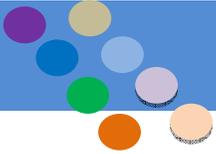


ESTUDIO DE CASO N.º 6: POLÍTICA NACIONAL DE EVALUACIÓN EN MALASIA



Nombre oficial:	Federación de Malasia
Ubicación:	Sudeste asiático
Independencia:	31 de agosto de 1957
Forma de gobierno:	monarquía constitucional federal
Divisiones administrativas:	13 estados y 3 territorios federales
Area total:	329.847 km ²
Población:	29,76 millones
Idioma:	Bahasa Malasia (oficial), Inglés, Chino, Tamil
Moneda oficial:	Ringgit (RM)
INB per cápita:	\$ 9.820
Expectativa de vida:	71 años (hombres) y 77 años (mujeres)
Desempleo (% de mano de obra):	3 % (2013)
Asociación Nacional de Evaluación:	Sociedad Malaya de Evaluación 1995 (iniciada) y registrada oficialmente en 1999
Presentación de legislación sobre Política Nacional de Medioambiente:	2005, revisada en 2013

Elaborado por: Katerina Stolyarenko, Consultora independiente
Para: Foro de Parlamentarios para la Evaluación del Desarrollo



Índice

Acrónimos3

Resumen3

II. Contexto del País.....4

2.1. Contexto político, económico y de desarrollo4

2.2. Contexto de M&E5

III. Marco institucional de la NEP en el país6

3.1. Enfoque y propósitos de la NEP6

3.2. Marco legal y político6

3.3. Acuerdos institucionales7

3.4. Herramientas, componentes, metodologías de evaluación y calidad de la información de M&E.....8

3.5. Capacidad profesional sobre M&E9

3.6. Utilización de M&E 11

IV. Logros y desafíos..... 12

V. Buenas prácticas ¡Error! Marcador no definido.

VII. Documentos consultados..... ¡Error! Marcador no definido.

VIII. Entrevistas realizadas ¡Error! Marcador no definido.

Acrónimos (por sus siglas en inglés)

ASEAN Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Association of Southeast Asian Nations)

CEDRE Centro para el Desarrollo y la Investigación en Evaluación (Center for Development & Research in Evaluation)

ICU Unidad de Implementación y Coordinación (Implementation and Coordination Unit)

ISE Internalized-Self Evaluation

IRBM Gestión Integrada Basada en los Resultados (Integrated Results Based Management)

KPI Indicadores Claves de Rendimiento (Key Performance Indicators)

M&E Seguimiento y Evaluación (Monitoring and Evaluation)

MES Sociedad Malaya de Evaluación (Malaysian Evaluation Society)

MBS Sistema Modificado de Presupuestación (Modified Budgeting System)

MoF Ministerio de Hacienda (Ministry of Finance)

MP Plan Malayo (Malaysian Plan)

MyRoI MyResults

MTCP Programa de Cooperación Técnica de Malasia (Malaysian Technical Cooperation Program)

NEM Nuevo Modelo Económico (New Economic Model)

OBB Presupuestación Basada en Resultados (Outcome Based Budgeting)

PD Declaración de París (Paris Declaration)

ProLL Modelo de Lógica de Programas y Vínculos (Program Logic and Linkages Model)

PPBS Sistema de Planificación, Programación y Presupuestación (Program Performance Budgeting System)

ToT Formación de Instructores (Training of Trainers)

VOPE Organizaciones Voluntarias para la Evaluación Profesional (Volunteer Organizations of Professional Evaluation)

Resumen ejecutivo

La NEP malaya puede servir como buen ejemplo de un modelo que apoya el medioambiente para evaluación. La evaluación en Malasia adopta un enfoque integrado y tiene origen en la IRBM desde la década del 90. El gobierno la reconoce como una importante herramienta de gestión para mejorar el rendimiento tanto en los programas como en los proyectos gubernamentales. La evaluación en Malasia se enfoca en los resultados. El experto en M&E es el Primer Ministro. Malasia tiene un enfoque único de desarrollo de la capacidad de evaluación multidimensional basada en una colaboración tripartita de los sectores público, privado y la sociedad civil.

I. Introducción

II. Contexto del país

2.1. Contexto político, económico y de desarrollo

Malasia es un país *multiétnico* y *multirreligioso* en el sudeste asiático con una población de 29.2 millones y uno de los países más ricos y desarrollados, superado en PBI solo por Singapur y el rico en petróleo Brunei. La Federación Malaya se convirtió en un país independiente del Imperio Británico en 1957. El 16 de septiembre de 1963 la federación se amplió mediante la adhesión de los estados de Singapur, Sabah (anteriormente Borneo del Norte Británico) y Sarawak. Se adoptó el nombre de "Malasia" desde aquella fecha. Singapur dejó la federación el 9 de agosto de 1965.

Desde la independencia, Malasia es una Democracia parlamentaria basada en una monarquía constitucional, nominalmente a cargo de un Rey, que se elige a través de un sistema rotativo entre 9 sultanes. El puesto del rey es fundamentalmente ceremonial. Hay un Parlamento bicameral que consiste en una cámara alta no elegida y una cámara baja elegida. La escena política se ha caracterizado por un nivel extraordinario de estabilidad política y continuidad a través de una coalición nacional que incluye los partidos políticos. El liderazgo político del país se ha concentrado en dos objetivos a largo plazo claves: consolidar la unidad nacional y el desarrollo económico con equidad. Mientras que la unidad nacional sigue sin concretarse, el altamente exitoso impulso de la industrialización (desde mediados de la década de 1980) ha transformado el país en una de las naciones comerciales más importantes del mundo. La economía malaya creció en promedio un 7,3 % entre 1985 y 1995. Luego de la crisis financiera entre 1997 y 1998, Malasia siguió registrando tasas de crecimiento sólidas, con un promedio de 5,5 % por año desde el 2000 hasta el 2008. La tasa de pobreza nacional ha caído del 49,3 % en 1970 al 1,7 % en el 2012. El rendimiento y los fundamentos económicos de Malasia son fuertes; su desarrollo social es ejemplar entre los países desarrollados.

En el 2010, Malasia lanzó el Nuevo Modelo Económico (NEM), que tiene como objetivo que el país alcance ingresos altos en el 2020 mientras se asegura que el crecimiento también sea sostenible e inclusivo. El NEM incluye una cantidad de reformas para alcanzar un crecimiento económico que sea principalmente impulsado por el sector privado y mueva la economía malaya a actividades de mayor valor agregado en industrias y servicios. Fue clasificado 6to entre 189 economías con las normas más favorables en el 2013¹.

El PBI per cápita (2012) constituye \$13.676 dólares estadounidenses y la tasa de desempleo está en un nivel del 3 % (2012)². Sin embargo, los focos de pobreza existen y la desigualdad de ingresos permanece alta en relación con los países desarrollados. El coeficiente de Gini de desigualdad de ingresos se ubicó en 0,43 en Malasia en el 2012.

