



Govern de les Illes Balears

Conselleria de Presidència
Direcció General de Qualitat dels Serveis

L'Avaluació de les Polítiques i dels Serveis Públics a l'entorn d'un Fòrum Ciudadà.

Forum de la Ciutadania pera l'Avaluació de les Politiques y la Qualitat dels
Serveis Públics.

Palma, 14 de desembre de 2009

Antecedentes

- Cuando hablamos de evaluación, en general, pero cuando hablamos de **evaluación de intervenciones públicas**, en concreto, estamos ante **una disciplina relativamente joven** que está construyendo sus señas de identidad y que es susceptible de ser entendida de modos diversos según su objeto, enfoque, el momento evaluativo, etc.
- Suele señalarse su origen entre los años 30 y 60 en EEUU en forma de estudios e investigaciones sobre políticas educativas e infraestructuras.
- En los 70 se convierte en una herramienta descriptiva de los programas públicos para la resolución de los problemas sociales, en tanto que instrumento político para la reconsideración de políticas y presupuestos.

Antecedentes

- En los 80 la evaluación pasa a interesar también a los Parlamentos y se asimila al juicio sobre las políticas y programas, centrándose no sólo en los objetivos de los mismos, sino **en los impactos sociales** producidos tras la intervención pública.
- En Europa, la profundización en la gestión y control de los **Fondos Estructurales de la Comunidad Europea** para el desarrollo y equilibrio de sus Estados miembros, propició el impulso de los sistemas de evaluación, extendiéndose al conjunto de la sociedad civil, organizaciones no gubernamentales, etc.

Antecedentes

- A partir de los noventa se produce un fuerte movimiento a favor de la evaluación, catalizando mediante la creación de Institutos o Agencias.
- En el caso español esa dinámica lleva a crear a principios de los 2000 la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL) y la catalana – con formato de consorcio multi institucional – IVALUA.

Definición

- Hay muchas definiciones para referirse al término evaluación vinculado a las intervenciones públicas. La primera en la que nos podemos detener sería:
- “recoger y analizar **sistemáticamente** una información que nos permita determinar el **valor o mérito de algo**” (Stufflebeam y Shinkfield, 1987).

Definición

- Y con la que propone la agencia catalana de evaluación Ivàlua:
- Evaluación - de intervenciones públicas – es “la valoración de las actuaciones de los organismos públicos considerando sus resultados e impactos en relación con las necesidades que pretenden satisfacer. Es una herramienta sistemática que proporciona una base rigurosa de información basada en evidencias para la toma de decisiones”
- Documento SEC/2007 213, de la CE, Responding to strategic needs: reinforcing the use of evaluation

Definición

- Y con la que propone la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas y Calidad de los Servicios (AEVAL):
- Se entiende por evaluación “un proceso integral de observación, medida e interpretación encaminado al conocimiento de una intervención pública, norma, programa, plan o política que permita alcanzar un juicio valorativo basado en evidencias respecto a su diseño, puesta en práctica, efectos (resultados e impactos).”
- La finalidad de la evaluación es ser útil a los decisores y gestores públicos, así como a la ciudadanía

Características

- Las características más relevantes de la evaluación de intervenciones públicas son, al menos:
 - la evaluación se hace **para mejorar los programas evaluados, rendir cuentas sobre los mismos y generar una información que permita ilustrar posibles acciones futuras.**
 - La evaluación se **desarrolla siempre por un directamente interesado** – un gobierno, un organismo que financia o supervisa, etc.-.
 - Además, la evaluación tiene un claro componente político.

Tipos

Las evaluaciones pueden centrarse más en:

- Retroalimentar (*improvement*)
- Mejorar la rendición de cuentas (*accountability*)
- Ilustrar acciones futuras (*enlightenment*)

La evaluabilidad

El análisis de la evaluabilidad es una técnica que permite conocer la posibilidad de llevar a cabo una evaluación.

Incluye una reflexión sobre la lógica de la intervención, la identificación de datos sobre su desempeño y resultados, y una valoración de la utilización de sus conclusiones.

Factores que facilitan la evaluación de una intervención

- Que disponga de una única fuente financiera
- Que tenga un sistema de gestión
- Que tenga un sistema de información operativo
- Que esté bien definida la población objetivo
- Que cuente con un plan de ejecución detallado
- Que sus objetivos sean claros y específicos
- Que se haya diseñado de acuerdo a un modelo teórico de planificación

Clases

- Podemos tomar diversas perspectivas de lo que significa una evaluación, por ejemplo en función de:
 - Los elementos que integra (organizaciones, monitoreo, voz de la ciudadanía...) y entonces será parcial – si toma alguno de los elementos -, u holística.
 - La fase o el momento en el que se encuentra, y entonces será ex-ante, intermedia o ex-post.

Pero hay más perspectivas:

- Según las entidades que la promueven, y entonces será individual o conjunta.
- Según su objeto, y entonces será estratégica o de instrumentos operativos

Y la de los recursos y la del contenido, que veremos a continuación.

Recursos

1. Interna

1. O autoevaluación, realizada por la propia organización o entidad que promueve e implementa la intervención. A favor, reduce los tiempos por el mayor conocimiento de lo que se ha de evaluar

2. Externa

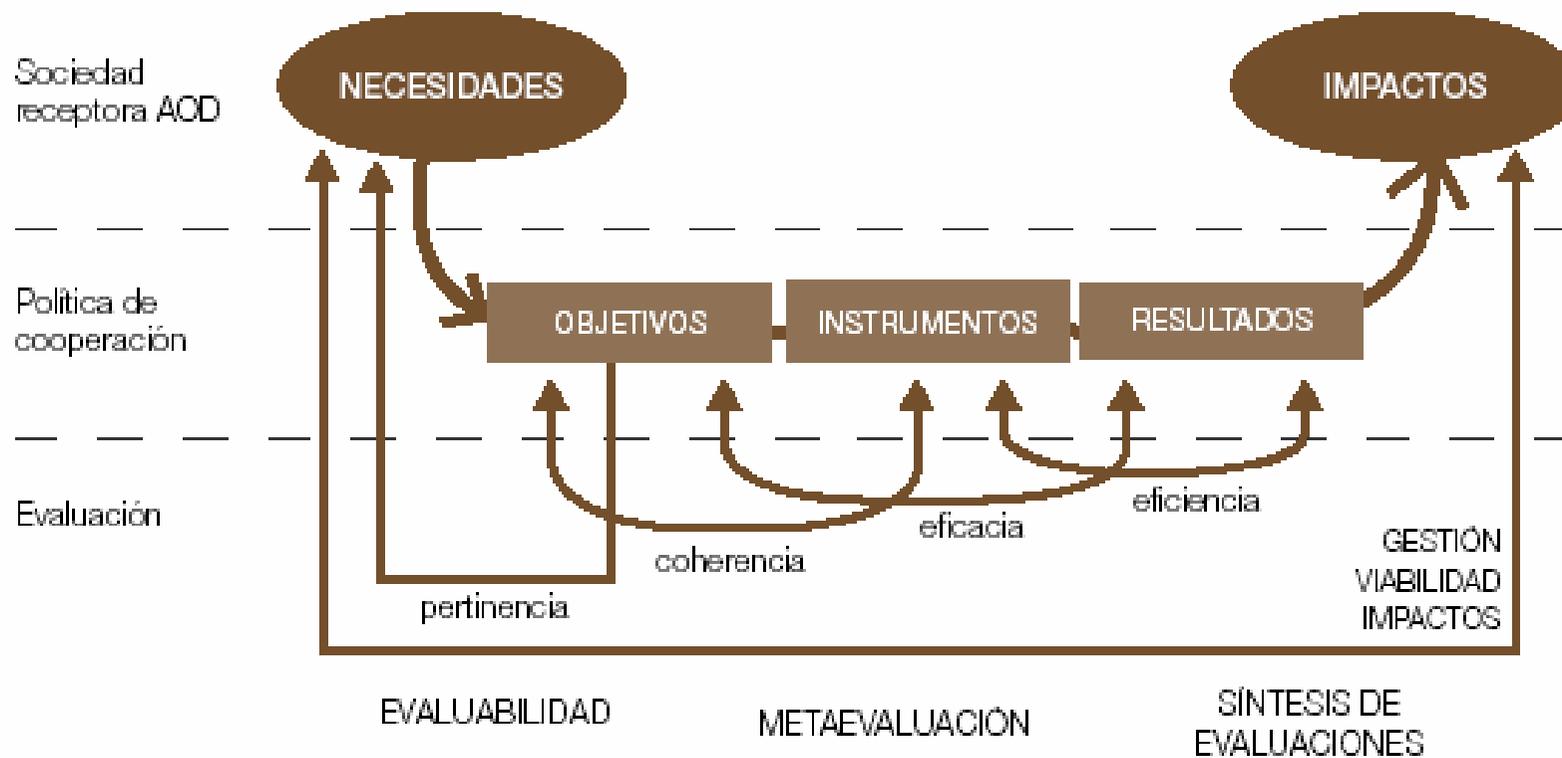
2. Realizada por evaluadores no vinculados a la organización. A favor, aporta criterio independiente

3. Mixta

3. Realizada por equipos formados por la propia organización y evaluadores no vinculados. A favor, completa alguna carencia de las internas

Contenido

1. De diseño
 2. De proceso o de gestión
 3. De resultados
 4. De impactos
1. Analiza la racionalidad y la coherencia
 2. Analiza cómo se ejecutan las acciones en los centros, unidades, etc.
 3. Analiza hasta qué punto se consiguen los objetivos en términos de eficacia y eficiencia.
 4. Analiza los efectos generales



Criterios

1. Pertinencia.

2. Eficacia

3. Eficiencia

4. Impacto

5. Viabilidad

1. Adecuación de resultados y objetivos de la intervención al contexto en el que se realiza.
2. Cumplimiento de objetivos de la intervención
3. Relación entre los objetivos alcanzados y los recursos invertidos.
4. Cualquiera de los efectos producidos por la intervención, voluntarios o no.
5. Mantenimiento de los resultados de la intervención a medio plazo.

