



THE WORLD BANK

SIEF- Fondo Español de Evaluación de Impacto



GESTIÓN POR RESULTADOS

CREANDO EVIDENCIA

EVALUANDO IMPACTO

Madrid, 23-27 de Junio, 2008

**Rosalía Rodríguez-García, MSc, PhD,
Human Development, The World Bank**

Objetivos de esta Sesión

- I. Contexto de la agenda por resultados
- II. Definir la gestión por resultados
- III. Definir e identificar los elementos para construir una cadena de resultados
- IV. Vincular el seguimiento (*monitoring*) y la evaluación y
~~Usar los datos y hallazgos (*findings*) para una gestión por resultados

Terminología

Un **Resultado** se define como:

El efecto o impacto directo,

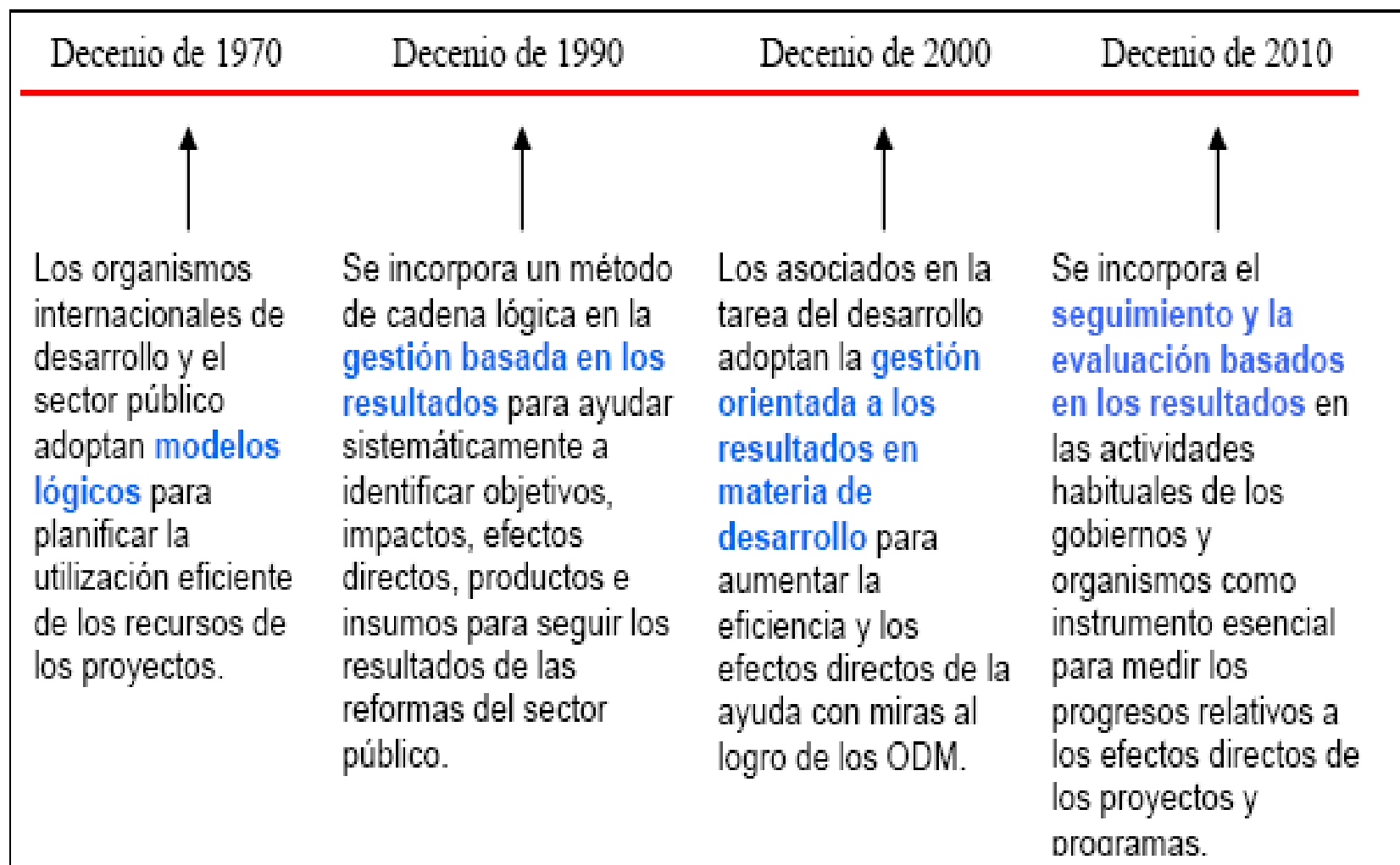
~~ intencionado o no,

~~ positivo y/o negativo)

~~ de una intervención, de una política o de un programa

I. Contexto de la Agenda por Resultados

Gráfico 4: Evolución de la gestión orientada a resultados



Fuente: R. Rodríguez-García, GHAP, Banco Mundial, 2007.

II. Definición de la Gestión por Resultados

- La **gestión por resultados** hace uso de varios instrumentos y procesos
- para generar datos e información que puedan usarse
- para mejorar las políticas, la planificación, la gestión,
- el seguimiento, la evaluación y
- el suministro de bienes y servicios.

¿Qué se requiere para una “Gestión por Resultados”?

