

Monitoreo para la toma de decisiones: fortaleciendo la gestión pública basada en evidencia

INFORMACIÓN QUE ORIENTA,
APRENDIZAJE QUE GENERA RESULTADOS



1. El verdadero reto del monitoreo

De la producción de información → al uso de evidencia.



¿Qué cambia cuando el monitoreo deja de entenderse solamente como un mecanismo de seguimiento y se utiliza deliberadamente como una herramienta para **producir evidencia, aprender y orientar decisiones** de gestión pública hacia resultados de desarrollo sostenible?



El reto no es generar más información para monitorear; es construir sistemas de monitoreo capaces de **producir evidencia útil, oportuna y localizada** para **aprender más y mejor** y para **decidir mejor**.



2. ¿Para qué monitoreamos?

Replantear el monitoreo desde su función dentro de la gestión, no desde su definición técnica.



IDEA CENTRAL

Si el reto es que el monitoreo tenga consecuencias sobre las decisiones, entonces necesitamos **recuperar su propósito dentro de la gestión pública.**

El monitoreo debe permitir...



Identificar avances



Pregunta para la gestión

¿Estamos avanzando hacia los **resultados esperados**?



Detectar desviaciones



¿Dónde y por qué nos estamos **alejando de lo previsto**?



Reconocer brechas



¿Quiénes o qué territorios están **quedando atrás**?



Orientar ajustes



¿Qué necesitamos modificar para **mejorar los resultados**?



El valor del monitoreo no está en producir información, sino en **hacerla accionable.**

Si aceptamos que el propósito no es simplemente producir información, entonces tenemos que preguntarnos qué tipo de información necesita realmente quien gestiona una política pública. No basta con saber si un indicador subió o bajó. Necesitamos saber si estamos avanzando hacia el **resultado que buscamos**, dónde existen **desviaciones**, **quién está quedando atrás** y, sobre todo, **qué decisiones podemos tomar** a partir de esa información.

3. ¿Qué cambia desde la perspectiva del desarrollo sostenible?

La Agenda 2030 amplía las preguntas que hacemos a los datos.



RESULTADOS

¿Estamos avanzando hacia los resultados de desarrollo que buscamos?



EQUIDAD

¿Quiénes están avanzando y quiénes están quedando atrás?



TERRITORIO

¿Los resultados son similares entre territorios o existen brechas?



SOSTENIBILIDAD

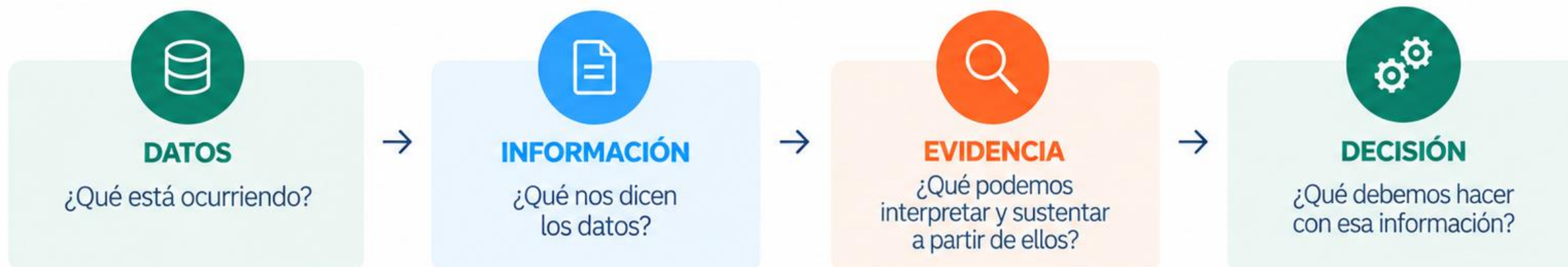
¿Los resultados pueden mantenerse en el tiempo?