Otros criterios

1. Coherencia.
 2. Apropiación
 3. Alineamiento
 4. Armonización
 5. Participación
 6. Cobertura
1. Adecuación de objetivos y medios.
 2. Valora el liderazgo efectivo
 3. Compromiso entre los marcos que diseñan y la población / organizaciones objetivo
 4. Valora la conjunción entre diversos actores
 5. Valora el grado de incorporación de los agentes.
 6. Analiza colectivos / organizaciones beneficiarios

Tipos

- **Según el enfoque:**
 - Centrada en objetivos (Tyler, 1942)
 - Libre de objetivos (Scriven, 1942)
 - Basada en la Teoría de los Programas (Weis, 1997)
- **Según el grado de participación:**
 - Gerencial (clásica)
 - Para el empoderamiento (Fetterman, Kaftarian y Wandersman, 1996)
 - Pluralista (Monnier).

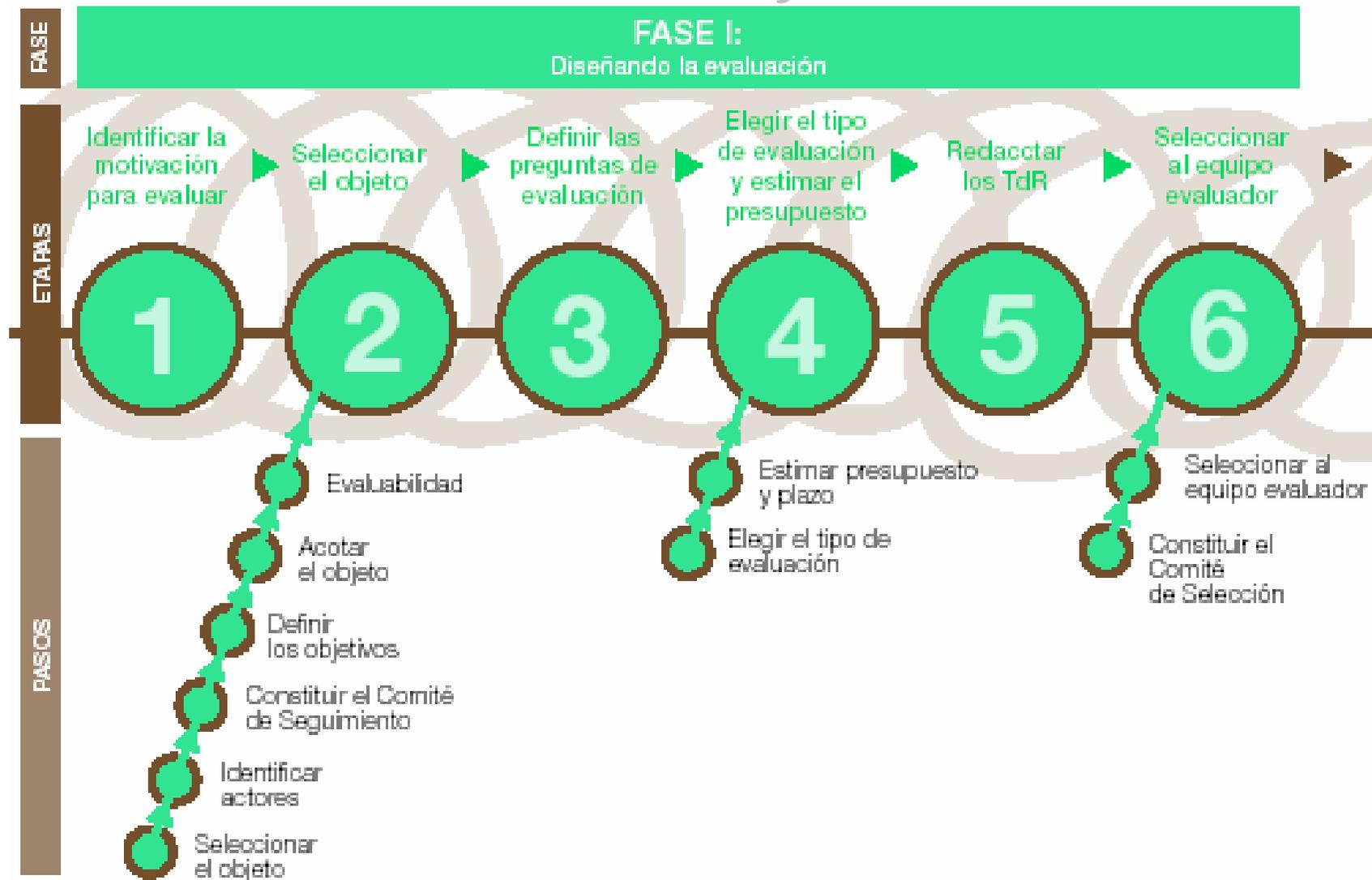
Metodología

- En la metodología general de evaluación de intervenciones públicas **es fundamental el conocimiento experto del evaluador o equipo de evaluadores en la materia de que se trate**. Pero también lo es la elección de herramientas e instrumentos. En primer lugar, veremos la importancia de la planificación de la evaluación, de sus procesos y fases.
- Después descubriremos la importancia de formalizar bien el encargo y de seleccionar adecuadamente el equipo de evaluación.
- Y en cuanto la metodología concreta, que siempre incluirá **gestión de datos, encuestas, entrevistas, grupos focales**, etc. conviene asesorarse por profesionales de la sociología para que señalen, en cada caso, la solución adecuada.

Modelo de TdR

- 0. Título: Nombre de la evaluación a realizar:
 - 1. Introducción
 - 2. Antecedentes de la intervención
 - 3. Ámbito de la evaluación y actores implicados
 - 4. Preguntas y niveles de análisis de la evaluación
 - 5. Criterios de evaluación
 - 6. Metodología y Plan de trabajo
 - 7. Estructura y presentación. Informes de evaluación
 - 8. Equipo evaluador
 - 9. Premisas de la evaluación, autoría y publicación
 - 10. Plazos para la realización de la evaluación
 - 11. Presentación de la propuesta técnica y criterios de valoración
- 0. Si es una política, un programa
 - 1. Objetivos, justificación, unidad que evalúa, definir el tipo
 - 2. Historial, contexto, beneficiarios
 - 3. Ámbito, determinar documentos, identificar agentes implicados
 - 4. Preguntas clave y áreas del estudio
 - 5. Correspondencia con las preguntas de evaluación
 - 6. Fases, plazos, productos
 - 7. Número de páginas del informe final, del ejecutivo, número de copias
 - 8. Número de integrantes, perfil, experiencia
 - 9. Confidencialidad, integridad, independencia
 - 10. Plazos y presupuesto
 - 11. Características y criterios de valoración de la propuesta

Procesos y fases



Procesos y fases



calendario

		AÑO 1												AÑO 2									
		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O
1	Motivación para evaluar	■																					
2	Objeto, CS y objetivos de la evaluación	■	■	■																			
3	Definición de preguntas			■																			
4	Elección del tipo de evaluación			■																			
5	Redacción de los TdR			■	■																		
6	Selección del equipo evaluador				■	■	■																
7	Plan de Trabajo definitivo							■															
8	Desarrollo del Plan de Trabajo								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■				
9	Comunicación de resultados																			■	■	■	
10	Incorporación de lecciones																				■	■	■

Detalle del desarrollo del Plan de Trabajo

Etapas	Tareas	Plazos	Entregables
Estudio de gabinete	Análisis documental	■ ■ ■	Informe/s preliminar/es
	Diseño de herramientas	■	
	Redacción Informe/s preliminar/es	■	
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe preliminar definitivo	■	
Trabajo de campo	Visitas a terreno	■ ■	Memoria de campo
	Entrevistas con actores	■ ■	
	Grupos de discusión	■ ■	
	Redacción Memoria de campo	■	
	Revisión Memoria de campo	■	
Informe de evaluación	Redacción de Informe borrador	■ ■	Informe borrador e Informe final
	Discusión en C. de Seguimiento	■	
	Entrega de Informe final	■ ■	
	Presentación de resultados	■	

Monitoreo, seguimiento y evaluación.