❑ **Elementos:**

- ❑ *Enfocarse en los resultados que se desean – no en los insumos*
- ❑ *Establecer metas claras y concretas*
- ❑ *Construir una cadena logica que muestre los resultados deseados a diferente niveles*
- ❑ *Usar indicadores de monitoreo para mejorar la implementación*
- ❑ *Usar la evidencia de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones*

Gestión tradicional de los Programas

Enfocado en insumos, actividades y productos



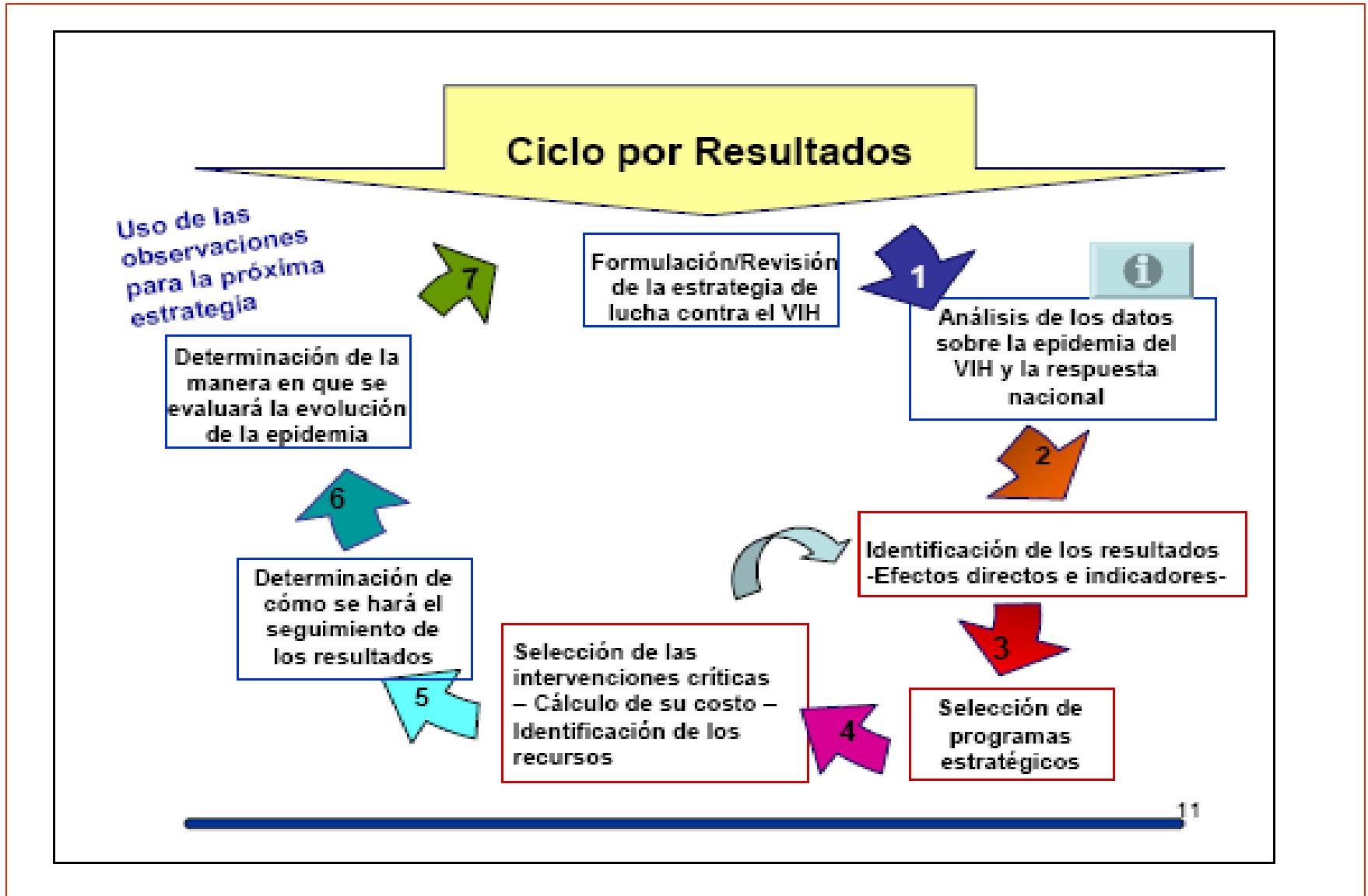
Gestión por Resultados

Enfocado en resultados obtenidos y no solo en insumos o actividades realizadas

Instrumentos para la Gestión por Resultados

1. Una planificación que es estratégica
2. Una cadena lógica de resultados
3. El seguimiento
4. La evaluación

La planificación **Estratégica** esta basada en Evidencia



III. Definición de la Cadena de Resultados

- La **cadena de resultados** es un instrumento que ayuda a identificar la lógica --las relaciones causales— de las políticas, las estrategias y los programas.
- La cadena de resultados postula que los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades o productos y que éstos **conducen lógicamente** al logro de los efectos directos y de los impactos.

Base teórica de la Cadena de Resultados

La cadena de resultados describe una
teoría de lógica: “Si ..., entonces...”

que se refiere a la **progresión lógica** de que
si se hace “X” o sucede “Y”, entonces “Z”
sería la consecuencia o el resultado.

Ejemplos

1. **Si** se entrenan a los profesores, si se ponen al día los libros de texto y de enseñanza y si se mejora la pedagogía**entonces**....habría un aumento en el aprendizaje y se mejoraría el rendimiento escolar.

