

Desmistificando la “Agenda de Resultados”

y vinculando el “M” y la “E”:

Lo que se necesita saber

Barbara Bruns

Directora del Programa SIEF

Y Economista Lider

**de la Red de Desarrollo Humano
del Banco Mundial**

Managua

Marzo 2008

Objetivos de esta sesión

1. Que significa “La administración por resultados”?
2. Construyendo una cadena de resultados
3. Vinculando el monitoreo y la Evaluación

Terminología

Def: resultado [re-sul-ta-do]

El producto, resultado o impacto (intencionado or desintencionado, positivo y/o negativo) de una intervención de una política o de un programa

1. Que significa "La Administracion por resultados"?

❑ **Administración por resultados**

- ❑ *Enfocarse en los "resultados"*
- ❑ *Establecer metas claras y concretas*
- ❑ *Tener una cadena de resultados para los resultados deseados*
- ❑ *Usar indicadores de monitoreo para mejorar la implementación*
- ❑ *Usar la evidencia de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones*

Administración Tradicional de los Programas

Enfocado en insumos, actividades y productos



Administración por Resultados

Enfocado en resultados obtenidos y no solo insumos o actividades utilizadas

- ❑ ***La agenda de resultado = enfoque en resultados (outcomes) que deben ser alcanzados***

Terminología

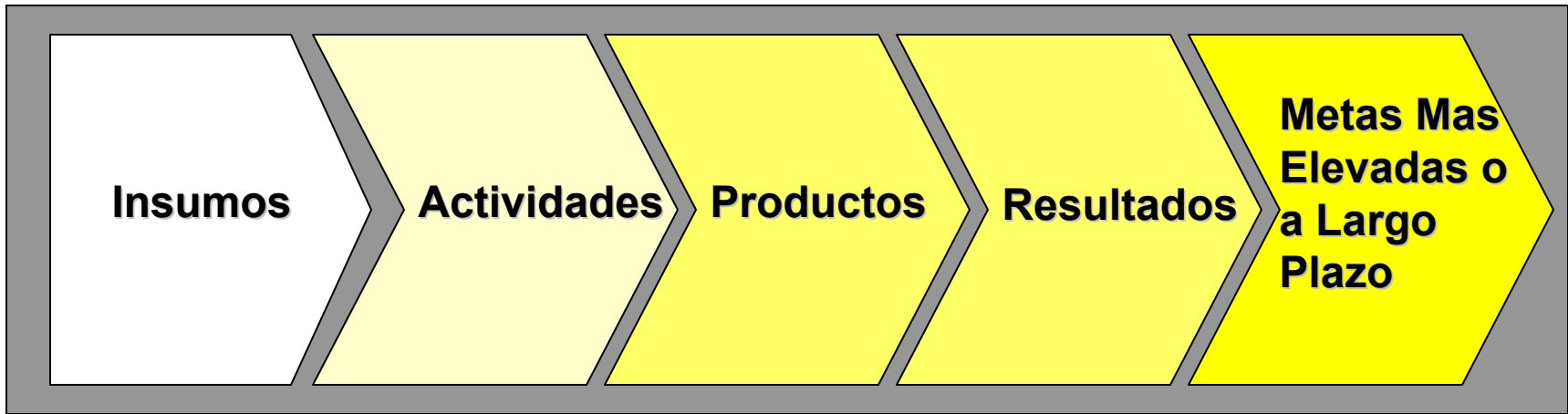
Def: cadena de resultados [ri-zuhlts cheyn] = results chain

una secuencia lógica – y apoyada con evidencia – en que un programa o una política transforman una serie de ***insumos*** a través de ***actividades*** específicas en ***productos*** que contribuyen a cambios medibles en ***resultados***

Una cadena de resultados responde a 3 preguntas.

- **Cuales** son los resultados deseados del programa?
- **Como** alcanzaremos estos resultados?
- **Como** sabremos que hemos alcanzado estos resultados?