- Estos tres términos están muy vinculados entre sí, pero no son lo mismo. Como hemos definido ya qué entendemos por evaluación, veamos una definición informal de los otros dos términos.
- Llamamos monitoreo a la gestión de la información relativa a la actividad de la organización, normalmente vinculada a los objetivos y a los indicadores. Se realiza de un modo periódico y continuo. En ocasiones se presenta a modo de un Cuadro de Mando o, al estilo de la propuesta de Kaplan y Norton, de un Balanced Scorecard (BSC), es decir, de un modo compacto.
- Llamamos seguimiento a una actividad muy parecida a la anterior pero no necesariamente centrada sólo en la gestión de los indicadores.
- Evidentemente, sin monitoreo y/o seguimiento, la evaluación resulta muy difícil de realizar.

Evaluación y seguimiento

Evaluación	Seguimiento
<p>Se realiza en un momento concreto.</p> <p>Emite juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención.</p> <p>Se puede realizar tanto internamente como por evaluadores externos.</p>	<p>Continuo.</p> <p>Información aislada sobre el progreso de los elementos de la intervención.</p> <p>En principio, se debe realizar internamente por los gestores de la intervención.</p>

La voz del cliente y la evaluación

- En el mundo de la Gestión de Calidad es extendida la posición de que “la Calidad la determinan los clientes, no los técnicos”. No cabe duda de que ese posicionamiento podría extenderse al mundo de la evaluación. De hecho ya se ha teorizado sobre ello, aunque haya muy pocas experiencias registradas.
- Por otro lado, es frecuente que los gobiernos consulten a la ciudadanía sobre sus valoraciones, pero también es frecuente que no se desarrollen acciones relevantes fruto de los resultados.

El debate cuantitativo / cualitativo

Son varios los autores que han hecho referencia en sus publicaciones a la 'batalla' que ha mantenido inmersos a evaluadores cuantitativos y cualitativos (Guba y Lincoln, 1989; Rossi y Freeman, 1993; Cook, 1997; Kushner, 2000; o Patton, 1997), transformándose en uno de los principales focos de intercambio teórico e intelectual de los últimos años. Un debate que, según añade Cook, ha resultado a su vez muy beneficioso para la comunidad evaluadora en un intento por diferenciar la evaluación de la investigación (1997:31).

El aspecto principal que ha enfrentado a cuantitativistas y cualitativistas ha sido la lucha de estos últimos por lograr reconocimiento dentro de la comunidad evaluadora; una pugna que, según Patton (1997), ha sido ganada por los cualitativistas, según sugieren sus palabras siguientes:

- **«La investigación cualitativa ganó el debate cuantitativista -cualitativista. ¿Ganó en qué sentido? Ganó la aceptación»** (Patton, 1997: 266).
- Tomado de un texto de Beatriz Izquierdo: “De la evaluación clásica a la evaluación pluralista: criterios para clasificar los distintos tipos de evaluación”

La voz del cliente y la evaluación

- Algunos expertos alertan de que se ha de tener en cuenta que existe un sesgo previo que se refiere al papel que ha de jugar lo público en relación con la provisión de servicios públicos. En España existe un alto porcentaje de ciudadanos que piensan que el Estado – como conjunto de todas las Administraciones – ha de garantizar su bienestar. Pero más del 20% de los españoles piensa que el Estado ha de ocuparse sólo de los más desfavorecidos e incluso, un 5 % de ellos – aproximadamente – cree que cada ciudadano ha de ser responsable de su bienestar.

La voz del cliente y la evaluación

- El CIS hace estudios a escala estatal. En ellos es frecuente encontrar a los servicios públicos de transporte – especialmente el ferrocarril – entre los mejor valorados y a la Justicia entre los peor valorados. En 2005 se registró una elevada valoración global, en relación a una serie de 15 años.
- La Comunidad de Madrid y otras Administraciones pusieron en marcha series de observación de sus servicios, en ocasiones denominadas IPCS, índices de percepción de la Calidad de los Servicios.

El enfoque participativo

- Cuando hablamos de participación en un proceso de evaluación podemos situarnos en varios planos:
 - En el de la participación de los actores de la evaluación
 - En el de la participación de los beneficiarios de la política o intervención evaluada
 - En el de la participación de un conjunto de actores o ciudadanos, superior al ámbito evaluado.
- En cada uno de estos tres casos la dimensión participativa puede cambiar y su mayor presencia no está estrechamente vinculada al éxito de la evaluación per se.

El IWA 4

- El International Workshop Agreement número 4 de ISO es la primera herramienta estandarizada para la evaluación integral de las políticas de un gobierno local. Propone un serie de indicadores y de estándares internacionales que los gobiernos pueden utilizar para compararse y ver cual es su situación.

Resumen de la situación en España

- La práctica de la evaluación de los P4s en España se limita a zonas muy concretas en relación, principalmente, con la cooperación al desarrollo, la educación, las políticas social y de salud, y ello con un número muy limitado de actuaciones.
- No obstante, el impulso de la UE a la evaluación de programas – obligatorio a los que importan 5 millones de euros – está alentando interés por esta actividad.
- En el futuro próximo puede incrementarse el número de evaluaciones con la disponibilidad de metodologías y herramientas estandarizadas ad hoc.

La evaluación de la cooperación al desarrollo

Ley 23/1998, 7 de julio, de Cooperación Internacional para el Desarrollo (LCID):

Artículo 19: “la Secretaría de Estado para la Cooperación Internacional y para Iberoamérica evaluará la política de cooperación para el desarrollo, los programas y proyectos financiados con fondos del Estado en curso de ejecución y los finalizados, desde su concepción y definición hasta sus resultados”.

16 Evaluaciones realizadas 1998-2004:

Sector del cacao en Guinea Ecuatorial
Fortalecimiento Municipal en Flores, Guatemala
Escuelas Taller en Iberoamérica
Fondo de Ayuda al Equipamiento en Iberoamérica
Programa de Cooperación Hispano-Peruano
Programa de Erradicación del Trabajo Infantil en Iberoamérica
Programa de Cooperación Interuniversitaria en Iberoamérica
Programa de subvenciones y ayudas a ONGD en Haití, República Dominicana y Honduras

Evaluaciones de transición: 2004-2005

Fondo Fiduciario España – PNUD para el Fortalecimiento de la Gobernabilidad en Centroamérica (Guatemala-Nicaragua)
Programa de Alfabetización y Educación Básica para Adultos (Honduras- Nicaragua)
Programa de Fortalecimiento Municipal y Desarrollo Local (PRODEMHN), Honduras
Polo de desarrollo integral de Tiguent, Mauritania
Cooperación Española en el ámbito sanitario, Mozambique

Previsiones para España

- Diversas circunstancias, especialmente relacionadas con el contexto internacional y con la necesidad de nuestro país en avanzar en cuanto a eficacia y eficiencia de las políticas y sus componentes y la rendición de cuentas, transparencia e integridad, consolidan la idea de que el análisis y **la evaluación de P4s logrará traspasar las barreras de las facultades de ciencias políticas y de sociología** y los concretos departamentos especializados y se convertirá en una opción más en las estrategias de fomento del aprendizaje sistemático en cuanto a diseño de planes, programas y políticas, sus procesos y resultados, en el campo público.

La base legal de la UE

- Reglamento financiero **1605/2002**
- **Principio de gestión sana y eficiente**

- Art. 27:
- Principios de economía, eficiencia y eficacia en la gestión
- Seguimiento del logro de objetivos a través de indicadores de resultados
- Obligación de realizar evaluaciones ex-ante y ex-post de todos los programas que supongan un gasto significativo
- Art 28:
- Todas las propuestas presentadas a la autoridad legislativa que puedan tener un impacto presupuestario deberán ir acompañadas de una ficha financiera legislativa y la evaluación ex-ante mencionada en art 27
- **Art. 33 punto d).-**
- Los formularios de actividades presupuestarias contendrán:
 - - información de los resultados
 - - justificación y análisis coste-beneficio de las propuestas d e variaciones de crédito
 - - justificación de la intervención a nivel de la UE
 - - información sobre el nivel de implantación
- Los resultados de la evaluación se deberán utilizar como evidencias de los meritos potenciales de los aumentos presupuestarios propuestos

Resumen de la situación internacional.

Realizan o coordinan evaluaciones.

- Estados Unidos, General Accounting Office –GAO - y Office of Information and Regulatory Affairs.
- Canadá, Secretariat du Conseil du Trésor.
- Reino Unido, Government Chief Social Researcher's Office y Regulatory Impact Unit.
- Francia, Conseil National de L'Évaluation Commissariat Général du Plan.
- Países Bajos, Ministerio del Interior, Ministerio de finanzas y Tribunal de Auditores.
- Alemania, Tribunal Federal de Cuentas y Tribunales de los Länder.
- Suiza, Commission externe d'évaluation des politiques publiques del Cantón de Ginebra.
- Suecia, Agencia para la Gestión Pública.

Resumen de la situación internacional.

Realizan evaluaciones especializadas

- Nueva Zelanda, Social Policy Evaluation and Research Committee.
- Alemania, Evaluation division of the BMZ Federal Ministry for Economic Cooperation and Development.
- Canadá, Canadian International Development Agency.
- Irlanda, Development Cooperation Ireland
- Noruega, The Evaluation Section at the Norwegian Ministry of Foreign Affairs.
- Países Bajos, diversos Ministerios sectoriales.