¹ Banco Mundial, 2013

² ONU, 2012

El valor del Índice de Desarrollo Humano (HDI) de Malasia para el 2012 era de 0,769, es decir, Malasia fue clasificado 64 entre 187 países y territorios en desarrollo humano, igual que Libia y Serbia.

Malasia no es firmante de la Declaración de París (PD) ya que (desde el 2010) no es más un receptor neto de ayuda. En cambio, ahora Malasia tiene una pequeña presencia como un donante a través del Programa de Cooperación Técnica de Malasia (MTCP), que es administrado a través del Ministerio de Relaciones Exteriores.

Malasia es un miembro de la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ASEAN), un área de libre comercio que incorpora las 10 economías más grandes del sudeste asiático brindando acceso a un mercado de 600 millones de personas con un PBI nominal combinado de \$1,8 billones de dólares estadounidenses³.

2.2. Contexto de M&E

La evaluación como práctica ha sido un requisito en el gobierno desde que Malasia adoptó el Sistema de Planificación, Programación y Presupuestación (PPBS) en 1969, que tenía un componente de evaluación según el plan quinquenal de desarrollo de mediano plazo. Fue principalmente fomentada por el Banco Mundial como parte de la agenda de desarrollo. En aquel momento, la evaluación era principalmente exigida desde los sectores de salud, educación y agricultura.

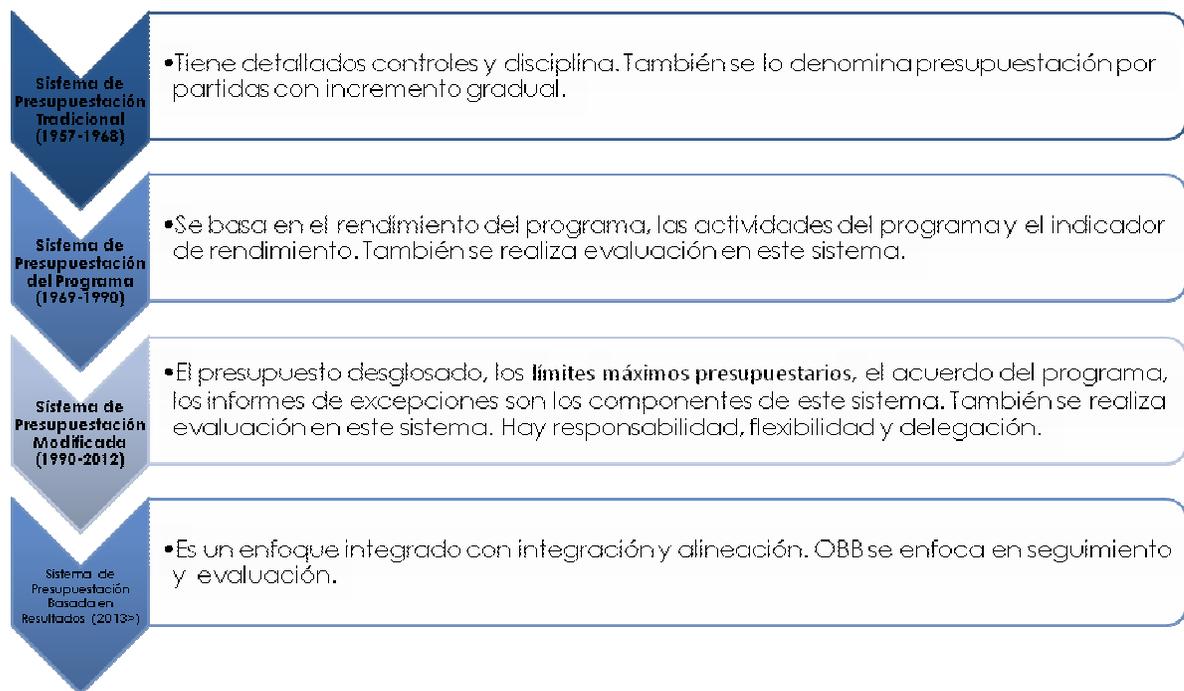
A comienzos de la década del 90, el PPBS fue revisado y fortalecido a través de la presentación del Sistema Modificado de Presupuestación (MBS). La reforma presupuestaria se enfocó en mayor responsabilidad y disciplina financiera entre varios organismos gubernamentales encargadas de ejecutar los planes socio-económicos para el país. En consonancia con Visión 2020, un programa dirigido a hacer de Malasia un país completamente desarrollado para el año 2020, el gobierno realizó una cantidad de reformas que incluyeron el cumplimiento financiero mejorado, la gestión de calidad, la productividad y la eficiencia. Según el MBS, todos los organismos gubernamentales, los departamentos federales y los organismos públicos deben ingresar en un acuerdo sobre un programa con el Tesoro, que especifique los ingresos que se utilizarán y los productos/impactos esperados de un programa/actividad en particular para el año financiero. La evaluación comenzó a ser obligatoria como parte del sistema de gestión basada en los resultados y la agenda de responsabilidad del sector público en todo el gobierno. La fuerza principal para esto fue el Ministerio de Hacienda y el Instituto Nacional de Administración Pública. Debido a los desafíos fiscales que surgieron de las incertidumbres mundiales desde finales de la década de 1990, el gobierno decidió hacer una cantidad de reformas estratégicas para mejorar el programa y la provisión de servicios. Entre las reformas el énfasis estaba en el resultado en aspectos de la planificación y la presupuestación.

³ <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>

Foro de Parlamentarios para la Evaluación del Desarrollo

En el 2009, el gobierno adoptó el sistema de Gestión Integrada Basada en los Resultados (IRBM) que comenzó con el 10mo Plan de Malasia 2011-2015. En el 2011, el gobierno decidió reemplazar el MBS por la Presupuestación Basada en Resultados (OBB). Se integró la evaluación como un factor clave en la planificación del rendimiento para el sector público.

Por lo tanto, el sistema de presupuestación y evaluación en Malasia evolucionó en cuatro etapas:



III. Marco institucional de la NEP en el país

3.1. Foco y propósitos de la NEP

La NEP en Malasia se enfoca en las **evaluaciones de resultados** de los proyectos y programas financiados por el gobierno. Se percibe como una parte integral del sistema integrado de gestión basada en los resultados del sector público con tres mandatos finales: (1) se necesitan evaluaciones formativas anuales para cada Ministerio y sus Programas y Actividades; (2) cada Ministerio debe comenzar con evaluaciones internas de sus Actividades y Programas, y (3) los organismos gubernamentales deben realizar evaluaciones de sus programas y para utilizar evaluaciones a fin de realizar cualquier ajuste de política o programa.