La Cadena de Resultados en un Programa Típico



Recursos humanos, financieros, etc. movilizados para lanzar actividades

Acciones o trabajos ejecutados para transformar insumos en productos específicos

Productos *bajo el control de la agencia ejecutora*
Por el LADO DE OFERTA

Uso de los productos por los beneficiarios
Fuera del control de la agencia ejecutora
Por el LADO DE LA DEMANDA

Resultados decorriendo de varias cadenas de resultados

Presupuesto Personal

Capacitación
Estudios
Construcción

Plan de capacitación terminado
Transferencia condicionada entregada
Caminos construidos
Escuelas construidas

Nuevas prácticas adoptadas
Los caminos son usados
Los niños aprenden mas

Reducción de la pobreza
Reducción de la desigualdad de ingreso
Mejoramiento de la productividad laboral

Implementación

Resultados

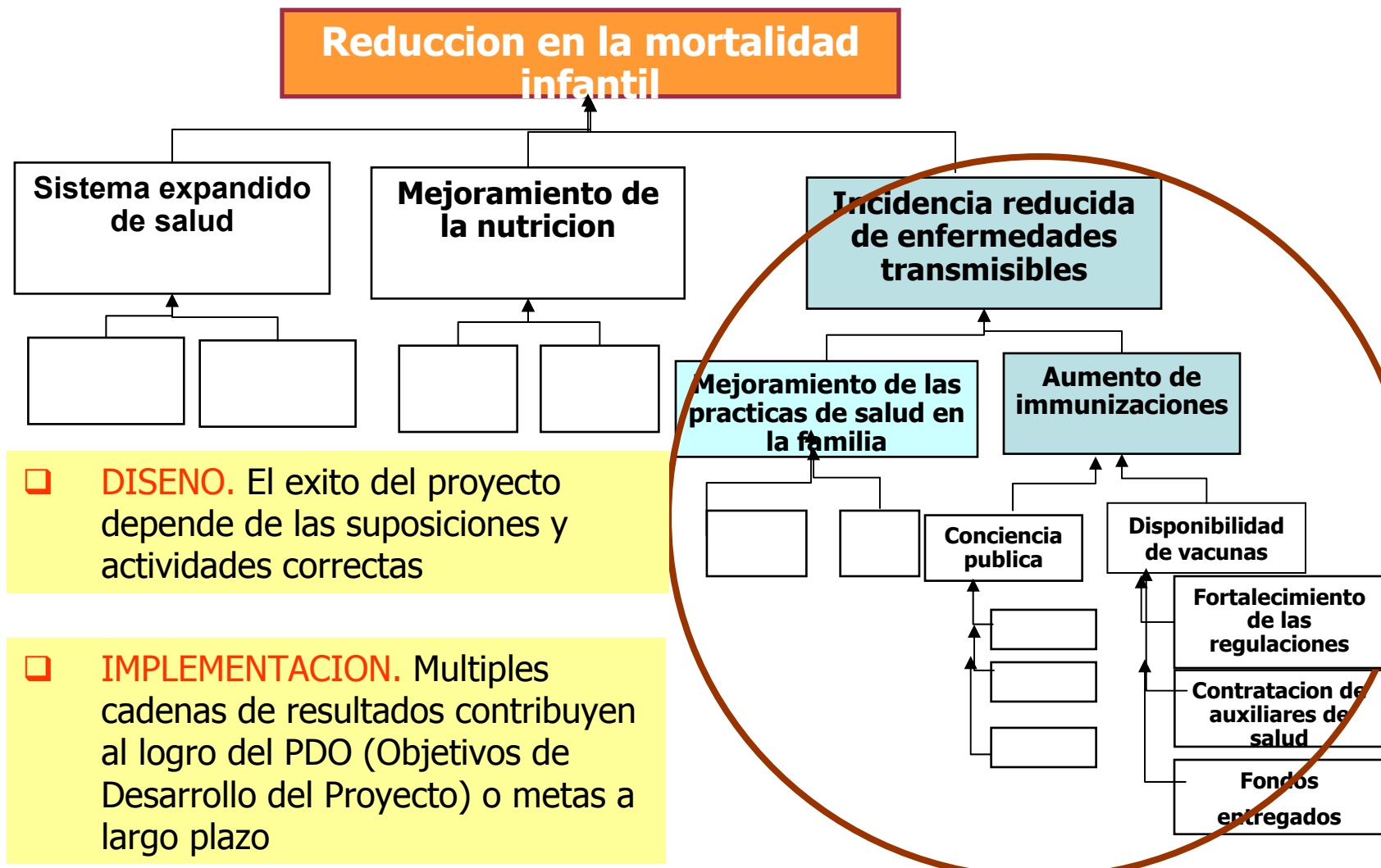
Gestión por Resultados

2. Construyendo una Cadena de Resultados



2. Construyendo una Cadena de Resultados

Una jerarquia de objetivos en un proyecto tipico envuelve varias cadenas de resultados

