

ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Charla virtual: Marco Contextual en América Latina.



Red Nacional de Instancias Estatales de
Monitoreo y Evaluación

25 de septiembre 2025

Dante Arenas ILPES/CEPAL
dante.arenas@cepal.org

Contenidos

01

SM&E

02

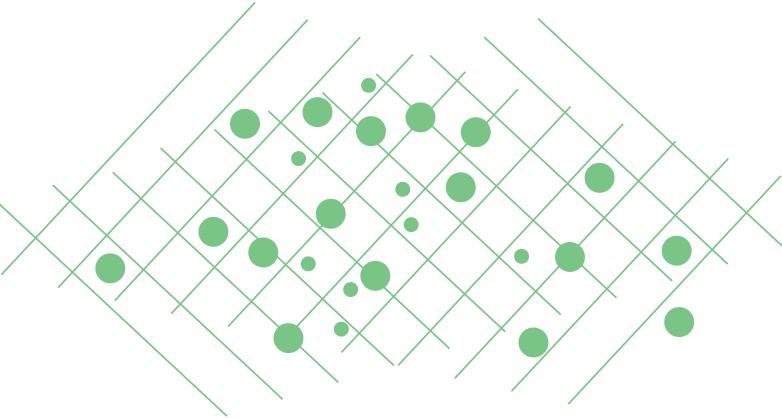
Monitoreo

03

Evaluación

04

Situación ALC

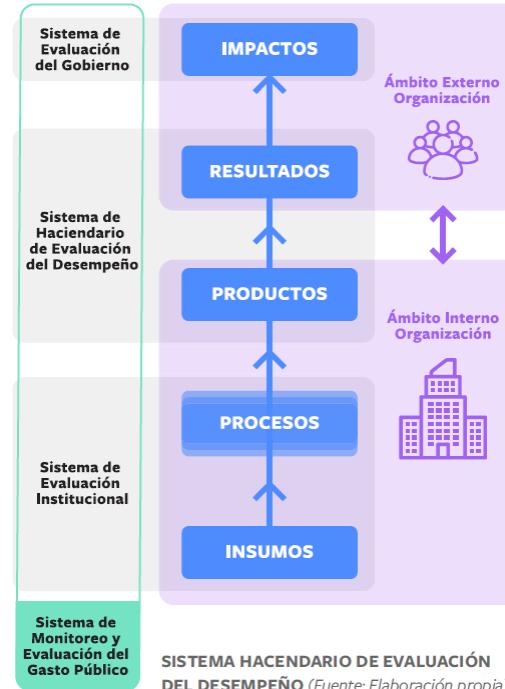


01

SM&E

Sistemas de monitoreo y evaluación

- Mecanismos gubernamentales e institucionales.
- Son instrumentos de gestión.
- Responsables de proveer la información sobre el desempeño políticas, programas o proyectos públicos.
- Alimentan la toma de decisiones (la corrección, aprendizaje...).
- Deben proveer información pertinente, oportuna, veraz y sintética.
- Destinada a la rendición de cuentas / retroalimentación en la toma de decisiones presupuestarias / identificación de mejoras en la gestión, calidad y pertinencia de las intervenciones y de la gestión institucional.
- Están estrechamente ligados a los procesos de planificación, presupuestación e implementación.
- Pueden existir a nivel de agencia individual, sectorial, gubernamental en su totalidad o dentro de un programa público
- También pueden proporcionar información sobre el desempeño de los gobiernos, ministerios y agencias, así como de los supervisores y su personal.



Sistemas de Monitoreo y Evaluación

Los Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SM&E) son **mecanismos institucionales** cuya función es la de proveer **información** relevante, sistemática y oportuna sobre el **desempeño de políticas, programas o proyectos públicos**, destinada a la rendición de cuentas, a la retroalimentación en la toma de decisiones presupuestarias, a la identificación de mejoras a la gestión, calidad y pertinencia de las intervenciones y de la gestión institucional. Estos sistemas están estrechamente ligados a los procesos de planificación, presupuestación y gobierno abierto. (Adaptado de ILPES, 2020 y 2023)

Las necesidades de información como marco para el M&E

- Un sistema de M&E útil y sostenible parte de **entender qué información se necesita**.
- Esta no es solo una tarea técnica, sino una **decisión institucional estratégica**.
- El **diagnóstico de necesidades de información es la base del diseño** del sistema.
- Para organizarlo, podemos identificar **cuatro dimensiones clave**.



Necesidades estratégicas

Vinculadas con el ciclo de toma de decisiones a nivel macro.

Ejemplo: presupuestación, diseño de planes nacionales o sectoriales.



Necesidades evaluativas

Relacionadas con la generación de evidencia sobre el desempeño, efectividad, eficiencia, pertinencia, sostenibilidad e impacto de una intervención.



Necesidades operativas

Orientadas al seguimiento de la implementación cotidiana de programas o servicios.

Ejemplo: gestión de insumos, procesos y entrega de productos.



Necesidades comunicacionales y de rendición de cuentas

Enfocadas en garantizar la transparencia, la legitimidad pública y la retroalimentación ciudadana.

Monitoreo

EL Monitoreo, es: “una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados para proporcionar a los administradores y a las partes interesadas principales de una intervención para el desarrollo, indicaciones sobre el avance y el logro de los objetivos, así como de la utilización de los fondos asignados”.

1

El monitoreo se basa en un proceso de recolección y flujo de información basada en la construcción y cuantificación de indicadores;

2

Debe ser acompañado de un soporte organizacional y decisional que permita generar la información y utilizarla para la toma de decisiones.

3

Se centra en el seguimiento de los indicadores que dan cuenta de los productos y resultados esperados (objetivos) de una institución, pues el monitoreo es más bien institucional.

Monitoreo = Seguimiento ??

recopilación sistemática
de datos sobre
indicadores
especificados



intervención para el desarrollo,
indicaciones sobre el avance y el logro
de los objetivos.



Fuente: OCDE (2002).

Evaluación

La evaluación “se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa. Se trata de una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, de una intervención para el desarrollo, planeada, en curso o concluida”.

La evaluación es una
valoración y reflexión
sistemática sobre

el diseño
la ejecución
la eficiencia
la efectividad
los procesos
los resultados
el impacto de una intervención en ejecución o terminada.

Es una valoración referente al grado de cumplimiento de los resultados obtenidos con las metas establecidas. Puede ocurrir antes del inicio de la ejecución (evaluación ex ante), durante el periodo de ejecución (evaluación contingente) o al finalizar dicho periodo (evaluación de término y ex post).



La evaluación utiliza los indicadores, los cuantifica, interpreta y “valora” para dar un juicio respecto al desempeño de una institución o de una política pública determinada.

Fuente: OCDE (2002).



Diferencias entre monitoreo y evaluación

Monitoreo

- Muy automatizado
- Métodos cuantitativos
- Datos internos de la UP
- Mensual / Trimestral
- Realizado por la entidad
- Alerta Temprana
- Ejecución vs. Programación
- Operaciones realizadas
- Productos desarrollados

SyE: Mecanismo de mejora continua

Evaluación

- Poco automatizado
- Métodos cuantitativos y cualitativos
- Datos internos y externos a la UP
- Anual / Plurianual
- Realizado por Expertos externos
- Aprendizaje de Buenas Prácticas
- Mejora Diseños de PP futuras
- Efectos logrados
- Impactos generados

Objetivos y Objeto de los Sistemas de M&E

Para qué

Apoyo a la planificación y diseño de la política pública

Apoyo al proceso presupuestario

Mejor gestión de las políticas públicas

Transparencia y rendición de cuentas

Aprendizaje

Movilización de los actores y agentes involucrados en la política pública

Qué

Planes o estrategias

Proyectos

Programa público

Instituciones públicas

Programas presupuestales

Servicios públicos

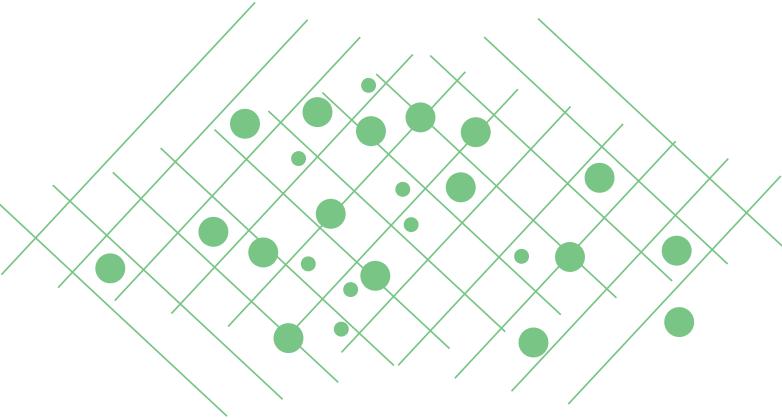
Gobiernos Subnacionales

Acciones públicas

SM&E de Políticas Públicas: Herramienta clave para generar la información necesaria para lograr la “calidad del gasto”, el “Value for Money” y la “Accountability”.

Value for money : compromiso explícito por garantizar que se obtuvieron los mejores resultados posibles con los recursos públicos gastados.

Accountability: el gobierno debe hacerse responsable de los resultados logrados producto de su accionar. Asociado a la rendición de cuentas y la transparencia respecto de las decisiones, productos, gasto, políticas y acciones públicas.



02

Monitoreo

Alcances del monitoreo

Características del monitoreo

-  Es una **actividad permanente** o periódica
-  Implica la **revisión de los avances alcanzados** por los proyectos, programas o políticas **con respecto a los avances previstos.**
-  **Genera alertas tempranas** para anticipar problemas o reforzar avances en las intervenciones.
-  Facilita la **introducción de acciones de mejora y/o ajustes** a nivel de la planificación operativa y realización de las actividades previstas.
-  Se nutre de la **producción, sistematización y/o recolección sistemática de información** sobre los eslabones claves de la cadena de valor.
-  Utiliza **información cuantitativa y cualitativa.**
-  Está pensado para **apoyar a quienes intervienen en la gestión de políticas y proyectos públicos**, ya sea de forma directa o indirecta.



Herramientas técnicas de apoyo el monitoreo

HERRAMIENTAS

*Haz clic en
cada flecha*

PROPÓSITO

OBSERVACIONES

FICHAS TÉCNICAS DE INDICADORES



Establecer la definición, fórmula, fuente y periodicidad de cada indicador.

Permiten estandarizar el uso de información.

MATRIZ DE MONITOREO



Relacionar objetivos, productos, indicadores y fuentes.

Útil para seguimiento integral por componentes.

TABLEROS DE CONTROL



Visualización gráfica del avance y alertas.

Requiere software especializado como Power BI o Tableau.

SIST. DE INFORMACIÓN SECTORIALES



Registrar, almacenar y procesar datos de implementación.

Pueden ser sistemas de sectores como salud, educación, protección social o empleo que registran cobertura y asistencia a servicios.

PROTOCOLOS DE RECOLECCIÓN



Instrucciones técnicas para el levantamiento de información.

Garantizan comparabilidad y calidad de los datos.

Los Indicadores como evidencias útiles

¿Qué es un indicador?