Promotores de evaluaciones

- En España hay varios organismos que encargan o efectúan evaluaciones. A nivel central podemos destacar, a las ya citadas **ANECA y AEVAL**, y a la Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo (**DGPOLDE**), del Ministerio de Asuntos Exteriores y Cooperación y el **Instituto de Evaluación** del Ministerio de Educación, Política Social y Deportes.
- De un modo territorial hay que señalar a la también mencionada **Ivàlua**, consorcio integrado por la Diputación de Barcelona y la Generalitat de Catalunya, principalmente, recientemente creado; al Instituto de Estudios Sociales Avanzados (**IESA**), integrado por el CSIC y la Junta de Andalucía mediante convenio, y otras iniciativas, como la Comisión de Evaluaciones del gobierno de Navarra, etc. Otras varias Comunidades están dando sus primeros pasos en la institucionalización evaluativa, como el Govern de les Illes Balears.

Promotores de evaluaciones

- Siendo muy escaso aun el número de instituciones especializadas en la realización o encargo de evaluaciones – si bien hay muchas mas que realizan y encargan sin ser su objeto principal – **es notable la ausencia de actividad en el mundo de los gobiernos locales.**
- Sin embargo, el panorama puede cambiar drásticamente en este terreno con la disponibilidad en el futuro cercano de una herramienta estandarizada, promovida por ISO, conocida por el nombre de IWA4 y en España ya en el mercado por parte de AENOR, como norma UNE 66182 que permite una evaluación general de las políticas públicas municipales.

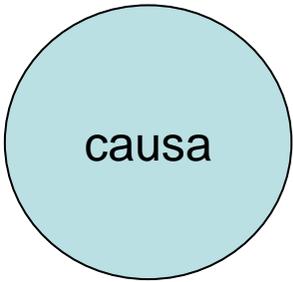
Evaluadores

- Entre las organizaciones citadas como promotoras de evaluaciones las hay que tienen sus propios evaluadores y desarrollan **evaluaciones internas o externo/internas**, pero frecuentemente las organizaciones tienen técnicos que definen las características de una evaluación – los términos de referencia o TdRs que ya hemos visto – y tutelan el proceso de contratar expertos para **evaluaciones externas**.
- No existe aun un mecanismo general de acreditación de evaluadores, aunque algunas instituciones sí dispongan de sistemas de selección estandarizados.
- En España existen algunas redes de evaluadores, siendo la mas conocida la de la Sociedad Española de Evaluación.
- Habitualmente, grandes consultoras generalistas se presentan a los concursos convocados por las Administraciones incluyendo en sus equipos evaluadores o expertos independientes, de pequeñas consultoras o del mundo académico.

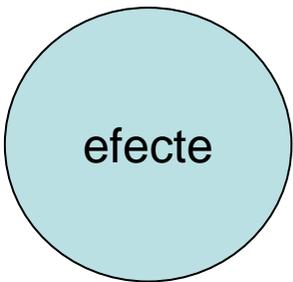
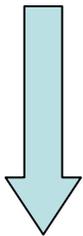
Presupuestos

- Son muy variables. La Agencia de Cooperación al Desarrollo de Andalucía, otro de los organismos territoriales especializados, encarga con carácter general evaluaciones de pequeñas actuaciones a precios muy bajos – unos 6.000 euros - que permiten apenas un trabajo de verificación de resultados mediante visita al lugar en el que se produce la intervención, habitualmente en el extranjero.
- La evaluación de diseño de una norma puede estar en torno a los 15.000 euros.
- Normalmente una evaluación de un momento de una intervención suele estar en torno a los 100.000 euros – pero también llegan a los 200.000 -, lo que permite la configuración de un equipo de expertos, algunos a tiempo completo, durante varios meses.
Los encargos de evaluaciones integrales suelen hacerse mediante la suma de encargos durante varios años
- El trabajo de campo y las entrevistas a interesados suelen ser el grueso del presupuesto.

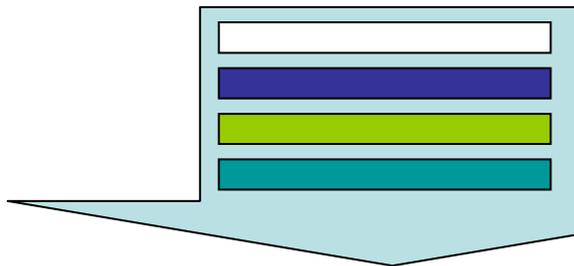
Necessitats públiques



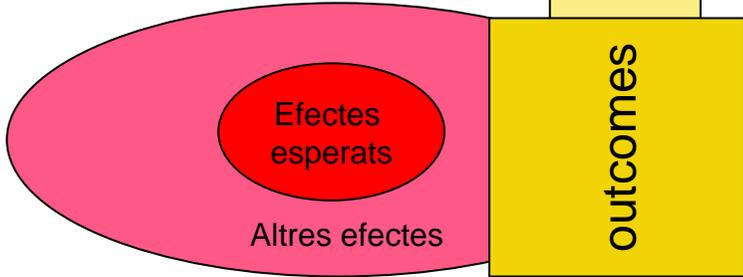
Variables
intervinents



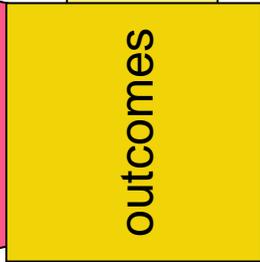
Estructura



Processos



Resultats



Solucions en la societat

El problema de la seguretat vial resideix en la baixa sensibilització ciutadana.

