

ESTUDIO DE CASO 2: POLÍTICA DE EVALUACIÓN NACIONAL EN SUDÁFRICA



Nombre oficial:	República de Sudáfrica
Ubicación:	Extremo sur de África
Independencia:	31 de mayo de 1961
Tipo de estado:	República parlamentaria constitucional
Divisiones administrativas:	9 provincias
Área total:	1.220.000 km ²
Población:	50,7 millones (ONU, 2012)
Idioma:	11 idiomas oficiales entre los que se incluye el inglés, afrikáans, sesotho, setsuana, xhosa y zulú.
Moneda oficial:	Rand (ZAR)
RNB per cápita:	6.960 USD (Banco Mundial, 2011)
Desempleo (% de la población activa):	24,7% (ONU, 2011)
Asociación de Evaluación Nacional:	Asociación para la Evaluación y el Monitoreo de Sudáfrica (SAMEA, por sus siglas en inglés), fundada en 2005.
Introducción de la legislación de NEP:	2011
Economía:	Una de las mejores economías del continente. Pobreza expandida, niveles altos de delincuencia asociados a un desempleo alto.
Internacional:	Desempeña un papel importante en las iniciativas diplomáticas y en la lucha contra la pobreza de África. Emergió del aislamiento internacional en el año 1994, al acabar la era del <i>apartheid</i> .

Creado por: Katerina Stolyarenki, consultora independiente.
Para: Foro Parlamentario para la Evaluación del Desarrollo

Tabla de contenidos

Siglas	2
Resumen ejecutivo	4
I. Introducción	5
1.1. Contexto político, económico y de desarrollo	5
1.2. Contexto del M&E	6
II. Marco institucional del NEP in Sudáfrica	7
2.1. Finalidad y objetivos del NEP	7
2.2. Marco legal y político	7
2.3. Acuerdos institucionales	8
2.4. Herramientas de M&E, componentes, metodologías de evaluación y calidad de los datos	10
2.5. Capacidad profesional para M&E	16
2.6. Uso del M&E	18
III. Logros y desafíos	19
IV. Buenas prácticas	20
V. Conclusión	21
VI. Documentos consultados	23
VII. Entrevistas	23

Siglas

CLEAR-AA	Centro Anglófono para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados (Anglophone African Center for Learning of Evaluation Results)
CREST	Centro para la Investigación en Evaluación, Ciencia y Tecnología (Centre for Research on Evaluation, Science and Technology)
DCoG	Departamento de Gobernanza Cooperativa (Department of Cooperative Governance)
DPME	Departamento para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación (Department of Performance Monitoring and Evaluation)
DPSA	Departamento de Servicios Públicos y Administración (Department of Public Service and Administration)
GWM&ES	Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno (Government Wide Monitoring and Evaluation System)
M&E	Monitoreo y Evaluación (Monitoring and Evaluation)
MPAT	Herramienta para la Evaluación del Rendimiento de la Gestión

NEPF	(Management Performance Assessment Tool) Marco de Políticas de Evaluación Nacional (National Evaluation Policy Framework)
NPC	Comisión de Planificación Nacional (National Planning Commission)
NSG	Escuela Nacional de Gobierno (National School of Government)
PALAMA	Academia para el Liderazgo y Gestión de la Administración Pública (Public Administration Leadership and Management Academy)
PSC	Comisión de Servicios Públicos (Public Service Commission)
SAMEA	Asociación para la Evaluación y el Monitoreo de Sudáfrica (South African Monitoring and Evaluation Association)

Resumen ejecutivo

Este estudio de caso ofrece un resumen del proceso de implementación de un sistema de monitoreo y evaluación a nivel de gobierno (GWM&ES) en Sudáfrica.

En el año 2005, el gobierno de Sudáfrica introdujo un marco de políticas de M&E del gobierno. Este marco supuso un impulso inicial para conseguir un enfoque estructurado del M&E, que obtuvo mayor compromiso después de las elecciones nacionales en mayo de 2009.

El Marco de Políticas de Evaluación Nacional de Sudáfrica solo lleva tres años en marcha y todavía está evolucionando. Todo el diseño del sistema de evaluación está enfocado al uso, y se pretende construir a partir de un sistema basado en la demanda.

Una serie de instituciones están involucradas en la implementación de un sistema de M&E general en Sudáfrica: el Departamento para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación, ubicado en la Presidencia, el Tesoro Nacional, el Departamento de Servicios Públicos y Administración, la Auditoría General, el Departamento de Gobernanza Cooperativa, el servicio de estadísticas de Sudáfrica llamado Statistics SA y la Comisión de Servicios Públicos.

El M&E está muy relacionado con el proceso de planificación del gobierno. Además de los últimos procesos encaminados a ratificar unos planes a largo plazo para el país, Sudáfrica tiene un Marco Estratégico a Medio Plazo general de cinco años, planes estratégicos de departamentos de cinco años y planes de rendimiento anuales (APP, por sus siglas en inglés). El Tesoro Nacional controla de forma trimestral los informes sobre los APP.

Con el objetivo de enfocar el trabajo del gobierno, en el año 2009 se introdujo el «enfoque basado en los resultados», que se centra en 12 prioridades estratégicas. Las 12 prioridades se han convertido en acuerdos de rendimiento para los ministros, planes transversales del gobierno para cada resultado y el monitoreo trimestral a través de informes al Gabinete. El enfoque basado en los resultados se está empezando a implantar. El Presidente y el Gabinete ahora se toman en serio los informes y se están haciendo públicos. De esta forma es más fácil para la sociedad pedirle cuentas al poder ejecutivo. Sin embargo, todavía quedan pendientes desafíos con respecto a la calidad de los datos y la coordinación, y con respecto a una cultura de cumplimiento en lugar de una cultura que use realmente el M&E para reflexionar y mejorar el rendimiento. Por otra parte, todavía existen puntos débiles en el sistema de planificación que está fragmentado en distintas instituciones que desempeñan funciones distintas, además de una falta de teorías de cambio efectivas.

Sin embargo, Sudáfrica ha conseguido establecer una estrategia para el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional dirigida por el país y que tiene como objetivo el refuerzo de un entorno que facilite la evaluación. El país ya tiene una serie de buenas prácticas entre las que se encuentran la Evaluación del Rendimiento de la Gestión y el Monitoreo de la Prestación de Servicios de Primera Línea.

I. Introducción

1.1. Contexto político, económico y de desarrollo

La República de Sudáfrica está ubicada en el extremo sur del continente de África. Es un país del sur de África multirracial y de mayoría negra, con casi 51 millones de habitantes, y con más del 50% de la población con menos de 25 años.

La historia de Sudáfrica antes de 1994, en los tiempos del *apartheid*, refleja un estilo de gobierno autoritario de carácter excluyente y centrado en las minorías en la mayoría de sus actividades políticas. Después del levantamiento de la prohibición del Congreso Nacional africano, Nelson Mandela fue liberado de la cárcel en los 90 y se celebraron las primeras elecciones democráticas en 1994. Después de la liberación política, Sudáfrica se convirtió en uno de los estados independientes africanos más jóvenes que adoptaba una constitución progresista con una Carta de Derechos en el año 1996.