3.2. Marco jurídico y político

La Nep en Malasia está regulada por directivas administrativas:

- ✓ Directiva N. °1 con fecha del 15 de octubre del 2004 emitida por el Consejo de Acción Nacional (sobre seguimiento de resultados).
- ✓ Circular N. ° 3 del Gobierno Federal "Lineamientos sobre Evaluación de Desarrollo

del Programa" (Guideline on Program Development Evaluation) con fecha del 24 de agosto del 2005 emitida por la Unidad de Coordinación y Ejecución del Departamento del Primer Ministro (sobre la evaluación del resultado para proyectos de desarrollo implementada por el ministerio/organismo a nivel federal, como también a nivel estatal, de organismos públicos y autoridades locales).

- ✓ Décimo Plan de Malasia 2011-2015 (adopción del enfoque basado en resultados hacia la planificación).
- ✓ Circular de Presupuesto Anual (asignación de financiamiento estatal para la realización de evaluaciones).

3.3. Acuerdos institucionales

El liderazgo para los sistemas M&E en Malasia surge directamente del nivel más alto, el Primer Ministro.

El organismo M&E nacional en Malasia está encarnado por dos cuerpos específicamente **el Ministerio de Hacienda (MoF)** y **la Unidad de Coordinación y Ejecución (ICU) bajo la órbita del Departamento del Primer Ministro** con el anterior como responsable de las evaluaciones del programa según el presupuesto y el último como responsable de las evaluaciones del proyecto según el Plan de Malasia.

La Unidad de Coordinación y Ejecución (ICU) bajo la órbita del Departamento del Primer Ministro

- desarrolla varios sistemas de supervisión de proyectos, realiza la recolección y el análisis de los requisitos financieros y físicos del plan de desarrollo de información sobre el desarrollo de proyectos que se estén implementando en el país;
- identifica los problemas que se encuentren en la implementación y las razones para cualquier brecha entre el rendimiento planificado y el real y para asegurarse que la retroalimentación efectiva sobre la implementación del proyecto sea provista a la gestión superior;
- brinda consejo, asesoramiento y soporte técnico para la planificación, la implementación, la supervisión y la gestión de proyectos para todos los organismos gubernamentales;
- prepara informes sobre la evaluación de los resultados de programas/proyectos de desarrollo (es decir, informes de rendimiento) para ser utilizados por todos los organismos gubernamentales; supervisa y coordina los indicadores de rendimiento a nivel nacional, ministerial y del organismo;
- realiza evaluaciones seleccionadas de programas, envía y presenta informes de evaluación al Comité Nacional de Trabajo en Acción (National Action Working Committee) y el Consejo de Acción Nacional; y
- asegura que los programas y proyectos sean implementados consistentemente.

Ministerio de Hacienda (MoF)

El Primer Ministro también es el Ministro de Hacienda en el Gobierno de Malasia. El ministerio bajo el liderazgo y la gestión política del Primer Ministro es responsable de la presupuestación y la tributación.

Sus responsabilidades claves son:

- formular e implementar políticas fiscales y monetarias;
- formular procesos, procedimientos y estándares de gestión financiera y contabilidad para ser implementados por todo el gobierno;
- administrar la adquisición y el desembolso de préstamos del Gobierno federal de recursos internos y externos;
- supervisar que las compañías del Ministerio de Hacienda Incorporado se administren eficazmente;
- supervisar la gestión financiera de ministerios, departamentos de gobierno y organismos públicos.

Sin embargo, estos dos organismos no realizan las evaluaciones. Para evaluaciones del MoF, las evaluaciones son realizadas internamente por equipos de evaluación interna dentro de los Ministerios o en algunos casos, a través de evaluadores externos. Para proyectos del Plan de Malasia, las evaluaciones son realizadas por agentes externos, típicamente a través de universidades e instituciones de investigación.

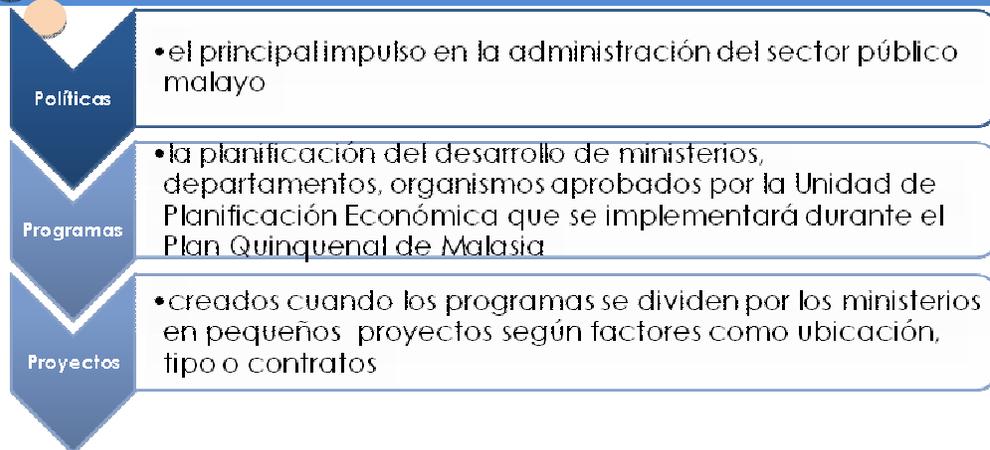
Las agencias de M&E, el MoF y la ICU tienen la capacidad adecuada para abordar la agenda de evaluación. También determinan qué recursos deben estar disponibles para los Ministerios. A partir del 2011, el MoF ha aprobado en teoría que hasta el 3% del presupuesto malayo se puede destinar para evaluaciones.

3.4. Herramientas, componentes, metodologías de evaluación y calidad de la información de M&E

La NEP en Malasia es un sistema integrado que gira alrededor del plan de desarrollo nacional (X MP). El X MP es apoyado por un sistema integrado de M&E que se transmite del nivel nacional al nivel del sector y a los niveles de implementación. Como tal, el sistema nacional de M&E determina estrechamente el sistema M&E en los Ministerios. De hecho, el sistema M&E del Ministerio es un subconjunto del sistema integrado M&E en todo el gobierno. El sistema nacional M&E es un sistema integrado llamado MyResults (MyRoL) y cubre todos los Ministerios y organismos, unidos a todos los otros sistemas M&E dentro de los Ministerios y organismos y contribuye al plan nacional de desarrollo de mediano plazo (X MP). Sin embargo, los Ministerios y los organismos pueden retener sus sistemas relevantes preexistentes para su propio propósito como gestión interna de los programas dentro de los Ministerios y los organismos son un asunto interno.

No hay diferencia según el sistema nacional M&E respecto a cuestiones de género. El sistema nacional M&E también sigue los KPI sobre cuestiones de género e informa al Gabinete que ha tomado muchas decisiones relacionadas con cuestiones de género basadas en la retroalimentación de la NEP.

Las evaluaciones en Malasia se realizan en tres áreas: proyecto, programa y política.