DGT

3 milions d'euros

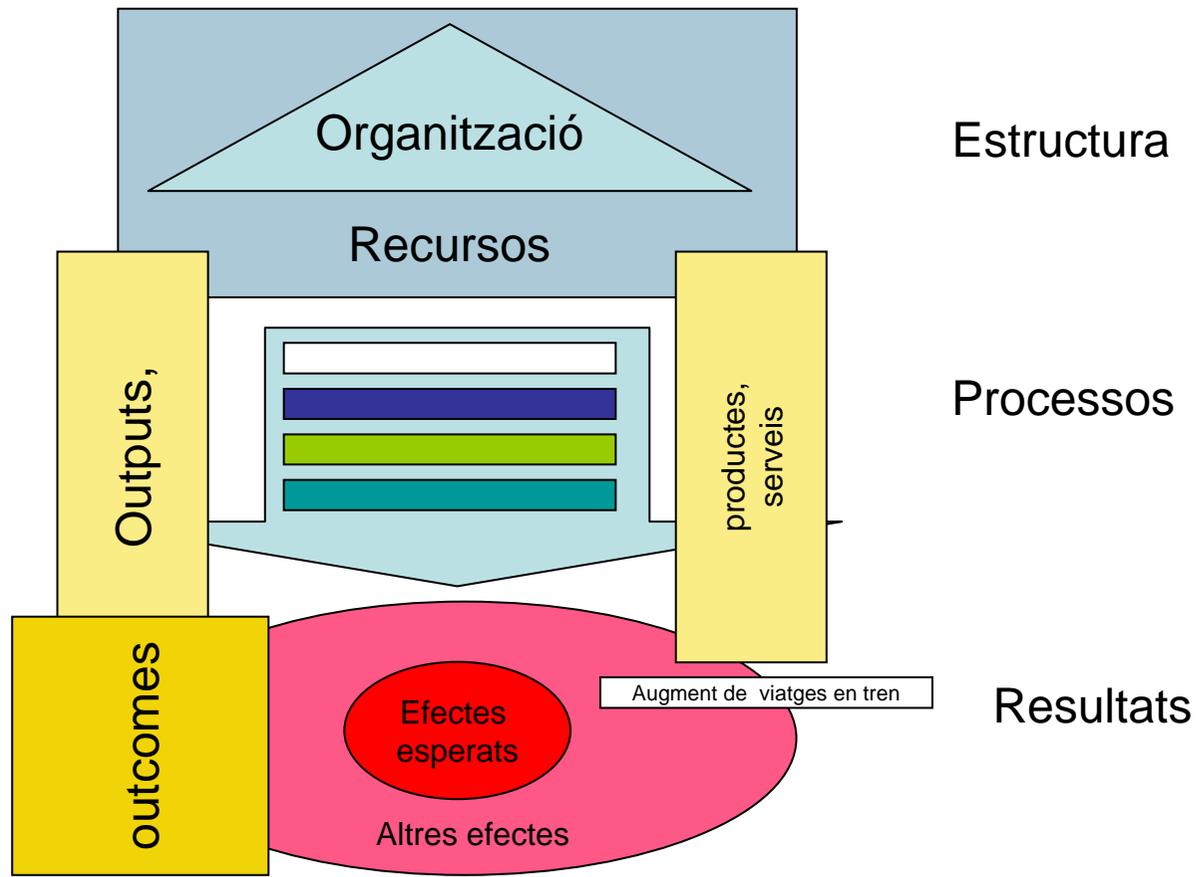
Campanya mediàtica

Reducció d'infraccions

Reducció de sancions

Augment de la sensibilització sobre la seguretat vial

Teoria del Programa



Estructura

Processos

Resultats

Outputs,

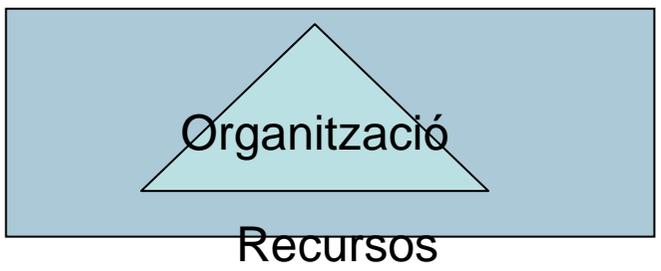
productes,
serveis

outcomes

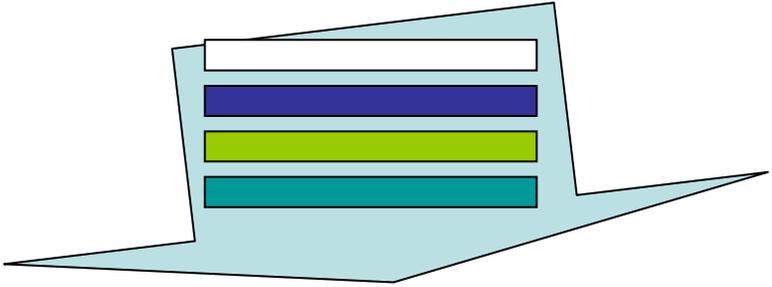
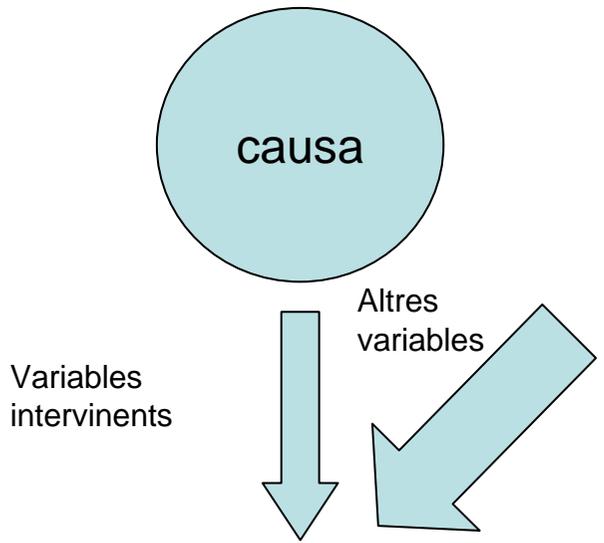
Efectes esperats

Altres efectes

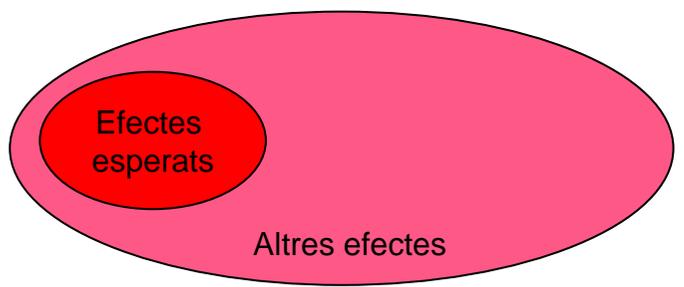
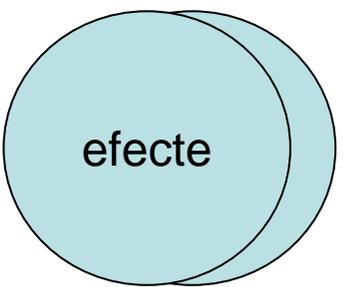
Augment de viatges en tren