Sudáfrica introdujo un sistema semifederal con tres niveles de gobierno: nacional, provincial y local. Ahora es un estado unitario con nueve provincias. El nivel nacional fija las políticas, normas y reglas que deben seguir los otros niveles. Las provincias tienen la responsabilidad de implementar la mayoría de las funciones enfocadas al desarrollo (educación, sanidad, agricultura, desarrollo social, y otros), y el gobierno local se encarga del agua, la distribución de la electricidad, una planificación integrada, las carreteras locales y los servicios. Las provincias cuentan con legislaturas provinciales y un alto grado de autonomía. El sistema de gobierno estipula las implicaciones de la planificación y los sistemas de M&E en los distintos niveles, además de actores múltiples para conseguir un uso de los recursos públicos eficaz y responsable.

La pobreza sigue siendo un problema desde los tiempos del *apartheid* (más de un cuarto de la población recibe ayuda del gobierno y cerca de la mitad vive por debajo de la línea de la pobreza), a pesar de que el país se encuentra en la posición 25.^a en la lista de países con mayor PIB del mundo y se trata de una nación generalmente de ingresos medios con unos sectores industrial y financiero bien desarrollados. El PIB del país tuvo, por primera vez, un crecimiento económico ininterrumpido durante 62 trimestres entre 1993 y 2007, el cual aumentó a 5,1%¹ y disminuyó hasta 1,9% en el año 2013 debido a la crisis financiera mundial². Sudáfrica forma parte del grupo de países de los BRIC en el que se encuentran Brasil, Rusia, la India y China. Los principales socios comerciales del país son Alemania y China (importaciones), y Japón y EE. UU. (exportaciones). Sudáfrica es el mayor productor del mundo de platino, oro y cromo.

A pesar de los logros socioeconómicos nacionales después del *apartheid*, Sudáfrica sigue siendo un país con muchas desigualdades sociales en lo relativo a la distribución de la riqueza y los ingresos, y el acceso a los trabajos, los servicios sociales, los servicios públicos y la tierra. La mayor parte de la población negra es pobre y sus ingresos medios son mucho menores en comparación con los de la minoría blanca históricamente privilegiada. Los

¹ <http://www.southafrica.info/>

² http://thebricspost.com/sa-gdp-growth-slows-to-1-9-in-2013/#.Uy3pLah_vVU

negros también sufren una tasa de paro muy alta (24,7% en 2011³) y cuentan con mucha menos accesibilidad a la educación. La escasez de viviendas, servicios públicos y servicios sociales en los guetos conocidos como «townships» (los grandes asentamientos con alta densidad de población en los que viven muchos de los pobres) incrementó las tensiones políticas y sociales que ya existían. Otros problemas clave incluyen la corrupción pública y la delincuencia con violencia expandida. No es raro encontrarse con casos de justicia paralela y violencia colectiva, y con prácticas policiales basadas en la mano dura que, a veces, se llegan a convertir en abusos de los derechos humanos. Sudáfrica también padece tasas altas de enfermos de VIH/SIDA. Es el segundo país del mundo en cuanto a número de pacientes con VIH/SIDA. Aproximadamente, uno de cada siete ciudadanos está infectado con el VIH. Gracias a un programa financiado por el estado, hay disponibles medicamentos antirretrovirales gratis.

Sudáfrica está en la posición 53.^a como mayor destinatario de ayuda humanitaria oficial (2011)⁴. En el año 2010, recibió el equivalente al 0,3% de su Renta Nacional Bruta (RNB) en ayuda (AOD), lo que supone 1.400 millones de dólares. Al mismo tiempo, dio el equivalente al 0,05% de su RNB como ayuda extranjera en el año 2011, lo que supone 95 millones de dólares.

1.2. Contexto del M&E

Antes del año 1994, Sudáfrica carecía de un sistema integrado para medir el rendimiento y se le prestaba poca atención al M&E. La mayoría de la población negra estaba excluida de los datos oficiales y, por lo tanto, el impacto de las políticas del *apartheid* estaba infravalorado en la mayoría de los casos. Por lo general, la perspectiva racial reduce el alcance de la recopilación de datos. Por este motivo, no se podía proporcionar ninguna indicación sobre el rendimiento del gobierno. El fin del *apartheid* supuso unos cambios inmensos y confirmó la necesidad de la función de vital importancia del estado como un mediador en las relaciones económicas y sociales en una sociedad con grandes desigualdades.

Durante la primera década del siglo XXI fue aumentando el interés en el M&E y el papel del mismo empezó a reforzarse en la Presidencia. En el año 2005, el Gabinete aprobó un plan para desarrollar un Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno (GWM&ES). El Gabinete aprobó este plan en el 2007 e incluyó la necesidad de crear un programa para obtener información sobre el rendimiento, la calidad de los datos estadísticos y la evaluación, con un énfasis en reforzar las relaciones entre la Presidencia, el Tesoro y la agencia de estadísticas nacional.

Sin embargo, el aumento real de la atención al M&E se produjo después de las elecciones nacionales del año 2009 debido a:

- Aumento de las protestas por las prestaciones de servicios a nivel municipal.
- Pérdida de parte del apoyo del partido gobernante en las elecciones de 2009.

³ ONU, 2011

⁴ Datos de Ayuda Humanitaria Mundial

- Resultados negativos en la Revisión del Gobierno de Quince Años que señaló carencias tales como malos resultados sanitarios y educativos en comparación con el gasto per cápita, problemas habituales de calidad en los servicios y corrupción⁵.

Estas presiones produjeron un aumento del consenso político con el partido gobernante sobre la importancia de *mejorar el rendimiento del gobierno* y, también, de un movimiento más centrado en el M&E para equilibrar el exceso de concentración de poder percibido en el Tesoro. Como consecuencia de esto, se creó el Ministerio para el Rendimiento del M&E en la Presidencia en el 2009, y el Departamento para el Rendimiento del M&E (DPME) en enero del 2010. La Comisión de Planificación Nacional (NPC) también se estableció en la Presidencia como órgano consultor para centrarse en un plan a largo plazo hasta el año 2030.

El marco del M&E en Sudáfrica se desarrolló basándose en las experiencias de México y Colombia para las políticas de evaluación, y en Canadá para la evaluación del rendimiento de la gestión.

II. Marco institucional del NEP en Sudáfrica

2.1. Finalidad y objetivos del NEP

El Marco de Políticas de Evaluación Nacional (NEPF) se encarga de tratar el uso de la evaluación para promover una mejora del rendimiento y el impacto de los programas del gobierno y, al mismo tiempo, se encarga de aumentar la responsabilidad y mejorar la toma de decisiones. Pretende unir la evaluación a los procesos de planificación y de creación de presupuestos, mejorar la calidad de las evaluaciones llevadas a cabo y garantizar que los resultados de la evaluación se utilizan para mejorar el rendimiento. El NEPF se centra en diferentes actuaciones del gobierno como políticas, planes, programas y proyectos. Este organismo concibe la evaluación como un proceso que se lleva a cabo en todo el ciclo de vida de la actuación. El NEPF fue aprobado por el Gabinete el 23 de noviembre de 2011.