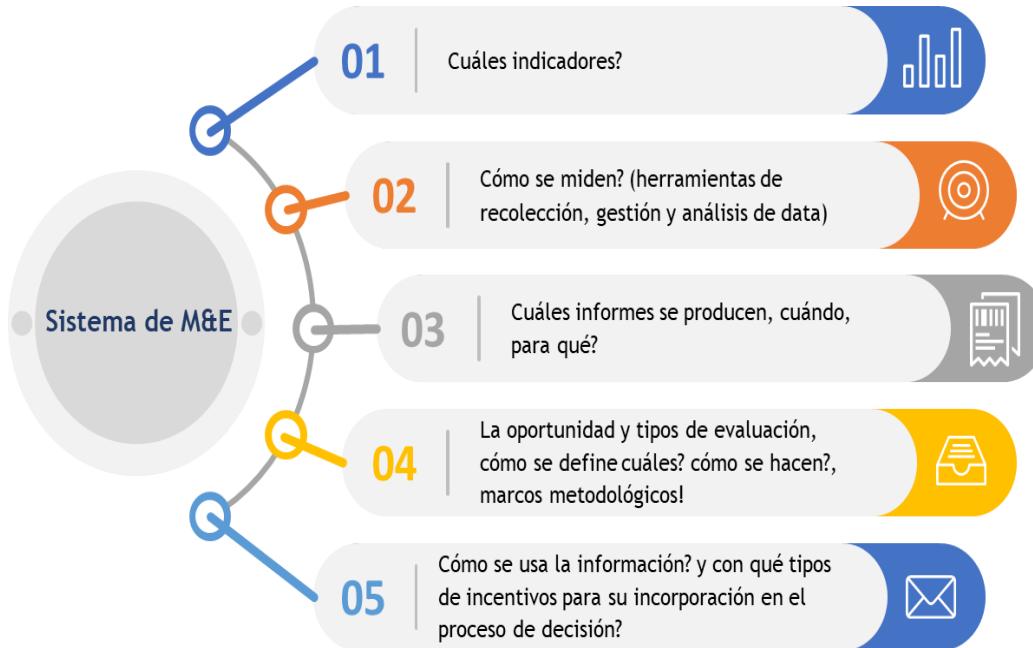
Es una herramienta cuantitativa o cualitativa que nos permite **observar señales concretas para entender fenómenos más abstractos.**

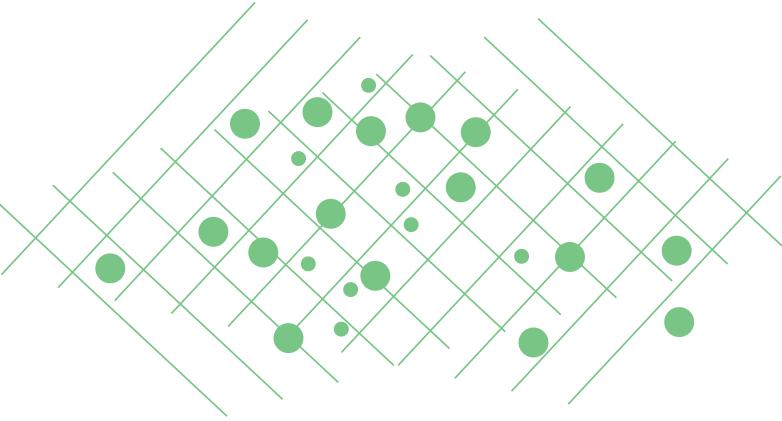
Ayuda a **medir cambios, logros y resultados** de una intervención pública.

¿Para qué sirven?

- 💡 Traducen conceptos complejos (como inclusión o equidad) en evidencias observables.
- 💡 Informan sobre el avance hacia objetivos estratégicos y productos específicos.
- 💡 Permiten tomar decisiones basadas en datos.

Sistemas de monitoreo y evaluación





03

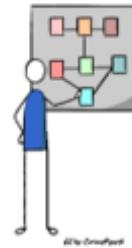
Evaluación

Para qué sirve la evaluación: objetivos y enfoques

¿Para qué sirve la evaluación?

La evaluación es una función central en la gestión de políticas públicas.

Su propósito es generar conocimiento sistemático, basado en evidencia, para comprender **en qué medida una intervención pública está logrando (o ha logrado) los resultados esperados, y qué factores explican dicho desempeño**.



La evaluación va más allá de emitir una valoración: es un **proceso riguroso** que permite emitir **juicios informados** sobre aspectos (como el diseño, implementación, resultados e impacto) y **orientar decisiones** sobre políticas, programas y proyectos.

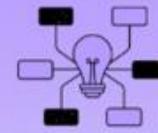
Objetivos estratégicos de la evaluación



Toma de
decisiones
basada en
evidencia



Mejora de
programas



Aprendizaje
institucional



Transparencia y
rendición de
cuentas



Soporte a
decisiones
estratégicas



Alcances de la evaluación

La evaluación no es sólo como una cuestión **metodológica o técnica**, también considera el **enfoque con que el evaluador se acerca al objeto de evaluación**, enfoque que tiene que ver con **su propia posición** respecto a la realidad, hacia los actores implicados y la finalidad que persigue.

Los descubrimientos resultantes de ella, son un mapa, una interpretación, que pueden no ser “**la única verdad**”.

Paradigma de la evaluación

Características	El paradigma Positivista	El paradigma Constructivista	El paradigma Crítico
Concepto	La realidad existe y se rige por leyes "causa – efecto" que pueden ser conocidas. Es predicciónista.	La realidad es dinámica y diversa, resultante de una construcción mental relativa.	La realidad existe, pero que no puede ser enteramente comprendida o explicada, pues hay una multiplicidad de causas y efectos.
Objetivo	Pretendo a alcanzar la objetividad, aspirando a establecer leyes y explicaciones respecto al objeto de estudio.	Niega las nociones científicas de explicación, por nociones de comprensión, significación y acción.	Ofrecer respuestas a los problemas derivados del análisis de las transformaciones.
Medio	Predecir una hipótesis, comprobarla y verificarla.	Descubrir la interconexión de los elementos que influyen en que algo resulta de cierta manera.	Se basa en la aplicación, en implicarse en la solución de problemas a partir de la autorreflexión.
Relación evaluador / objeto	El fenómeno, se da en una realidad externa, el objeto es independiente de quien lo estudia.	Participación democrática y participativa entre investigador y sujetos investigados.	Relación entre investigador – objeto de estudio es de correspondencia y transformación para ambos.
Relación teoría / práctica	Separadas, sólo se contribuye a la generación de conocimientos teóricos.	Predomina la práctica, no es fundamental establecer generalizaciones o leyes.	Predomina la práctica, no es fundamental establecer generalizaciones o leyes.
Metodología asociada	Método experimental, apoyado en la estadística.	Método de conocimiento, considera entrevistas, observación sistemática, y estudios de caso.	Modelo de conocimiento es la observación participante.
Alcance	Gran escala	Pequeños grupos o escalas.	Pequeños grupos o escalas.

Tipos de evaluación

Aspecto	Tipo de evaluación	Descripción
Temporalidad	Ex /ante	Evaluación anterior a la implementación de la intervención, prediciéndose los efectos.
	Intermedia	Evaluación realizada durante la ejecución de una intervención con el fin de realizar correcciones.
	Ex post	Evaluación ejecutada después de terminada la intervención, que busca la identificación de los resultados finales de ésta.
Ejecutor	Interna	Ejecutada por los mismos actores de una intervención, quienes evalúan sus propias acciones, y resultados.
	Externa	Realizada por agentes externos a la institución ejecutora de la intervención, como consultoras privadas, universidades, organismos no gubernamentales, centro de estudios, etc.
	Mixta	Ejecutada de manera mixta entre actores externos e internos de la institución ejecutora de la intervención.

Tipos de evaluación

Aspecto	Tipo de evaluación	Descripción
Enfoque Metodológico	Cuantitativas	Basada en técnicas de levantamiento de información cualitativa, como entrevistas, focus group, entrevistas,
	Cualitativas	Basada en técnicas de levantamiento de información cuantitativa, es decir, con recolección de datos, modelos estadísticos, diseños cuasi o experimentales, etc.
	Mixta	Implica el uso complementario de ambas metodologías.
Acción Gubernamental	Estrategias	Se evalúa el grado de cumplimiento de compromisos o prioridades nacionales.
	Políticas Públicas	Se evalúa el grado de cumplimiento de metas nacionales en sectores específicos del ámbito público.
	Institucional	Se evalúa el grado de cumplimiento de metas institucionales, las capacidades institucionales, sus productos y políticas. Considera el diseño institucional, sus objetivos, su gestión y los resultados obtenidos.
	Programas Públicos	Se evalúan los distintos ámbitos que componen un programa público, como es su diseño, gestión, resultados e impactos.
	Proyectos de Inversiones	Se evalúa la rentabilidad social de una inversión, en términos de su costo – beneficio o costo – eficiencia.

Tipos de evaluación

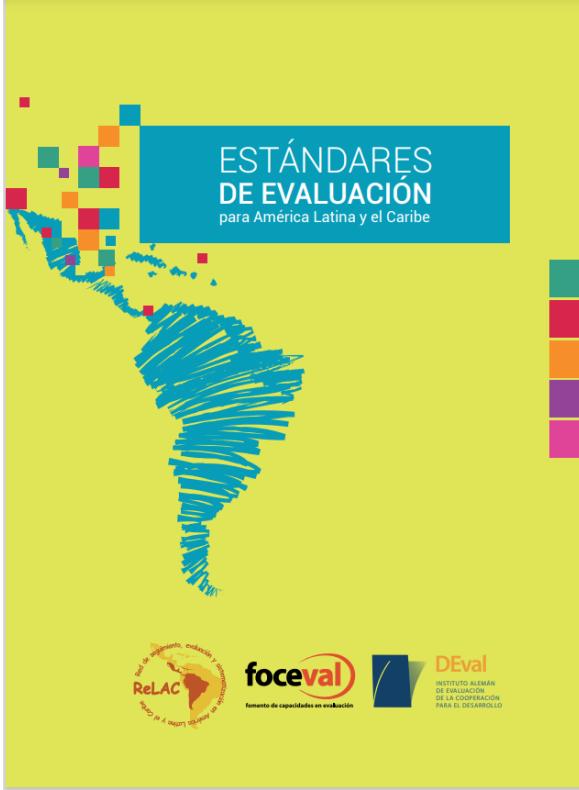
Aspecto	Tipo de evaluación	Descripción
Método	Gabinete	Utilizando solamente la sistematización de información disponible, en un tiempo relativamente corto.
	Terreno	Considera y se basa en información levantada de primera mano, con recolección de datos, técnicas de medición, y procesamiento estadístico.
	Mixto	Utiliza ambos métodos anteriores de manera incluyente.
Ámbito de control	Procesos	Considera la forma en que el trabajo es realizado para producir productos (actividades).
	Productos	Se refiere al resultado visible de la acción pública, es decir, los productos (bienes o servicios) generados.
	Resultados intermedios	Evalúa los cambios en las situaciones, estados, actitudes o comportamientos una vez que se han realizado la acción pública.
	Resultados finales o Impacto	Evalúa los cambios en las situaciones, estados, actitudes o comportamientos en el largo plazo que son atribuibles exclusivamente a la intervención pública, es decir, aislando los efectos de otras variables externas.

Tipos de evaluación

Aspecto	Tipo de evaluación	Descripción
Áreas de evaluación	Diseño	Comprende el análisis de la consistencia lógica de los elementos de la intervención (objetivos, productos, actividades, etc.) y la relación y coherencia con su justificación.
	Organización y Gestión	Análisis de los aspectos institucionales, operacionales y administrativos de la intervención, las modalidades de proveer los productos, responsabilidades, mecanismos, etc.
	Resultados	Análisis de los resultados intermedios y finales logrados por una intervención, conjugando la evaluación de eficacia, eficiencia, calidad y economía.
	Desempeño	Se refiere a lo que se llama Auditoría del Desempeño, que apunta a una revisión evaluativa de algún elemento específico de la operación y gestión de una intervención pública, apuntando al “value for money” (gastar menos, bien y para el logro de prioridades / resultados deseados).

Tipos de evaluación

Aspecto	Tipo de evaluación	Descripción
Dimensión	Eficacia	Evaluación del cumplimiento de los objetivos planteados por la intervención.
	Calidad	Evaluación de los atributos del producto (bienes o servicios) entregado.
	Eficiencia	Evaluación de la relación entre la producción física de un producto y los insumos o recursos necesarios para ella.
	Economía	Evaluación de la capacidad de la unidad responsable de la intervención para administrar o gestionar los recursos financieros.