Las evaluaciones de resultado de los programas y proyectos del ministerio y los organismos son obligatorias. Esto cubre todos los programas nacionales que se implementan a través de los Ministerios. Estas evaluaciones son evaluaciones sumativas y son obligatorias en programas críticos una vez cada cinco años. La selección de proyectos/programas para evaluación se realiza según cinco criterios de evaluación: (1) interés nacional, (2) programas prioritarios del ministerio u organismo, (3) programas y proyectos dirigidos a una gran cantidad de personas, 4) proyectos o programas de alto costo y 5) proyectos con efectos multiplicadores elevados. Se realizaron las evaluaciones de resultado con la utilización de datos secundarios y generalmente dentro de un plazo de tres meses. Las más extendidas herramientas de evaluación que se utilizan son el análisis de costo-beneficio y el Índice de Satisfacción Ciudadana. Sin embargo, las evaluaciones de resultado a nivel nacional se realizan a pedido.

Las evaluaciones formativas se ordenan según Internalized-Self Evaluation (ISE) y deben iniciarse anualmente.

Una vez que se completa la evaluación, se la debe presentar al Comité Nacional de Trabajo en Acción, presidido por el Secretario en Jefe del Gobierno. Las evaluaciones luego se presentan al Consejo de Acción Nacional, el órgano supremo de toma de decisiones para la presentación e informe de evaluación, que es presidido por el Primer Ministro.

La ICU tiene 3 sesiones por año con los Ministerios en las que ellos presentan información sobre las evaluaciones de resultados. Se entregan las evaluaciones al Parlamento una vez al año.

3.5 Capacidad profesional sobre M&E

Hay capacidad adecuada en Malasia para planificar y trabajar en evaluaciones. Los funcionarios claves del Ministerio de Hacienda y también los del departamento de PM son expertos en aspectos de evaluación para llevar a cabo estas funciones. Al menos tres ministerios tienen unidades de evaluación dentro de los Ministerios y están separadas de sus unidades funcionales. Las unidades de evaluación generalmente informan de forma directa al Ministro. Otros Ministerios con frecuencia usan sus unidades de Desarrollo e Investigación (R&D) o las Unidades de Auditoría Interna para llevar a cabo dichas evaluaciones. La eficacia está mezclada con algunas unidades de evaluación muy eficaces (educación) mientras que otras se dedican más a la

investigación que a las evaluaciones reales. Sin embargo, en muchos casos, dichos estudios llevan a ajustes de la política o del programa.

La promoción de la función de evaluación en Malasia fue estipulada por la muy productiva **cooperación tripartita establecida entre el sector público** (Ministerio de Hacienda), **el sector privado** (CeDRE International⁴) **y la sociedad civil** (Organizaciones Voluntarias para la Evaluación Profesional –Sociedad Malaya de Evaluación⁵). Estos tres terceros tienen sus propios roles y funciones que son los siguientes:

Rol y funciones del sector público

Formula políticas públicas, diseña estrategias de desarrollo, inicia y promueve el desarrollo, implementa programas de intervención, utiliza los servicios de M&E en sociedad, administra recursos públicos y construye capacidad de M&E en Sociedad.

Roles y funciones del sector privado

Ofrece ingresos para el diseño de políticas públicas, aconseja a planificadores de desarrollo/política, promueve y ofrece servicios de M&E, administra recursos privados, mejora las capacidades de M&E a través de la investigación y el desarrollo.

Roles y funciones de las VOPE

Promueven M&E para obtener resultados de desarrollo, promueven el profesionalismo en M&E, fortalecen la comunidad de profesionales de M&E, se extienden para sensibilizar al sector público/privado sobre M&E, desarrollan la capacidad, competencia y capacidad de M&E, actúan como intermediario honesto en colaboración pública-privada, promueven relaciones más fuertes de la red global para el aprendizaje compartido.

En el marco de esta cooperación, el MoF y el CeDRE en colaboración con la RMIT University de Australia entregaron una serie de ToT sobre evaluación para 40 funcionarios claves de rango medio en 6 Ministerios, quienes se convierten en una fuerza principal para la promoción de la agenda de evaluación en el sector público malayo. Además, hasta ahora más de doscientos funcionarios claves de nivel medio a superior de todo el gobierno han sido entrenados en IRBM y el sistema OBB. La supervisión y la evaluación

⁴ El Centro Internacional para el Desarrollo y la Investigación en Evaluación (Internacional CeDRE) ubicado en Malasia es el centro de investigación y desarrollo en evaluación líder en Asia y desde 1996, ha sido **el consejero político y técnico principal del gobierno malayo sobre evaluación**. Ha iniciado y presentado muchos nuevos enfoques y modelos de evaluación en Malasia y otras regiones, principalmente África y Medio Oriente.

⁵ La Sociedad Malaya de Evaluación (MES) es una organización dedicada para profesionales y gerentes de evaluación de todos los niveles de gobierno, la comunidad de negocios y la academia además de personas interesadas o involucradas en evaluación. Tiene como objetivo ayudar a promover el intercambio de ideas, experiencias y recursos relacionados con todos los aspectos de la evaluación, tanto en el sector privado como público. La MES también realiza varias actividades relacionadas con la investigación, la capacitación y el desarrollo de la evaluación para ayudar a promover todas las actividades de evaluación en el país y el exterior. Se inició en 1996 y se registró oficialmente en 1999. Tiene 35 miembros (la gran mayoría (20) es del Gobierno). MES es legalmente reconocida por el gobierno. Desarrolló estándares para evaluación malaya. Lleva a cabo conferencias semestrales sobre evaluación.

nuevamente son un ingrediente clave en el sistema OBB según la iniciativa IRBM en el gobierno.

Sin embargo, hay una necesidad de centrarse más en el desarrollo de capacidad de evaluación en Malasia particularmente en términos de habilidades y competencias técnicas en M&E. No hay comparación entre organismos ya que algunos llevan a cabo muchas evaluaciones mientras que otros solo hacen una cantidad mínima. El MoF está en el proceso de tabular los gastos totales sobre evaluación en todo el gobierno y se espera que sean cuantiosos. Esto también incluye evaluaciones de impacto llevadas a cabo por organismos de política central sobre programas de alta prioridad. El MoF y el Departamento del Primer Ministro no reciben ninguna ayuda de organismos externos para actividades de M&E. Sin embargo, entidades de ayuda específicas tales como PNUD, UNICEF y BAD trabajan en conjunto con el MoF y otros Ministerios competentes para compartir experiencias y para ayudar a llevar las prácticas malayas a otros países.

3.5. Utilización de M&E

Los principales usuarios de los hallazgos de la evaluación de resultados en Malasia son la Unidad de Planificación Económica, el Tesoro y el Ministerio u organismo evaluado.

Los hallazgos de la evaluación de resultados se utilizan para diferentes propósitos, en particular:

- a) como retroalimentación en la presupuestación a nivel nacional y los procesos de apropiaciones
- b) como lección aprendida para mejorar el desarrollo futuro de programas y proyectos
- c) como una herramienta para evaluar la eficiencia y la relevancia del ministerio/organismo que la implementa.