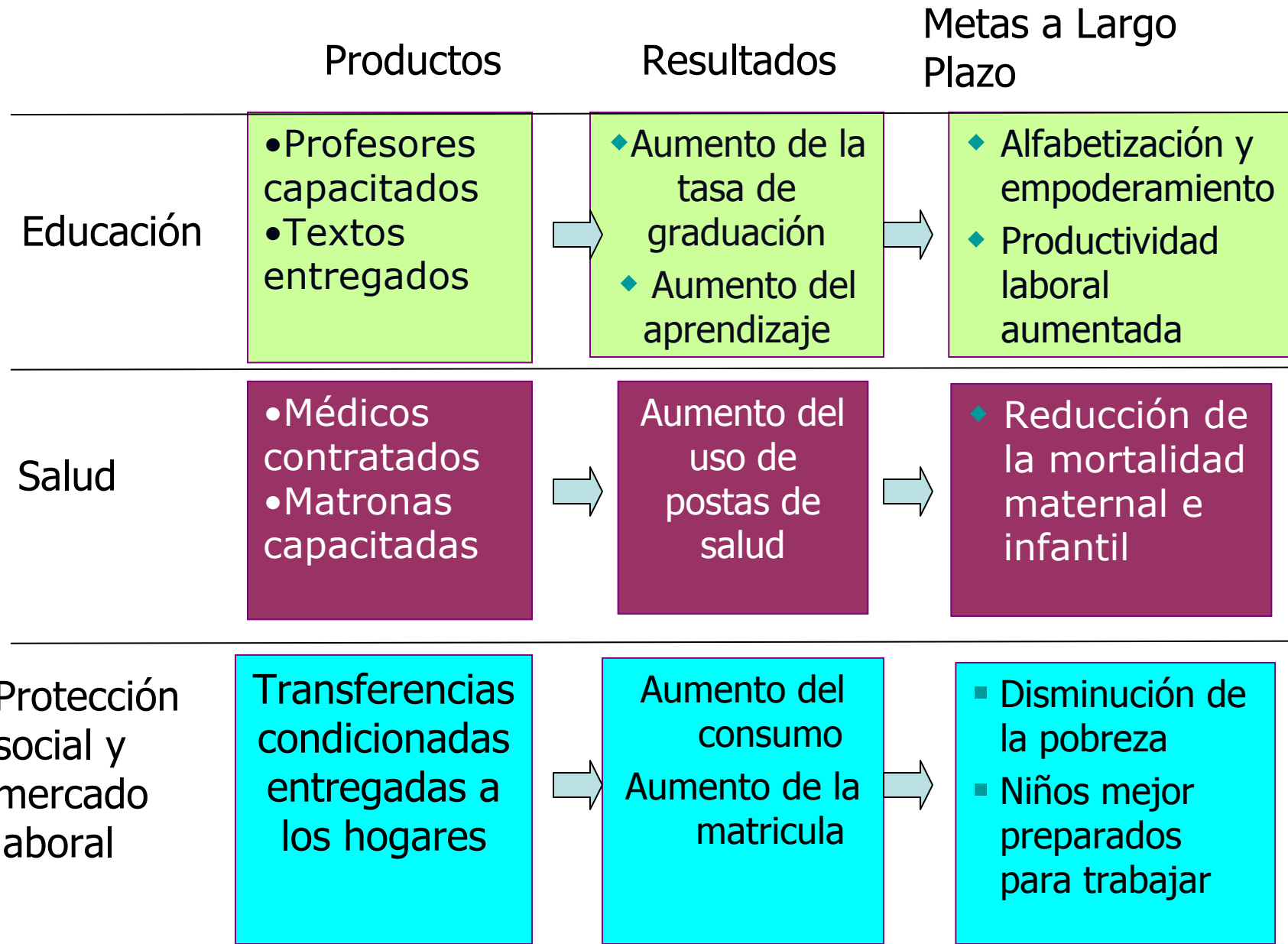


❑ **DISEÑO.** El exito del proyecto depende de las suposiciones y actividades correctas

❑ **IMPLEMENTACION.** Multiples cadenas de resultados contribuyen al logro del PDO (Objetivos de Desarrollo del Proyecto) o metas a largo plazo

2. Construyendo una Cadena de Resultados

Ejemplos



2. Construyendo una Cadena de Resultados

Identifique la secuencia lógica de insumos, actividades, productos y resultados

Ejemplo de
una Cadena
de Resultados
(Sector Salud)