2.2. Marco legal y político

El marco político para las funciones del M&E en Sudáfrica se asienta sobre una serie de documentos legislativos, normas y políticas:

1. **Constitución (artículos 195, 92 y 133) de 1996:** Menciona que el estado tiene la obligación de proporcionar servicios y proteger los derechos consagrados en la Carta de Derechos.
2. **Ley de Administración Pública de 1999:** Proporciona las condiciones para el funcionamiento de los departamentos nacionales y provinciales, y el nombramiento y rendimiento del personal del gobierno.
3. **Ley de Gestión de las Finanzas Públicas de 2003 (artículos 27 y 45):** Moderniza el sistema financiero del gobierno y trata de separar las finanzas enfocadas a las inversiones para dirigir las a unas finanzas centradas en los resultados y en el ejercicio de la responsabilidad.
4. **Ley de Gestión de las Finanzas Municipales de 2003:** Obliga a los municipios a usar sus recursos de forma eficaz, eficiente y económica.
5. **Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno de 2005:** Señaló la necesidad de crear tres marcos:

⁵ Informe de Revisión de 15 Años del Estado de las Relaciones Intergubernamentales en Sudáfrica, Departamento de Gobierno Provincial y Local, marzo de 2008

2007: Marco del Programa para la Información del Rendimiento emitido por el Tesoro Nacional.

2008: Marco para la Calidad de las Estadísticas de Sudáfrica emitido por el servicio de estadísticas de Sudáfrica (Statistics SA).

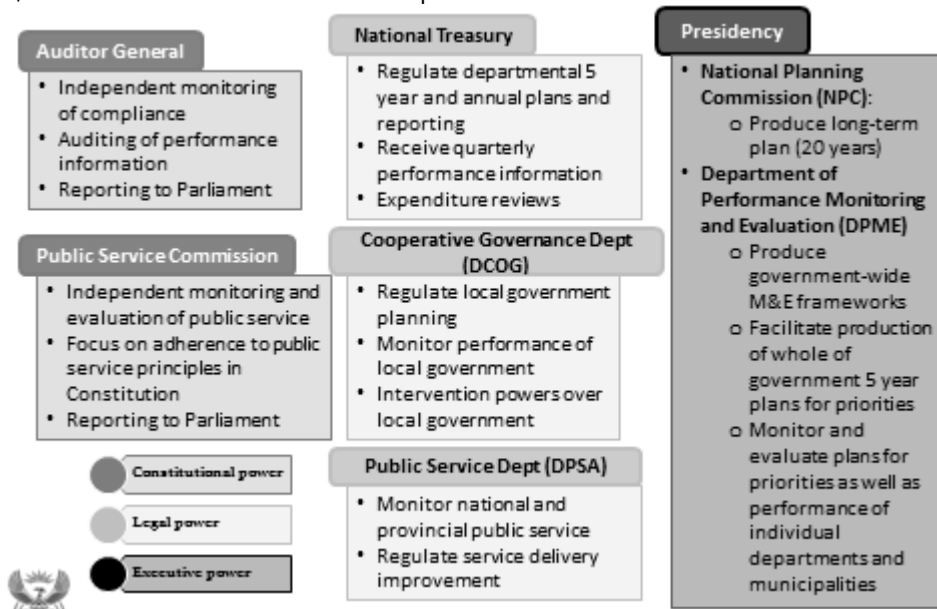
2011: Marco de Políticas de Evaluación Nacional emitido por la Presidencia.

Sudáfrica cuenta con una serie de actores con mandato legal y constitucional para el monitoreo y evaluación:

Institución	Mandato
Departamento para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación en la Presidencia	Constitución (1996), artículo 85, Los discursos del Presidente sobre el Estado de la Nación (2010/2011), Ministro para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación - Marco Político para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación – Nuestro Enfoque
Tesoro Nacional	Constitución (1996), artículos 215 y 216
Departamento de Servicios Públicos y Administración (DPSA)	Ley de Administración Pública (1999)
Auditoría General	Ley de Auditoría Pública (2004) - artículos 20(1c) y 25
Departamento de Gobernanza Cooperativa (DCoG)	Constitución (1996) - capítulos 3 y 7, Ley de Estructuras Municipales (1998) y Ley de Sistemas Municipales (2000)
Statistics SA	Ley de Estadísticas (n.º 6 de 1999) - artículo 14.6 (a), (b) y (c), Gabinete Legkotla de enero (2002) y Discursos sobre el Estado de la Nación (2004/2005),
Comisión de Servicios Públicos (PSC)	Constitución (1996), artículos 195 y 196

2.3. Acuerdos institucionales

En total, **siete instituciones** de distintas ramas de poder, incluido el poder **ejecutivo, legal y constitucional**, están involucrados en la implementación del GWM&ES en Sudáfrica.



Sin embargo, el DPME es el encargado de proteger el M&E en el gobierno, coordina el GWM&ES y tiene el siguiente mandato:

- ✓ Facilitar el desarrollo de planes para las prioridades transversales o los resultados del gobierno, y monitorear y evaluar la implementación de estos planes (acuerdos de prestación de servicios).
- ✓ Monitorear el rendimiento de todos los departamentos de gobierno nacionales y provinciales, y de todos los municipios.
- ✓ Monitorear la prestación de servicios de primera línea.
- ✓ Gestionar la Línea Directa Presidencial.
- ✓ Llevar a cabo evaluaciones en colaboración con otros departamentos.
- ✓ Promover buenas prácticas para el M&E en el gobierno.
- ✓ Proporcionar apoyo para crear instituciones que traten las interrupciones en la prestación de servicios.

El DPME está compuesto de **cuatro áreas principales** que están alineadas a programas presupuestarios principales:

Áreas	1. Área de Resultados del Monitoreo y la Evaluación	2. Área de Supervisión del Sector Público	3. Área de Apoyo y Coordinación de los Sistemas de M&E	4. Área Administrativa
Función	Enfoque basado en los resultados, evaluación.	Monitoreo del rendimiento de todos los departamentos de gobierno nacionales y provinciales, y de todos los municipios; monitoreo de la prestación de servicios de primera línea; y la Línea Directa Presidencial.	El POA; servicios de gestión de datos para el departamento; desarrollo de la capacidad de M&E en todo el gobierno.	Proporciona servicios corporativos.

El DPME está colocando departamentos o unidades de evaluación en los tres niveles del gobierno, a nivel nacional ubicado en la Oficina de la Presidencia, a nivel provincial, en la Oficina Provincial de cada una de las 9 provincias, y a nivel local, en las oficinas de gobierno. El DPME también ha establecido el **Foro del M&E Nacional** y el **Foro de Jefes del M&E de las Oficinas Provinciales**. Estos foros de accionistas, además de las redes de aprendizaje sobre M&E para los oficiales de gobierno, favorecen el intercambio de conocimientos y las buenas prácticas sobre M&E. El **DPME** tiene **aproximadamente 200 trabajadores** y un **presupuesto de aproximadamente 20 millones de dólares estadounidenses**.

El DPME ha introducido una serie de iniciativas desde su establecimiento y presta especial atención a **12 resultados prioritarios del gobierno**; la **evaluación de la calidad del rendimiento de la gestión** de los departamentos nacionales y provinciales; un nuevo sistema de **monitoreo de los servicios de primera línea**; un **sistema de evaluación nacional**; y una

herramienta de evaluación del rendimiento de los municipios, que se ha desarrollado y se está probando.