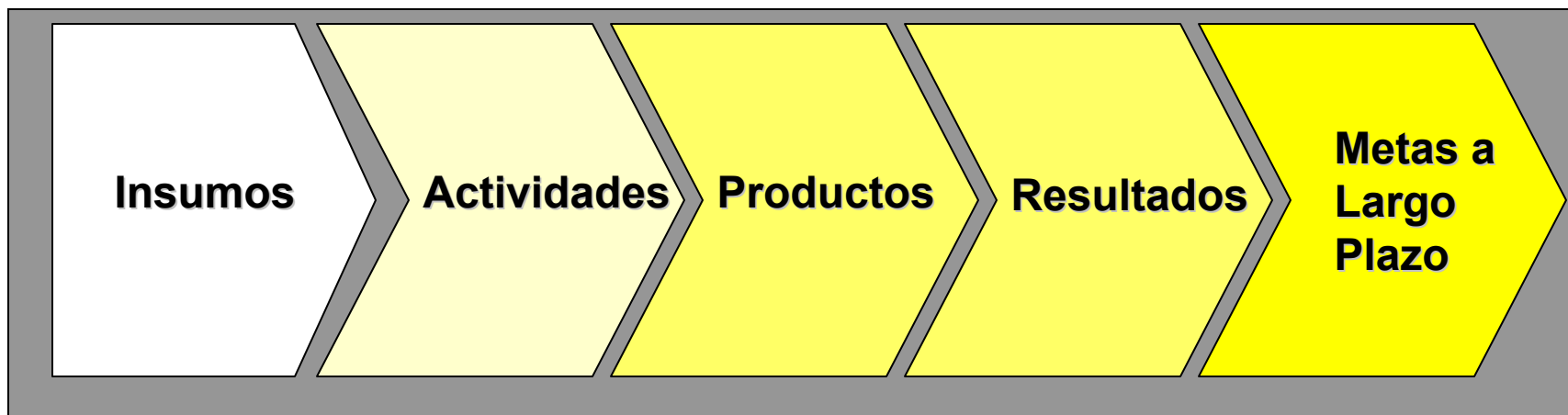
2. **Si** se da educación para la salud a las familias, si se dan servicios y si se hacen las pruebas necesarias**entonces**.... Se reduciría la incidencia de la tuberculosis y bajaría la tasa de mortalidad.

Construyendo una Cadena de Resultados

Una cadena de resultados responde a 3 preguntas.

- **¿Cuáles** son los resultados deseados del programa?
- **¿Cómo se alcanzarán** estos resultados?
- **¿Cómo** se sabrá que se han alcanzado estos resultados?

Elementos de la Cadena de Resultados



Ejecución

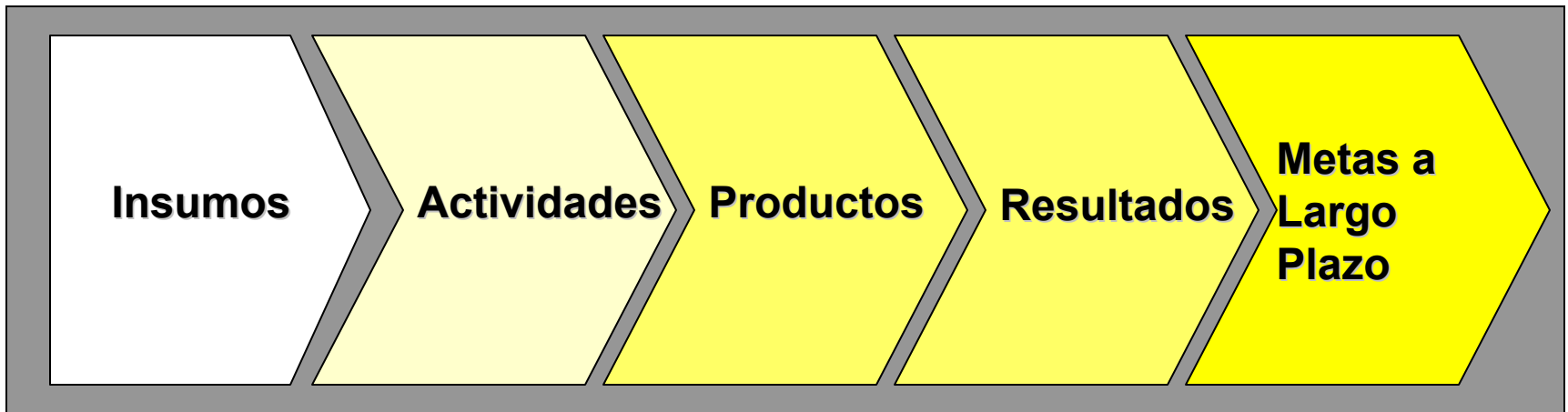
Resultados

- **Insumos comprometidos**
- **Recursos utilizados**
- **Servicios, actividades y productos entregados**

- **Cambios producidos en la sociedad, los hogares, la comunidad, o las instituciones a corto, medio o largo plazo**

Gestión por 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 **derivados** 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 más