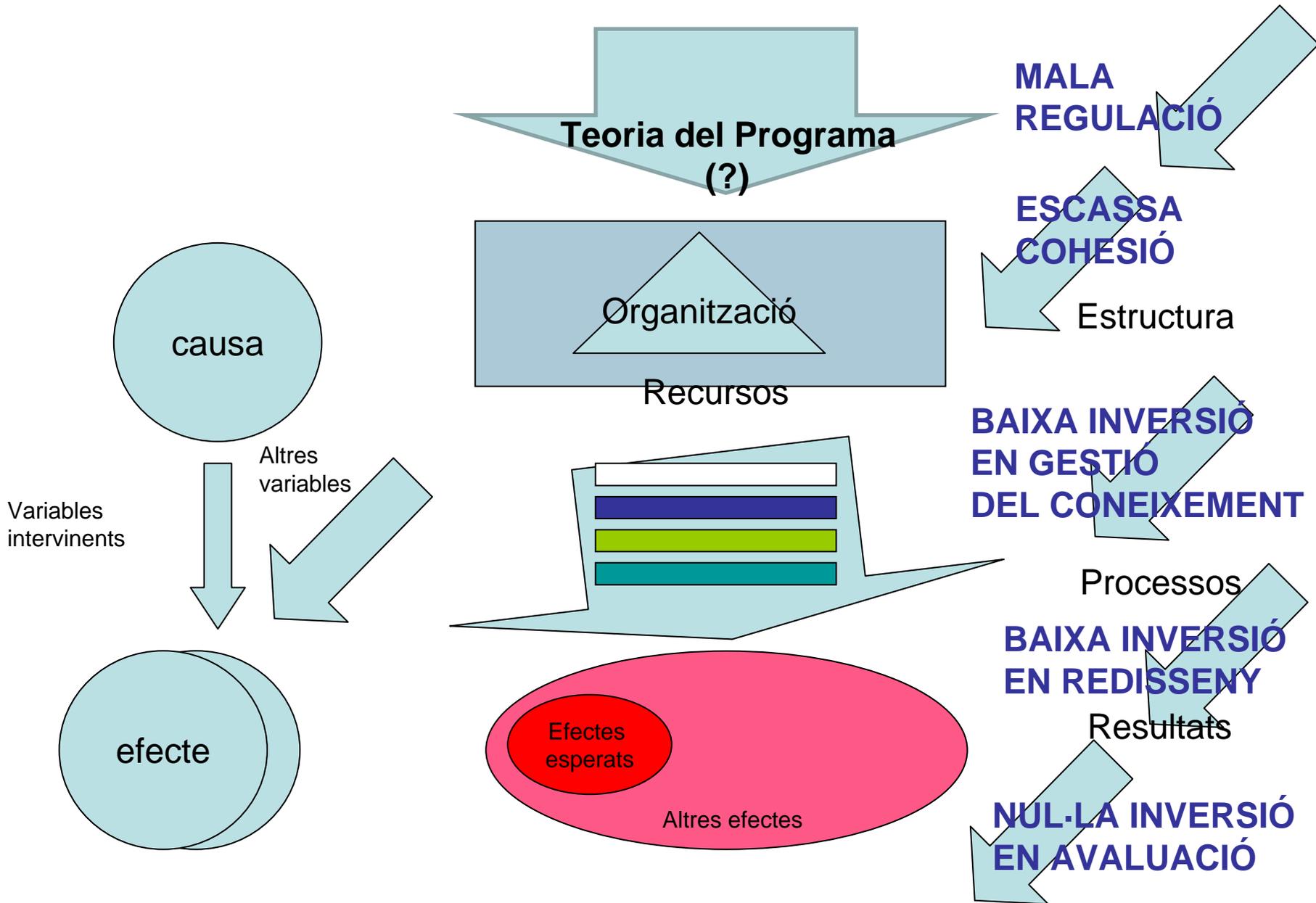
Estructura

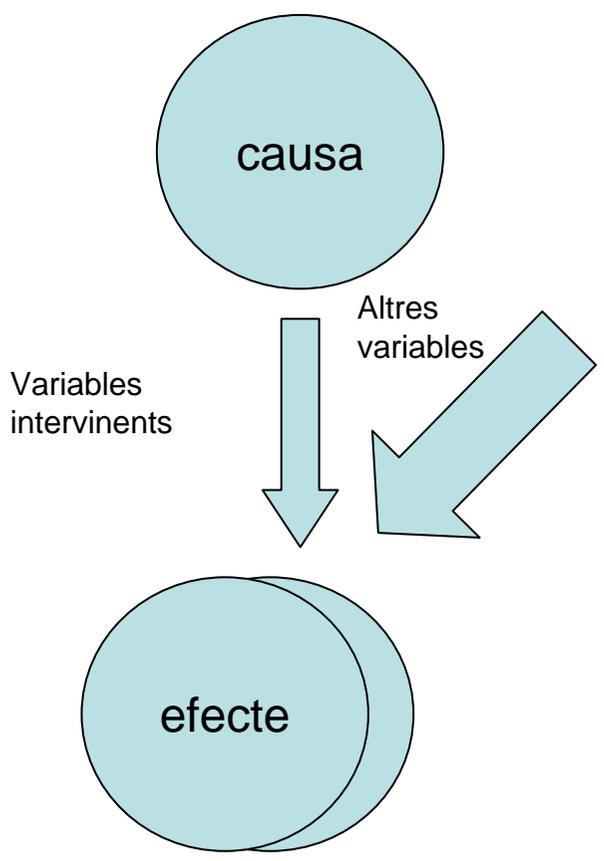


Processos



Resultats

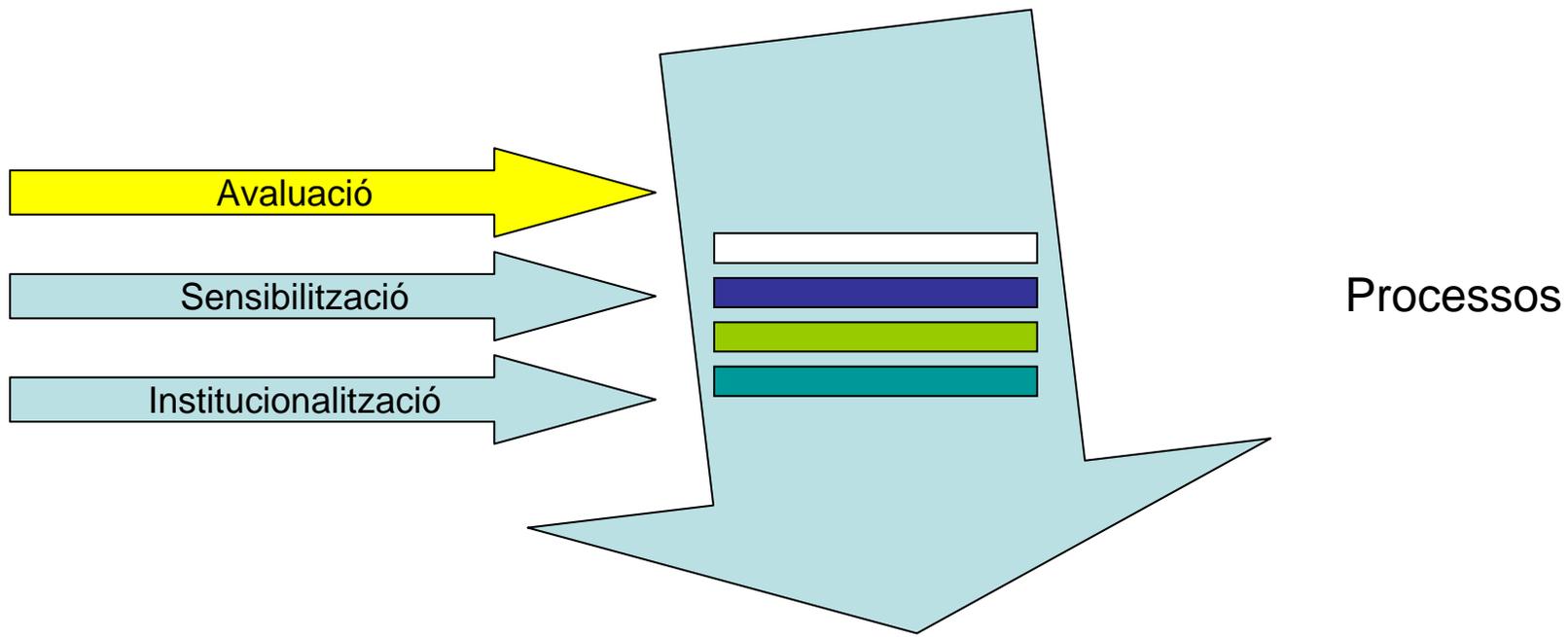




Estructura

Processos

Resultats



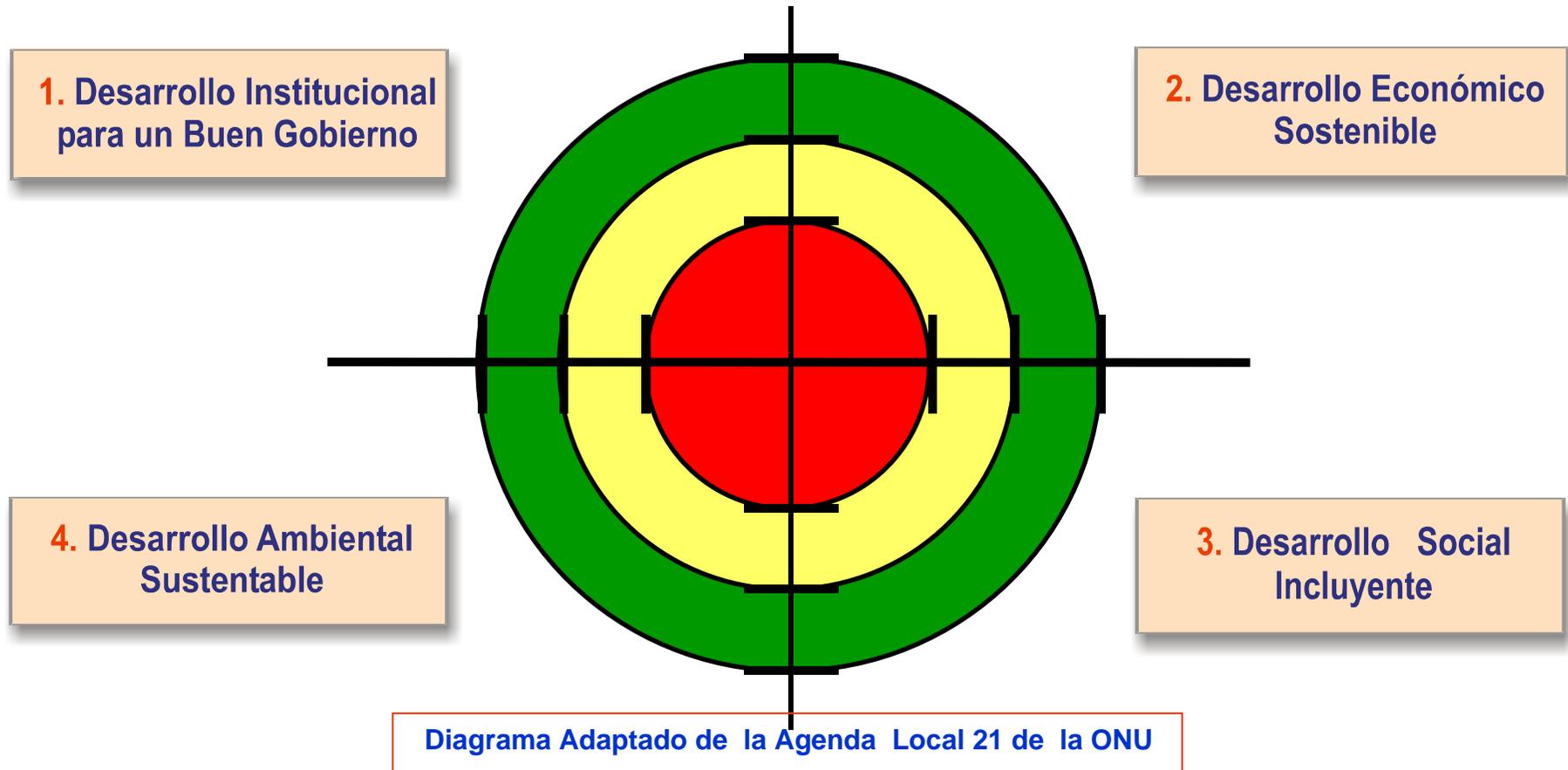
SISTEMA INTEGRAL DE CALIDAD MUNICIPAL

Anexo B del IWA 4

VERDE = Logros Aceptables de Calidad Local

AMARILLO= Prácticas Municipales debajo de lo Aceptable

ROJO= Prácticas Municipales Inaceptables

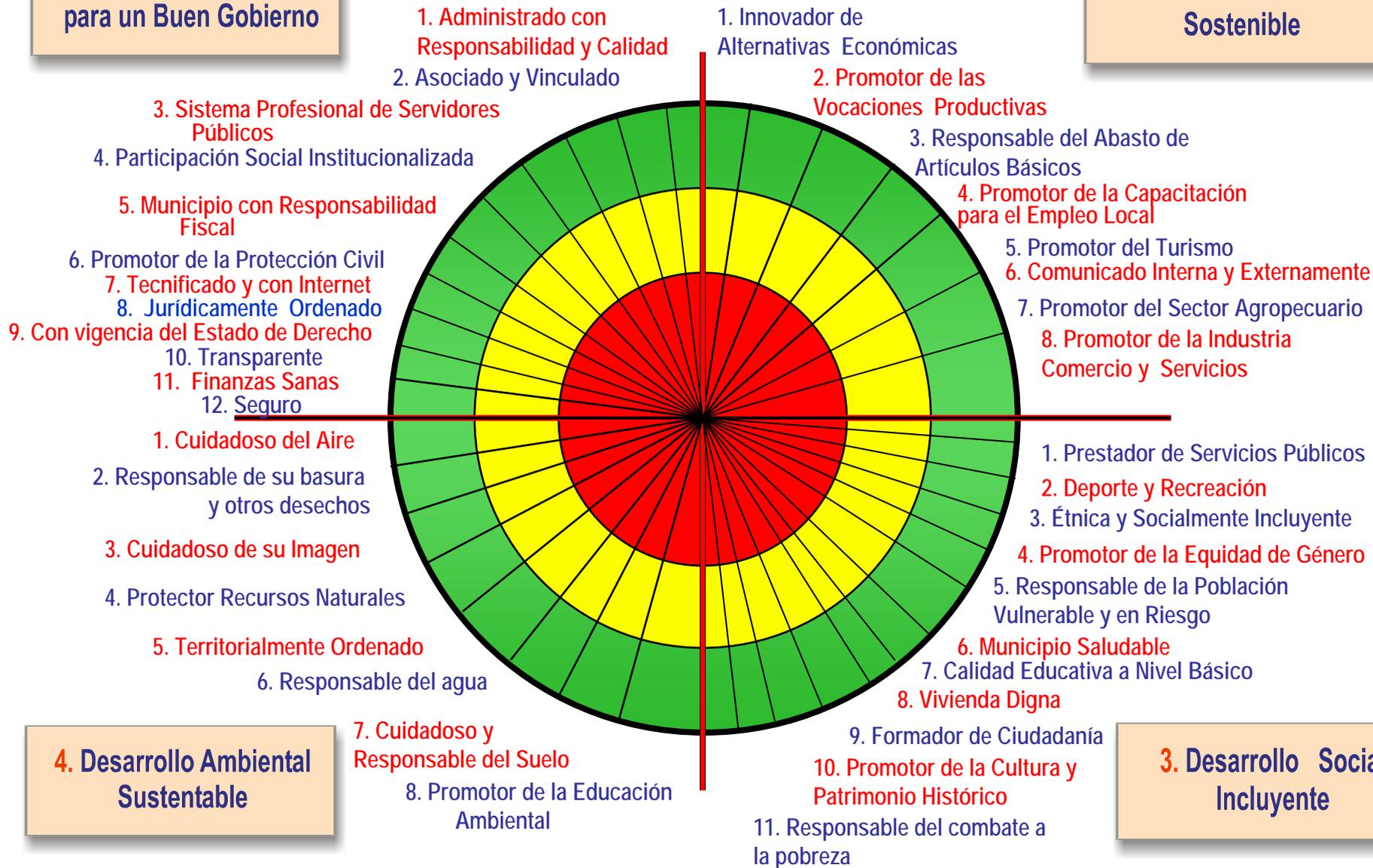


Sistema Integral de Calidad Municipal Autodiagnóstico

Calidad Total Municipal en 39 Indicadores Básicos

1. Desarrollo Institucional para un Buen Gobierno

2. Desarrollo Económico Sostenible



4. Desarrollo Ambiental Sustentable

3. Desarrollo Social Incluyente

AGENDA DESDE LO LOCAL

Indicadores de 1. Desarrollo Institucional para un buen gobierno

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio administrado con responsabilidad y calidad	No existen mecanismos de planeación, programación, control y evaluación de las actividades del Municipio.	Se cuenta con planes y programas pero no son sometidos a control y evaluación.	La administración está regulada por manuales de organización y procedimientos administrativos.
2. Municipio asociado y vinculado	No han desarrollado acciones con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales para atender asuntos de interés común.	Existen algunas acciones aisladas de cooperación con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales.	Existen estrategias de cooperación con otros órdenes de gobierno y/o gobiernos municipales, que han logrado tener un impacto regional.
3. Municipio con Sistema Profesional de Servidores Públicos	No existen criterios profesionales para el reclutamiento de personal.	El personal que contrata el municipio se apega a un perfil de puesto.	El municipio cuenta con un reglamento donde se especifica el perfil profesional.
4. Participación Social Institucionalizada	El municipio carece de mecanismos de Participación Ciudadana.	El municipio cuenta con un Reglamento de Participación Ciudadana.	El municipio cuenta con Coplademun o algún mecanismo de Participación Ciudadana representativo.
5. Municipio con Responsabilidad Fiscal	No existen sistemas de recaudación y catastro.	Existe un catastro no actualizado y el cobro de impuestos, derechos y otras contribuciones deficientes.	Existe un catastro actualizado con valores unitarios reales.
6. Municipio Promotor de la Protección Civil	El municipio no ha incorporado el tema de la protección civil en su agenda.	El municipio ha incorporado el tema a su agenda y realiza algunas acciones en consecuencia.	El municipio cuenta con un mapa de riesgos y esporádicamente realiza inspecciones y acciones preventivas.
7. Municipio Tecnificado y con Internet	El gobierno municipal no utiliza computadoras para el desempeño de sus actividades.	El número de computadoras es insuficiente y la mayor parte del personal carece de capacitación en el tema.	El municipio tiene acceso a internet, cuenta con página web propia y realiza la mayor parte de sus actividades utilizando herramientas informáticas.
8. Municipio Jurídicamente Ordenado	No existe bando de Policía, ni Gobierno, ni Reglamento Interior del Ayuntamiento.	Existen el Bando de Policía y Gobierno y el Reglamento Interior del Ayuntamiento, pero éstos no están actualizados.	Existe el Bando de Policía y Gobierno, un Reglamento Interior del Ayuntamiento y otros reglamentos.
9. Municipio con Vigencia del Estado de Derecho	No se tiene acceso al Ministerio Público, al Juez de Paz ni al Tribunal de lo Contencioso, Administrativo u Oficialía Conciliadora.	Los habitantes deben trasladarse una distancia considerable para acceder a estos mecanismos de impartición de justicia.	Los habitantes tiene acceso fácil y rápido a estos mecanismos de impartición de justicia.