2.4. Herramientas de M&E, componentes, metodologías de evaluación y calidad de los datos

Entre los principales componentes del sistema de M&E de Sudáfrica están los siguientes:

1. Enfoques basados en los resultados
2. Proceso de planificación
3. Monitoreo del rendimiento de la gestión de los departamentos
4. Monitoreo de la prestación de servicios de primera línea
5. Sistema de Evaluación Nacional
6. Monitoreo del gobierno local

Enfoques basados en los resultados

El movimiento hacia un enfoque basado en resultados fue fijado en el libro verde *«Improving Government Performance: Our Approach»* (*Mejorar el rendimiento del gobierno: Nuestro enfoque*) publicado por la Presidencia en enero del año 2009 debido a un considerable nivel de pobreza, paro y desigualdades en Sudáfrica.

El gobierno adoptó 12 resultados (educación, sanidad, seguridad, empleo, habilidades, infraestructura económica, desarrollo rural, asentamientos humanos integrados, gobierno local, medio ambiente, relaciones internas y externas, y servicios públicos) con el propósito de conseguir utilizar el dinero de forma eficaz en las prioridades adecuadas.

En abril del año 2010, el presidente firmó acuerdos de rendimiento con todos los ministros del gabinete. En estos acuerdos de rendimiento, se les pedía a los ministros que establecieran y participaran en Foros de Implementación para cada uno de los 12 resultados. Los Foros de Implementación han desarrollado acuerdos de prestaciones de servicios para los resultados. Todos los departamentos, agencias y niveles de gobierno que están involucrados en la prestación de servicios directos requeridos para conseguir un resultado, son parte del acuerdo. Los acuerdos de rendimiento especifican los resultados y elaboran los objetivos e indicadores pertinentes. Los acuerdos de prestaciones de servicios liberan estos acuerdos y desarrollan una cadena de resultados para conseguirlos, y describen objetivos secundarios y actividades.

El sistema electrónico del Programa para la Acción (POA, Programme of Action) monitorea el progreso de los acuerdos de prestación de servicios. Controla e informa de los aspectos clave mediante indicadores y objetivos para los resultados, los resultados secundarios, y en algunos casos, las actividades. El sistema de informes usa el sistema de las luces de los semáforos. Por lo general, el color rojo indica la necesidad de actuación y la señal verde indica que se espera el progreso. La información se actualiza en el sistema cada trimestre. Los Subcomités del Gabinete y el Gabinete reciben estos informes. Los asesores de los resultados también crean resúmenes independientes sobre el progreso para el Gabinete. El enfoque basado en los resultados se considera una innovación en Sudáfrica.

Unir el monitoreo del rendimiento a la planificación

En Sudáfrica, hasta el año 2009 no existía un mandato planificado claro en el gobierno, no había plan nacional. El Tesoro estableció la planificación básica y el sistema de M&E para el gobierno de Sudáfrica, en el que los departamentos nacionales y provinciales producen

planes estratégicos de cinco años y planes de rendimiento anuales (APP, Annual Performance Plans) que se monitorean cada trimestre. El sistema se aplicó a los departamentos provinciales en el año 2000 y en los departamentos nacionales en el año 2010.

Monitoreo del rendimiento de la gestión de los departamentos

Al DPME se le ha encargado evaluar de forma regular la calidad de las prácticas de gestión generales en los departamentos. El DPME desarrolló una metodología para hacer esto (la Herramienta para la Evaluación del Rendimiento de la Gestión) con la ayuda de las Oficinas Provinciales, el Tesoro Nacional y el DPSA, y con la ayuda para consultas de la oficina de la auditoría general y la oficina de Comisión de Servicios Públicos.

La metodología utilizada se ha nutrido de la información de evaluaciones de rendimiento de gestión parecidas que se han llevado a cabo en otros países como Rusia, el Reino Unido, Canadá, Nueva Zelanda, Kenia, Turquía y la India. Conlleva trabajar con la gestión de departamentos nacionales y provinciales para realizar autoevaluaciones que después son controladas por expertos en la materia y por datos de referencias cruzadas generados por órganos como la Auditoría General, la Comisión de Servicios Públicos, el Tesoro Nacional y el DPSA.

El proceso de evaluación también implica a los Jefes de Departamento y a la dirección de los departamentos para que al realizar la autoevaluación se basen en 32 normas y, después, proporcionen pruebas para justificar su evaluación. El sistema incluye cuatro áreas específicas en las que hay que centrarse:

- 1. Trabajadores, sistemas y procesos:** Diseño de la organización, gestión de RR. HH. (planificación, rendimiento, disciplina, contratación, desarrollo, administración de personal, retención), gestión de la información y gestión de las instalaciones.
- 2. Gestión financiera:** Gestión financiera, gestión de activos, remuneración de los asalariados, gestión de los ingresos, transferencias de pago, gestión de la cadena de suministro y presupuestación.
- 3. Gobernanza y responsabilidad:** Gestión de la estructura, ética, responsabilidad, auditoría interna, gestión de riesgos, gestión de inversores y cultura organizativa.
- 4. Gestión estratégica:** Gestión del proyecto y ejecución de programas, monitoreo y evaluación, planificación estratégica.

Se ha planificado realizar estas evaluaciones de forma anual. El objetivo de estas evaluaciones es conseguir que los responsables de los departamentos controlen la calidad de sus prácticas de gestión con frecuencia e implementen planes de mejora si son necesarios.

Las evaluaciones comenzaron en noviembre de 2011. Durante el primer ciclo se evaluaron 103 departamentos nacionales y provinciales. Los resultados mostraron que el 44% de los departamentos nacionales y provinciales no cumplían con los requisitos legales sobre M&E, y que solo el 13% estaba utilizando prácticas «inteligentes», en este caso, implementando la evaluación. Como consecuencia de esto, en junio de 2012, el Gabinete decidió que en el siguiente ciclo de evaluaciones participaran todos los 156 departamentos nacionales y provinciales. El proceso de la MPAT permitió la identificación de las áreas de gestión en las que los departamentos de política nacional necesitaban implementar iniciativas de apoyo. En general, los responsables estaban muy interesados en cómo estaban rindiendo sus

departamentos en comparación con los otros, y muchos departamentos ya han empezado a implementar mejoras para prepararse para el siguiente ciclo de evaluación.

Monitoreo de la prestación de servicios de primera línea

El Programa para el Monitoreo de la Prestación de Servicios de Primera Línea (FSDM) lo desarrolló el DPME en la Presidencia para realizar monitoreos prácticos a instalaciones de prestaciones de servicios particulares. El programa es una iniciativa conjunta entre las oficinas provinciales y el DPME, e incluye la recopilación de datos directamente de los usuarios de los servicios gubernamentales en las instalaciones de prestaciones de servicios. El programa se desarrolló para verificar continuamente (I) si el gobierno cumplía las expectativas de los ciudadanos; (II) analizar qué estaba haciendo bien el gobierno; ayudar a los departamentos del gobierno a dirigir los escasos recursos donde son necesarios y (III) dirigir las mejoras en los casos necesarios.

