadores identifican la existencia de serias deficiencias en el llenado de los formularios en lo referente a la descripción del fin, propósito y componentes, por lo que sugieren se mejore la definición de dichos conceptos en las instrucciones y se den ejemplos.
- b. Definición de la población: los evaluadores indican que los formuladores tuvieron problemas al cuantificar las poblaciones y distinguir la población potencial de la población objetivo y de la población beneficiaria. De igual forma, señalan que los formuladores tuvieron dificultades en diferenciar los criterios de focalización, priorización y selección de dichas poblaciones, respectivamente. Frente a esta situación, sugieren introducir ejemplos para aclarar las diferencias. A su vez, en la solicitud de proyección de las poblaciones, los evaluadores sugieren que se debe entregar una definición más clara de lo que se entiende por los años T-1 a T+3.
- c. Estrategia de Intervención: en la pregunta “Explique brevemente en qué consiste la estrategia de intervención del programa, señalando por qué esta estrategia es la mejor alternativa. Adicionalmente, indique el tiempo de

duración de la intervención”, los evaluadores señalaron que da espacio para que los formuladores se expliquen en forma extensa, pero sin responder concretamente qué es lo que hace el programa, cómo lo hace y por qué el programa planteado es la mejor alternativa. En este sentido, sugieren que la pregunta podría desagregarse en preguntas más cortas y concisas.

d. Definición y formulación de indicadores a nivel de fin, propósito y componentes:

Los evaluadores enfatizan la necesidad de reforzar las instrucciones sobre elaboración de indicadores, de modo que los formuladores planteen indicadores que realmente reflejen los logros de los objetivos y de los componentes y que estén correctamente formulados como una razón, porcentaje o proporción.

- e. Presupuesto y gastos del programa: los evaluadores coinciden en señalar que los formuladores no manejan la información presupuestaria y que la coordinación interna con las áreas financieras de la institución pareciera ser baja, porque los formularios fueron entregados con esta sección bastante incompleta. Además, en los casos que entregaron información sobre gastos del programa, por una parte no desglosan ni identifican lo suficiente el monto contenido en la casilla “otros”, haciendo imposible identificar la desagregación de gastos; y por otra, tienden a poner \$0 en el monto de gasto administrativo, lo cual no es razonable. Los evaluadores sugieren incorporar una restricción a las preguntas de gastos, especificando que montos muy altos concentrados en “otros” deben desglosarse en forma detallada, de lo contrario, castigar el puntaje; también sugieren castigar si es que no hay una explicación adecuada que justifique el bajo monto en gastos de administración.

Por otra parte, cuando se les preguntó qué preguntas del formulario de presentación consideran poco relevantes y que se podrían eliminar del formulario, y a su vez, qué preguntas o aspectos consideran que son importantes y deberían incorporarse al formulario, los evaluadores señalaron que en realidad no eliminarían preguntas, sino que añadirían algunos aspectos que perciben como relevantes para la presentación de un programa. Entre éstos, mencionaron:

- a. Pedir especificar qué entidad entrega el servicio o bien a los beneficiarios del programa: sugirieron incorporar que el formulador especifique claramente cuál es la organización (otro Servicio público, un municipio, una ONG, etc.) que

finalmente entrega el bien o servicio del programa a los beneficiarios del mismo.

- b. Incorporar referencias internacionales que ayuden a dimensionar la magnitud del problema: en la descripción del problema, los evaluadores detectaron que muchas veces no se entrega información suficiente para comparar la magnitud de lo que se establece como problema en el país, con respecto a alguna referencia a nivel internacional. Sugieren que esta pregunta exija al formulador otorgar un estándar internacional como referencia para dimensionar el problema. Por otra parte, desde un ámbito más bien de estructura del formulario de presentación, señalan que les parece de mayor lógica que esta pregunta se aplique más al comienzo del formulario.
- c. Vinculación con los compromisos de Gobierno: los evaluadores solicitan que se especifique cuál es el documento o instrumento gubernamental con el cual se deben identificar los compromisos ministeriales, pues detectaron que existía confusión al respecto de parte de los formuladores.
- d. Criterios de egreso del programa: los evaluadores indican que es relevante conocer cuáles son los criterios o requisitos que debe cumplir el beneficiario para egresar del programa; en caso que no aplique, el formulador debe indicarlo y justificarlo.
- e. Factores de riesgo: sobre los factores externos que pueden poner en riesgo el éxito del programa, los evaluadores recomiendan que se les solicite a los formuladores no solo identificarlos, sino también que muestren como consideran enfrentarlos.