- 1. Información disponible para los padres sobre la importancia de la lactancia materna**
- 2. Niños mas sanos en la comunidad**
- 3. Reducción del número de niños con diarrea**
- 4. Madres amamantando en vez de usar leche en polvo**
- 5. Fondos disponibles para la implementación de un proyecto de salud que reduzca la mortalidad infantil**
- 6. Diseño de campañas sobre la importancia de la lactancia materna**

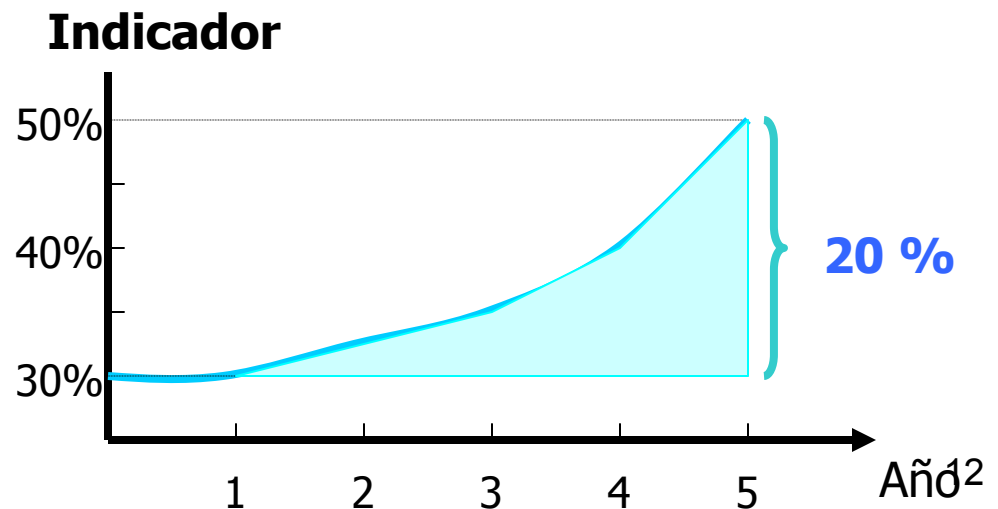
3. Vinculando “M” y “E”

Monitoreo



La recolección continua de datos sobre productos y resultados para dar seguimiento a la implementación

- ❑ Traduce productos y resultados en indicadores precisos de desempeño
- ❑ Sigue los parámetros actuales para compararlos con los indicadores deseados
- ❑ Establece si el programa llega a los beneficiarios deseados
- ❑ Identifica cuellos de botella y otros problemas de ejecución para su solución

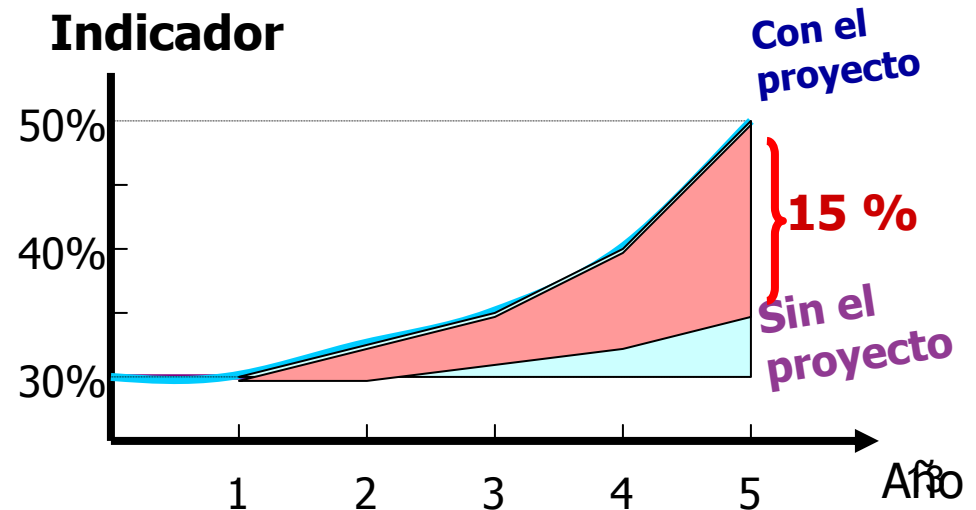


Evaluación



Análisis ex-post
para explicar
cómo los
resultados fueron
o no conseguidos

- ❑ Establece la causalidad
- ❑ Valida las hipótesis
- ❑ Permite la comprensión de los resultados no-intencionales
- ❑ Entrega una medida precisa de los resultados *causados* por el programa
- ❑ Crea evidencia segura para mejorar las políticas



Como transformamos a este profesor...