Se compone de tres iniciativas para apoyar las mejoras dirigidas por el monitoreo al frente de las prestaciones de servicios:

<p>1. Monitoreo de la prestación de servicios de primera línea</p>	<p>Evaluar el estado y la calidad de las prestaciones de servicios de primera línea mediante visitas sorpresa por parte de los funcionarios del DPME, oficinas provinciales y miembros del poder ejecutivo.</p>
<p>2. Monitoreo basado en los ciudadanos</p>	<p>Desarrollar una interacción estructurada con la sociedad civil para posibilitar el monitoreo de las prestaciones de servicios de primera línea por los ciudadanos.</p>
<p>3. Línea Directa Presidencial</p>	<p>Permitir el acceso a la Presidencia a los ciudadanos que quieran informar de problemas en las prestaciones de servicios de forma externa a los canales de quejas y avisos de fallos que existen.</p>

1. Monitoreo de la prestación de servicios de primera línea

El Proyecto para el Monitoreo de la Prestación de Servicios de Primera Línea ha estado en marcha desde junio de 2011 en Sudáfrica. Se realizaban visitas sorpresa a instalaciones de servicios del gobierno (por ejemplo, a colegios, centros médicos, comisarías de policías, oficinas para licencias, etc.) para catalizar las mejoras en las prestaciones de servicios y recalcar la importancia del monitoreo de primera línea de los departamentos de prestaciones de servicios. Las visitas las realizaban grupos de monitoreo formados por funcionarios del DPME y funcionarios de las unidades de M&E en las oficinas provinciales. Durante las visitas para el monitoreo, los grupos entrevistaban a los usuarios y al personal para que dieran su opinión sobre el rendimiento del sistema. Se crea una ficha de puntuación para cada instalación, así como un plan de mejora.

Se visitaron 200 instalaciones entre junio de 2011 y julio de 2012. Los usuarios de la comunidad han agradecido mucho la presencia de funcionarios de la Presidencia y oficinas provinciales en las instalaciones de prestaciones de servicios. El monitoreo de los datos ha identificado puntos débiles del sistema y de las políticas como poco mantenimiento de las instalaciones y falta de sistemas de gestión operativos eficaces. Si se identifica algún punto débil en un sistema o política, se escala a la dirección principal de gestión o hasta un nivel ministerial, si lo requiere la situación.

2. Monitoreo basado en los ciudadanos

El Gabinete aprobó en agosto de 2013 el Marco para Reforzar la Colaboración entre el Gobierno y los Ciudadanos para el Monitoreo de las Prestaciones de Servicio de Primera Línea. El objetivo del marco es apoyar a los departamentos del gobierno (en especial, los departamentos que prestan servicios de cara al público) para institucionalizar formas de incluir los puntos de vista y experiencias de los ciudadanos en los sistemas de evaluación y monitoreo. Las herramientas se desarrollaron y se pusieron a prueba en tres lugares: los Servicios de Policía de Sudáfrica (SAPS, South African Police Services), el Departamento de Desarrollo Social (DSD, Department of Social Development) y el Departamento de Sanidad (DoH, Department of Health) de septiembre de 2013 a marzo de 2015. Todavía no hay ninguna evaluación sobre la eficacia de este enfoque. Sin embargo, es famoso entre los representantes políticos y los miembros del poder ejecutivo.

3. Línea Directa Presidencial

La Presidencia la estableció en septiembre/octubre del año 2009. Es una instalación para recibir y facilitar la resolución de las quejas por las prestaciones de servicios. Los ciudadanos utilizan un número gratuito para comunicarse con el centro de llamadas y también pueden hacerlo mediante cartas. En este centro telefónico hay 15 agentes telefónicos que responden llamadas en un horario de 06:00-22:00 h. de lunes a viernes. Las personas que llaman pueden elegir el idioma en el que hablarán con los agentes telefónicos. Todas las llamadas se registran en un sistema de información automatizado y a cada caso se le asigna un número de referencia y un departamento o agencia específico del gobierno para investigarlo y resolverlo. Se espera que todos los departamentos y provincias revisen los casos de la línea directa a diario y registren los resultados de las investigaciones realizadas para cada caso. El DPME en la Presidencia cuenta con un consejo de administración que se dedica a gestionar la Línea Directa Presidencial. Este equipo también recibe casos de los ciudadanos a través de correspondencia (faxes, cartas y correos electrónicos) y se asegura de que esos casos también se registren y se les asigne una investigación. Este equipo trabaja mano a mano con todos los departamentos y provincias para asegurarse de que siguen trabajando con los casos que se les han asignado. En el caso de que sea necesario, el equipo de la Presidencia facilita la creación de grupos de trabajo formados por diferentes departamentos para tratar los casos complejos. Se realiza un análisis de forma regular de los tipos de quejas que se reciben y la responsabilidad de los departamentos de resolver esas reclamaciones. Se informa al Gabinete de estos asuntos, al menos, dos veces al año.

Los ciudadanos reciben respuesta a sus quejas, ya sea directamente de los departamentos a los que se le asignó el caso o a través del centro de llamadas. Desde octubre del 2012, se han realizado encuestas de satisfacción de forma mensual para evaluar el nivel de satisfacción de los ciudadanos por la resolución de los casos.

Se contestaron una media de 14.000 llamadas al mes y de 450 llamadas al día. Se registraron 154.549 casos desde septiembre de 2009 hasta enero de 2013. La resolución de los casos mejoró en todas las provincias de un 39% en noviembre de 2009 a un 89% en enero de 2013.

Sistema de Evaluación Nacional

El Gabinete empezó con la creación de un Sistema de Evaluación Nacional en Sudáfrica en noviembre de 2011 para **institucionalizar el sistema de evaluación** en el gobierno, para garantizar un **idioma común** y una **base conceptual** para la evaluación, para mejorar la

calidad de las evaluaciones y así, mejorar el uso de los descubrimientos de la evaluación para mejorar el rendimiento.

Las Políticas de Evaluación Nacional describen los **6 tipos de evaluaciones** que se realizarán:

1. Evaluación de diagnóstico: Identificar las causas iniciales de los problemas y las opciones potenciales para tratarlas.
2. Diseño de la evaluación: Un pequeño programa de diseño de la evaluación creado por las unidades de M&E en los departamentos para garantizar que se proyecta de forma sólida antes de que empiece la implementación.
3. Evaluación de la implementación: Medir el progreso de las actuaciones y determinar cómo se pueden reforzar.
4. Evaluación del impacto: Identificar el impacto de las intervenciones y su atribución, y buscar una forma de reforzarlas.
5. Evaluación económica: La relación coste-rendimiento o los beneficios de los costes de las actuaciones.
6. Evaluación recapitulativa: Extraer enseñanzas de las evaluaciones.

El marco utiliza enfoques estratégicos que se centran en planes, programas y políticas importantes; y los seleccionados se incorporan al Plan de Evaluación Nacional. Los grandes programas o los estratégicos, o los que interesan mucho al público o le preocupan, deben evaluarse al menos cada 5 años. Los temas elegidos para la evaluación deben estar relacionados con los 12 resultados, especialmente con las 5 áreas clave que son prioritarias: sanidad, violencia, empleo y desarrollo rural. Las evaluaciones clave para el gobierno deben ser propuestas por los departamentos del sector y aprobadas por el Gabinete (8 evaluaciones en 2012/13, 15 en 2013/14, 20 en 2014/15 y 20 al año de ahí en adelante). Las evaluaciones son dirigidas de forma conjunta por los departamentos involucrados y por el DPME, y son financiadas parcialmente (una media de 60.000 USD por evaluación) por el DPME. Los resultados de todas las evaluaciones en los planes de evaluación deben ser de dominio público y debe publicarse en las páginas de internet de los departamentos y del DPME (excepto información confidencial). Los departamentos deben crear planes de mejora para tratar las recomendaciones de las evaluaciones y la implementación de estos planes debe monitorearse.