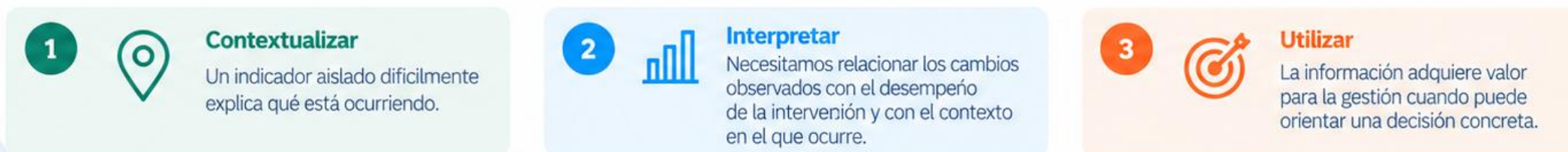
Una política puede estar cumpliendo sus metas operativas y, sin embargo, **no estar reduciendo las brechas** que pretendía atender. Puede mostrar resultados agregados positivos mientras determinados **grupos o territorios quedan rezagados**. Y puede producir resultados en el corto plazo que **no necesariamente se sostienen**.

4. Evidencia para decidir

Un dato no se convierte automáticamente en evidencia para la toma de decisiones.



En muchas ocasiones hacemos muy bien la primera parte del proceso: tenemos datos, construimos indicadores, actualizamos series y generamos reportes. Pero **entre producir información y utilizarla para decidir existe un proceso que no siempre está suficientemente desarrollado.**



5. El monitoreo como función de gestión

No como proceso paralelo, sino integrado a planeación, implementación, presupuestación y mejora.

sacar al monitoreo de la lógica de “sistema de información” y colocarlo dentro del proceso cotidiano de gestión pública.



El monitoreo no ocurre después de la gestión: ocurre dentro de ella.

Planeación

¿Los resultados observados requieren modificar prioridades, estrategias o metas?

Implementación

¿Necesitamos ajustar procesos, recursos, actividades o población objetivo?

Presupuestación y gestión de recursos

¿Dónde existen brechas de desempeño que requieren reasignar esfuerzos o recursos?



Si el monitoreo solamente produce un reporte que se entrega cuando una decisión ya fue tomada, tenemos información, pero hemos perdido buena parte de su valor para la gestión. El reto es que la información esté disponible en el momento en que las instituciones todavía pueden hacer algo con ella: ajustar una intervención, modificar una estrategia, redistribuir esfuerzos, atender una brecha o replantear una meta.

6. La perspectiva de desarrollo sostenible

El enfoque de desarrollo sostenible no agrega una capa temática al monitoreo: **modifica el tipo de decisiones que la evidencia puede ayudar a orientar.**

La evidencia debe ayudarnos a decidir...



Qué funciona

¿La intervención está produciendo los resultados esperados?



Para quién funciona

¿Los resultados alcanzan de manera equitativa a distintos grupos de población?



Dónde funciona

¿Qué diferencias existen entre territorios y contextos?



Si puede sostenerse

¿Los resultados tienen posibilidades de mantenerse en el tiempo?

Monitorear para el desarrollo sostenible es ampliar la mirada: de la ejecución de las intervenciones hacia sus resultados, brechas y sostenibilidad.

Una política puede cumplir con sus metas y, al mismo tiempo, presentar resultados muy diferentes entre grupos de población o territorios. Por eso, desde la perspectiva del desarrollo sostenible, la pregunta no es únicamente cuánto avanzamos, sino también quién está avanzando, quién está quedando atrás, dónde están las brechas y qué tan sostenibles son esos avances.

7. Territorio y heterogeneidad

La importancia de información territorializada y desagregada para no ocultar brechas detrás de los promedios.

Un resultado agregado puede mostrar avance y, al mismo tiempo, ocultar brechas entre territorios y grupos de población.



¿DÓNDE?

¿Qué territorios están avanzando y cuáles presentan rezagos?



¿QUIÉNES?

¿Quiénes se benefician de los resultados y quiénes permanecen excluidos?



¿POR QUÉ?

¿Qué condiciones territoriales o sociales pueden explicar las diferencias observadas?