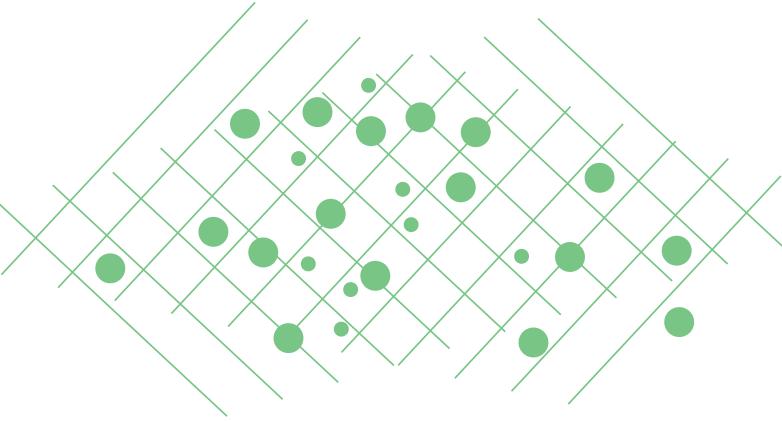
Rodríguez Bilella, Pablo D. et al. Estándares de Evaluación para América Latina y el Caribe / Rodríguez Bilella, Pablo D.; Sergio Martínic Valencia; Luis Soberón Alvarez; Sarah D. Klier; Ana L. Guzmán Hernández; Esteban Tapella. 1^a ed. – Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Estándares de la evaluación para América Latina y el Caribe



DIMENSIÓN 1	Evaluación rigurosa	DIMENSIÓN 2	Adecuada evaluabilidad
1.1	<i>Contextualizar la evaluación</i>	2.1	<i>Gestión efectiva de la evaluación</i>
1.2	<i>Descripción detallada del objeto de evaluación</i>	2.2	<i>Procedimientos prácticos</i>
1.3	<i>Preguntas evaluativas relevantes</i>	2.3	<i>Viabilidad contextual, social y política</i>
1.4	<i>Metodología válida y confiable</i>	2.4	<i>Realista</i>
1.5	<i>Niveles de participación adecuados de actores involucrados</i>		
1.6	<i>Conclusiones relevantes</i>		
1.7	<i>Recomendaciones útiles y factibles</i>		
1.8	<i>Reportes y comunicación pública efectiva</i>		

DIMENSIÓN 3	<i>Evaluación conducida de acuerdo con principios éticos y jurídicos</i>	DIMENSIÓN 5	<i>Relevancia y utilidad</i>
3.1	<i>Respeto del derecho de las personas</i>	5.1	<i>Participación efectiva</i>
3.2	<i>Autonomía</i>	5.2	<i>Propósitos acordados mutuamente</i>
3.3	<i>Transparencia</i>	5.3	<i>Valores explícitos</i>
3.4	<i>Legalidad</i>	5.4	<i>Información relevante, pertinente y oportuna</i>
DIMENSIÓN 4	<i>Adecuada comprensión cultural</i>	5.5	<i>Resultados útiles</i>
4.1	<i>Igualdad y equidad</i>	5.6	<i>Comunicación y reportes puntuales y apropiados</i>
4.2	<i>Derechos culturales</i>	5.7	<i>Interés por las consecuencias e incidencia</i>
4.3	<i>Reciprocidad e identidades culturales</i>		



04

Situación en ALC

El Monitoreo y evaluación (M&E) de la gestión pública en la Región de América Latina y el Caribe



Modelos de Sistemas de M&E en ALyC

INSTITUCIONALIZACIÓN DE LOS SM&E:

- Sistemas alojados en instituciones de Planificación (Costa Rica, Colombia, Guatemala y Honduras)
- Sistemas alojados en instituciones de Presupuesto (Chile, Perú, Paraguay y Uruguay)
- Sistemas alojados en Presidencia (Argentina y Jamaica)
- Sistemas alojados en Organismos Autónomos (México)

OBJETIVOS DE LOS SM&E (no excluyentes):

- Transparencia y rendición de cuentas (Argentina, Colombia, Costa Rica, Guatemala, México y Jamaica)
- Presupuesto por resultados (Chile, Perú, México y Uruguay)
- Mejoramiento del diseño/gestión de políticas públicas (Chile, Honduras, Jamaica y Paraguay)

OBJETO DEL M&E:

- Instituciones (Chile, Costa Rica, Guatemala, México y Jamaica)
- Programas públicos (Argentina, Chile, México y Perú)
- Instrumentos de Planificación (Colombia, Honduras y Paraguay)

METODOLOGÍA:

- Todos los sistemas usan indicadores de desempeño de la gestión, utilizando como modelo de análisis la cadena de resultados de la gestión pública, con diferencias según los marcos conceptuales dependientes del objeto monitoreado.

Factores de éxito: Gobernanza

Marcos legales claros y robustos

Para la institucionalización de estos sistemas fue clave el establecimiento de marcos legales claros y robustos, respecto a las funciones, responsabilidades y roles de los organismos públicos y de una institución responsable del M&E.

Ejemplo: Costa Rica

Sistemas de planificación

La implementación de instrumentos de planificación en distintos niveles gubernamentales (nacionales, institucionales y programáticos), ha sido fundamental para el desarrollo de sistemas M&E, pues han sido la base del sistema en el ciclo de la gestión pública.

Ejemplo: Costa Rica y Guatemala

Coordinación institucional

La coordinación adecuada entre las instituciones participantes en los sistemas ha sido fundamental para su sostenibilidad. Sean estas entidades rectoras, entidades monitoreadas y/o evaluadas, o sistemas de planificación y presupuesto.

Ejemplo: Colombia, Chile y México

Continuidad

Permite que los sistemas de M&E sean una política de Estado, ajena a los vaivenes políticos e independiente de una administración específica, lo que permite su continuidad en el tiempo y maduración.

Ejemplo: Chile, Colombia y México.

Independencia

Se debe asegurar la objetividad de los juicios evaluativos de los sistemas de M&E, los que deben estar basados en análisis de carácter técnico e, idealmente, validados por expertos en los ámbitos evaluados. Lo anterior garantiza la generación de información fidedigna para la toma de decisiones.

Ejemplo: México

Factores de éxito: Capacidades

Desarrollo gradual y aprendizaje

El desarrollo gradual de los sistemas facilitó un proceso de aprendizaje que ha permitido un fortalecimiento continuo. Ejemplo: Perú

Especificidades de los sistemas

Las especificidades de los sistemas existentes, con diferentes aproximaciones, genera información valiosa para los países que quieran empezar con este tipo de acciones. Aprender de la experiencia.

Ejemplo: Guatemala

Carácter técnico

El carácter técnico de los entes rectores del monitoreo, como, por ejemplo, DIPRES (Chile), SINERGIA (Colombia) y CONEVAL (México), ha sido fundamental en el proceso de diseño e implementación de los sistemas. Así como en la estandarización metodológica y capacitación de otras instituciones.

Desarrollo de instrumentos metodológicos

La generación de metodologías, índices, manuales, guías, etc. ha sido fundamental en el desarrollo de los sistemas de M&E, pues ha facilitado su implementación y replicabilidad entre países.

Recursos Humanos

La generación de capacidades en el recursos humano ha sido fundamental en crear una masa crítica de evaluadores, desarrollar metodologías e implementar correctamente los procesos de M&E.

Ejemplo: CONEVAL México

Desafíos: Gobernanza

Sistemas de información

Sistemas de información formales aún incipientes para cuantificar todos los indicadores relevantes. Persiste una gran necesidad de información en todos los países.

Gobierno abierto

En general, la información resultante de los sistemas no está disponible o es poco amigable para la ciudadanía, lo que dificulta la instalación del gobierno abierto. Ejemplo: Difusión de evaluaciones (Chile)

Vincular con la toma de decisiones

No siempre existen mecanismos para usar y vincular la información producida con la toma de decisiones del presupuesto público; o generando cambios en los programas/proyectos evaluados (Colombia)

Transversalidad

Las evaluaciones son generalmente sectoriales, institucionales o puntuales de programas y proyectos, siendo necesario evaluar políticas globales y temas transversales, como los que propone la transformación sugerida.

Mayor financiamiento para evaluar

Función de M&E aún incipiente, lo que se expresa en presupuestos insuficientes para un desarrollo esperado de estas acciones públicas.

Desafíos: Capacidades

Falta una “cultura de evaluación”

Aún falta una “cultura de evaluación”, de parte de todos los agentes públicos, es decir, que se entienda el monitoreo y la evaluación como instrumentos de mejora, que benefician al monitoreado o evaluado, y no un proceso burocrático más.

Brecha de capacidades técnicas

Brecha importante de capacidades técnicas en las instituciones públicas, en temas de monitoreo, evaluación y diseño de indicadores.

Alta rotación de personal

Alta rotación de personal en los organismos públicos incide en la continuidad de los sistemas al tener que medir y reportar indicadores de los cuales no se ha participado en su diseño y construcción.

Evaluación de resultado

Bajo nivel de identificación, diseño y uso de indicadores de resultados intermedios y finales, asociado a la falta de información, lo que resulta en el uso mayoritario de indicadores de productos y procesos.

Desarrollo de metodologías innovadoras

La mayoría de las evaluaciones utilizan un enfoque positivista, existiendo otros enfoques posibles de desarrollar en la región, como el paradigma constructivista, la evaluación cualitativa y, especialmente, los enfoques transversales.

Desarrollo de la transversalidad

La formación del personal profesional generalmente es sectorial y temática, existiendo bajo desarrollo de capacidades en los enfoques transversales y en la integralidad del conocimiento.

Reflexiones y conclusiones

- “Lo que no se mide no se puede evaluar”
- “Evaluar para Mejorar”
- Existen distintos modelos de sistemas de M&E en LAC, todos valorables debido al objetivo común de **mejorar el desempeño de la gestión pública y, por lo tanto, la calidad del gasto público.**
- Los sistemas de M&E no pretenden auditar, sino que **generar aprendizaje y mejora continua de la acción pública.**
- La **madurez de los sistemas** de M&E se produce gradualmente en un **proceso continuo** de ajustes y mejoras faltando aún mucho que aprender entre los países para pensar en tener sistemas maduros.
- Es posible construir sistemas de M&E sobre el **aprendizaje de la experiencia de países más maduros**, aunque adaptándolos e introduciendo nuevos enfoques, manteniendo las diferencias naturales.
- Las experiencias en la región indican que los sistemas de M&E tienen un **carácter técnico, con diferentes metodologías, pero la mayoría basadas en la cadena de valor público, y en el paradigma de la gestión por resultados.**
- Los sistemas de M&E deben avanzar en el ámbito de la **transparencia y rendición de cuentas.**

Reflexiones y conclusiones

- La "**buena gestión pública**" implica el desarrollo de políticas transformadoras que cuenten con presupuestos adecuados, ejecutadas de manera eficiente, y **monitoreadas y evaluadas** para asegurar los resultados esperados.
- La región tiene enormes activos y ventajas competitivas para el desarrollo si logramos aumentar la **capacidad colectiva de definir rumbos** (prospectiva) y de mantenerlos a través de los **sucesivos gobiernos** (gobernanza), con el uso de **instrumentos técnicos** de planificación, presupuestación, y especialmente de monitoreo y evaluación.
- CEPAL ha planteado once grandes transformaciones que se consideran indispensables para avanzar hacia un **desarrollo más productivo, inclusivo y sostenible**. Gestionar estas transformaciones implica profundizar en temas de **gobernanza, capacidades TOPP, diálogo social y economía política de las transformaciones**. Esto implica mejorar la **calidad en el diseño de políticas públicas, la efectividad del gasto público, y la transparencia y rendición de cuentas**, lo que requiere un cambio de paradigma hacia una visión integral y transversal del desarrollo.

Reflexiones y conclusiones

- Los desafíos de los sistemas de M&E son compartidos, destacando:
 - instalar una **cultura de evaluación**, en todos los agentes del sector público, a nivel nacional y subnacional;
 - generar **capacidades** en las instituciones sobre distintas metodologías de evaluación,
 - robustecer los **sistemas de información** necesaria en los procesos de monitoreo y evaluación,
 - **vincular la evaluación con la toma de decisiones**, especialmente decisiones presupuestarias; **fortalecer el compromisos de las autoridades** con la mantención y el fortalecimiento de las entidades rectoras de la evaluación,
 - **asignar recursos** públicos suficientes para el desarrollo de evaluaciones.
- También es necesario incorporar la **innovación** en las evaluaciones, con el uso de inteligencia artificial, ciencia de datos, y la introducción de **metodologías constructivistas**, y **no solo positivistas**, especialmente incorporando métodos cualitativos, y métodos que incorporen los **enfoques transversales** de manera integral y no sectorial.
- Finalmente, es necesario reconocer que los **sistemas de M&E** son instrumentos de gestión que permiten mejorar la **eficacia y eficiencia del gasto** público, siendo necesario que se desarollen, maduren y mantengan como una **política de Estado**.