El Sistema de Evaluación Nacional está dirigido por la Unidad de Evaluación e Investigación (ERU, Evaluation and Research Unit) del DPME. Está formado por 10 personas y lo apoya el grupo transversal llamado Grupo de Trabajo Técnico para la Evaluación (Evaluation Technical Working Group). Se encarga de crear una serie de directrices y apuntes sobre la implementación detallada del marco político, elaborar varios aspectos del sistema y fijar la calidad.

Desde finales de 2013, la ERU ha desarrollado las siguientes herramientas: pliegos de condiciones para las evaluaciones, directrices para las revisiones por pares, plantilla para la planificación de proyectos de evaluación, pliegos de condiciones para los comités directivos de las evaluaciones y directrices para la etapa inicial, respuesta de gestión, plan de mejora, comunicación, planes de evaluación provinciales y directrices para la planificación de programas de implementación. También se han creado 5 borradores de directrices sobre evaluación de diagnóstico, evaluaciones de implementación, evaluaciones de los impactos, evaluaciones económicas y evaluaciones recapitulativas.

Monitoreo del gobierno local

Los gobiernos locales cuentan con mal rendimiento y, por el momento, no tienen ninguna serie de normas o estándares mínimos de rendimiento (administrativos, políticos o de prestación de servicios). El DPME se ocupa del monitoreo del rendimiento de la gestión de los departamentos nacionales y provinciales, y está trabajando con colaboradores clave nacionales y provinciales para establecer un proceso parecido para los municipios para proporcionarles un panorama más integrado y holístico del rendimiento en cada municipio. Los objetivos son tres: (I) posibilitar el liderazgo estratégico del sector del gobierno local e informar de iniciativas de reformas políticas; (II) proporcionar pruebas para un apoyo adaptado y coordinado y/o medidas de actuación para municipios específicos; y (III) guiar a los departamentos nacionales y provinciales para que apoyen mejor a los municipios a la hora de identificar las áreas en las que existe un bajo rendimiento.

Se creó un borrador de la herramienta de evaluación de los municipios y esta cubre la planificación, recursos humanos, finanzas, prestaciones de servicios, compromiso de la comunidad y gobernanza. Esta herramienta se puso a prueba en unos municipios seleccionados en el año fiscal 2012/2013 y se va a lanzar en el año fiscal 2013/2014.

2.5. Capacidad profesional para M&E

Sudáfrica ha conseguido establecer una estrategia para el desarrollo de la capacidad de evaluación nacional dirigida por el país, y que tiene como objetivo el refuerzo de un entorno que facilite la evaluación. Esto se consiguió gracias a tres iniciativas principales:

1. Oferta de estudios de evaluación en las universidades

Se introdujeron cursos especializados de fomento de las capacidades para los especialistas en las universidades nacionales CLEAR-AA (Centro Anglófono para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados) y CREST (Centro para la Investigación en Evaluación, Ciencia y Tecnología). Estos cursos contaron con el apoyo financiero inicial del Banco Mundial y del DFID.

Ya se ofrecen **5 programas de postgrado sobre M&E** en dos universidades de Sudáfrica:

✓ **CLEAR en la Universidad de Witwatersrand:**

- El Curso de Postgrado (para Máster) sobre Monitoreo y Evaluación (PDM-M&E)
- Máster de Gestión en el área del sector del desarrollo y público: monitoreo y evaluación (MM-M&E)

✓ **CREST en la Universidad de Stellenbosch:**

- Curso de Postgrado en Métodos de Monitoreo y Evaluación
- Máster en Monitoreo y Evaluación
- Doctorado en Estudios de Evaluación

2. Puesta en marcha de cursos de M&E por parte de la Escuela Nacional de Gobierno (NSG) que reemplazó a la Academia para el Liderazgo y Gestión de la Administración Pública (PALAMA)

El Plan de Desarrollo Nacional identifica la necesidad de obtener un estado cualificado que se desarrolle de forma profesional y receptiva. La Escuela Nacional de Gobierno apoya esta tarea: profesionalizar los servicios públicos. En octubre de 2013, se inauguró la Escuela Nacional de Gobierno (NSG) y reemplazó el Instituto para el Desarrollo de la Gestión de Sudáfrica (SAMDI) creado en 1996 y la Academia para el Liderazgo y Gestión de la Administración Pública (PALAMA), que fue creada en 2008. El NSG proporcionará un Programa de Liderazgo en el Gobierno para el liderazgo político y de la administración de los tres niveles de gobierno. Este programa también incluirá cursos sobre M&E para tratar competencias clave para realizar M&E y para unir, analizar, proporcionar información y usar las pruebas. Estos cursos fueron revisados por PALAMA y DPME en 2011.

3. Propuesta de formación permanente para los funcionarios del gobierno

Cuatro cursos sobre M&E fueron creados por el DPME en colaboración con CLEAR-AA y se están ofreciendo a **actores del gobierno** en toda Sudáfrica.

El siguiente es el plan de estudios de los cursos cortos de M&E:

Curso 1: Cómo gestionar la evaluación: Se centra en entender el sistema de evaluación nacional tal y como se describe en el Marco de Políticas de Evaluación Nacional.

Curso 2: Profundizar en la evaluación: Se centra en la calidad de los informes de evaluación, el desarrollo de respuestas de gestión y planes de mejora.

Curso 3: Planificación de programas de implementación: El objetivo es reforzar el diseño y la planificación de los programas de implementación a través del uso de marcos lógicos como describe la Guía Borrador para la Planificación de nuevos Programas de Implementación publicado en julio de 2013.

Curso 4: Marco lógico: Se centra en la introducción de marcos lógicos e indicadores en los programas de implementación gracias al modelo de Directrices para los Programas de Implementación del DPME.

Se formaron a un total de **145 funcionarios del gobierno** en el corto periodo de agosto a noviembre de 2013 con estos cursos cortos de formación permanente sobre la evaluación.