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

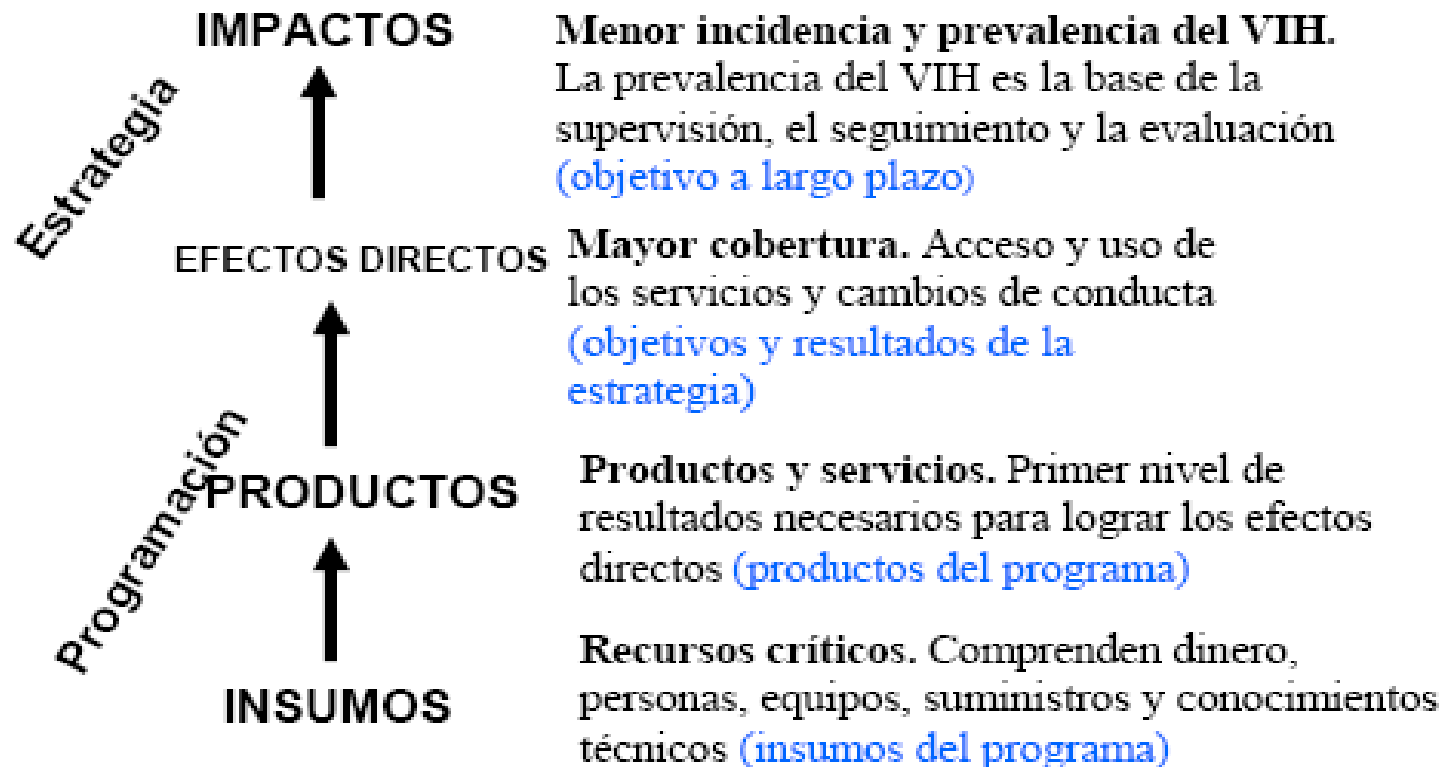
Implementación

Resultados

La Cadena de Resultados para **Prevención**

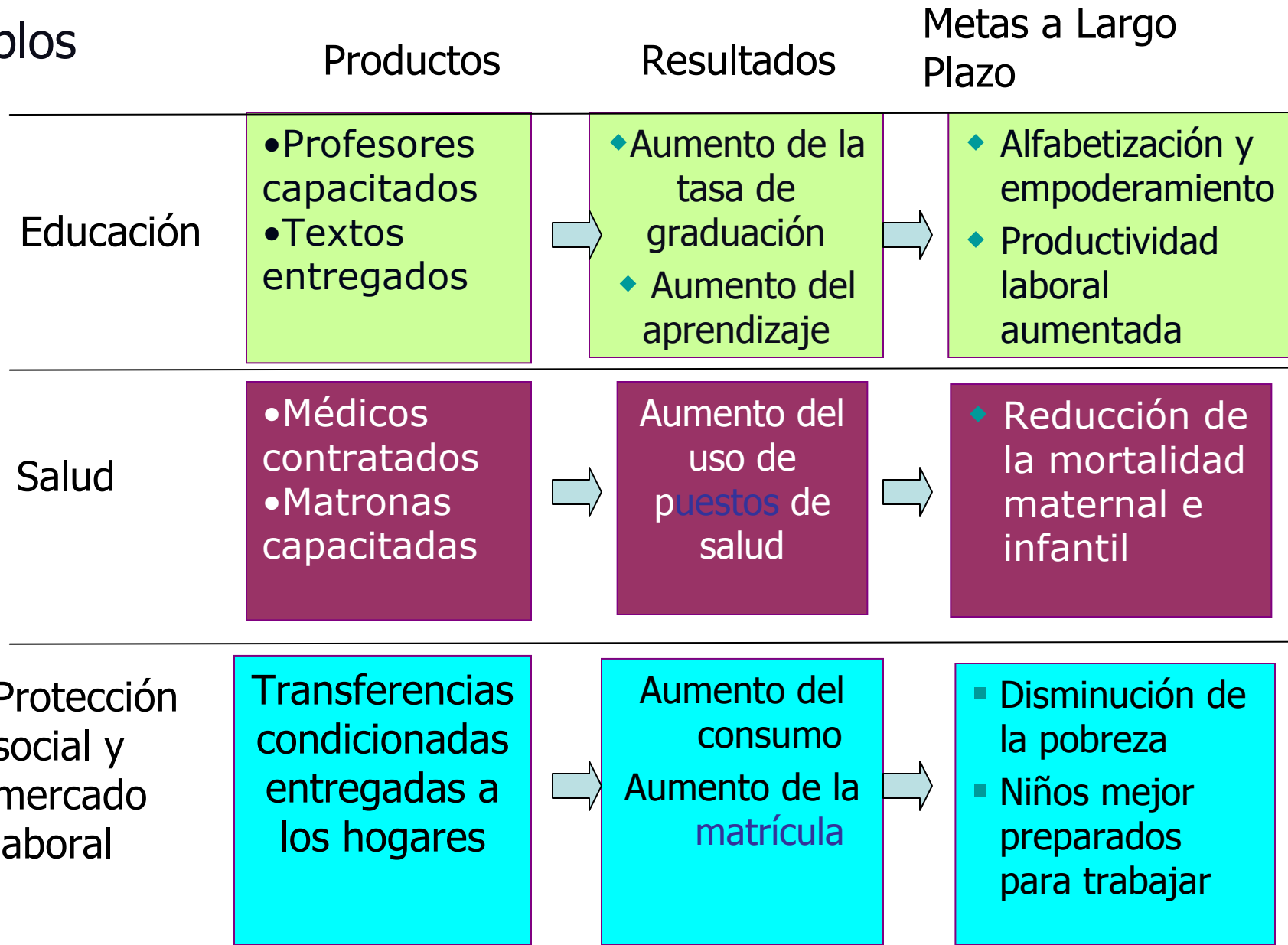
Ejemplo: VIH/SIDA

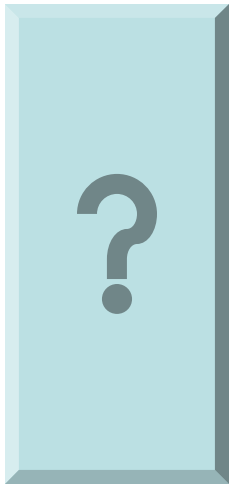
Aplicación de la lógica de la cadena de resultados al VIH



La Cadena de Resultados en Sectores

Ejemplos





Identifique la Secuencia Lógica de Insumos, Actividades, Productos y Resultados

- A. Información disponible para los padres sobre la importancia de la lactancia materna**
- B. Niños **más** sanos en la comunidad**
- C. Reducción del número de niños con diarrea**
- D. Madres amamantando en vez de usar leche en polvo**
- E. Fondos disponibles para la implementación de un proyecto de salud que reduzca la mortalidad infantil**
- F. Diseño de campañas sobre la importancia de la lactancia materna**

Ejemplo de una Cadena de Resultados (Sector Salud)



Secuencia lógica de Insumos, Actividades, Productos y Resultados

- 1. Proyecto de salud que reduzca la mortalidad infantil - INSUMO**
- 2. Diseño de campañas sobre la importancia de la lactancia materna – ACTIVIDAD**
- 3. Información disponible para los padres sobre la importancia de la lactancia materna - PRODUCTO**
- 4. Madres amamantando en vez de usar leche en polvo – RESULTADO a corto plazo**
- 5. Reducción del número de niños con diarrea – RESULTADO a medio plazo**
- 6. Niños más sanos en la comunidad – META a largo plazo**