...en esta profesora?



05.01.2006 12:00

.....o en este?



05.01.2006 11:43

Cuáles preguntas pueden ser respondidas por “M” y cuáles por la “E”?

- Qué porcentaje de profesores están ausentes?
- La tasa de graduación en la educación primaria está aumentando?
- La contratación de profesores parciales aumenta el aprendizaje escolar?
- Las becas llegan a las niñas provenientes de familias de bajos ingresos?
- El uso de anti-parasitarios aumenta la asistencia escolar ?
- La gestión descentralizada de las escuelas aumenta el aprendizaje escolar?
- Está mejorando el rendimiento escolar?

Como un buen sistema de monitoreo facilita las evaluaciones de impacto

Monitoreo

Recolección de datos puntuales

- Mejora la gestión interna
- Ayuda a explicar los caminos hacia los resultados
- Base de cálculos costos/eficiencia (costo unitario por producto)

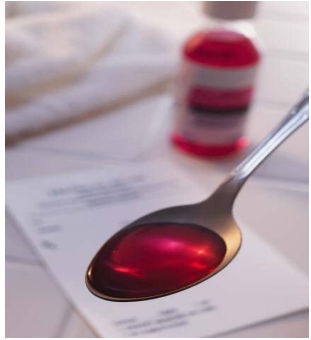
“El programa esta alcanzando eficientemente los resultados?”

Evaluación de impacto

Evaluación ex post de resultados

- Confirma o no las hipótesis de la cadena de resultados
- Establece la ***causalidad***
- Base de cálculos de costo-*efectividad* (costo/resultado))

“El programa es efectivo?”



Un buen indicador debe ser **SMART:**

Specific; **M**easurable; **A**ttributable; **R**ealistic; **T**argeted
(Específico; Medible; Atribuible; Realista; Preciso)

✓ **Specific:** mide lo mas cercano posible lo que se intenta medir

Resultado

Los padres se aseguran que los niños sean tratados contra la malaria

Indicador

1. Mayor uso de postas de salud
2. Mayor uso de drogas antimalaria

Cual indicador es mas especifico ?

✓ **Medible:** clara y no-ambiguo en relación con lo que se mide

1. % de postas de salud sin stocks de drogas x,y,z por mas de una semana a la vez
2. % de postas de salud con drogas disponibles

Cual indicador is medible ?

Un buen indicador debe ser **SMART**...

✓ **Atribuible**: que se puede atribuir lógicamente al proyecto o programa

1. Esperanza de vida
2. % de niños completamente inmunizados a la edad de 1 año

Cual indicador es atribuible ?

✓ **Realístico**: se puede obtener este dato con una frecuencia necesaria a un costo razonable

1. La prevalencia del SIDA entre las mujeres embarazadas entre 15-24 años de edad
2. La prevalencia del SIDA en el total de la población

Cual indicador es mas realista

✓ **Específico**: debe ser específico con respecto a la población o área geográfica alvo