La desagregación no es solamente una mejora estadística: cambia la pregunta de política pública.

Desde una perspectiva de desarrollo sostenible, necesitamos saber dónde están los resultados y dónde están las brechas. Porque dos territorios pueden presentar el mismo resultado agregado y, sin embargo, enfrentar problemas completamente diferentes.

Por eso, territorializar el monitoreo no significa solamente bajar un indicador al nivel municipal. Significa incorporar el contexto territorial como parte de la interpretación de los resultados y, por tanto, de las decisiones que tomamos.

8. No dejar a nadie atrás

Cómo incorporar desigualdades y poblaciones en situación de vulnerabilidad en el monitoreo.

Si no podemos identificar quiénes están quedando atrás, difícilmente podremos orientar decisiones para cerrar las brechas.



1. IDENTIFICAR

¿En qué grupos de población se concentran los rezagos?



2. COMPRENDER

¿Qué características o condiciones explican las diferencias observadas?



3. ACTUAR

¿Qué ajustes en la intervención pueden contribuir a reducir esas brechas?

Cuando hablamos de no dejar a nadie atrás, el reto para el monitoreo es hacer visibles las diferencias que los indicadores agregados pueden esconder. No todas las personas parten de las mismas condiciones ni enfrentan de la misma manera una política pública.

Por eso, desagregar la información no debería ser solamente un ejercicio técnico. Tiene que ayudarnos a identificar dónde se concentran las brechas y, sobre todo, a preguntarnos si las decisiones que estamos tomando están contribuyendo a reducirlas.

9. Monitorear para aprender y adaptar

El monitoreo como mecanismo de retroalimentación, no solamente de reporte.

El monitoreo no solo informa si estamos cumpliendo; permite aprender qué está funcionando, qué no y qué necesitamos ajustar.



Una gestión basada en evidencia no significa esperar a tener una evaluación al final de una intervención para saber si funcionó. El monitoreo nos permite generar ciclos de aprendizaje durante la implementación.



Cuando observamos una desviación, la pregunta no debería ser únicamente '¿se incumplió la meta?'. También podemos preguntarnos: ¿qué nos está diciendo este resultado sobre el diseño de la intervención, sobre su implementación o sobre el contexto en el que estamos trabajando?



La evidencia adquiere valor cuando genera aprendizaje institucional.

Adaptar no significa que la política haya fracasado. Significa que la gestión está utilizando información para responder a lo que está aprendiendo.

10. De la información a la decisión institucional

Las condiciones organizacionales que permiten que la evidencia efectivamente se utilice.

La evidencia no se utiliza por sí sola: necesita condiciones institucionales para llegar a las decisiones.



1. OPORTUNIDAD

La información debe estar disponible **cuando todavía es posible actuar**.



2. RELEVANCIA

Debe responder a **preguntas reales de gestión**, no solamente a requerimientos de reporte.



3. ACCESIBILIDAD

Debe ser comprensible y estar disponible para **quienes toman y ejecutan decisiones**.



4. INSTITUCIONALIZACIÓN

Su uso debe formar parte de **procesos, espacios y rutinas de gestión**, no depender exclusivamente de voluntades individuales.



El desafío no es solamente producir evidencia de calidad, sino construir las condiciones para que sea utilizada.



entre la producción de información y su utilización existen condiciones institucionales. La información tiene que llegar a tiempo, responder a necesidades concretas de gestión, ser comprensible para quienes deben utilizarla y, sobre todo, estar incorporada en los procesos donde las decisiones efectivamente ocurren



La institucionalización del monitoreo no termina cuando institucionalizamos la producción de información; se completa cuando institucionalizamos su uso

11. Una mirada del PNUD: monitoreo para acelerar resultados

Aquí podríamos condensar el enfoque que el PNUD promueve en el ámbito subnacional.

Fortalecer el monitoreo no es un fin en sí mismo: es una forma de fortalecer la capacidad de las instituciones para tomar decisiones orientadas al desarrollo sostenible.