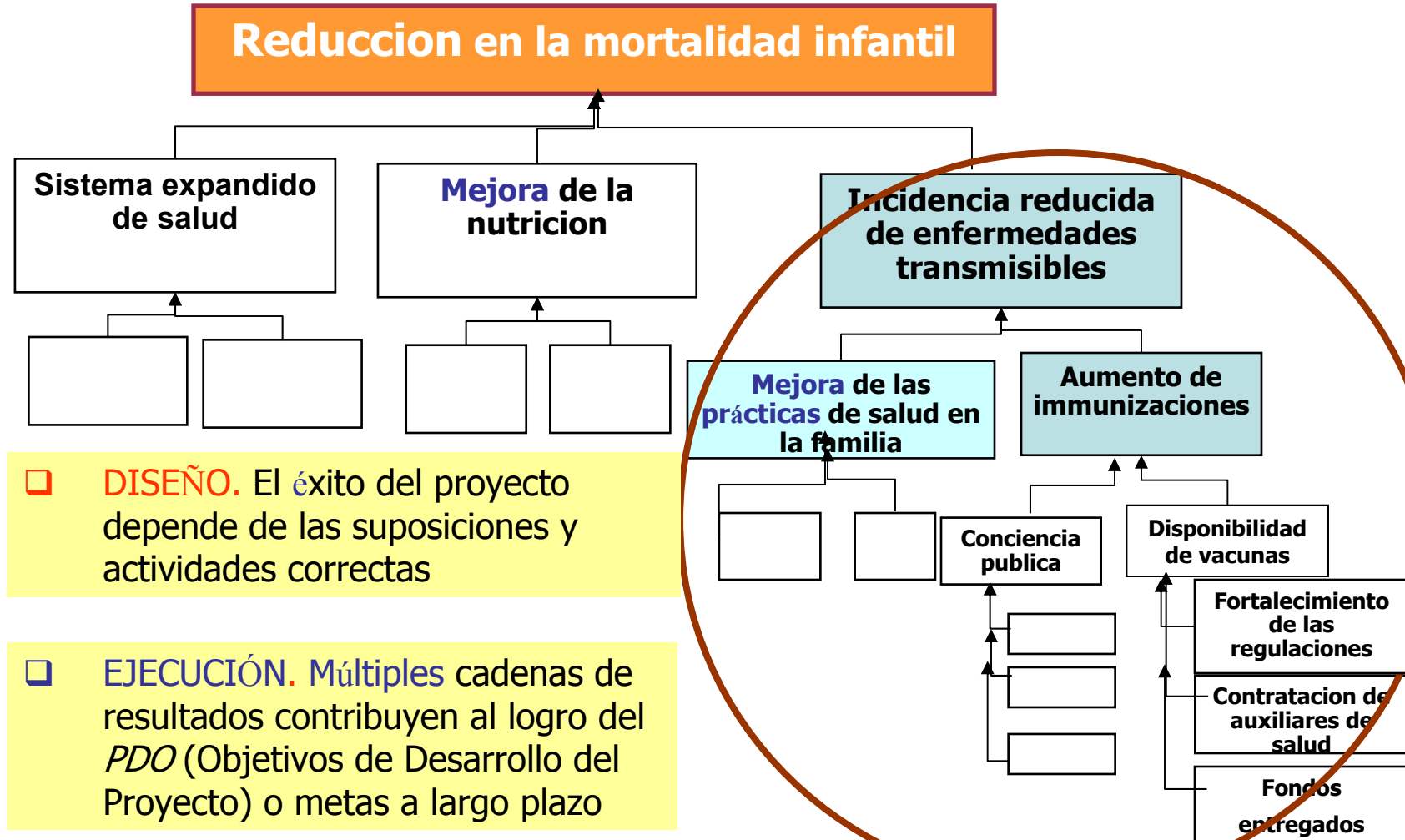
Ejemplo
del
Sector
Salud

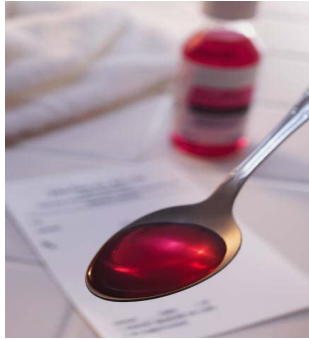
Construyendo una Cadena de Resultados desde los Resultados que se quieren alcanzar



En un Programa, la jerarquía de objetivos involucra a varias Cadenas de Resultados.

~~Cada resultado se mide con uno o más indicadores~~





Un buen indicador debe ser **SMART**:

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

✓ **Specific (específico)**: 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 puestos de salud
2. Mayor uso de medicamentos antimalaria

¿Qué indicador es más específico ?

✓ **Measurable (medible)**: claro y no ambiguo en relación con lo que se mide

1. % de puestos de salud sin existencias de medicamentos x,y,z por más de una semana al mismo tiempo
2. % de puestos de salud con medicamentos disponibles

¿Qué indicador es más medible ?

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

✓ **Attributable (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

¿Qué indicador es más atribuible?

✓ **Realistic (realista)**: se puede obtener este dato con la frecuencia necesaria a un coste 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

¿Qué indicador es más realista?

✓ **Targeted (preciso)**: debe ser específico con respecto a la población o área geográfica

1. Aumento de la tasa de empleo
2. Tasa de empleo de los titulados por el centro técnico X dentro de un año después de la finalización del curso de capacitación

¿Qué indicador es más específico?

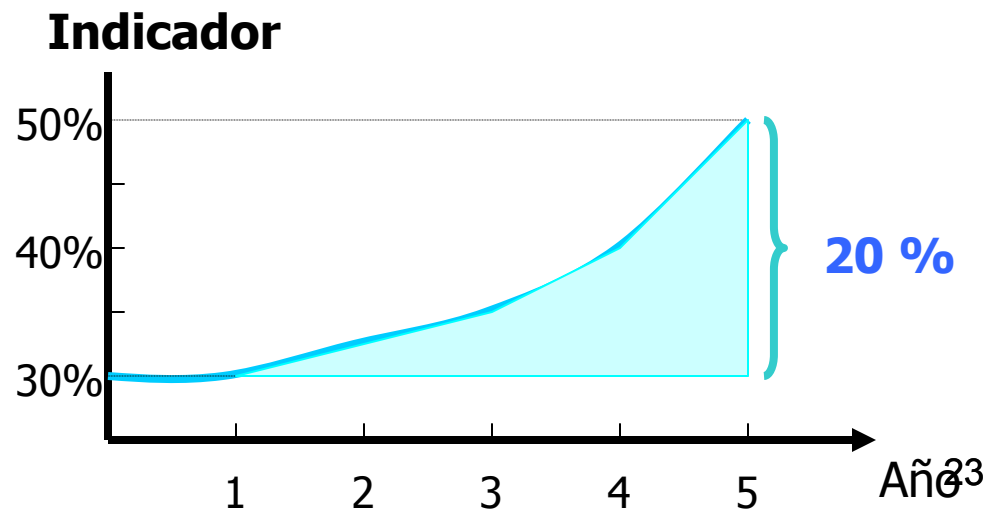
IV.1 Vinculando el Seguimiento y la Evaluación

Seguimiento



La recogida continua de datos sobre actividades y resultados es necesaria para dar seguimiento a la ejecución