Más de 90 000 proyectos en el último período del plan de 5 años fueron supervisados y se han evaluado alrededor de 8.343 programas y proyectos. Los resultados de la evaluación se convierten en un fundamento para la preparación de un Plan de Acción para el X Plan de Malasia (2011-2015). En el X Plan de Malasia, la Unidad de Planificación Económica adoptó un enfoque basado en resultados en su planificación. Después de esto, el Tesoro ha comenzado un proyecto piloto de adoptar la presupuestación basada en resultados en 5 ministerios en el 2013 y planea adoptarla por completo en el 2016 según el XI Plan de Malasia.

La utilización de los hallazgos de la evaluación también es promovida por la creación de incentivos para los encargados de los ministerios/organismos. Los resultados agregados de las evaluaciones del programa y del proyecto forman parte del indicador clave de rendimiento para el respectivo Secretario General/Director General dentro del ministerio/organismo. Los KPI, que se calculan al final del año, sirven como un boletín de calificaciones sobre rendimiento individual y afectará su promoción. De este modo, las evaluaciones motivan a los encargados de los ministerios a asegurar que los programas y proyectos bajo su esfera de acción se realicen eficiente y eficazmente.

IV. Logros y desafíos

o **Logros claves**

- ✓ Adopción de la presupuestación basada en resultados según el sistema integrado de gestión basada en los resultados. Presentación de evaluaciones sumativas obligatorias una vez cada 5 años para todos los programas/proyectos implementados por los ministerios y agencias a nivel federal y estatal.
- ✓ Adopción oficial del Modelo ISE y el requisito obligatorio de evaluación formativa anual en el gobierno. Promoción de la agenda de evaluación a través de la colaboración tripartita entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil.
- ✓ Desarrollo del Banco de Datos de Indicadores Nacionales (National Indicator Databank) por la ICU para ayudar a los usuarios del sistema a elegir los resultados de sus programas/proyectos y fácilmente combinarlos con las áreas de resultados claves nacionales.

o **Desafíos claves**

- ✓ Desarrollo de competencia de evaluación de Recursos Humanos.
- ✓ Recursos insuficientes (dinero y personal) para evaluación.
- ✓ Ausencia de una disciplina de evaluación separada en las instituciones educativas.

V. Buenas prácticas

Modelo de Lógica de Programas y Vínculos (ProLL) para la planificación de programación estratégica

- ✓ Fue primero desarrollado por el Dr. Arunaselam Rasappan para utilizarse en el sector público malayo.
- ✓ Se utiliza tanto como una herramienta de planificación de programación como una herramienta para ayudar a identificar preguntas de evaluación crítica desde las etapas de planificación.
- ✓ Ayuda tanto a los planificadores del programa como a los evaluadores del mismo ya que identifica y llama la debida atención a una cantidad de preguntas claves relacionadas con el “propósito en la vida” (“Purpose-in-Life”, PiLTM) de un programa en particular y su rendimiento.
- ✓ Se presenta en el Anexo 1.

Sistema Integrado de Gestión Basada en los Resultados

- Pretende establecer un sistema de gestión basada en los resultados para todo el gobierno en Malasia.
- Se recibió apoyo técnico y creación de capacidades para la implementación de IRBM por parte del Centro para el Desarrollo y la Investigación en Evaluación (CEDRE) de Malasia.
- Incluye un Marco Integrado de Gestión del Desempeño (Integrated Performance Management Framework, IPMF) que trata de integrar el sistema de Presupuestación Basada en Resultados (Results-Based Budgeting, RBB) y el Sistema de Rendimiento del Personal (Personnel Performance System, PPS).
- Los ministerios y departamentos analizan los problemas en varias etapas de la implementación del programa, incluso la utilización eficiente de recursos (ingresos), la finalización de actividades, la finalización de productos y el logro de resultados/impacto.
- Consta de cinco componentes claves – dos primarios y tres complementarios o componentes de apoyo.
- Los componentes primarios son el Sistema de Presupuestación Basado en Resultados (Results-Based Budgeting System, RBB) y el Sistema de Rendimiento del Personal Basado en Resultados (Results Based Personnel Performance System, PPS).
- Los tres componentes de ayuda son el Sistema de Supervisión y Evaluación Basado en Resultados (Results-Based Monitoring and Evaluation M&E) el Sistema de Información de Gestión (Management Information System, MIS) y el Sistema que Permite el Gobierno Electrónico (Enabling E-Government, EG).
- Mide los resultados logrados en casi todas las etapas del proyecto desde la aplicación de ingresos, la finalización de las actividades, la entrega de productos y el logro del impacto.
- Los resultados medidos se utilizarán para planificar, implementar, supervisar e informar sobre el rendimiento de la organización, con enlaces sistemáticos al rendimiento del personal y son importantes para las decisiones de asignación de

recursos por parte de la Oficina Central de Presupuesto. El IPMF es obligatorio como marco de planificación estratégico según la IRBM. Por lo tanto, todos los ministerios y departamentos deben preparar su plan estratégico para la asignación de recursos utilizando el IPMF como parte del sistema RBB.

Presupuestación Basada en Resultados (OBB)

- ✓ La OBB es una herramienta de gestión estratégica diseñada según la Iniciativa de Reforma Estratégica (Strategic Reform Initiative, SRI).
- ✓ La OBB se focaliza en la planificación detallada con los vínculos horizontales y verticales necesarios que contribuyen a resultados compartidos o comunes.
- ✓ La OBB aboga por un enfoque de todo el gobierno que cubre los procesos de ciclo completo desde la planificación hasta los resultados, a niveles nacionales o ministeriales. El Presupuesto es una herramienta central a través de la cual se alcanzan los resultados y prioridades de desarrollo.
- ✓ La OBB mide los resultados logrados en casi todas las etapas del proyecto desde la aplicación de ingresos, la finalización de las actividades, la entrega de productos y el logro del impacto.

Internalized-Self Evaluation (ISE)

- ✓ Según ISE, la evaluación se ve como un proceso continuo y de aprendizaje que contribuye a la creación de capacidades.
- ✓ El objetivo es mejorar no probar.
- ✓ Inicialmente desarrollado por el Centro para el Desarrollo y la Investigación en Evaluación (CeDRE) y lanzado en conjunto con el Ministerio de Hacienda de Malasia.
- ✓ ISE fue desarrollada para permitir a los administradores utilizar los datos de rendimiento en tiempo real y responder a las fluctuaciones de rendimiento.
- ✓ ISE evalúa programas y actividades en términos de su adecuación, eficacia, eficiencia y valores económicos.
- ✓ Usos de ISE de procesos de 4 etapas: (1) Etapa de planificación y evaluación preliminar; (2) Etapa de diseño de evaluación; (3) Etapa de recolección y análisis de datos y (4) Etapa de información y utilización de la información (se presenta un diagrama de flujos detallado de ISE en el Anexo 2).
- ✓ Beneficios de ISE:

Corto plazo

- Mejoran la implementación del programa, los procesos de entrega y, más importante, los resultados del programa.
- Facilitan el proceso y los resultados para la mejora del programa y la toma de decisiones.
- Las partes interesadas y los administradores tienen la propiedad del proceso de evaluación.
- La evaluación está arraigada en las operaciones diarias de una organización.
- Una parte de la innovación continua en el gobierno y también valor de la "mejora continua".
- Apoyan la agenda de evaluación formativa.