Gracias!



ILPES



NACIONES UNIDAS

CEPAL

Charla virtual: Evaluación de Políticas y Programas Públicos



Red Nacional de Instancias Estatales de
Monitoreo y Evaluación

26 de septiembre 2025

Dante Arenas ILPES/CEPAL
dante.arenas@cepal.org

Contenidos

01

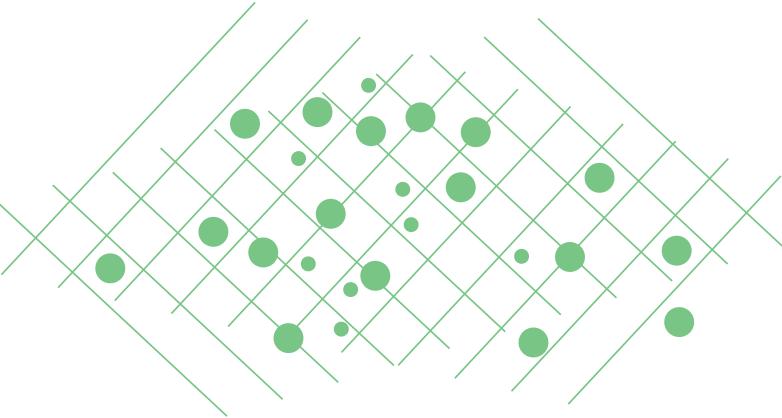
**Programas
publicos**

02

**Evaluación de
programas
públicos**

03

**Evaluación de
programas en ALC**



01

Programas públicos

Políticas públicas

“Una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos. Las políticas públicas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores. Las políticas dejan de manifiesto a cuál de los muchos diferentes valores, se le asigna la más alta prioridad en una determinada decisión”.

Las **políticas públicas** son un conjunto de elementos que interactúan para resolver un problema de carácter colectivo con el propósito de generar **valor público**. Son definidas por el nivel superior de la estructura de un gobierno, también denominado **Centro de Gobierno**; desde ese nivel, que es **político, estratégico, y también técnico**, se mandata a las **organizaciones ejecutoras** para la consecución de las políticas públicas y el logro de sus objetivos.

Una **política pública** incluye los **objetivos** que se propone alcanzar; los **ejes o líneas programáticas** que derivan en **programas, proyecto y otras acciones específicas**, con el propósito de alcanzar los fines enunciados; **normativas** (leyes, decretos, directivas, reglamentos, etc.); la **institucionalidad** organizacional, es decir los actores e instancias de trabajo que participan; los instrumentos de trabajo intra e interorganizacionales; lineamientos comunicacionales, y la definición de recursos.

Fuente: Kraft, Michael; Furlong, Scott (2006): “Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives”, 2nd ed., CQ Press, Washington, DC
Mas antecedentes ver OECD (2018a), Subirats, J; Knoepfel, P; Larrue, C y; Varone, F (2008), y Raúl Velásquez Gavilanes.

Instrumentos de políticas públicas

Planes o Estrategias

Instrumentos estratégicos que definen objetivos y articulan un conjunto de acciones, programas, proyectos y servicios que se consideran prioritarios para alcanzar los objetivos. Pueden tener distintos niveles, desde lo macro a niveles operativos, pero tienen la misma estructura. Por ejemplo, Estrategia de Desarrollo Regional, Plan Nacionales, Planes Sectoriales, Planes Institucionales, Planes Operativos Anuales, etc.

Proyecto público

Intervención no divisible, con un objetivo definido, una duración determinada y un presupuesto acotado. Resuelve una necesidad o problema puntual que requiere de una intervención pública. Por ejemplo, el desarrollo de un sistema de información o la realización de un estudio específico.

Proyecto de inversión

Proyecto consistente en la “formación bruta de capital fijo” o “adquisición neta de activos no financieros” con el objetivo de incrementar, mejorar o mantener la producción de bienes o prestación de servicios y/o incrementar, mejorar mantener o recuperar la capacidad de generación de beneficios de un recurso humano o físico. Por ejemplo, la construcción de infraestructura caminera, deportiva, cultural, etc.

Programa público

Acciones que se ejecutan en un mediano, largo, o indefinido plazo. Corresponden a la entrega sistematizada de bienes y servicios que resuelven un problema o necesidad difícil de abordar que afecta a una población. Por ejemplo, un programa de mejoramiento de vivienda, apoyo a las microempresas disminución de la pobreza, etc.

Normativa

Se refiere a la elaboración de leyes, normas y reglamentos con el fin de regular alguna acción privada en beneficio de bien común.

Acciones Públicas

Adicionalmente el Estado puede realizar diversas acciones que no están comprendidas en las definiciones anteriores, y que se diseñan para lograr algún objetivo político concreto. Por ejemplo, la fijación de impuestos, la fijación de incentivos, la privatización de servicios públicos, acciones de coordinación, etc.

Programas Pùblicos - Origen

Problemas pùblicos

- Alta tasa de malnutrición infantil
- Alta tasa de contaminación del aire
- Bajo nivel de escolaridad
- Alta tasa de accidentes de tránsito

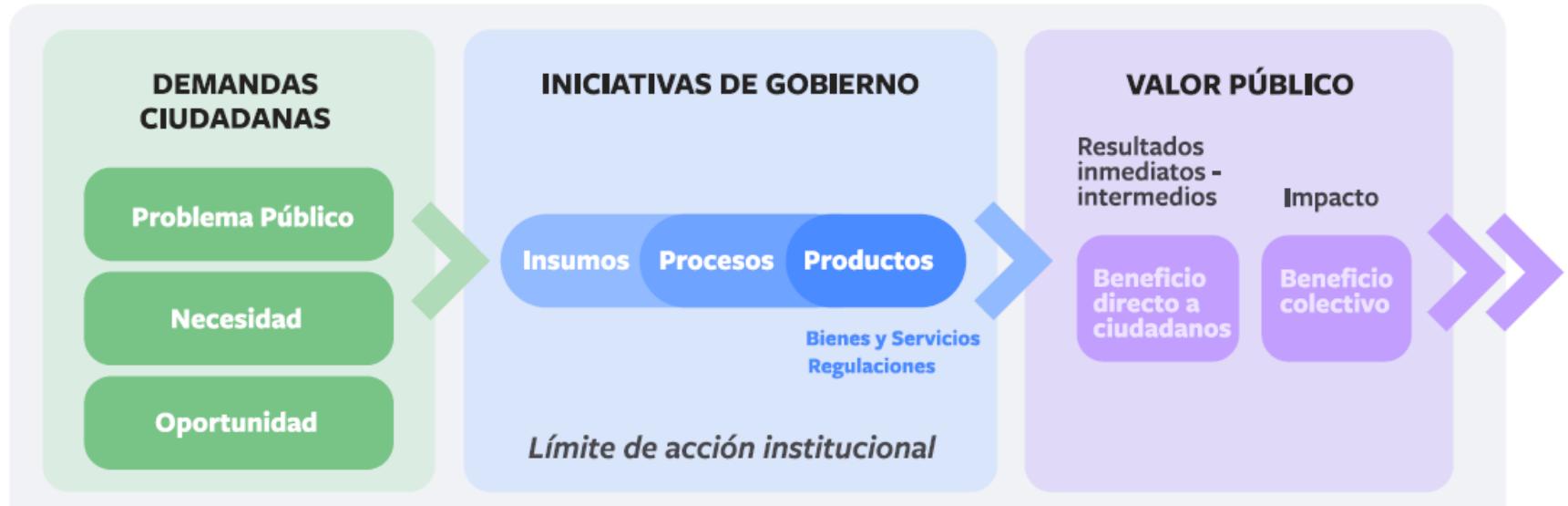
Necesidades

- Acceso a salud
- Acceso a educación técnica professional
- Acceso a electricidad
- Acceso a agua potable

Oportunidades

- Desarrollo de infraestructura deportiva
- Utilización de energías renovables
- Viajes turísticos para tercera edad
- Aplicaciones de inteligencia artificial

La cadena de resultados



Problema: situación de inconveniencia que no puede ser resuelta en forma autónoma por los afectados.

Necesidad: Insatisfacción en la obtención de algún bien o servicio, identificable mediante análisis de brechas.

Oportunidad: Posibilidad de tomar decisiones y realizar acciones públicas que generen un beneficio sustancial.

Valor público

El valor público se define como la "**capacidad que tiene el gobierno**, sus instituciones y fundamentalmente los directivos públicos para **satisfacer los deseos o aspiraciones de la ciudadanía** para el establecimiento de una sociedad bien ordenada en donde lo **justo, eficiente y la rendición de cuentas** de las instituciones públicas exista" (Moore, 2015)

Entrega de servicios

Demandas ciudadanas satisfechas con calidad (estándar) y oportunidad

Satisfacción usuarios



Resultados

Ciudadanía mejora su situación de vida

Impacto

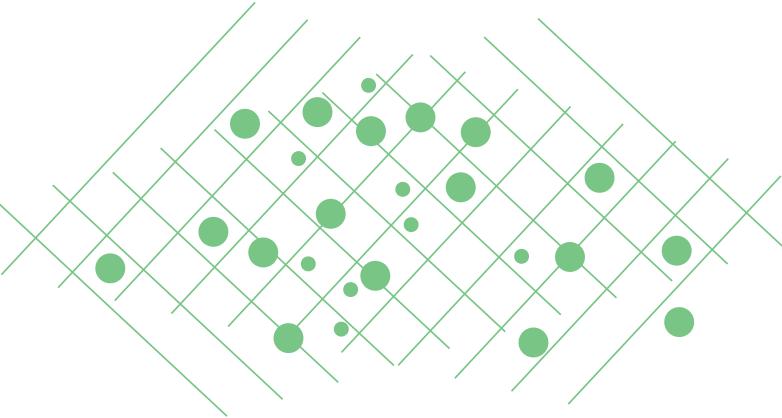


Confianza / Legitimidad

Legitimidad, construcción de ciudadanía, inclusión y participación (democracia)

Relación ciudadanía y gobierno





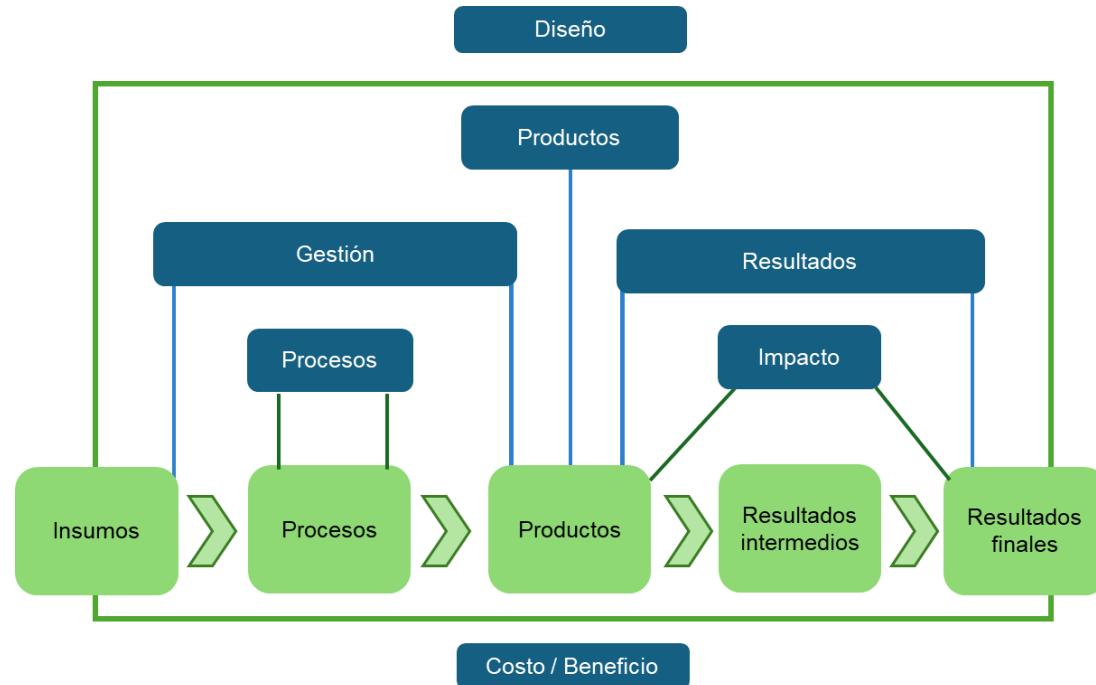
02

Evaluación de programas públicos

Evaluación de programas públicos

La evaluación de programas públicos, se refiere al **análisis crítico** de la forma como una institución ejecuta y logra una **relación productiva** entre los insumos, productos y sus resultados esperados, es decir, una **valoración fundamentada en la alineación con la cadena de valor de la intervención**.