En relación a las definiciones e instrucciones de los formularios de presentación de programas sociales, los evaluadores consideran que en algunos aspectos falta mejorarlas, definiendo con mayor claridad algunos conceptos e incorporando ejemplos prácticos. En particular, se refirieron a la necesidad de entregar mejores instrucciones y ejemplos en las preguntas de objetivos, poblaciones, indicadores y presupuesto. Sugieren además que en estas preguntas las instrucciones sean incorporadas en el mismo formulario de presentación.

Adicionalmente, los evaluadores opinan que en las preguntas que se solicita señalar las fuentes de información como referencia de los datos o justificaciones entregadas, las instrucciones sean estrictas en exigir al formulador entregar el año, autor y

principales conclusiones de las publicaciones, estudios u otras referencias que señalen como evidencia.

Señalan también la necesidad de especificar el concepto de programa piloto, explicando cómo se identifica y en qué consiste.

Finalmente, sugieren profundizar la explicación sobre los conceptos de enfoques para la igualdad de oportunidades.

IV. Consideraciones sobre las pautas de revisión de los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex-ante

Los evaluadores fueron consultados sobre la dificultad de la aplicación de la pauta de revisión, si se entendieron las instrucciones, y si tienen observaciones sobre la asignación de los puntajes a cada aspecto de la pauta.

Al respecto, los evaluadores manifestaron sentirse cómodos con la pauta y con los puntajes a asignar, en especial destacaron que la posibilidad de aplicar puntajes de 0,5 en 0,5 puntos, les facilitaba muchísimo la evaluación.

Sin embargo, no les resultó fácil aplicar el puntaje en aquellas preguntas de la pauta de revisión en que la puntuación máxima es mayor a 4 puntos. Consideran que es complejo distribuir tantos puntos para un solo concepto o pregunta. Preferirían que el máximo puntaje para cada aspecto evaluado no superase los 4 puntos o, en su defecto, explicitar en las instrucciones de las preguntas de la pauta con alto puntaje, la manera de distribuir los puntos para disminuir la subjetividad del evaluador.

Otro aspecto resaltado sobre la aplicación de la pauta de revisión, tuvo que ver con los “errores de arrastre”. Este tema generó bastante discusión entre los evaluadores, manifestando su preocupación de que al evaluar cada pregunta en su propio mérito, podrían quedar en categoría de programa con “Recomendación Favorable (RF)”, algunos programas que, por ejemplo, parecieran consistentes y coherentes en su diseño con sus objetivos, pero que dichos objetivos no tuviesen relación con la solución del problema planteado. Como sugerencia, plantearon la posibilidad de añadir requerimientos para que un programa se califique como RF, exigiendo que ciertas

preguntas clave – como la definición del problema o identificación de los objetivos –, cumplan un mínimo de puntaje o que al menos no tengan 0 puntos.

Por otra parte, algunos evaluadores se refirieron a que la pauta de revisión evalúa algunos conceptos de forma integrada, asignando un solo puntaje a más de un concepto a la vez. En todo caso, no todos los evaluadores coincidieron con esto.

Un aspecto adicional, de tipo formal, que señalaron los evaluadores respecto de las pautas de revisión fue el eliminar de las instrucciones el uso de adjetivos como “adecuadamente” o “correctamente”, porque lo adecuado o lo correcto es subjetivo y depende del criterio del evaluador, por lo que según algunos evaluadores dichos adjetivos no aportarían mayormente a la asignación de puntaje.

Finalmente, en cuanto a la pregunta sobre la modalidad de producción de los componentes, los evaluadores señalaron que la instrucción para el evaluador indica que las etapas de producción deben ser “justas y necesarias”, pero que se debería incorporar que además sean “suficientes”.