Largo plazo

- Mejorar la comunicación y el mejor entendimiento entre los socios de resultados de programas compartidos.
 - El entendimiento claro de la lógica del programa, los vínculos verticales y horizontales.
 - Poder establecer vínculos causales y los principales factores del programa.
 - Construir capacidad interna en mejor planificación del programa/la política, la implementación y M&E.
 - La evaluación es un proceso de desarrollo, no solo un proceso de boletín de calificaciones.
 - ISE complementa la evaluación externa a través de la recolección de datos sistemáticos y el análisis del rendimiento.
- ✓ ISE promueve tres categorías de responsabilidad: financiera, de gestión, del programa.

My Results (MyRoL): Sistema de Gestión del Desempeño

- ✓ MyResults es un Sistema Electrónico Integrado para el Sistema de Gestión de Rendimiento.
- ✓ MyResults le provee a los usuarios estructuras marco para supervisión y evaluación.
- ✓ MyResults garantiza la solicitud presupuestaria, la revisión y la verificación presupuestaria, la supervisión e información del rendimiento.
- ✓ Cada ministerio tiene acceso a la información sobre sus objetivos del programa, la utilización de recursos, la finalización de las actividades, la generación de productos, los resultados y el logro del impacto del sistema, para propósitos de evaluación.
- ✓ MyResults también se puede utilizar por planificadores y administradores como un fundamento para realizar ISE en un programa o actividad.

VI. Conclusión

La NEP en el sistema de Malasia se considera como muy complaciente para apoyar y fortalecer las políticas y los programas nacionales.

El sistema nacional M&E de Malasia es altamente sostenible ya que cuenta con el firme apoyo de los niveles de política y también se ha institucionalizado dentro de los Ministerios y organismos. La institucionalización de la agenda de evaluación dentro del gobierno se realizó a través del proceso presupuestario además del proceso de planificación de desarrollo nacional.

En Malasia, la evaluación es una parte de la planificación de rendimiento o la agenda de gestión. La NEP está regulada por directivas administrativas. El liderazgo para los sistemas M&E en Malasia proviene del Primer Ministro.

La Unidad de Coordinación y Ejecución (ICU) del Departamento del Primer Ministro es el organismo líder en la supervisión del desarrollo de proyectos en Malasia; mientras que el MoF es el responsable de las evaluaciones de programa según el presupuesto.

La NEP de Malasia se caracteriza por una fuerte colaboración tripartita entre los sectores público, privado y de la sociedad civil. Contribuyó mucho a fortalecer la

capacidad de evaluación entre los funcionarios del sector público; sin embargo, todavía hay una necesidad de mejorar las competencias y habilidades de evaluación.

Los hallazgos de evaluación se utilizan como herramientas de planificación por parte de la Unidad de Planificación Económica, el Tesoro, los Ministerios y los organismos evaluados.

Malasia puede compartir un conjunto de buenas prácticas desarrolladas dentro del RBM, específicamente ProLL, MyRoL, IRBM, ISE y OBB.

VII. Documentos consultados

Datos del Banco Mundial

<http://data.worldbank.org/indicator/NY.GNP.PCAP.CD>

<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sf.html>

Gobierno de Malasia: www.malaysia.govt.my

Sociedad de Evaluación de Malasia (Malaysia Evaluation Society): <http://mes.org.my>

MyResults Malasia: www.myresults.treasury.gov.my

CeDRE International: www.cedre.org.my

Ministerios de Hacienda de Malasia: www.treasury.gov.my

Catalysing Vision 2020 through 1Malaysia, People First, Performance Now (Visión Catalizadora 2020 a través de 1Malaysia, La Gente Primero, Rendimiento Ahora)

Gobierno de Malasia. 'X Plan de Malasia 2011-2015'. Putrajaya: Unidad de Planificación Económica (Economic Planning Unit, EPU) del Departamento del Primer Ministro

IX Plan de Malasia 2006-2010 (2006). Putrajaya: Unidad de Planificación Económica (Economic Planning Unit, EPU) del Departamento del Primer Ministro

Zainul A.H. 2003. 'Malaysian Experience of Monitoring Evaluation in Development Planning' (Experiencia Malaya de Evaluación de Seguimiento en la Planificación de Desarrollo) Putrajaya: Unidad de Coordinación y Ejecución del Departamento del Primer Ministro

Gobierno de Malasia. 'Guidelines in Conducting Development Program Evaluation' (Lineamientos sobre la Conducción de Evaluación del Programa de Desarrollo), Circular del Gobierno Federal N.º 3, 2005

Khalid, R. 2007. 'Evaluation Establishing Outcome Monitoring & Evaluation in Strategic Context' (Evaluación que Establece la Evaluación y el Seguimiento de Resultado en un Contexto Estratégico). Putrajaya: Unidad de Coordinación y Ejecución del Departamento del Primer Ministro

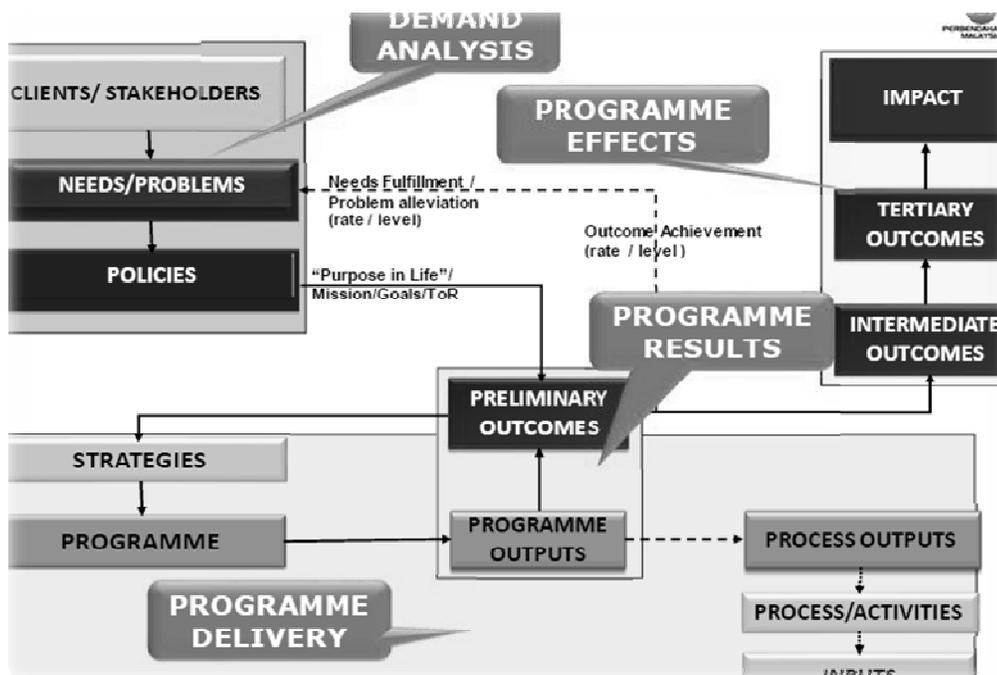
OBB Project Team (Equipo del Proyecto de OBB), 2010. Baseline OBB Framework Report, Ministry of Finance, Putrajaya (Informe Marco del OBB Inicial, Ministerio de Hacienda, Putrajaya)