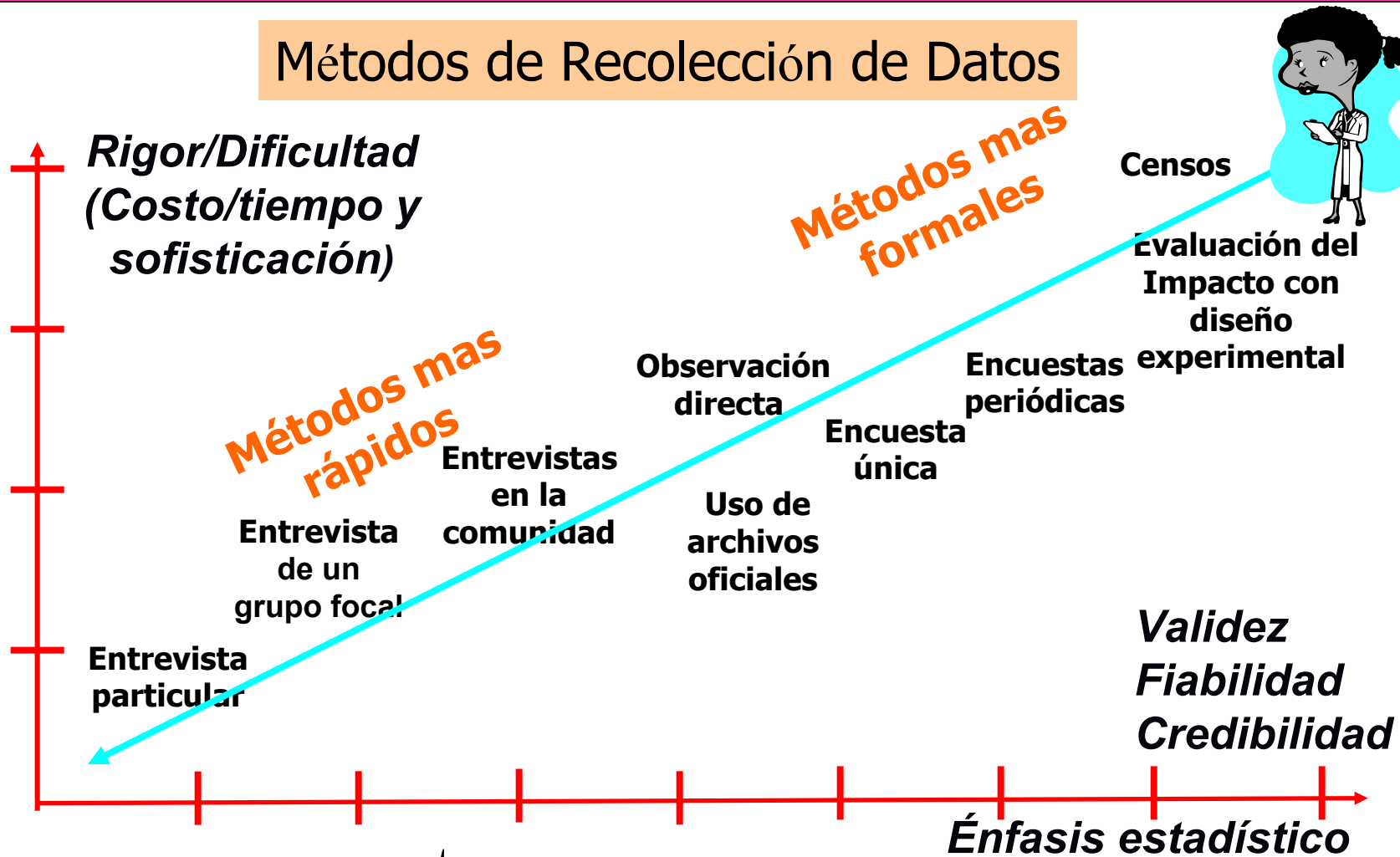
1. Aumento de la tasa de empleo
2. Tasa de empleo de los egresados del centro técnico X dentro de un año después del término del curso de capacitación

Cual indicador es mas específico?

La evaluación *cualitativa* complementa la evaluación de impacto

- Ejemplos de evaluación cualitativa (no requiere grupos de control):
 - Grupos de “focus” (entrevistas estructuradas)
 - Estudios de casos
 - Observaciones y análisis (filmación de profesores)
- ...ayuda a explicar los caminos hacia los resultados (p.e. porque los padres no participaron en los consejos escolares; porque algunos niños no usaron redes antimalaria para dormir)

Métodos de Recolección de Datos



➤ La elección depende de:

1. El asunto en análisis
2. La calidad de la información necesaria
3. El plazo disponible
4. Costos

Vinculando M y E

1. **ENFOQUE EN RESULTADOS**

- Objetivos claros: cual es el problema? Cual es la meta?
- Un idea clara de como alcanzar los resultados deseados: La cadena de resultados
- Concentración en resultados (mas allá de los productos)
 - Que cambios visibles en el comportamiento se puede esperar entre los beneficiarios como resultado del programa?

2. **PIENSE EN QUE INFORMACION SERIA NECESARIA PARA EL MONITOREO DEL PROGRAMA Y PARA SU EVALUACION Y COMO SE COMPLEMENTAN**

- Monitoreo – indispensable para indicadores claves
- Evaluación del proceso – para comprender lo que ocurre durante la implementación
- Evaluación del impacto – para “probar” la causalidad, producir evidencia que la política o programa “funciono”, y parar estimar el tamaño verdadero de los efectos del programa