V. Consideraciones sobre el esquema de calificación de los programas sociales evaluados

Los evaluadores consideran adecuado el esquema de calificación. Solamente sugirieron separar la categoría de “Objetado Técnicamente (OT)” en dos sub-categorías (con observaciones menores y con observaciones graves), ya que la categoría OT podría ser muy amplia y en ella pueden quedar programas con calidad de diseño muy dispar, lo que impide diferenciarlos.

VI. Consideraciones sobre los procesos de formulación y evaluación ex-ante de los programas sociales

En relación al proceso de formulación de los programas, los evaluadores resaltaron dos aspectos de la etapa de asistencia técnica a los formuladores. En primer lugar, desearían que se realizasen capacitaciones sobre la metodología a los encargados y a los formuladores de los programas antes del proceso de formulación y que se reforzase la función de asistencia de los analistas al llenado del formulario.

En segundo lugar, destacaron la necesidad de separar las funciones de asistencia al llenado y de evaluación del formulario de presentación, ya sea en dos equipos

distintos de analistas o en dos áreas distintas de MIDEPLAN, para no hacer perder objetividad a los evaluadores.

A los evaluadores se les preguntó sobre el proceso de evaluación y calificación de los programas evaluados. Al respecto, señalaron que les parecía adecuado que 2 evaluadores revisaran en paralelo un mismo programa, y luego se reunieran a comparar los puntajes asignados, para consensuar la calificación final. Sólo recomendaron que las parejas de evaluadores vayan rotando a lo largo del tiempo.

Durante el proceso de evaluación, en general sucedió que los puntajes asignados por ambos evaluadores estaban dentro de un rango similar, con diferencias menores, lo que permitió consensuar la calificación final con relativa facilidad. Solamente en un programa no alcanzaron a llegar a consenso de categorías de calificación, pero señalaron que fue principalmente por falta de tiempo.

Finalmente, sobre los plazos para evaluar un programa, estiman que en régimen podrían requerir un día, contemplando la evaluación individual y otro día para el trabajo en equipo para consensuar la calificación del programa. Respecto de los plazos para el llenado de los formularios, suponen que los formuladores requieren al menos un mes.

VII. Conclusiones y recomendaciones generales de los evaluadores sobre los instrumentos de evaluación ex – ante y el proceso de formulación de programas sociales

En general, los evaluadores consideran que los instrumentos de evaluación ex-ante propuestos en esta Guía Metodológica son adecuados y abordan de forma exhaustiva aspectos importantes del diseño de los programas sociales.

De todas maneras, plantean perfeccionamientos. Principalmente: mejorar las definiciones de las instrucciones para completar los formularios de presentación de programas, incorporar ejemplos prácticos, aumentar los requisitos de rigurosidad en la presentación de fuentes de información por parte de los formuladores, y que en lo posible, el formulario de presentación fuese más auto-explicativo.

Señalan en especial la necesidad de mejorar las explicaciones en los aspectos de: objetivos del programa, identificación de las poblaciones, formulación de indicadores y presentación de información presupuestaria.

Sobre las pautas de revisión de los formularios de presentación de programas sociales, los evaluadores pusieron énfasis en reducir los puntajes máximos en algunas preguntas, dado que se torna complejo distribuir tantos puntos en una sola pregunta.

Además, si bien surgieron comentarios sobre los pesos relativos de cada pregunta o sección de la pauta de revisión, se entiende que la definición de los puntajes debe quedar para una decisión más bien política de las autoridades.

De los procesos de formulación y evaluación ex-ante, recalcan la necesidad de realizar capacitaciones a los encargados y formuladores de programas sociales, sobre la metodología aplicada en los formularios de presentación (marco lógico); fortalecer el rol de asistencia técnica de los evaluadores (en materia de llenado del formulario); y separar la función de asistencia al llenado del formulario, de la función de evaluación ex-ante en dos equipos de analistas diferentes.

2. Reporte Taller N°2: Formuladores de programas sociales

I. Descripción

A continuación se presentan los principales resultados del taller de análisis del ejercicio piloto que se realizó con 6 profesionales de los Ministerios de Educación, Planificación y Salud, encargados de completar los formularios de presentación de 5 de los 6 programas seleccionados para el ejercicio piloto². El objetivo del taller fue hacer un análisis crítico de los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex – ante y recoger la experiencia de los formuladores en el llenado de los mismos.