Public Administration Reform in Malaysia – Perspective of Developing Countries (Reforma de la Administración Pública en Malasia – Perspectiva de los Países en Vías de Desarrollo). Development Planning in Malaysia (Planificación de Desarrollo en Malasia) (2004). Putrajaya: Unidad de Planificación Económica (Economic Planning Unit, EPU) del

VIII. Entrevistas realizadas

Dr. Arunselam Rasappan. Asesor Principal, Centro Internacional para el Desarrollo y la Investigación en Evaluación (CeDRE)

Anexo 1: Modelo de Lógica de Programas y Vínculos (ProLL)

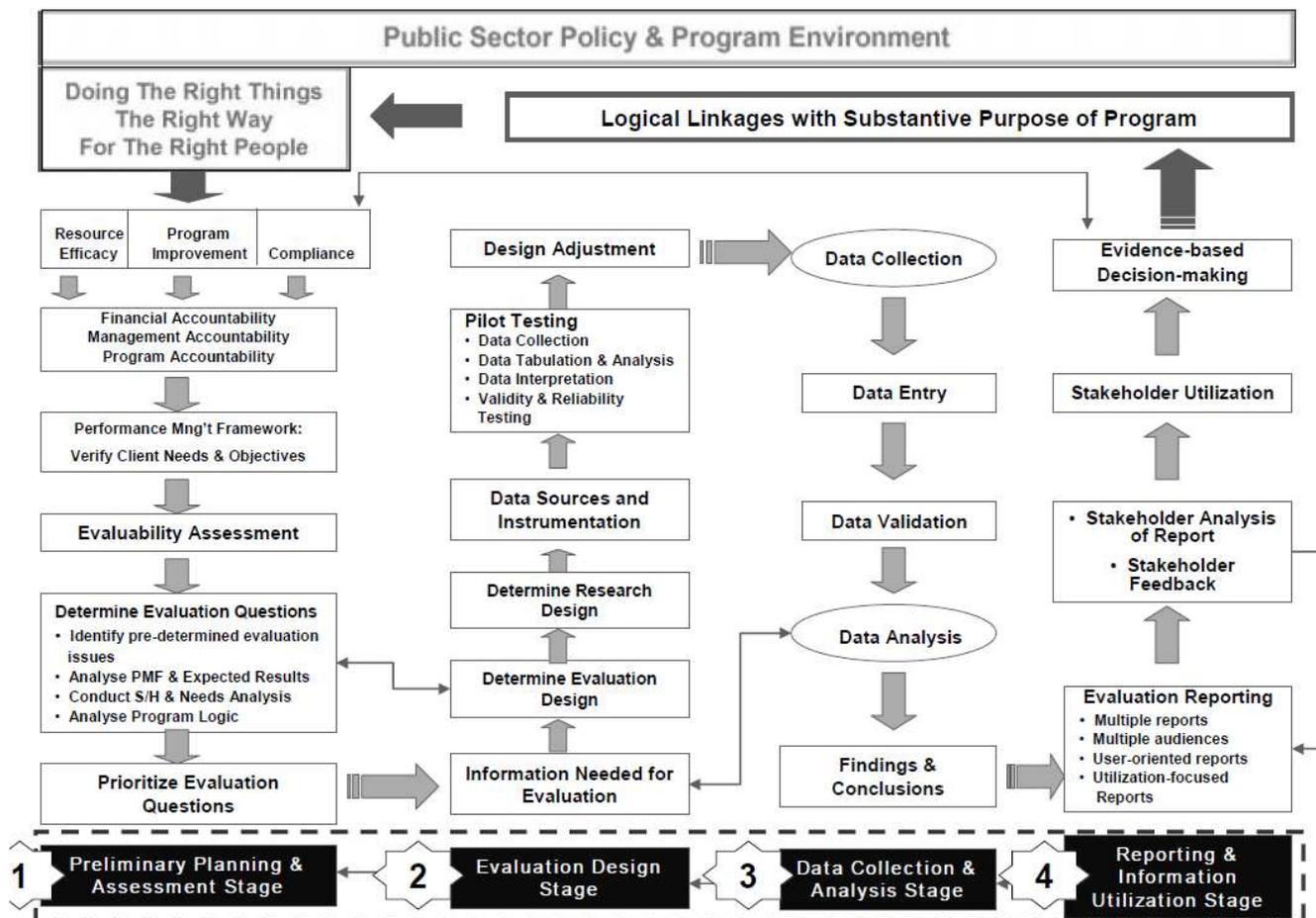


Glosario:

- Clients/stakeholders: Clientes/Partes interesadas
- Needs/problems: Necesidades/problemas
- Policies: Políticas
- Strategies: Estrategias
- Programme: Programa
- Programme Delivery: Entrega del programa
- Demand Analysis: Análisis de la demanda
- Needs Fulfillment/Problem alleviation (rate/level): Cumplimiento de necesidades/Alivio de problemas (tasa/nivel)
- "Purpose in Life"/Mission Goals/ToR: "Purpose in Life" (propósito en la vida)/Objetivos de la misión/Términos de referencia (ToR, Terms of Reference)
- Programme Effect: Efecto del programa
- Outcome Achievement (rate/level): Logro de resultado (tasa/nivel)
- Programme Results: Resultados del programa
- Preliminary Outcomes: Resultados preliminares
- Programme Outputs: Productos del programa
- Impact: Impacto
- Tertiary Outcomes: Resultados terciarios

- Process Outputs: Productos del proceso
- Process/Activities: Proceso/actividades
- Inputs: Ingresos