Evaluación de programas públicos



Objetivos

Evaluación de Diseño:

Comprobar que se **justifica el financiamiento público** del programa, desde el punto de vista de su contribución a la solución de un problema o necesidad de un grupo personas o un sector de la sociedad. En este análisis se describe la naturaleza e importancia del **problema, la estrategia** para solucionarlo —los productos a entregar—, validando la cadena de valor del programa y sus relaciones causales.

Evaluación de Procesos:

Mejorar el proceso de producción de los bienes o servicios del programa con el fin de aportar a la calidad de los productos y al logro de los resultados. Así, se busca detectar los principales problemas o “**cuellos de botella**” en los procesos, como también las buenas prácticas, e identificar las oportunidades de mejora. Se evalúa el **diseño de los procesos**, los instrumentos para su operación, y la **verificación** de su ejecución.

Evaluación de la Gestión:

Mejorar la gestión —el conjunto de **acciones administrativas y operativas** necesarias para llevar a cabo un programa— con el fin de **mejorar sus productos y resultados**. Se considera el análisis de las funciones, las responsabilidades y el desempeño de los actores involucrados en la ejecución, el ajuste del **modelo de gestión**; la gestión financiera y la existencia de **herramientas de gestión**, bajo un modelo de gestión por resultados.

Objetivos

Evaluación de Productos:

Conocer el **desempeño** del programa desde el punto de vista de los **bienes y servicios** que produce, específicamente su **cantidad y calidad**. Para este propósito, es necesario cuantificar la magnitud de la producción, analizar los atributos de los productos, comparar ambos elementos con las necesidades y percepciones de los usuarios o beneficiarios del programa y evaluar si se lograron los resultados esperados a nivel de producto, en términos de **eficacia, calidad, eficiencia y economía**.

Evaluación de Resultados:

Verificar el grado de **cumplimiento de los objetivos** o resultados esperados —intermedios y finales, largo plazo—, de un programa o proyecto, es decir, es la comprobación respecto a si el programa **contribuyó a la solución del problema o la necesidad que lo originó**, y en qué medida. Esta evaluación permite concluir si la cadena de valor público definida para el programa se logra, y en qué medida, para asegurar que el gasto realizado en la ejecución del programa haya sido de calidad.

Evaluación de Impacto:

Comprobar y medir **en qué grado los resultados obtenidos** en un grupo personas o un sector de la sociedad son **consecuencia directa y exclusiva** de la ejecución del programa. Pretende comprobar que el programa logra el resultado esperado y cuánto de ese resultado es posible atribuirselo. La evaluación de impacto tiene como propósito medir los cambios en las variables de impacto que pueden atribuirse directamente a las acciones de un programa, aislando todas las variables externas que pudieron influir en el logro del resultado.

Objetivos

Evaluación de Costo - Beneficio:

Relacionar los impactos obtenidos con los costos incurridos en una intervención o programa público, permitiendo evaluar económicamente un programa desde el punto de vista social. Para esto es necesario medir el costo del logro alcanzado por el programa en las variables de resultados, atribuidas directa y exclusivamente al programa (impacto) de manera de **comparar el costo-beneficio.**

Evaluación de diseño

1. Pertinencia institucional y legal

- Coherencia objetivos del programa con institución y planes superiores (nacional, sectorial, territorial, etc.)

→ Aportan y alinean → Pertinencia

2. Fundamentación diagnóstica

- Diagnóstico formal del problema, causas y efectos.
- Calidad del diagnóstico, con indicadores que fundamenten y cuantifiquen el problema = línea base.

→ si el problema es real y relevante de ser considerado como un problema para asignarle fondos públicos.

Evaluación de diseño

3. Identificación población

- Bien definida según el problema, bien acotada, cuantificada correctamente.
- Focalización y selección con criterios adecuados para superar problema, mecanismos de implementación correctos.
(?ejemplos?)

→ Facilitar el logro del objetivo del programa

4. Consistencia externa

- Estrategia resuelve el problema o necesidad que lo origina (evidencia empírica o teórica).

Evaluación de diseño

5. Coherencia Interna

- Lógica interna, claridad definiciones y relaciones de causalidad (lógica vertical MML) = cadena de valor.

6. Indicadores

- Identificación y diseño para medir desempeño (lógica horizontal MLL)
- Tipos: procesos, productos y resultados intermedios, resultados finales / eficacia, calidad, eficiencia y economía.
- Elementos: nombre, fórmula, medios de verificación, línea base y metas.
- Calidad: Claridad, relevancia, economía monitoreabilidad y adecuación.

Evaluación de diseño

7. Justificación financiamiento público

- Bienes públicos: sin rivalidad ni exclusión (defensa, paisajes, alumbrado público).
- Externalidades positivas: beneficio social (educación).
- Mercados incompletos: poco interés privado para bienes necesarios, inexistencia del mercado (seguro agrícola)

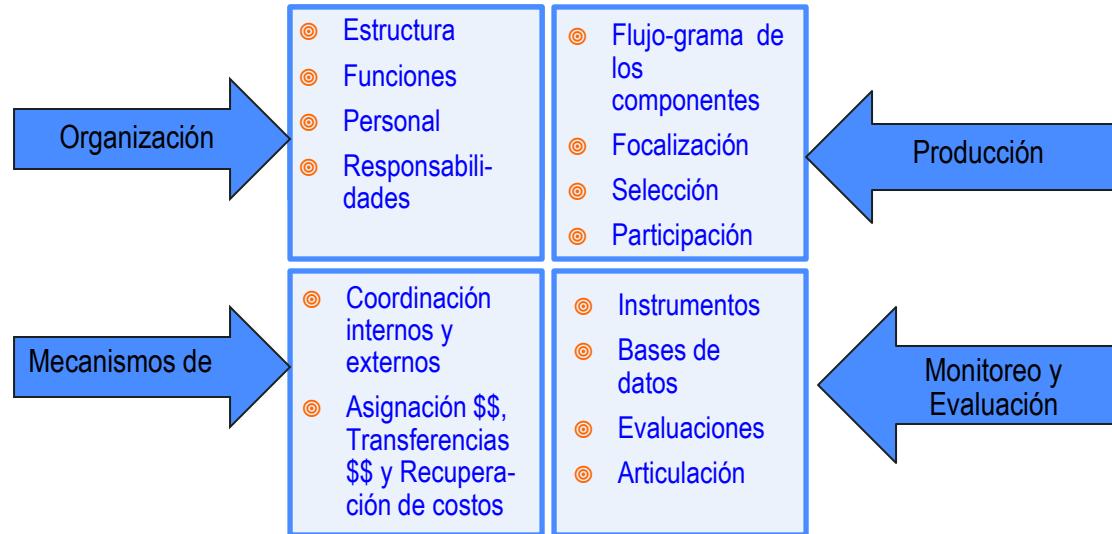
Evaluación de diseño

7. Justificación financiamiento público

- Redistribución del ingreso: buscando la equidad e igualdad (programas sociales, subsidios).
- Bienes preferentes: no orientados a la soberanía del consumidor, estado paternalista (programa de vacunación, uso del cinturón de seguridad, prevención del tabaquismo, etc.)
- Funciones públicas: bienes y servicios según Constitución de la República (salud, educación, fiscalización, inversión pública, etc.)

8. Justificación de la existencia del programa – ponderar y analizar en conjunto 1 a 7. (financiar? reformular diseño? propuestas -- en conjunto con otros)

Evaluación de la gestión



Evaluación de la gestión

Estructura organizacional

1. Evaluar si la estructura organizacional resumida en el **organigrama** es adecuada para una buena gestión del programa, identificando elementos en la organización que puedan generar alguna dificultad, o que sean necesarios incorporar para una mejor gestión.
2. Evaluar las **características del personal** a la luz de las necesidades técnicas y administrativas del programa, para analizar su idoneidad en cuanto a profesiones, capacitación, cantidad de técnicos y profesionales, etc.
3. Analizar si existe una correcta **asignación de responsabilidades**, y si éstas se asignan según perfiles de cargos, y si estas funciones y responsabilidades se cumplen en la práctica.
4. Finalmente, hacer un juicio respecto a la **capacidad** de la institución en general, y la **unidad responsable en particular, para ejecutar el programa**. Considerar los siguientes elementos para un buen diseño organizacional:

Evaluación de la gestión

Mecanismos de coordinación

1. Evaluar si los mecanismos e instrumentos de coordinación al interior de la institución están claramente definidos, son adecuados y se cumplen en la práctica. **Valorar la formalidad, el carácter práctico, y el uso correcto de estos mecanismos.**
2. En el caso de existir la modalidad de **contratos y/o convenios** para la ejecución del programa, analizar su contenido considerando la necesidad que estos incorporen incentivos que:
 - permitan reducir los “**comportamientos oportunistas**” de alguna de las partes involucradas;
 - promueva la **eficiencia** en la provisión del servicio;
 - permitan su monitoreo para **evaluar cumplimiento y la calidad** de los productos, con la inclusión de estándares o indicadores de desempeño y mecanismos que los hagan exigibles.

Evaluación de la gestión

Mecanismos de asignación de recursos

1. Analizar si los **criterios y metodologías de asignación** o distribución de recursos entre unidades administrativas, territoriales, o productos del programa son adecuados según el modelo de gestión, y si es que estos criterios reflejan la búsqueda de mejores resultados esperados del programa.
2. Valorar la existencia de **metodologías** que utilicen información para la asignación de recursos, promoviendo la distribución transparente y que considere aspectos técnicos; evitando la asignación por otros tipos de criterios, y promoviendo la asignación que busque contribuir al logro del objetivo del programa.

Evaluación de la gestión

Sistemas de información

Conocer la calidad en la sistematización y manejo de información generada por el programa.

- Describir cómo el programa registra y sistematiza la información que genera en cada una de las etapas de su operación, si existe un **sistema formal, su soporte informático, la periodicidad en el levantamiento de la información**, los informes del sistema, y todos los antecedentes que permitan apreciar cómo se maneja la información dentro del programa.
- Identificar los **usuarios** del sistema, su nivel de uso y utilidad.
- Identificar que variables o campos maneja el sistema de información, si **existen indicadores de gestión** a partir de estas variables, su perioricidad y si se cuenta con cuantificación histórica o de línea base en el sistema.

Evaluación de la gestión

Seguimiento y monitoreo

Mencionar las acciones que ejecuta el programa para el seguimiento y monitoreo de la producción y resultados de éste.

- Identificar si el programa cuenta con un **sistema de seguimiento y monitoreo** de la ejecución de actividades, la producción de los bienes o servicios, o el logro de los resultados. Describir qué instrumentos se utilizan para tal efecto, el encargado del sistema, los responsables de entregar información, el tipo de información levantada, la periodicidad, indicadores considerados, entre otros.
- Describir la relación de las funciones de **seguimiento y monitoreo con los sistemas de información** existentes, la vinculación de las bases de datos, sistemas informáticos, registros o informes con el sistema de seguimiento y monitoreo
- Describir la vinculación del seguimiento y monitoreo del programa dentro de los sistemas de **control de gestión de la institución**.