10. Municipio Transparente	No se proporciona información a la población sobre el ejercicio de los recursos presupuestales.	Existe contraloría municipal y se publica un informe mensual de ingresos y egresos.	Se informa a la población de los programas ejercidos y del destino de los recursos.
11. Municipio con Finanzas Sanas	Se tiene una fuerte dependencia de los recursos federales y estatales para el financiamiento de los programas municipales.	Se tiene una importante dependencia de los recursos federales y estatales para el financiamiento del Municipio.	Se tiene una amplia autonomía para el financiamiento de las actividades municipales.
12. Municipio Seguro	Se comete una gran cantidad de delitos y la autoridad municipal no realiza acciones para prevenirlos y sancionarlos.	La ciudadanía sabe que la autoridad municipal hace esfuerzos por combatir la delincuencia, pero ésta persiste en la localidad.	Hay una baja incidencia de delitos y la autoridad municipal cuenta con el equipo necesario, y lleva a cabo acciones para prevenir la delincuencia.

AGENDA DESDE LO LOCAL

Indicadores de 2. Desarrollo Económico Sostenible

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Innovador de Alternativas Económicas	Se mantiene interés en las actividades económicas existentes. No existen programas de exploración de alternativas económicas	Se tienen identificadas ciertas actividades con potencial, pero no se han promovido.	Se tienen programas con resultados significativos y documentados en torno a la innovación de alternativas económicas.
2. Promotor de las Vocaciones Productivas	No se conoce el potencial de las vocaciones productivas del municipio, ni existe un programa que las impulse y fortalezca.	Existen acciones a favor de la principal vocación productiva del Municipio.	Existen programas con resultados significativos y documentados de promoción de las diversas vocaciones productivas.
3. Responsable del Abasto de Artículos Básicos	No existe abasto de artículos básicos para satisfacer las necesidades de las comunidades del Municipio.	Existe un abasto irregular de artículos básicos en las comunidades del Municipio.	Existe un abasto suficiente para satisfacer las necesidades básicas de las comunidades del Municipio.
4. Promotor de la Capacitación para el Empleo Local	No existen programas de capacitación ni mano de obra calificada.	Existen programas de capacitación pero no satisfacen la demanda.	Existen programas permanentes de capacitación para el empleo local con resultados significativos y documentados.
5. Promotor del Turismo	No se han identificado al menos tres atractivos turísticos y su potencial.	Se cuenta con un diagnóstico de al menos tres atractivos turísticos, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.	Existe un diagnóstico integral, programas e instancias responsables con resultados significativos y documentados, que permiten aprovechar su potencial.
6. Comunicado Interna y Externamente	No hay comunicación de todas las comunidades con la cabecera municipal y el municipio no cuenta con vías de comunicación al exterior.	Algunas de las comunidades cuentan con vías o medios de comunicación y el municipio tiene acceso a un centro urbano de tamaño medio.	El municipio está comunicado internamente y se cuenta con vías de comunicación al exterior.
7. Promotor del Sector Agropecuario	No se cuenta con un diagnóstico de recursos agropecuarios, asociaciones productivas y potencial del sector.	Se tiene un diagnóstico parcial de productores, productos y potencial, pero no existen estrategias para el desarrollo del sector.	Existen programas con resultados significativos y documentados e instancias responsables de la promoción del sector.
8. Promotor de la Industria, el Comercio y los Servicios	No se cuenta con un diagnóstico sobre los sectores ni sobre los sectores involucrados.	Se cuenta con un diagnóstico parcial que no permite asumir estrategias para el desarrollo de los sectores.	Existen programas con resultados significativos y documentación e instancias responsables de la promoción de los sectores y de nuevas empresas.