El taller fue realizado el día miércoles 6 de julio de 2011, en la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. Su duración fue de aproximadamente 1 hora.

El taller fue moderado por Claudia Martínez A. y Lucy Kuhn, miembros del equipo consultor del Proyecto de Apoyo a la Preparación de una Guía Metodológica para la Evaluación Ex – Ante de Programas Sociales.

Al inicio de la reunión se garantizó la confidencialidad de los antecedentes de los participantes, de manera de fomentar la total libertad en la declaración de sus opiniones, comentarios y sugerencias respecto de los formularios de presentación social de programas y sus respectivas instrucciones.

Los formuladores tuvieron una muy buena disposición durante el taller, motivados por poder expresar su opinión respecto del proceso de formulación. De esta manera, señalaron las fortalezas de la ficha, y las diversas dificultades que enfrentaron durante el llenado de los formularios de presentación de programas, y entregaron sugerencias para su mejora.

²El equipo a cargo de la formulación de uno de los seis programas seleccionados para el ejercicio no pudo asistir al taller, sin embargo hicieron llegar sus comentarios por escrito a la pauta de preguntas utilizadas en el taller. Sus comentarios son considerados en este reporte.

II. Consideraciones generales del ejercicio piloto desde la perspectiva de los formuladores

En general, los formuladores se mostraron muy interesados y motivados de haber participado del ejercicio piloto. Si bien algunos señalaron haber tenido apreensiones en un principio, varios manifestaron que este ejercicio les otorgó una oportunidad de cuestionarse o replantearse aspectos de sus programas, y de esta forma mejorarlos.

Sobre la estructura del formulario de presentación de programas sociales, los formuladores en general señalaron que este formulario es amigable y las preguntas son más claras que otros que han tenido que completar. Destacaron que el no tener límite de espacio en cada pregunta, les permitió explayarse mejor sobre los contenidos de sus programas, lo que consideran como positivo.

Consideran que las preguntas del formulario son adecuadas y que están bien formuladas en general, aún cuando algunos señalan que la redacción de los enunciados en ciertos casos resulta ambigua, aún cuando se cuente con una guía de instrucciones o con la asistencia de un analista de Mideplan. Esperarían que el formulario fuese más auto-explicativo, considerando que hay formuladores que cuentan con un manejo sólo básico sobre diseño (marco lógico). Asimismo manifestaron que si bien las instrucciones eran conceptualmente claras, estas serían más útiles si incorporaran ejemplos.

Mencionaron que el cuestionario es exhaustivo y detallado en cuanto a la solicitud de información, lo que si bien les presenta un importante desafío, lo consideran muy positivo, ya que en varios casos les permitió plantearse aspectos del programa que no los tenían claros, y en más de alguna oportunidad les sirvió para redefinir algunos elementos de éste.

Algunos factores no contribuyeron a completar el formulario de presentación de manera satisfactoria en este piloto. Entre éstos, recalcaron:

- a. Tiempos excesivamente acotados para llenar los formularios. Los formuladores tuvieron 2-3 días para completarlo, lo cuál fue señalado como insuficiente en gran parte de los casos.

- b. No tener claridad al inicio del ejercicio piloto sobre el contexto del mismo. Esto afectó de cierta manera la motivación con la que enfrentaron el ejercicio.
- c. En algunos casos, la falta de capacitación y conocimiento sobre la metodología utilizada en el formulario de presentación de programas (marco lógico), limitó considerablemente la capacidad de completarlo. La existencia de una capacitación previa se presenta por lo tanto como una necesidad para la correcta presentación de los programas.
- d. La existencia de ciertas fallas en la organización interna de algunas de las instituciones que participaron del ejercicio, dificultaron la recopilación y levantamiento de información. Al respecto, algunos formuladores se refirieron a la complejidad del proceso de solicitud de datos a otras áreas dentro su propio Servicio, lo cual debiera estar considerado como parte fundamental del proceso de formulación de programas. Esto se hace particularmente necesario para la obtención de datos cuantitativos de costo necesarios para completar la ficha de presentación de programas. Adicionalmente, mencionaron la falta de disponibilidad de información que poseen algunos programas o instituciones, muchas veces con bases de datos incompletas o desactualizadas.
- e. La falta de definiciones de elementos relevantes del programa dificultó el llenado del formulario. En un par de casos los formuladores señalaron que por ser programas nuevos, aún no tienen claridad sobre las definiciones de objetivos y estrategias del programa, entre otros aspectos.