Evaluación de la gestión

Evaluación

Describir cómo el programa ejecuta la función de evaluación de la gestión pública.

- Identificar y describir si el programa cuenta con un **sistema de evaluación** y las instancias en la que radica la responsabilidad de estas funciones; si existen plan de evaluaciones, **el tipo de evaluaciones** que se realizan (diseño, gestión, resultados, etc.), las dimensiones y ámbitos que se evalúan (productos, resultados, impactos), el periodo de análisis (anual, bianual, quinquenal, etc.), **la metodología** (encuestas, focus group, paneles de expertos, etc.), el ejecutor (internas o externas), etc.
- Identificar la **vinculación del sistema de seguimiento** y monitoreo con la función **de evaluación del programa**.
- Revisar si se han hecho **evaluaciones anteriormente**, el tipo, alcance y objetivo, mencionando sus principales conclusiones y recomendaciones, y si existió seguimiento a las recomendaciones y compromisos (si es que los hubo) resultantes de estas evaluaciones. Además indagar los efectos de las recomendaciones y el cumplimiento de los compromisos.

Evaluación de la gestión

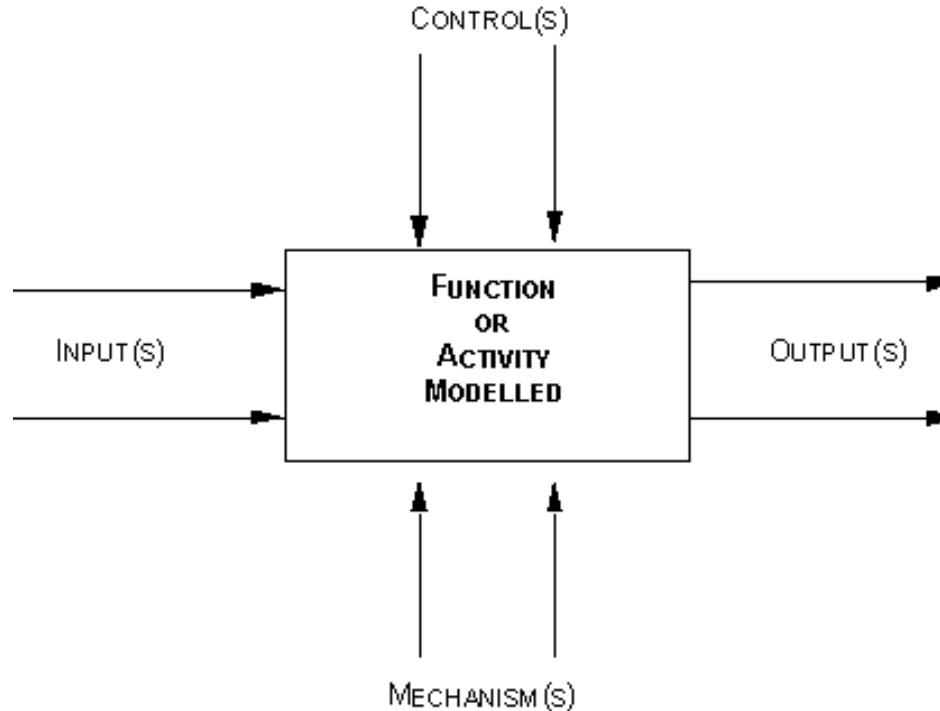
Rendición de cuentas

Identificar si el programa tiene instrumentos para mostrar su accionar y el logro de sus resultados a la sociedad.

- Describir los **mecanismos** que tiene el programa para dar **cuentas públicas** a la comunidad respecto a su gestión y resultados. Estos mecanismos pueden ser la publicación y uso de información en la página web, la publicación de boletines, memorias anuales, etc.
- Indicar el **tipo de información** que se rinde cuenta, la periodicidad, su desagregación, su retraso, formato (cuadros, gráficos, listados, etc.), si es descriptiva o cuantitativa, y si corresponde a gestión, productos, resultados e impactos.
- Identificar las acciones que ha ejecutado el programa para el mejoramiento de la **transparencia y rendición de cuentas**, y/o si tiene un plan de acción al respecto.

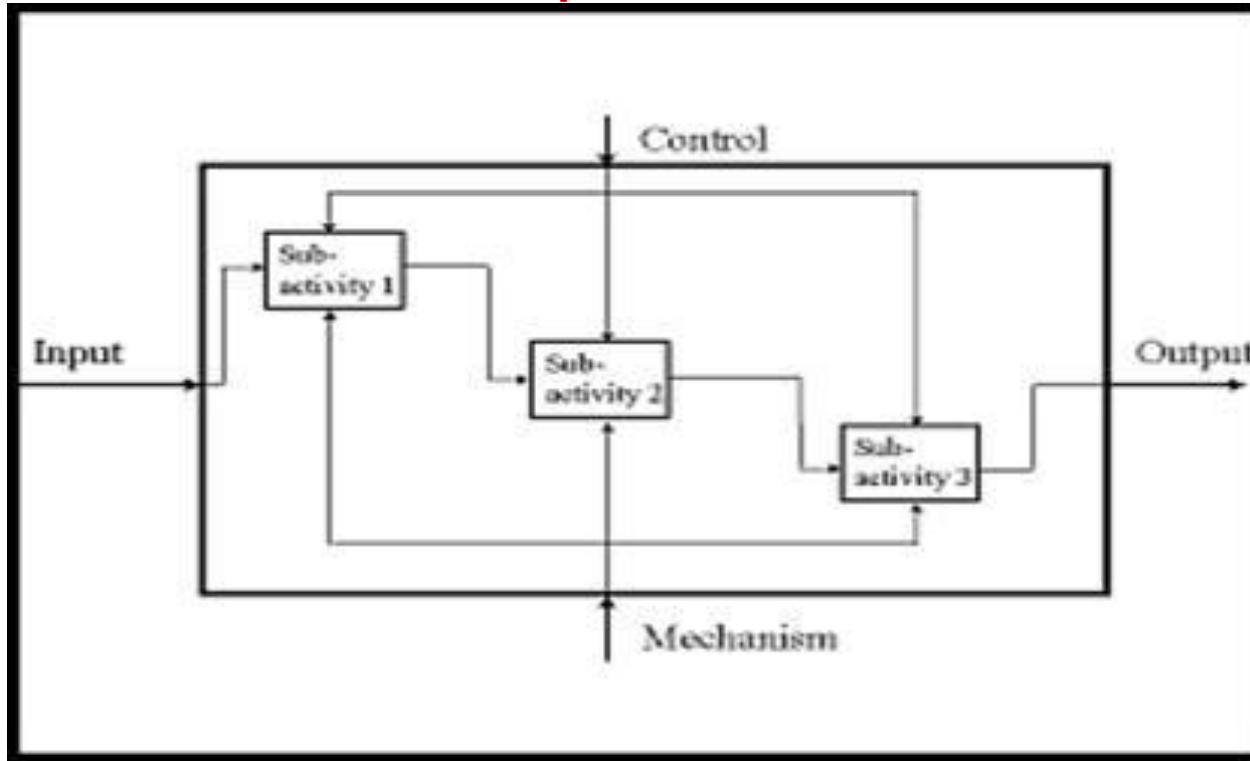
Evaluación de procesos

Descripción del Proceso (IDEF0)



Evaluación de procesos

Subprocesos



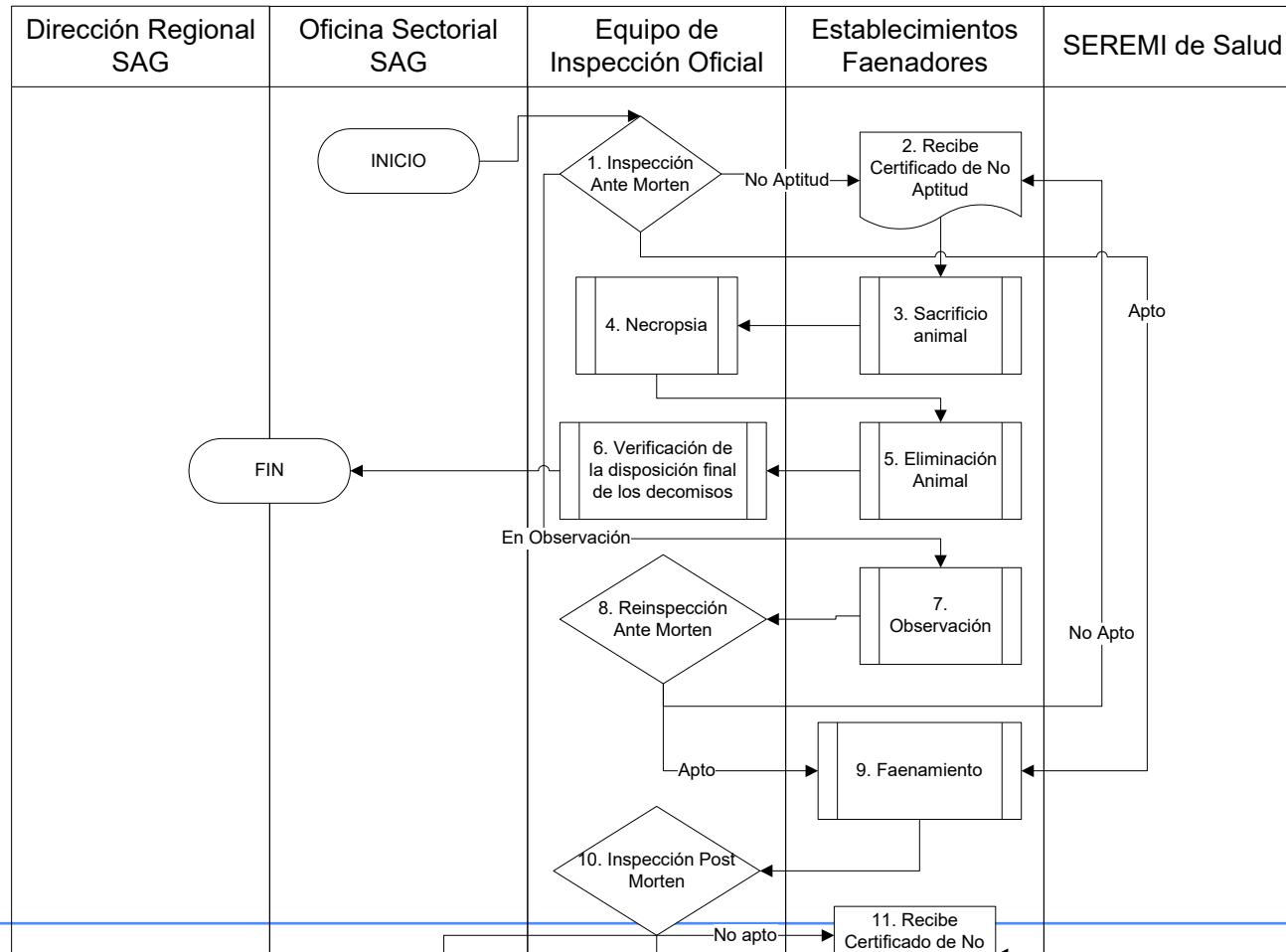
Evaluación de procesos

Elementos de un Proceso

- **Input:** Insumos, material o información utilizada, consumida o transformada por una actividad para producir salidas. La entrada de un proceso siempre es la salida de otro anterior.
- **Controles:** Restricciones u obligaciones que dirigen la actividad o la forma en que trabaja el proceso. Son los objetos que gobiernan o regulan, como, cuando y si una actividad se ejecuta o no. Normas, guías, reglas, especificaciones, políticas, presupuestos, etc. dadas por alguna institución.

Elementos de un Proceso

- **Mecanismos:** Son los recursos necesarios para ejecutar un proceso. Son los factores que permiten las operaciones desarrolladas en el proceso. Pueden ser instalaciones, recursos humanos, equipamiento, información, etc.
- **Output:** Salidas o resultados (objetos, productos o servicios) conseguidos en la actividad. Pueden ser inputs o controles que se transmiten a otros procesos.