4. Establecimiento de la cooperación del gobierno con la Asociación de Evaluación Nacional

El DPME firmó un memorándum de entendimiento con la Asociación para la Evaluación y el Monitoreo de Sudáfrica para colaborar en la promoción del M&E en el país. La SAMEA fue fundada en 2005 y a ella pertenecen más de 391 personas (289 particulares, 63 estudiantes y 39 miembros institucionales de 5 instituciones distintas) desde agosto de 2013. DPME y SAMEA colaboran en 5 áreas principales:

1. Coorganización del fomento de las capacidades y actividades de aprendizaje
2. Divulgación del M&E al alcanzar un grupo más amplio de profesionales en M&E
3. Colaboración en normas de evaluación y competencias
4. Trabajar para profesionalizar la evaluación en Sudáfrica
5. Fomentar la notificación y participación por parte de los ciudadanos

Los siguientes son los resultados principales de esta colaboración hasta ahora:

- Creación del Marco de Políticas de Evaluación Nacional y su aprobación por el Gabinete el 24 de noviembre de 2011
- Inauguración de la Asociación de M&E Provincial en KwaZulu-Natal en septiembre de 2012
- Desarrollo de normas y competencias para la evaluación en el gobierno
- Desarrollo de un plan de acción y celebración de reuniones presenciales de la junta periódicamente

5. Desarrollo de una Red de Aprendizaje de M&E para promover el intercambio de buenas prácticas y aprendizaje en el gobierno

a) Realización de visitas de estudio a países que han demostrado tener buenas prácticas en el rendimiento del M&E

Desde finales de 2013, se han realizado visitas de estudio de funcionarios sudafricanos a México, Colombia, Malasia, Indonesia, Singapur, Canadá, el Reino Unido, los Estados Unidos de América y Australia.

b) Establecimiento del Foro del M&E Nacional y del Foro de Jefes del M&E de las Oficinas Provinciales

A principios de 2011, se estableció un foro de M&E provincial con jefes de M&E de las nueve oficinas provinciales. Este foro se ha convertido en un catalizador de colaboración entre el DPME y las provincias para seguir buenas prácticas de M&E. Esto ha llevado a la colaboración en el desarrollo y la puesta a prueba y en marcha de iniciativas de M&E, y proporcionó un fomento de las capacidades en el proceso en las provincias y en el DPME.

En noviembre de 2011, el DPME inauguró el Foro del M&E Nacional que está compuesto por

jefes de M&E de los departamentos de gobierno nacionales para compartir ideas y coordinar las prácticas en M&E a nivel nacional. Los departamentos presentan el trabajo que han realizado en estas reuniones.

c) *Creación de un almacén de informes de evaluaciones en la página web del DPME*

El DPME realizó una auditoría en 2011 para encontrar las evaluaciones realizadas desde 2006. Se evaluaron 83 evaluaciones mediante la herramienta de evaluación de la calidad y se incluyeron estas evaluaciones en el almacén en línea. Todas las nuevas evaluaciones desde 2011 también se van a añadir a ese almacén.

2.6. Uso del M&E

La demanda de un mejor uso de la información se mencionó por primera vez en la Presidencia en 2009 en el libro verde *«Improving Government Performance: Our Approach»* (*Mejorar el rendimiento del gobierno: Nuestro enfoque*). El documento exigía al M&E a utilizar los datos fundamentales para mejorar las prestaciones de servicios en todos los niveles de gobierno. Sin embargo, en el pasado el uso de los datos por parte del gobierno acababa con la finalización del informe. Los requisitos legales estimularon el envío de informes anuales sobre el progreso y el envío de indicadores de resultados al Tesoro. La Auditoría General revisaba después estos informes. La demanda basada en la creación de informes condujo a una falta de propiedad intelectual y a la formación de una cultura de cumplimiento solo para crear informes, pero no para usar la información en ellos.

El DPME está intentando cambiar este enfoque y promover la utilización de los resultados de las evaluaciones. Esto se ha conseguido a través del establecimiento de un sistema de respuesta de la gestión para realizar un seguimiento de los descubrimientos de las evaluaciones y de las recomendaciones como parte del NEPF que se adoptó en noviembre de 2011. Una vez el Comité Directivo de las Evaluaciones considera que los datos que contienen los informes de evaluación son correctos y su metodología es segura, el DG del DPME escribe oficialmente a los DG pertinentes con una petición de respuesta de gestión sobre el informe de evaluación en el periodo de un mes, y con ese trabajo se debería iniciar el Plan de Mejora. En la Respuesta de Gestión, los departamentos involucrados indican si están de acuerdo con las recomendaciones y, en el caso contrario, las razones por las que no están de acuerdo con ellas. Después de ese mes, se presentan los descubrimientos de la evaluación al grupo pertinente y, después, al Comité del Gabinete y al Gabinete. Cuando el Gabinete lo aprueba, se escribe una carta al comité del informe pertinente en la que se indica que la evaluación se ha completado y que les gustaría que el departamento presentara sus descubrimientos. El Plan de Mejora en el que se tratan los descubrimientos debería acabarse en un periodo máximo de 4 meses después de la aprobación del informe por el Comité Directivo. Se exigen informes sobre el Plan de Mejora cada 6 meses.

III. Logros y desafíos

○ Logros principales

- ✓ **Aumento de la atención estratégica del gobierno para conseguir una serie determinada de resultados.** Los informes trimestrales les permiten al Gabinete monitorear de forma regular el progreso alcanzado en la consecución del programa estratégico clave del gobierno.
- ✓ **Introducción de un sistema de planificación de todo el gobierno unido a los resultados clave transversales.** Este sistema une de forma clara las contribuciones y actividades a los resultados y rendimiento conseguidos.
- ✓ **Un M&E más sistemático** está empezando a **hacer más fácil el uso eficaz de los recursos limitados.**
- ✓ El hincapié en la medición de los resultados está funcionando como **catalizador del cambio** en el gobierno. Algunos departamentos están acogiendo el enfoque y se están centrando en resultados que se puedan medir y en mejorar sus datos y sus sistemas de gestión de la información.
- ✓ Normalmente, las **respuestas positivas** a las evaluaciones del rendimiento de la gestión, al monitoreo de las prestaciones de servicios de primera línea y a la evaluación, con responsables estableciendo planes de mejora, parece que se puede atribuir al enfoque participativo de estas iniciativas.
- ✓ Creación de **coherencia y una plataforma** en torno al M&E en el gobierno a distintos niveles.

○ Factores de apoyo en el desarrollo del sistema de M&E

1. Alto grado de compromiso político por parte del presidente para crear un sistema de M&E fuerte.
2. Establecimiento del DPME y desarrollo de un equipo de gran calidad.
3. Uso de las mejores prácticas en M&E de otros países en vez de empezar desde el principio.

○ Desafíos clave

Enfoques basados en los resultados

- La dificultad de mantener los acuerdos de prestaciones de servicios escuetos y estratégicos.
- La dificultad de crear indicadores de los resultados y de centrarse más en los indicadores de las actividades.
- Mala conversión de los acuerdos de prestaciones de servicios en planes de los departamentos y mala conversión de los planes estratégicos en planes operacionales.
- Cultura de la administración pública más centrada en las actividades que en conseguir resultados.
- Falta de una cultura de coordinación.
- Falta de una visión clara de las funciones y responsabilidades de todas las instituciones involucradas en el M&E.

Proceso de planificación

- Divergencias encontradas entre las reformas presupuestarias basadas en programas de gasto y las reformas del M&E basadas en programas de implementación.

Sistema de Evaluación Nacional

- Duplicación de informes.
- **Evaluación** aplicada de forma esporádica y falta de suficiente formulación de planificaciones, toma de decisiones políticas y de presupuestación. De esta forma se pierde la oportunidad de mejorar la eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad del gobierno.

Uso del M&E

- Pruebas y análisis no usados suficientemente en la toma de decisiones, planificación o presupuestación, especialmente de los programas.
- El 44% de los departamentos nacionales y provinciales no usan de forma regular los informes de monitoreo para mejorar su rendimiento.
- El monitoreo realizado por una cultura de cumplimiento y no como parte de una cultura de mejora continua.