- ❑ 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



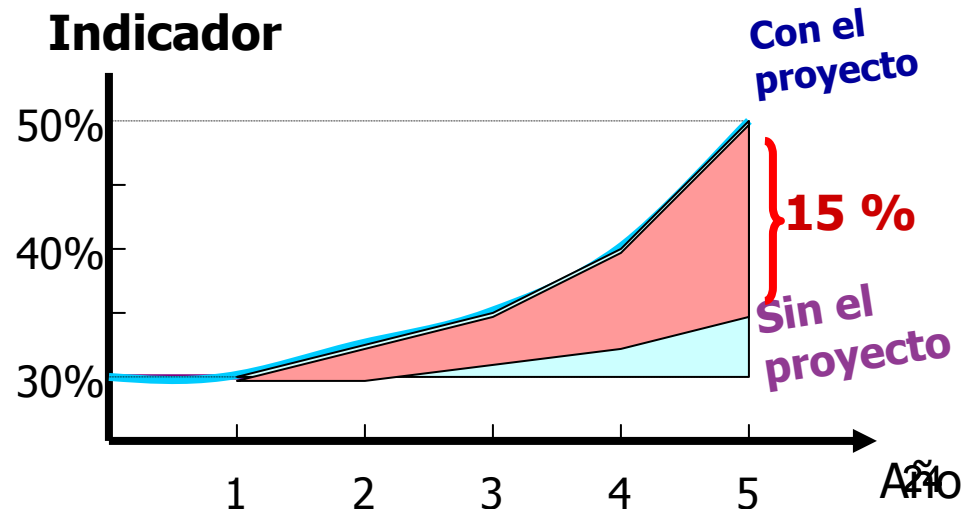
IV.2 Vinculando el Seguimiento y la Evaluación

Evaluación de Impacto



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

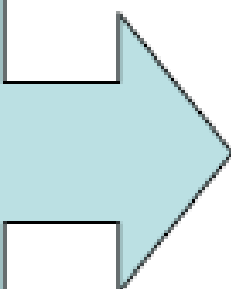
- Establece la causalidad
- Valida las hipótesis
- Permite entender los resultados no-intencionales
- Es una medida precisa de los resultados *causados* por el programa
- Crea evidencia para mejorar las políticas



La Evaluación empieza con las **interrogantes fundamentales** identificadas de acuerdo a la Cadena de Resultados

Evaluación e investigación

Una vez identificados los interrogantes fundamentales por estudiarse, elegir el tipo de evaluación más adecuada para dar respuesta a los interrogantes



Tipos de evaluación:

- Desempeño del programa
- Proceso de ejecución
- Impacto de las intervenciones
- Análisis de casos
- Estudio de síntesis
- Encuestas epidemiológicas y conductuales
- Análisis de la eficacia en función de los costos
- Encuesta de satisfacción de los clientes

Un buen sistema de seguimiento facilita la evaluación

Seguimiento

Recogida continua

de datos para:

- Mejorar la gestión interna
- Explicar los caminos hacia los resultados
- Ofrecer una base de cálculos **coste/eficiencia** (coste unitario por producto)

“¿El programa está alcanzando eficientemente los resultados?”

Evaluación de impacto

Evaluación ex post de resultados para:

- Confirmar o no las hipótesis de la cadena de resultados
- Establecer la **causalidad**
- Dar una base de cálculos de **coste-efectividad** (*eficacia*)(coste/resultado)

“¿El programa es efectivo?”

La evaluación *cualitativa* también complementa la evaluación

- Ejemplos de evaluación cualitativa que no requiere grupos de control:
 - Testimonios
 - Estudios de casos
 - Observaciones y análisis (filmación de profesores)

Pero que ayudan a explicar los caminos hacia los resultados:

- ¿Por qué los padres no participaron en los consejos escolares?
- ¿Por qué algunos niños no usaron mosquiteras antimalaria para dormir?

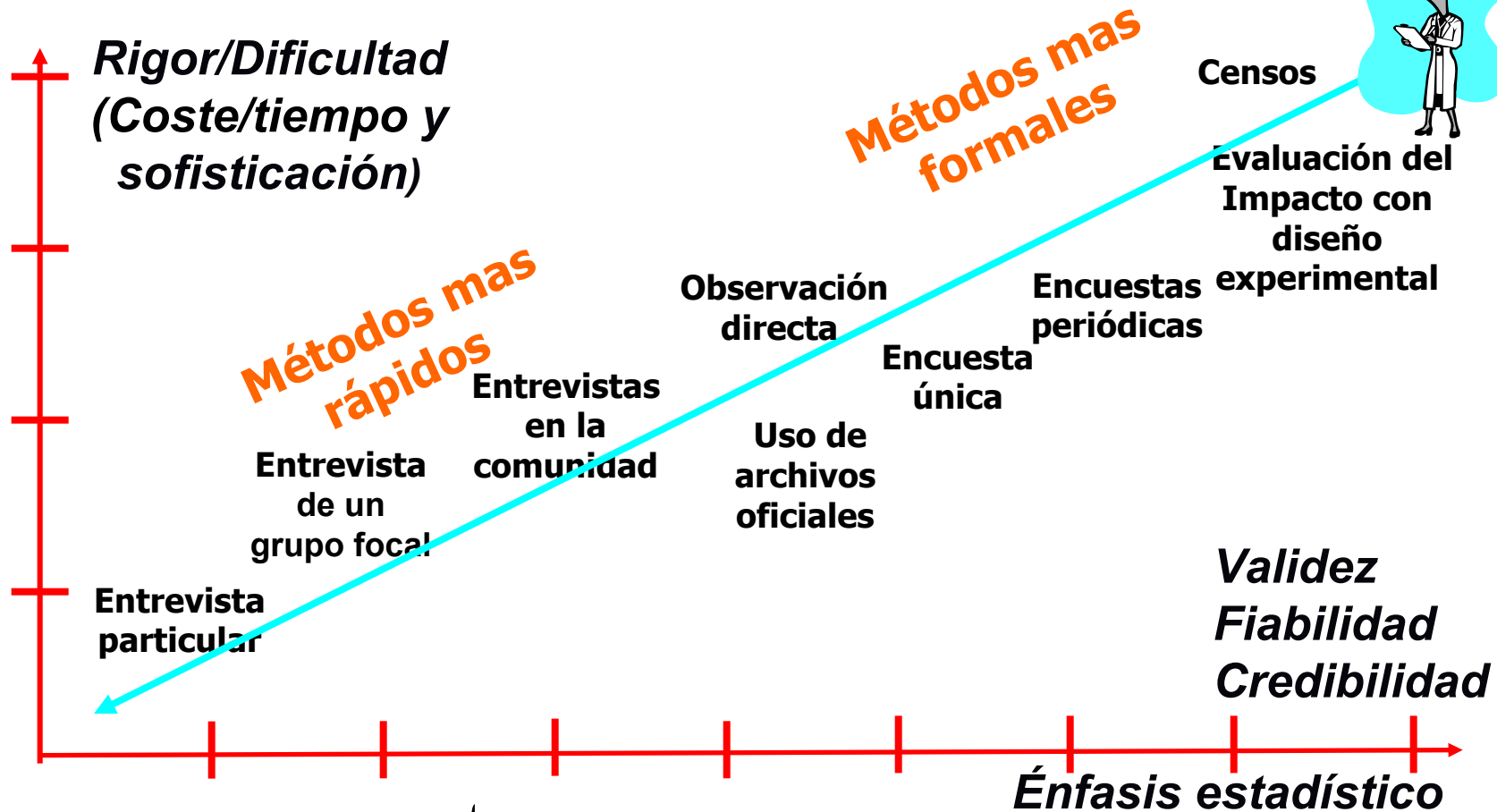
¿Qué preguntas pueden ser respondidas por “el seguimiento” y cuáles por “la evaluación “”?