Evaluación de procesos

1. Estructura y formalización procesos

- **Pertinencia de las actividades:** con valor agregado, necesarias, no redundantes.
- **Formalidad del proceso:** todas las actividades con controles, responsables, plazos, métodos, sin criterios individuales.
- **Recursos del proceso:** existencia de mecanismos necesarios y suficientes para la ejecución, disponibilidad y calidad de los recursos humanos, materiales tecnológicos.
- **Input / Output:** bien identificadas, coherencia entre ellas y posibilidad de cuantificar.

Evaluación de procesos

2. Análisis de la ejecución de los procesos

- **Verificación en terreno:** coherencia teórica y práctica, problemas prácticos, disponibilidad de recursos.
- **Evaluación resultados:** eficacia del proceso, logro del producto final, cumplimiento estándares, tiempos y plazos. Uso de Indicadores.
- **Manejo y calidad de la información:** sistema utilizado (indicadores, plazos, responsables), acceso a la información, confiabilidad de la información, uso de la información para mejorar.

Evaluación de procesos

3. Identificar puntos críticos

- **Identificar fortalezas y/o buenas prácticas:** elementos que involucra, beneficios.
- **Identificar puntos críticos:** fallas u obstáculos en la actividad de un proceso.
- **Identificar causa:** elemento que lo hace crítico, tecnología, formalización, recursos, plazos, falta de controles, etc.
- **Recomendaciones de mejora:** en cuanto a normativa, coordinación, sistemas de información, tiempos, modalidad de producción, involucrados, mecanismos, controles, etc.

Evaluación de resultados

- Determinar si se están produciendo bien los productos del programa (eficacia, calidad)
- Determinar si se están alcanzando los objetivos del programa (eficacia)
- Analiza el adecuado uso de recursos (eficiencia, economía).
- Entrega recomendaciones de mejora de resultados y uso de recursos.
- Justifica la continuidad del programa.

Indicadores

1. La palabra INDICADOR, proviene del latín Indicare que significa mostrar o significar algo, con indicios y señales. El Indicador lo que busca es Indicar algo sobre un fenómeno, situación o realidad. A diario utilizamos una serie de indicadores que nos alertan y permiten tomar decisiones sobre diversas materias.



2. Acción o decisión: 

Acudir al hospital o tomar un medicamento.

Seguir, parar o tener precaución.

Apagar el fuego

CONTINU

Evaluación de resultados

Indicadores

- **Eficacia:**

- Miden el nivel de cumplimiento de los objetivos.
- Ej. Porcentaje de A.M. de escasos recursos atendidos respecto a la población total de A.M. de escasos recursos.
- Ej. Porcentaje de la red vial que preserva su nivel de servicio de diseño o cercano a este
- Porcentaje de unidades económicas rurales con activos incrementados.

- **Eficiencia:**

- Relacionan productos con costos o insumos.
- Ej. Costo medio anual por dato hidro-meteorológico
- Ej. Costo total por kilómetro de camino conservado
- Ej. Número medio de pacientes atendidos por médico por día

Evaluación de resultados

Indicadores

- **Calidad:**
 - **Evalúan atributos respecto a normas, referencias externas o satisfacción de los beneficiarios (usuarios).**
 - Ej. Porcentaje de adultos mayores que califican de “Buena” o “Muy buena” la atención entregada en los comedores.
 - Ej. Características nutricionales de las raciones entregadas respecto a recomendación de expertos externos.
- **Economía:**
 - **Reflejan capacidad para generar y movilizar recursos financieros.**
 - Ej. Porcentaje de ejecución del presupuesto asignado.
 - Ej. Porcentaje de recuperación de créditos.

Evaluación de resultados

Medición del desempeño

Ejecución de actividades

Las actividades definidas en los procesos de producción para obtener los bienes y servicios esperados son propios de la gestión de la institución, es decir, son parte de la gerencia del programa o proyecto y son identificados por la misma institución como necesarios para una buena gestión.

Considerando lo anterior, la meta de ejecución de las actividades planteadas en los instrumentos o planificaciones correspondientes como son los Planes Operativos Anuales (POAs) deben ser un logro de su totalidad, es decir, la meta debe ser un 100%.

Nivel de la producción

Los niveles de producción en los bienes y servicios esperados de un programa o proyecto dependerán de los recursos disponibles y del costeo o presupuestación por cada programa.

Una institución que hace una buena planificación y presupuestación debe conocer cuántos bienes o servicios puede entregar en el período determinado. Considerando lo anterior, las metas relacionadas a la producción planificada deben acercarse al 100%, considerando obviamente posibles cambios en costos o imprevistos, que pueden modificar el nivel esperado, pero que no deben modificar la intención de producir lo que se ha planificado producir.

En este caso, lo que se busca con esta meta es verificar el cumplimiento en la producción de los bienes y servicios según lo planificado, cumplimiento que debe ser cercano al 100%.

Atributos de los productos

Existen atributos de los bienes y servicios entregados por los programas, que guardan relación con su calidad, así como también, indicadores asociados a sus costos.

Para estos indicadores también es posible establecer metas, las cuales dependerán del tipo de producto entregado, los recursos disponibles, etc. De esta manera no hay una regla respecto a cuanto debe ser la meta, debiéndose establecer esta principalmente con los siguientes criterios, según el tipo de indicador.

Calidad

En este ámbito, los productos pueden ser medidos mediante el cumplimiento de estándares o normas técnicas, las cuales debieran intentar cumplirse a cabalidad, es decir, una meta cercana al 100%, pero siempre hay que tener en cuenta las limitaciones institucionales o el comportamiento histórico del indicador, por lo que la meta debe ser definida combinando dichas variables.

Costos

Este tipo de indicador se refiere a la razón entre los niveles de producción y los recursos utilizados. El objetivo es que el producto sea cada vez más eficiente, es decir, un costo promedio que vaya disminuyendo. En este caso la meta debe ser fijada según algún estándar técnico o considerando la evolución histórica de éste.

Logro de resultados

Los resultados se refieren al cambio en la situación, estado o comportamiento de una población objetivo o de un sector de la sociedad. Este cambio esperado es el objetivo del programa o de la institución según el nivel que se esté monitoreando.

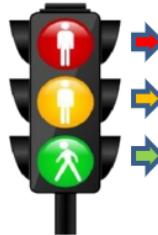
La determinación de las metas para estos indicadores es compleja, no existe una regla o norma definida, debiendo ser analizada en cada caso, según un análisis profundo que considere los siguientes criterios.

- Línea base del indicador
- La evolución histórica del indicador
- Alcance de la institución y del programa
- Estándares y normas técnicas existentes
- Compromisos establecidos
- El desempeño de instituciones o programas similares (benchmarking).

Evaluación de resultados

Medición del desempeño

Los parámetros de semaforización son otra manera de identificar el desempeño de un indicador, sin necesidad de establecer una meta puntual, sino que por medio de rangos. Se utilizan principalmente para el monitoreo de indicadores.



Comportamiento crítico: cuando es altamente probable que no se alcance la meta, lo que se considera falla de planeación, se utiliza el color rojo. La semaforización está directamente relacionada con el sentido del indicador.

Comportamiento riesgoso: cuando es medianamente posible que no se alcance la meta, se utiliza el color amarillo.

Comportamiento aceptable: cuando el comportamiento es aceptable o deseado se utiliza el color verde.

Ejemplo para un indicador con sentido ascendente

Indicador	Línea base	Meta final	Comportamiento aceptable		Comportamiento en riesgo		Comportamiento crítico	
			Desde	Hasta	Desde	Hasta	Por debajo	Por encima
Nivel de cobertura de la campaña de limpieza dental.	30%	45%	40%	55%	35%	40%	35%	60%

Fuente: elaboración propia con base en CONEVAL (2019).

Ejemplo para un indicador con sentido descendente

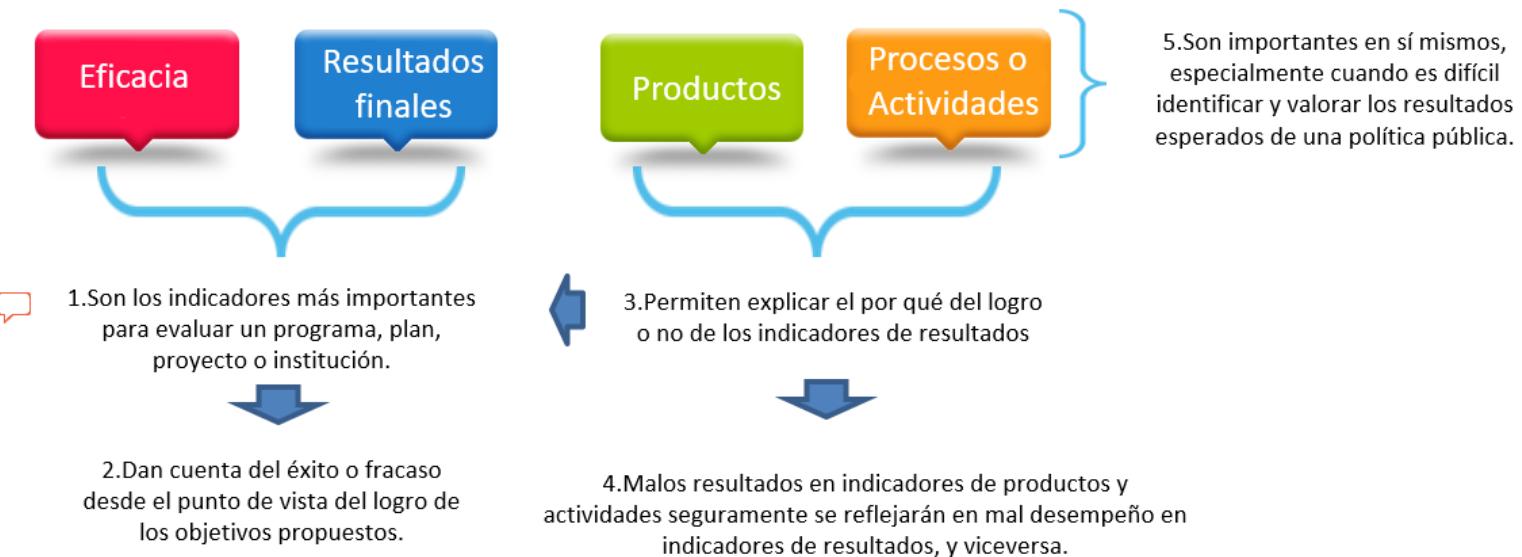
Indicador	Línea de base	Meta final	Comportamiento aceptable		Comportamiento en riesgo		Comportamiento crítico	
			Desde	Hasta	Desde	Hasta	Por debajo	Por encima
Costo promedio de atenciones de limpieza dental	USD 50	USD 40	USD 34	USD 42	USD 42	USD 46	USD 34	USD 46

Fuente: elaboración propia con base en CONEVAL (2019).

Evaluación de resultados

Medición del desempeño

Para tener un juicio final respecto al desempeño del programa a nivel de producto es necesario hacer un análisis integral, es decir, que considere las cuatro dimensiones del desempeño.



Evaluación de impacto

EL IMPACTO SE MIDE COMPARANDO.