III. Consideraciones sobre los formularios de presentación de programas sociales para la evaluación ex-ante, desde la perspectiva de los formuladores

En primer lugar, a los formuladores se les consultó sobre el nivel de dificultad del formulario de presentación de programas sociales. Al respecto, la mayoría coincidió con que haber llenado recientemente el formulario E de la Dirección de Presupuestos, y anteriormente haber trabajado con la Ficha de Monitoreo del Ministerio de Planificación, les facilitó la entrega de información y datos en este formulario de presentación de programas sociales, porque ya habían hecho el trabajo de recopilación de información en gran parte de los casos. En este contexto, algunos formuladores señalaron no haber tenido mayores dificultades en el llenado del formulario de presentación.

Por otro lado, se manifestaron tres tipos de dificultades. Primero, en relación a algunas preguntas o estructura del formulario de presentación de programas sociales. Segundo, dificultades internas de su programa o de su Servicio, lo que limitó la identificación de ciertos aspectos del programa como la definición de objetivos, poblaciones y estrategia de intervención. Tercero, la falta de coordinación interna entre las distintas áreas también obstaculizó el levantamiento de información. Finalmente, en el caso de un programa, se manifestó una importante dificultad para completar el formulario, debido al escaso conocimiento y experiencia con la metodología aplicada, el bajo dominio de los conceptos planteados y la alta complejidad de los contenidos del formulario de presentación.

En relación al primer tipo de desafío, los formuladores convinieron en algunas dificultades comunes que enfrentaron en el llenado de los formularios. En particular se refirieron a: la descripción de la profundidad del problema; las definiciones de fin y propósito del programa; la definición de componentes y la descripción de sus modalidades de producción; la identificación de población y las diferencias entre la población potencial, objetivo y beneficiaria; la cuantificación y proyecciones de las poblaciones; la definición y formulación de indicadores a nivel de fin y propósito; la entrega de información presupuestaria y de gastos del programa; y los conceptos y aplicabilidad de los enfoques de género, territorial y de pueblos originarios.

Respecto de las instrucciones para el llenado del formulario, señalan que en general no las revisaron y que sólo acudieron a ellas cuando tenían dudas específicas. De todas maneras, opinan que son necesarias y útiles, que en general están bien conceptualizadas, pero sugieren que se podrían incorporar ejemplos prácticos para facilitar la comprensión de los conceptos.

En segundo lugar, se les preguntó a los formuladores su percepción sobre el apoyo que recibieron por parte de los analistas de Mideplan para el llenado del formulario. En este sentido, destacaron la buena disposición de los analistas, aunque señalaron que en general no les solicitaron mayor asistencia dado que los tiempos del proceso eran muy acotados. Uno de los formuladores señaló que debido a la falta de conocimiento de la metodología de marco lógico, ni siquiera tenía claridad sobre qué aspectos consultar.

En tercer lugar, se les planteó a los formuladores si consideraban que había preguntas poco relevantes que debieran ser eliminadas del formulario y, a su vez, si encontraban que habían elementos que deberían incorporarse en el mismo. Ante esta pregunta, señalaron cinco aspectos puntuales:

- a. Que las preguntas de complementariedades y articulaciones se dupliquen, al repetirse la pregunta en dos secciones distintas del formulario. Preferirían que se pregunte sobre cómo se articula la estrategia de intervención, y eliminar la pregunta de complementariedad a nivel general. A su vez, respecto de esta pregunta, sugieren incorporar en su enunciado la posibilidad de complementariedad con organizaciones privadas y municipios, lo cual está señalado en las instrucciones, pero en la pregunta no hay espacio para ponerlos.
- b. Definir mejor a qué se refiere el concepto de año T, en particular para los programas nuevos.
- c. Recalaron que fue complejo desagregar la información presupuestaria, porque en muchos casos el presupuesto está separado por Servicio, pero no por programa. Sugieren que se dé la posibilidad de entregar la información por programa o por Servicio. Además, les gustaría que el enunciado de las preguntas de presupuesto y gastos fuese más específico sobre cómo desglosar la información.
- d. En el caso de programas nuevos, faltaría especificar o integrar en una única pregunta la descripción de la estructura operativa o el modelo de operación del programa. Como por ejemplo, los diferentes actores que participan, cómo se relacionan entre ellos, la estructura por niveles de ejecución (regional, provincial, comunal), las funciones para la implementación del programa, y los cargos y responsabilidades.
- e. En relación a la pregunta de año planificado de término, se sugiere permitir justificar si éste no está considerado.
- f. En la descripción del problema, enfatizar la importancia de la descripción de su profundidad, así como del grado de desarrollo de éste (es un problema emergente, existente etc.)
- g. En relación a participación ciudadana y enfoque de género, se sugiere mayor claridad en su concepto y en la posibilidad de señalar que no aplica, en el segundo caso.

Finalmente, se les preguntó a los formuladores por los plazos que requieren para completar correctamente el formulario, ante lo cual señalaron que mínimo un mes para llenarlo a conciencia, generar instancias de levantamiento de información con otras áreas de la organización y validar la información.

IV. Consideraciones sobre el proceso de formulación de programas sociales

Sobre el proceso de formulación, los formuladores consideran de alta necesidad contar con capacitaciones generales y asistencia específica sobre la metodología utilizada en los formularios de presentación de programas.

Por su parte, reconocieron que no siempre hay una coordinación interna que facilite la solicitud y entrega de información de otras áreas de la institución, especialmente en materias presupuestarias y financieras. Por ello, sugieren que por mandato de una autoridad ministerial o del Servicio se deban crear “equipos multi-departamentales” dentro de la institución para una adecuada formulación de programas, y que todo el equipo deba participar de las capacitaciones.

Por otra parte, desearían que este formulario de presentación de programas se integrara con el formulario E de la DIPRES, de manera de que no sea una sobrecarga de trabajo, y en caso de que ello no suceda, esperarían que la aplicación de este formulario de presentación se realice en un período distinto al del Formulario E.

V. Conclusiones y recomendaciones generales de los formuladores a los formularios de presentación y al proceso de formulación de programas sociales

En general, los formuladores encuentran adecuado el formulario, en cuanto a contenidos, estructura y exhaustividad de las preguntas.

No se evidenció una diferencia en el nivel de complejidad que encontraron los formuladores que presentaron programas nuevos, respecto de los que presentaron reformulaciones o ampliaciones de programas. Las dificultades están más bien relacionadas con el grado de conocimiento de los formuladores sobre la metodología de evaluación y los conceptos asociados; con las capacidades propias de los

formuladores para presentar sus programas; y con la dificultad de solicitar y recabar toda la información necesaria para completar adecuadamente los formularios, dentro de su propia institución.

En particular, las preguntas que presentaron mayor complejidad se relacionan con: la descripción de la profundidad del problema; las definiciones de fin y propósito del programa; la definición de componentes y la descripción de sus modalidades de producción; la identificación de población y las diferencias entre la población potencial, objetivo y beneficiaria; la cuantificación y proyecciones de las poblaciones; la definición y formulación de indicadores a nivel de fin y propósito; la entrega de información presupuestaria y de gastos del programa; y los conceptos y aplicabilidad de los enfoques de género, territorial y de pueblos originarios.

Sugieren que las instrucciones de llenado del formulario incorporen ejemplos prácticos, de manera de aclarar la explicación de los conceptos.

Respecto del proceso de formulación, los formuladores señalaron la necesidad de contar con capacitaciones y asistencia técnica para completar los formularios de presentación. Además, desearían que hubiera un mandato de la autoridad ministerial o del Servicio de crear “equipos multi-departamentales” para una adecuada formulación de programas. Como último aspecto, sugieren que este formulario de presentación de programas se integrase con el formulario E de la DIPRES, para no generar sobrecargas de trabajo.