- ¿Qué porcentaje de **absentismo laboral** existe entre los profesores ?
- ¿La **tasa de graduación** en la educación primaria está aumentando?
- ¿La **contratación de profesores** a tiempo parcial 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?

¿Qué preguntas pueden ser respondidas por “el seguimiento” y cuáles por la “evaluación”?

- ¿Qué porcentaje de absentismo laboral existe entre los profesores ? ➤ **S**
- ¿La tasa de finalización de la educación primaria esta aumentando? ➤ **S**
- ¿La contratación de profesores a tiempo parcial aumenta el aprendizaje escolar? ➤ **EI**
- ¿Las becas llegan a las niñas provenientes de familias de bajos ingresos? ➤ **S**
- ¿El uso de anti-parasitarios aumenta la asistencia escolar ? ➤ **EI**
- ¿La gestión descentralizada de las escuelas aumenta el aprendizaje escolar? ➤ **EI**
- ¿Está mejorando el rendimiento escolar? ➤ **S**

Elige los Métodos de Recogida de Datos



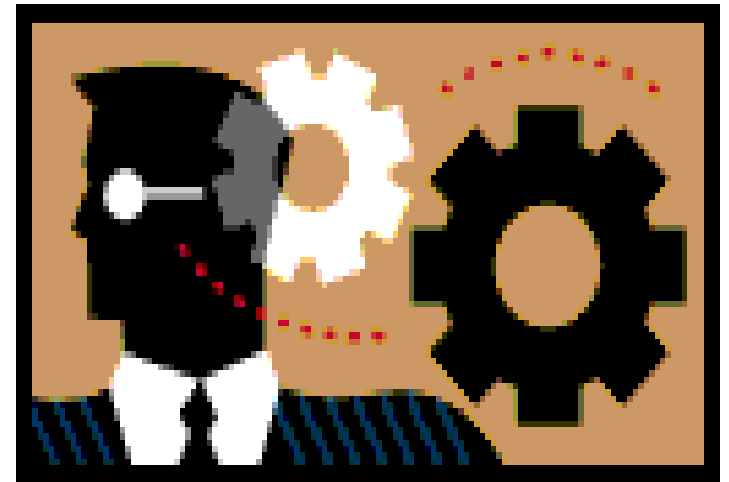
➤ La elección depende de:

1. El asunto a analizar
2. La calidad de la información necesaria
3. El plazo disponible
4. Costes

CONCLUSIÓN:

La gestión por resultados utiliza la planificación estratégica, la cadena de resultados, el seguimiento y la evaluación como instrumentos para generar evidencia y nuevos conocimientos.

Este “**conocimiento**” se usa para tomar decisiones e identificar **buenas prácticas** que **mejoren las políticas** y **la gestión de los programas** de manera a incrementar los **beneficios a la población** y **la efectividad de la asistencia**.



Terminología básica sobre los resultados

- **Insumos** Recursos financieros, humanos y materiales usados en una intervención

- **Productos** Productos, bienes y servicios resultantes de una intervención

- **Efectos directos** Efectos o cambios de conducta probables o logrados que resultan de una intervención

- **Desempeño** Grado en que el funcionamiento de una intervención o un asociado se ajusta a normas o criterios específicos

- **Resultado** El efecto directo o impacto de una intervención. Puede comprender a los productos.

- **Cadena de resultados** La secuencia causal necesaria para que una intervención logre producir impactos, pasando de los insumos y actividades a los productos, efectos directos e impactos.

GRACIAS

www.worldbank.org/asap

rrodriguezgarcia@worldbank.org