LA DIFERENCIA QUE REGISTRA EL INDIVIDUO (*i*) QUE PARTICIPÓ EN EL PROGRAMA (EN UNA DETERMINADA VARIABLE) RESPECTO DE UN INDIVIDUO (*i*) QUE NO PARTICIPÓ DEL PROGRAMA EN LA MISMA VARIABLE (ESCOLARIDAD, NUTRICIÓN, ETC.)

impacto

=

(Puntaje de la persona *i* participante del programa – Puntaje de la persona *i* que no participó en el programa)

Evaluación de impacto

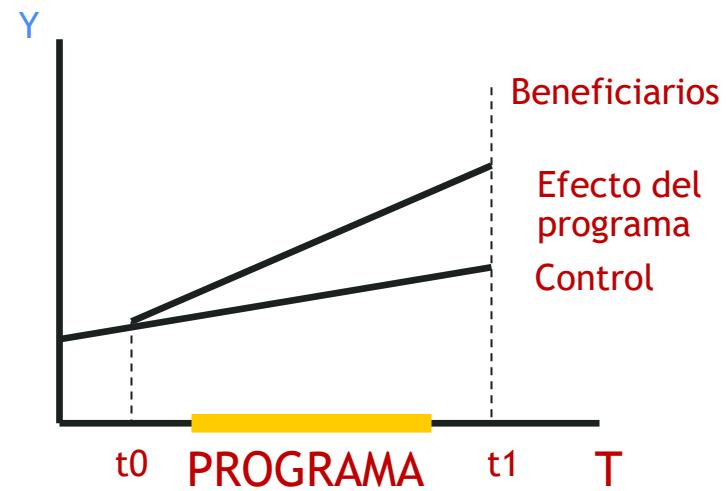
Modelo experimental

Cuando la asignación del tratamiento es aleatoria, es posible medir los resultados al comparar el efecto en los beneficiarios con un grupo de control con las mismas características al grupo de beneficiarios, con lo que es posible estimar de forma muy precisa el efecto causal del programa.

Este caso exige seleccionar aleatoriamente una muestra que se divide aleatoriamente en dos sub-muestras, el grupo con intervención o población beneficiaria (grupo experimental) y el grupo sin intervención (grupo de control).

Evaluación de impacto

Diseño experimental



Evaluación de impacto

Diseño Cuasi - experimental

Cuando la asignación de los beneficiarios dentro de una población no es aleatoria (selección de beneficiarios), no es posible saber cuál hubiese sido el resultado para los beneficiarios si no hubieran recibido el tratamiento. Por lo tanto, es necesario crear una situación contrafactual: un grupo de control que se parezca lo más posible al grupo de beneficiarios, de modo de aproximar la estimación de efecto causal del programa.

La lógica de este modelo es idéntica a la del experimental clásico. Se efectúan mediciones en las líneas de base y de comparación, para luego comparar las diferencias.

La distinción radica en que la pertenencia al grupo con o sin intervención no se determina aleatoriamente, pues se realiza una “selección” de usuarios en función de las variables de mayor relevancia en relación al objetivo de efecto/impacto perseguido.

Diseño cuasi-experimental

- Existen varias alternativas metodológicas: todas tienen en común el tratar de **simular las condiciones de un diseño experimental** a partir de los datos de los beneficiarios del programa.
- Son técnicas que generan grupos de comparación que **se asemejan** al grupo de tratamiento (el que participan en el programa)
- Los grupos de control y tratamiento **no son iguales** entre sí, y por lo tanto lo central de la evaluación será aplicar **controles estadísticos para eliminar o minimizar las diferencias**

¿Qué es un grupo de control?



- ✓ Los grupos deben ser lo más similar posible.
- ✓ La única diferencia entre los grupos debe ser su participación o no en el programa.

Evaluación de impacto

Diseño Cuasi -experimental

Controles construidos

Un buen grupo de comparación proviene del mismo entorno económico y se le ha aplicado el mismo cuestionario que al grupo de tratamiento por parte de entrevistadores similarmente capacitados

Dos posibilidades

(matching – distintas técnicas – vecino más cerca, propensity scores – probabilístico):

- Individual matching se selecciona uno a uno, buscando una pareja para cada participante, para cada beneficiario del programa se busca aquel que tiene el puntaje mas cercano.
- Grupos en un nivel más agregado, con características similares en las distintas variables

Metodología de Evaluación de impacto

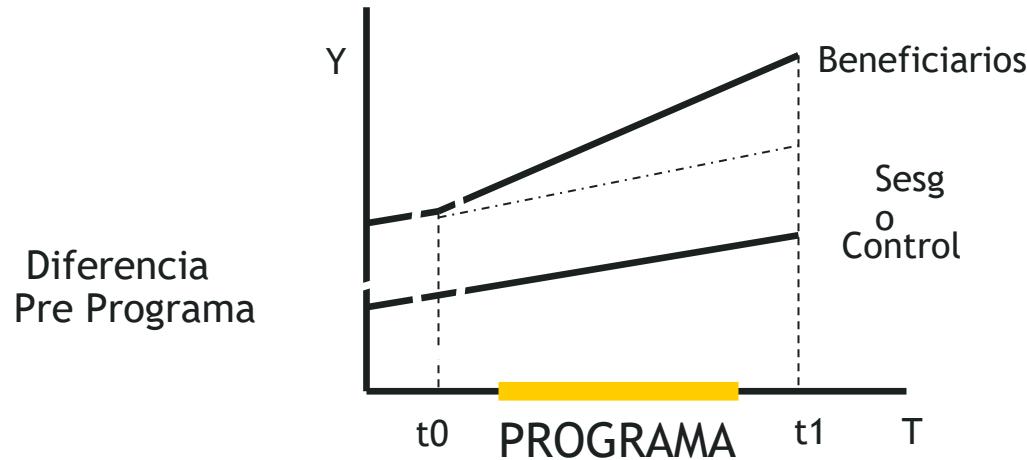
Diseño Cuasi -experimental

Método de la doble diferencia

- La población participante del programa son comparadas, con medidas basadas en dos diferencias
- El impacto promedio del programa se estima:
 1. midiendo el cambio en las variables de resultado experimentado por cada grupo muestreado
Primera diferencia: cambio entre la linea de base y la medida posterior
 2. Se compara el cambio que muestra el grupo de beneficiarios del programa con el cambio registrado en el grupo de NO beneficiarios del programa: **segunda diferencias.**

Evaluación de impacto

Diseño Cuasi -experimental



Evaluación de impacto

Requisitos

- Línea base
- Grupo control
- Maduración del programa
- Diseño claro del programa
- Información confiable
- Representatividad
- Recursos adecuados
- Condiciones sociopolíticas

Evaluación de impacto

Modelos No experimentales

Técnicas de evaluación cualitativas, evaluación constructivista y crítico.

Beneficiarios de la intervención no pueden ser comparados con ningún otro grupo control (universal, sin similares, sin línea base).

Evaluación sólo al grupo beneficiario a los resultados directos del programa, aunque no evaluar estadísticamente los impactos.

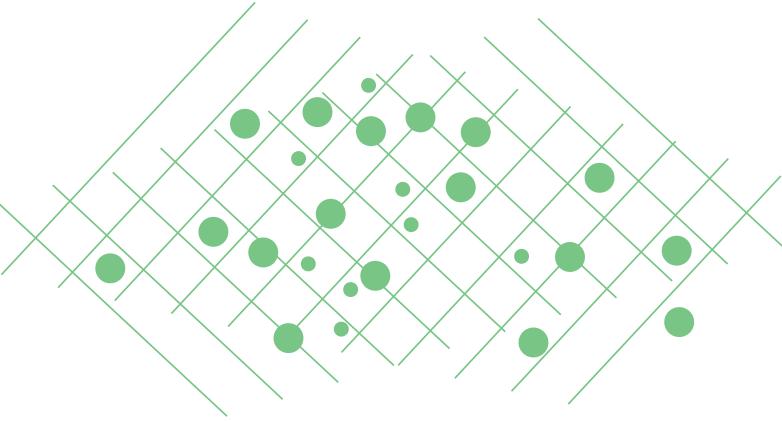
Se puede inferir la diferencia de situación del grupo de beneficiarios antes (o al inicio) y después de la intervención a partir de análisis como el de congruencia, inferencias causales, causalidad probabilística ontológica, etc., o mediante estudios de casos.

Evaluación costo / beneficio

- Identificar si los beneficios del programa son superiores a sus costos y los objetos se consiguen con el mínimo de costos posibles. Considerar costos y beneficios tangibles e intangibles, directo e indirectos, es decir, valoración socioeconómica.
- En el caso de poder valorarse económicoamente los impactos de un programa, es posible hacer un análisis **costo / beneficio**, que permite hacer una comparación y balance en términos monetarios.

Evaluación costo / efectividad

- En el caso de no poder realizarse una valoración económica de los beneficios de un programa, es posible hacer un análisis costo / efectividad, que entrega la información del costo incurrido para lograr el efecto o resultado obtenido gracias al programa (impacto).
- Esta evaluación se realiza comparando los costos del programa con los resultados de la evaluación de impacto, respecto a los indicadores de eficacia del programa.
- Relaciona los costos monetarios (económicos) con efectos no monetarios, obteniendo una razón de Costo/Efectividad (C/E) o Efectividad/Costo (E/C).
- Por ejemplo, si la evaluación de impacto de un programa demostró que gracias a éste se redujo la deserción escolar en un 30%, y se calcula el costo total del programa a precios sociales, podemos conocer el costo de disminuir en un punto la deserción escolar.



03

Eval PP en ALC

Evaluación ALC

País	Sistema	Ente rector	Objeto evaluado	Nombre evaluación	Tipo de evaluación
Brasil	Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno del Estado de Minas Gerais – Brasil	Secretaria de Planificación / Contraloría del Estado	Programas y acciones estratégicas	Evaluación de diseño	Diseño
				Evaluación de Implementación	Gestión
				Evaluación de Resultados	Resultados
				Evaluación de Impacto	Impacto
				Evaluación Ejecutiva	Gestión y resultados
Chile	Evaluación y revisión del gasto	Dirección de Presupuesto	Programas públicos	Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG)	Diseño, gestión y resultados
			Programas públicos	Evaluación de Impacto de Programas (EI)	Impacto
			Oferta programática sectorial	Oferta programática sectorial	Evaluación Sectorial
			Programas públicos	Programas públicos	Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA)
	Evaluación de programas nuevos	Dirección de Presupuesto Ministerio de Desarrollo Social y Familia	Programas públicos nuevos	Programas públicos nuevos	Diseño
Colombia	Sistema Nacional de Evaluaciones	Departamento Nacional de Planificación - DNP	Instituciones	Instituciones	Evaluación institucional
			Programas públicos	Evaluación ejecutiva	Procesos, productos y resultados
			Programas públicos	Evaluación de operaciones	Procesos
			Programas públicos	Evaluación institucional	Procesos y productos
			Programas públicos	Evaluación de resultados	Productos y resultados
Costa Rica	Sistema Nacional de Evaluación (SINE)	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN)	Planes / Proyectos / Programas / Estrategias / Políticas	Según se defina en la (Agenda Nacional de Evaluación ANE cuatrimestral)	Resultados, procesos y/o diseño

<u>País</u>	<u>Sistema</u>	<u>Ente rector</u>	<u>Objeto evaluado</u>	<u>Nombre evaluación</u>	<u>Tipo de evaluación</u>
México	Evaluación de Programas Sociales.	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)	Programas presupuestarios	Diagnóstico de programas nuevos	Diseño
			Programas presupuestarios	Evaluación de diseño	Diseño
			Programas presupuestarios	Evaluación de Consistencia y Resultados	Diseño, gestión y resultados
			Programas presupuestarios	Evaluación específica de desempeño	Resultados
			Programas presupuestarios	Evaluación de procesos	Procesos
			Programas presupuestarios	Evaluación Complementaria	Gestión y resultados
			Programas presupuestarios	Evaluación de impacto	Impacto
			Política pública	Evaluación Estratégica	Resultados
Paraguay	Evaluación de programas presupuestarios	Dirección General del Presupuesto	Programas presupuestarios	Evaluación de Diseño	Diseño
				Evaluación de Implementación	Gestión y procesos
				Evaluación de Desempeño	Resultados
Perú	Sistema de Evaluación	Ministerio de Economía y Finanzas	Programas presupuestarios	Evaluaciones de Diseño (EDIS)	Diseño
				Evaluaciones de Procesos (EPRO)	Procesos
				Evaluaciones de Impacto (EI)	Impacto
Perú	Seguimiento y evaluación de la Gestión Estratégica del Estado	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN	Instrumentos de Planificación	Mejoramiento de políticas y transparencia	Indicadores de resultados.
Uruguay	Evaluación de Intervenciones Públicas	Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP)	Políticas / Programas / Proyectos	Evaluaciones de Diseño, Implementación y Desempeño (DID)	Diseño y resultados
				Evaluaciones de Impacto	Impacto

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas, páginas web, revisión de documentos y presentaciones en seminarios.

Gracias!