AGENDA DESDE LO LOCAL

Indicadores de 3. Desarrollo Social Incluyente

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio Prestador de Servicios Públicos	La mayoría de las viviendas y comunidades del municipio no cuentan con servicios públicos básicos.	La mayoría de las viviendas y comunidades del Municipio cuentan con servicios públicos básicos, pero son deficientes.	Casi la totalidad de las comunidades y viviendas disponen de servicios básicos, funcionan de manera continua, permanente y de buena calidad.
2. Municipio Promotor del Deporte y la Recreación	No existen instalaciones ni programas para promover la recreación y el deporte.	Existe infraestructura recreativa y deportiva, pero no se encuentra en buen estado. Hay acciones aisladas de fomento.	La infraestructura deportiva y recreativa recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover el deporte y la recreación con resultados significativos y documentados.
3. Municipio Étnica y Socialmente Incluyente	No existen acciones para integrar a los grupos tradicionalmente excluidos de la sociedad en la toma de decisiones públicas.	En algunas ocasiones el gobierno organiza foros de consulta y crea comités que procuran la inclusión de estos grupos.	Existen espacios permanentes donde los ciudadanos de todos los grupos étnicos y sociales pueden participar en los asuntos del gobierno.
4. Municipio Promotor de la Equidad de Género	En el Municipio existen condiciones de discriminación, a las mujeres en actividades económicas, políticas y sociales.	Existen acciones aisladas destinadas a promover la equidad de género.	El Municipio cuenta con programas con resultados significativos y documentados para promover la equidad de género y existe una instancia responsable de atender este tema.
5. Municipio Responsable de la Población Vulnerable y en Riesgo	El Municipio no cuenta con programas o servicios para atender a la población vulnerable y en riesgo.	Existen acciones aisladas para la atención de la población vulnerable y en riesgo.	El gobierno cuenta con instancias y programas con resultados significativos y documentados, para prestar asistencia social a grupos vulnerables y en riesgo.
6. Municipio Saludable	El 50 % de las comunidades mayores de 500 habitantes no cuentan con programas participativos para la salud. El municipio no cuenta con programas propios en la materia ni está incorporado al Programa Nacional de Comunidades Saludables.	Por lo menos el 50 % de las localidades del municipio mayores de 500 habitantes tienen Comité Local de salud activo y el municipio mediante acta de Ayuntamiento se encuentra incorporado al Programa Nacional de Comunidades Saludables y cuenta con Comité Municipal de Salud Registrado.	Más del 80 % de las localidades mayores de 500 habitantes tienen Comité Local de salud activo. Se cuenta con Programa Municipal de Promoción de la Salud que se hace constar mediante acta de Ayuntamiento.
7. Municipio promotor de la Calidad Educativa a Nivel Básico	La cobertura educativa es insuficiente. Hay bajos niveles de matrícula y altos índices de deserción.	Hay suficiente oferta educativa pero no se cuida la calidad de la enseñanza.	Hay una oferta suficiente de enseñanza y el gobierno municipal promueve mejoras en la calidad.
8. Municipio con Vivienda Digna	No se conoce el número de habitantes que carece de vivienda digna en el Municipio y la mayoría de las viviendas se encuentran en malas condiciones.	Menos del 50% de los habitantes cuenta con una vivienda digna y existe un programa municipal con resultados significativos y documentados para atender este tema.	La mayoría de los habitantes cuentan con vivienda digna y existen programas con resultados significativos y documentados para atender este tema.
9. Municipio formador de Ciudadanía	No existen acciones para promover el ejercicio de los valores democráticos y el conocimiento de las instituciones.	Existen algunas acciones para promover la formación y convivencia ciudadanas, pero no hay un organismo responsable.	Hay acciones regulares para promover la formación y convivencia ciudadanas, se cuenta con programas permanentes y hay un organismo responsable de impulsarlas.
10. Municipio Promotor de la Cultura y el Patrimonio Histórico	No existen acciones para promover el ejercicio de los valores democráticos y el conocimiento de las instituciones, así como la convivencia e identidad locales.	Existe infraestructura, pero se encuentra en mal estado. No hay programas de fomento y preservación.	La infraestructura cultural recibe mantenimiento. El gobierno cuenta con programas para promover la cultura y el patrimonio histórico con resultados significativos y documentados.
11. Municipio responsable del combate a la pobreza	El municipio no cuenta con programas para el combate a la pobreza ni se vincula con las instancias públicas y privadas para el efecto.	Existen algunas acciones aisladas de combate a la pobreza, pero éstas carecen de vinculación con las actividades del gobierno municipal. El gobierno municipal no tiene un programa de combate a la pobreza.	Se cuenta con programas con resultados documentados y con vinculación y proyectos con otras instancias públicas y privadas.

AGENDA DESDE LO LOCAL

Indicadores de 4. Desarrollo Ambiental Sostenible

Categorías	Rojo	Amarillo	Verde
1. Municipio Cuidadoso del Aire	No hay control alguno de la autoridad municipal sobre acciones de contaminación del aire, tales como quemas de pastizales y materiales de desecho.	Se tiene un mecanismo para evitar la quema de pastizales y materiales de desecho, y esporádicamente, se aplican inspecciones de emisiones contaminantes.	Se cuenta con un reglamento y programas para la inspección de emisiones de contaminantes móviles y fijas.
2. Municipio Limpio y Responsable de su Basura y otros Residuos	No se cuenta con un servicio de recolección de basura y se tienen tiraderos a cielo abierto.	Se cuenta con algunas rutas de recolección. Se tienen tiraderos controlados (se supervisa la entrada de materiales/residuos, se tiene un vigilante)	Se cuenta con un sistema de recolección de basura que cubre a la mayoría del municipio. Se tiene un relleno sanitario con protección a las aguas subterráneas y a la atmósfera.
3. Municipio Cuidadoso de su imagen	No existen acciones para el cuidado del entorno.	Esporádicamente(entre 6 meses y 1 año) se realiza alguna acción para mejorar la estética del entorno en el Municipio.	Hay programas con resultados significativos documentados (incluyendo un rubro dentro del presupuesto) para mejorar el entorno municipal.
4. Municipio Protector de sus Recursos Naturales	No hay un inventario de los recursos naturales del municipio ni se desarrollan acciones de protección.	Se tiene un diagnóstico actualizado (máximo de tres años) y documentado para atender los asuntos relativos a los recursos naturales del Municipio.	Se tiene un programa de conservación y uso de recursos naturales con resultados significativos y personal responsable de su instrumentación.
5. Municipio territorialmente Ordenado	El municipio crece sin que hayan planes ni regulación urbana.	Existe algún plan de ordenamiento territorial inoperante, no actualizado y / o no aprobado.	Hay un plan de ordenamiento territorial actualizado(menor de 5 años) y accesible, y la autoridad municipal supervisa su aplicación.
6. Municipio Responsable del Agua	Las fuentes de abastecimiento de agua están desprotegidas, no hay provisiones de consumo y abasto, y las aguas residuales se descargan sin tratamiento ni control de destino.	Únicamente se tiene contemplada la protección frente a la contaminación para las fuentes de abastecimiento; las aguas desecho son recolectadas y descargadas en un punto.	Se tienen programas para la conservación y mantenimiento de las fuentes de abastecimiento de agua (subterráneas y superficiales) y se trata la mayor parte de las aguas residuales. Además se cuenta con un reglamento y con un organismo operador propio del agua. Facultado por el municipio, que sea financieramente sano.
7. Municipio Cuidadoso y Responsable de su Suelo	No existe un diagnóstico sobre los problemas de erosión, pérdida de cobertura vegetal y acidificación del suelo.	Existe un diagnóstico actualizado (máximo de tres años) y documentado. Se realizan esporádicamente algunas acciones de control de la erosión, la deforestación y el uso de fertilizantes que degradan el suelo.	Hay programas con resultados significativos y documentados de control de la erosión, conservación, regeneración del suelo y de reforestación.
8. Municipio Promotor de la Educación Ambiental	No existe ningún programa municipal sobre educación ambiental.	Sólo se han realizado algunos programas comunitarios sobre educación ambiental en áreas delimitadas del municipio (limpieza de cuencas con la participación de la comunidad) Día mundial del Medio Ambiente.	Se encuentra vigente un programa formal de educación ambiental tanto a nivel escolar como comunitario, que incluye acciones (valores) que hayan contribuido a mejorar y conservar su entorno.

Institucionalización

- La idea de la institucionalización de la evaluación la están lanzando algunos departamentos universitarios y órganos de las Administraciones Públicas, convencidos de la contribución de la evaluación a la mejora de las acciones de gobierno e incluso de la Calidad democrática. Por ejemplo, AEVAL e IVALUA han incluido esta acción de promoción en sus planes operativos.
- Estas instituciones tratan de sensibilizar a otras para que se genere el mayor número posible de estructuras de impulso.
- Evidentemente, la mayoría de organizaciones públicas aun no cuentan con estas estructuras. La formalización mas ligera de la idea de institucionalización la encontramos en la CA de Navarra, que dispone de una Comisión que genera instrucciones, guías y documentos en general y lleva un registro de las evaluaciones que se producen en aquella Comunidad autónoma. La mayoría de CCAA no tiene ni ese mínimo.
- El rango mas alto lo encontramos en agencias como las mencionadas – con identidad propia, recursos humanos y presupuestarios, que gestionan conocimiento, que realizan evaluaciones directa o indirectamente, etc. - y otros órganos que veremos mas adelante.

Cultura de evaluación

- La acción sostenida de las estructuras de evaluación favorecen la cultura de la evaluación que puede ser definida como **un momento organizacional en el que políticos, directivos y trabajadores en general, comparten que la evaluación de las intervenciones públicas son positivas para el aprendizaje, la rendición de cuentas o la retroalimentación, e incorporan a su planificación este tipo de actuaciones, las llevan a cabo y trabajan con las lecciones aprendidas.**

Moltes gràcies!
fmonar@dgqs.caib.es