1. FORTALECER CAPACIDADES

Para interpretar y utilizar la información.



2. GENERAR EVIDENCIA

Que responda a las necesidades reales de las políticas públicas.



3. INCORPORAR LA AGENDA 2030

En el ciclo de políticas públicas y presupuestario.



4. FORTALECER ALIANZAS

Entre gobiernos, academia, sociedad civil y otros actores.



5. INSTITUCIONALIZAR EL USO DE LA INFORMACIÓN

Para que la evidencia forme parte de la gestión pública.



La evidencia es un medio para fortalecer capacidades de decisión y acelerar transformaciones de desarrollo.



Desde el PNUD, esta discusión la abordamos desde una perspectiva que pone en el centro el desarrollo sostenible. Por eso, nuestro interés no está únicamente en fortalecer sistemas de monitoreo, sino en acompañar a los actores locales para que puedan utilizar mejor la información que generan.

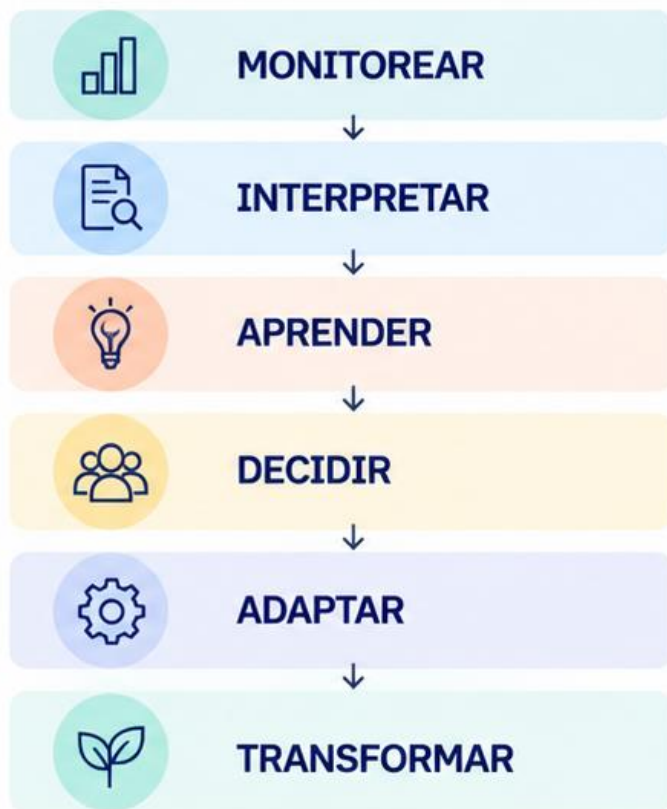


Esto implica fortalecer capacidades, generar evidencia, incorporar la Agenda 2030 en los ciclos de política pública y presupuestario, construir alianzas y, sobre todo, avanzar hacia una mayor institucionalización del uso de la información.



12. De monitorear a decidir

El reto no es generar más información. Es lograr que la información se convierta en evidencia y que la evidencia se convierta en decisiones que mejoren la acción pública.



El desafío no es solamente producir información de calidad. El desafío es lograr que esa información sea interpretada, que genere aprendizaje y que tenga consecuencias sobre las decisiones.



Desde la perspectiva del desarrollo sostenible, esto significa además asegurarnos de que esas decisiones nos permitan avanzar en resultados, reducir brechas, atender las diferencias territoriales y sostener los avances en el tiempo.



Una de las grandes oportunidades para quienes trabajamos en monitoreo y evaluación: no solamente fortalecer la capacidad de medir lo que hace el gobierno, sino fortalecer su capacidad para aprender, decidir y actuar mejor.



¿Qué necesitamos cambiar en nuestros sistemas de monitoreo para que la evidencia tenga mayores consecuencias sobre las decisiones públicas?

¡GRACIAS!

MX.UNDP.ORG

@pnud_mexico  PNUDMexico  @pnudm 

Contacto:

- jose.Escudero@undp.org



P N
U D