IV. Buenas prácticas

1. Monitoreo del rendimiento de la gestión

- Se centra en evaluar las prácticas de gestión.
- Les permite a los responsables evaluar sus propias prácticas de gestión y compararlas con otras prácticas, y a identificar mejoras en las prácticas de gestión que permitirán la mejora de las prestaciones de servicios.
- Proporciona las bases para un aprendizaje continuo en prácticas de gestión mejoradas.
- Cataliza las mejoras en la gestión.
- Permite centrarse en programas y actuaciones de apoyo.
- Establece un punto de inicio básico para el rendimiento de la gestión de instituciones en lugar de puntos de referencia de la gestión.
- Permite hacer un seguimiento de las mejoras en comparación con el rendimiento básico.

2. Evaluación del marco de competencias del gobierno

- Útil para describir las competencias (conocimientos, capacidades y habilidades) a los responsables y a los usuarios de las evaluaciones (responsables de los programas, consejeros sobre M&E y evaluador) que realiza el sistema de evaluación nacional.
- Fijación de puntos de referencia de calidad de las prácticas de evaluación.

3. Normas para la evaluación en el gobierno

- Fomentar el uso de los descubrimiento mediante la puesta en marcha del NEPF.

4. Plan de Evaluación Nacional

- Proporciona detalles de las evaluaciones aprobadas por el Gabinete, clasifica la prioridad de las evaluaciones para realizarlas durante un año fiscal y resume la situación de las evaluaciones que están en curso.

5. Monitoreo de la prestación de servicios de primera línea

- Las visitas sorpresa a los lugares donde se prestan servicios permiten comprobar si:
 - ✓ hay unos estándares en las prestaciones de servicios y si se están monitoreando;
 - ✓ hay unas prácticas y sistemas de gestión mínimos básicos;

- ✓ hay información básica disponible para los usuarios de los servicios;
- ✓ el gobierno está cumpliendo las expectativas de los ciudadanos.
 - Ayudar a identificar dónde se requieren iniciativas de mejora.
 - Permitir a los departamentos con las funciones pertinentes facilitar o realizar las actuaciones para tratar las deficiencias identificadas.
 - Identificar y reconocer las buenas prácticas en las prestaciones de servicios de primera línea.
 - Proporcionar datos para las evaluaciones del rendimiento del gobierno y del rendimiento de los departamentos.
 - Producir informes de rendimiento de la calidad de las prestaciones de servicios de primera línea, que proporcionan la gestión.

6. Línea directa presidencial

- Fuente importante de información para la evaluación y el monitoreo del rendimiento del gobierno, y para monitorear el impacto del gobierno en los ciudadanos.
- Le permite al gobierno identificar cuáles son los temas importantes para los ciudadanos.
- Le permite al gobierno identificar su responsabilidad en cuanto a las preocupaciones de los ciudadanos.
- Los datos recopilados de las interacciones con los ciudadanos constituyen un recurso que se puede utilizar de forma eficaz en una serie de políticas, programas y operaciones de monitoreo.

V. Conclusión

El Sistema de Evaluación Nacional en Sudáfrica es joven y ha estado implementado solo durante los últimos tres años. Sin embargo, demuestra que si la situación es lo bastante favorable, se puede desarrollar e implementar rápidamente un sistema de M&E. Además, muestra cómo se puede agilizar el proceso mediante el uso de la experiencia internacional. Sudáfrica ha intentado establecer el sistema de M&E en los niveles de gobierno nacional y provincial y ahora está desarrollando el sistema para el nivel local. Esto demuestra que se puede implementar el M&E a nivel local aunque suponga un aumento de la complejidad del proceso, ya que añade muchos actores diferentes que tienen que adoptar el sistema y cambiar su comportamiento.

El DPME ha decidido usar el rendimiento y la gestión basada en los resultados para mejorar la eficacia del gobierno y se considera como buena práctica en todo el mundo como parte del proceso de desarrollo de sistemas de M&E. El DPME ha introducido una serie de iniciativas desde su establecimiento y presta especial atención a 12 resultados prioritarios del gobierno; la evaluación de la calidad del rendimiento de la gestión de los departamentos nacionales y provinciales; un nuevo sistema de monitoreo de los servicios de primera línea; un sistema de evaluación nacional; y una herramienta de evaluación del rendimiento de los municipios que todavía se está desarrollando. Estas herramientas han contribuido a un importante aumento de la disponibilidad de las pruebas para utilizarlas en las políticas y tomas de decisiones.

Queda pendiente una serie de desafíos debido a que el sistema todavía no está consolidado en los diversos actores, y queda mucho trabajo por hacer para desarrollar una cultura de M&E en el sistema de gobierno. Un tema de vital importancia es la relación entre

los actores clave del centro del gobierno, en especial, el DPME y el Tesoro Nacional. Se está trabajando mucho para reforzar esta relación a través de la colaboración práctica a nivel técnico además de un fortalecimiento de la relación a un nivel más alto.

VI. Documentos consultados

Municipal Assessment Tool, Trial version 1.3, DPME

Midterm Review of the Priorities of Government, DPME, marzo de 2012

Policy Framework for the Government-wide Monitoring and Evaluation System, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica, noviembre de 2007

National Evaluation Policy Framework, DPME, Presidencia, Oficina de Sudáfrica, 23 de noviembre de 2011

Framework for Programme Performance Information, Tesoro Nacional, Pretoria, Sudáfrica, 2007

Improving Government Performance: Our Approach, Presidencia, Oficina de Sudáfrica, 2009

Statistical Quality Assurance Framework, Stats SA (Servicio de estadística de Sudáfrica), Pretoria, Sudáfrica, 2008

Management Performance Assessment Tool: Report on results of assessment process for 2011/12, Pretoria, Sudáfrica, 2012

MPAT, Guideline for Internal Audit Activity, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica, julio de 2013

Presidential Hotline, actualizado en abril de 2013, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica

A Framework for Strengthening Citizen-Government Partnerships for Monitoring Frontline Service Delivery, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica, 11 de junio de 2013

DPME Strategic Plan 2011-2016, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica

Guide to Outcome Approach, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica, 27 de mayo de 2010

National Evaluation Plans 2012/2013; 2013/2014, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica

Standards for Evaluation in Government, DPME, Presidencia, Pretoria, Sudáfrica, 17 de agosto de 2012

15 Year Review Report on the State of Intergovernmental Relations in South Africa, DPLG, marzo de 2008

National Development Plan: Vision for 2030, Comisión de Planificación Nacional, 11 de noviembre de 2011

<http://www.npconline.co.za/medialib/downloads/home/NPC%20National%20Development%20Plan%20Vision%202030%20-lo-res.pdf>

Estadísticas de las Naciones Unidas, <http://unstats.un.org/unsd/default.htm>

DPME, <http://www.thepresidency-dpme.gov.za/dpmewebsite/NewsView.aspx>

Escuela Nacional de Gobierno, <http://www.palama.gov.za>

Datos de Ayuda Humanitaria Mundial,

<http://www.globalhumanitarianassistance.org/countryprofile/southafrica>

Sudáfrica: Visión general de la economía

<http://www.southafrica.info/business/economy/econoverview.htm#.UycfA4V8n5M>

VII. Entrevistas

Jabu Mathe, Director: Unidad de Evaluación e Investigación, Departamento para el Rendimiento del Monitoreo y la Evaluación de la Presidencia, miembro de la Junta Directiva de la Asociación del M&E sudafricana.