Anexo 2: Modelos de Internalized-Self Evaluation⁶



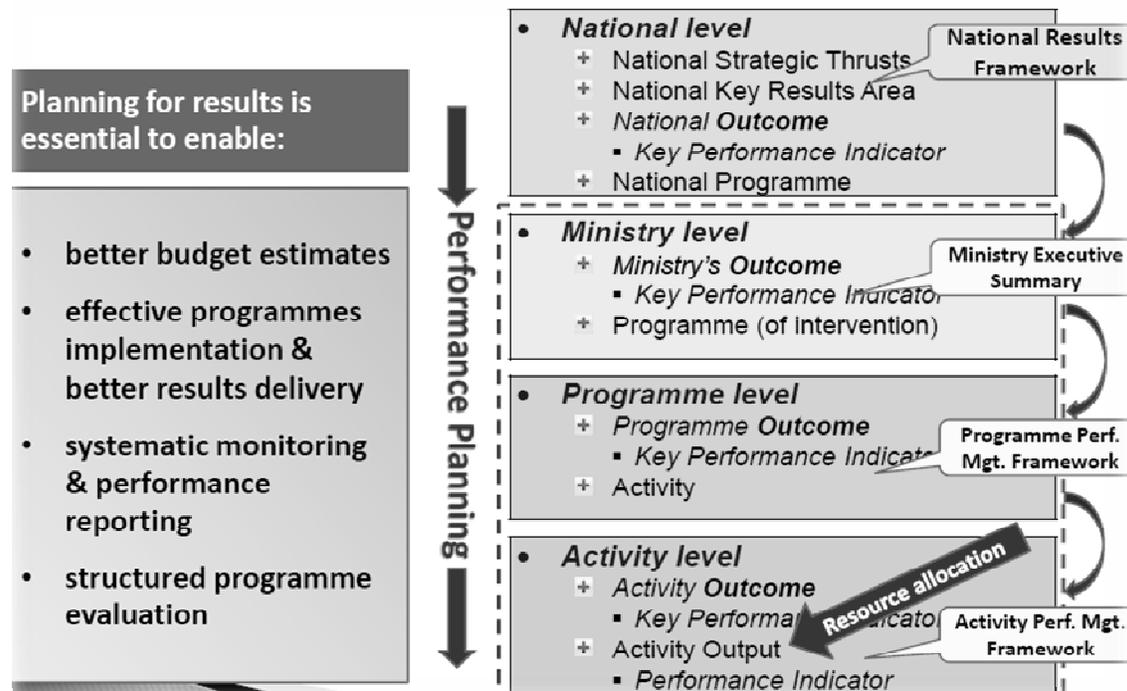
Glosario:

- Public Sector Policy & Program Environment: Política del Sector Público y Entorno del Programa
- Doing The Right Things The Right Way For The Right People: Haciendo lo adecuado, de la forma adecuada para la gente adecuada
- Logical Linkages with Substantive Purpose of Program: Vínculos lógicos con el propósito sustancial del programa
- Resource Efficacy: Eficacia de recursos
- Program Improvement: Mejora del programa
- Compliance: Cumplimiento
- Financial Accountability: Responsabilidad financiera
- Management Accountability: Responsabilidad de gestión
- Program Accountability: Responsabilidad del programa
- Performance Mng't Framework: Marco Integrado de Gestión del Desempeño
- Verify Client Needs & Objectives: Verificar las necesidades y objetivos del cliente
- Evaluation Assessment: Evaluación de la evaluación

⁶ 1999/2002/2010 Arunaselam Rasappan/Jerry Winston

- Determine Evaluation Questions: Determinar las preguntas de evaluación
 - Identify pre-determined evaluation issues: Identificar problemas de evaluación predeterminados
 - Analyse PMF & Expected Results: Analizar el marco de Gestión de Desempeño (Performance Management Framework, PMF) y los resultados esperados
 - Conduct S/H & Needs Analysis: Realizar análisis de partes interesadas (stakeholders, S/H) y necesidades
 - Analyse Program Logic: Analizar la lógica del programa
 - Prioritize Evaluation Questions: Priorizar las preguntas de evaluación
 - Preliminary Planning & Assessment Stage: Planificación preliminar y etapa de evaluación
 - Design Adjustment: Ajuste de diseño
 - Pilot Testing: Pruebas experimentales
 - Data Collection: Recolección de datos
 - Data Tabulation & Analysis: Tabulación y análisis de datos
 - Data Interpretation: Interpretación de datos
 - Validity & Reliability Testing: Pruebas de validez y confiabilidad
 - Data Sources and Instrumentation: Fuentes de datos e instrumentación
 - Determine Research Design: Determinar el diseño de investigación
 - Determine Evaluation Design: Determinar el diseño de evaluación
 - Information Needed for Evaluation: Información necesaria para la evaluación
 - Evaluation Design Stage: Etapa de diseño de evaluación
 - Data Collection: Recolección de datos
 - Data Entry: Ingreso de datos
 - Data Validation: Validación de datos
 - Data Analysis: Análisis de datos
 - Findings & Conclusions: Resultados y conclusiones
 - Data Collection & Analysis Stage: Etapa de recolección y análisis de datos
 - Evidence-based Decision-making: Toma de decisiones basada en evidencia
 - Stakeholder Utilization: Utilización de las partes interesadas
 - Stakeholder Analysis of Report: Análisis de las partes interesadas del informe
 - Stakeholder Feedback: Retroalimentación de las partes interesadas
 - Evaluation Reporting: Informe de evaluación
 - Multiple Reports: Informes múltiples
 - Multiple Audiences: Audiencias múltiples
 - User-oriented reports: Informes orientados al usuario
 - Utilization-focused Reports: Informes centrados en la utilización
 - Reporting & Information Utilization Stage: Etapa de información y utilización de la información

Anexo 3: RBM Integrado⁷



Glosario:

- Planning for results is essential to enable: Planificar para obtener resultados es esencial para permitir
- Better budget estimates: Mejores estimaciones presupuestarias
- Effective programmes implementation & better results delivery: Implementación efectiva de programas y entrega de mejores resultados
- Systematic monitoring & performance reporting: Seguimiento sistemático e informe de rendimiento
- Structured programme evaluation: Evaluación estructurada del programa
- National level: Nivel nacional
- National Strategic Thrusts: Ejes nacionales estratégicos
- National Key Results Area: Área de resultados claves nacionales
- National Outcome: Resultado nacional
- Key Performance Indicator: Indicador Clave de Rendimiento
- National Programme: Programa nacional
- Ministry Level: Nivel ministerial
- Ministry's Outcome: Resultado del Ministerio
- Programme (of intervention): Programa (de intervención)
- Programme level: Nivel del programa

⁷ 2010 Rasappan, Arunselam & Winston, Jerome, CeDRE International

- Programme outcome: Resultado del programa
- Activity: Actividad
- Activity Level: Nivel de actividad
- Activity Outcome: Resultado de la actividad
- Activity Output: Producto de la actividad
- Performance Indicator: Indicador de Rendimiento
- National Results Framework: Marco de resultados nacionales
- Ministry Executive Summary: Resumen Ejecutivo del Ministerio
- Programme Perf. Mgt. Framework: Marco de Gestión del Desempeño del Programa
- Activity Perf. Mgt. Framework: Marco de Gestión del Desempeño de la Actividad