

¿CÓMO DISEÑAR METAS E INDICADORES PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS?

GUÍA N° 1 ¿Qué es la gestión por resultados?

Esta guía es parte de una serie que aborda los pasos a seguir para diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación (M&E) de políticas públicas.

Gestionar por resultados constituye un cambio de paradigma. Tradicionalmente las administraciones públicas se han focalizado en los procedimientos burocráticos y han desarrollado sistemas de gestión financiera y presupuestaria, de recursos humanos y auditoría que permiten analizar los recursos disponibles, el cumplimiento de procedimientos administrativos y de normas legales (Kusek y Rist, 2004). Por su parte, la medición de resultados suele estar reducida a analizar los niveles de ejecución de los recursos (cuánto dinero se gasta y cuántas actividades se realizan) y la obtención de productos inmediatos (por ejemplo, cuántos libros de texto se distribuyen, cuántas vacunas se aplican o cuántas capacitaciones se brindan), sin valorar si estas políticas, programas y proyectos han alcanzado sus objetivos (Gertler, 2011).

La estrategia de gestión por resultados se enfoca no sólo en la administración de recursos, sino también –y fundamentalmente– en la producción de bienes y servicios para el logro de **resultados**. La noción de resultado está asociada al **cambio social** producido por la acción del Estado, y no solamente a los recursos, actividades o productos que contribuyen a ese cambio. Esta distinción es importante en la medida que implementar un programa o política de forma exitosa no implica necesariamente que se obtengan los resultados e impactos buscados. En otras palabras, ejecutar los recursos destinados, realizar las actividades planificadas y entregar los bienes y servicios previstos no conlleva necesariamente una mejora efectiva sobre las condiciones de vida de la población destinataria. El eje central de la gestión por resultados es generar valor público, es decir, cambios sociales que el Estado contribuye a producir en respuesta a determinados problemas sociales.

La gestión por resultados es una estrategia de gestión que se enfoca en el desempeño y el logro de productos, resultados e impactos.

Fuente: OECD (2010).

Gestión tradicional

Se enfoca en la administración de recursos y cumplimiento de procedimientos

Prioriza el control sobre los procesos de las políticas públicas

Gestión por resultados

Se enfoca en la producción de bienes y servicios para la generación de valor público

Incorpora la función de monitoreo y evaluación de los efectos de las políticas públicas

Glosario

- ▶ **Política:** conjunto de programas que persiguen los mismos fines. Representa objetivos, decisiones y acciones para solucionar problemas públicos e involucra múltiples actores, sectores y niveles de gobierno.
- ▶ **Programa:** conjunto de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Establece las prioridades de la intervención, al identificar y organizar los proyectos, definir el marco institucional y asignar recursos.
- ▶ **Proyecto:** unidad mínima de asignación de recursos para el logro de uno o más objetivos específicos. Tiene una localización y tiempo de inicio y finalización predefinidos.

El foco en la obtención de resultados y la generación de valor público implica dos componentes fundamentales:

I. La definición de los objetivos y metas de los proyectos, programas y políticas y la asignación

de responsabilidades y recursos para el logro de los mismos.

II. El desarrollo de prácticas de monitoreo y evaluación que permitan medir si se alcanzaron los objetivos y si se lo hizo de manera eficiente.



El primer componente corresponde a la etapa de **planificación del ciclo de las políticas públicas** que implica tres etapas:

1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: es un proceso destinado a formular y establecer objetivos de carácter prioritario, es decir, "hacia dónde queremos ir". Además de priorizar objetivos se establecen cursos de acción (estrategias) para alcanzarlos. Desde esta perspectiva la planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas (Armijo, 2011).

2. PLANIFICACIÓN OPERATIVA: es una herramienta para sistematizar aspectos operativos relacionados con las actividades que permiten materializar los productos en una expresión anual y así ser coherente con los objetivos y metas de la institución y del programa (Armijo, 2011). Es decir, "cómo llegaremos a nuestros objetivos". Esta etapa implica el cálculo de insumos, el diseño de procesos y la definición de productos. Así, facilita la disponibilidad de recursos y la coordinación para el alcance de los objetivos estratégicos propuestos.

3. FORMULACIÓN PRESUPUESTARIA: para que el presupuesto sea una herramienta útil para

la gestión orientada a resultados, es necesario que éste tenga la misma estructura que la utilizada para definir los resultados y metas en el marco de la planificación (presupuesto por programas) y que las decisiones involucradas en el presupuesto incorporen sistemáticamente consideraciones sobre los desempeños de la aplicación de los recursos públicos (Marcel et al. 2011).

Un segundo componente fundamental de la gestión orientada a resultados es **la medición del grado de alcance de los objetivos y metas** trazados durante la etapa de planificación, el cual se corresponde con las etapas de monitoreo y evaluación de los proyectos, programas y políticas. El **monitoreo** y la **evaluación** ofrecen un conjunto de herramientas para generar conocimiento que informe sistemática y oportunamente a responsables y administradores públicos sobre la producción de bienes y servicios y su contribución para el alcance de los resultados esperados. Entre los aspectos más destacados sobre la importancia de implementar la función de monitoreo y evaluación, se encuentran los siguientes:

¿Para qué implementar una estrategia de monitoreo y evaluación?

- Para mejorar el diseño de políticas, programas y proyectos
- Para adoptar medidas correctivas que mejoren la implementación
- Para apoyar al proceso de planificación institucional
- Para apoyar al proceso presupuestario
- Para la rendición de cuentas del desempeño de la gestión y del alcance de los resultados esperados

La función del monitoreo y la evaluación de una política, programa o proyecto requiere indefectiblemente la definición previa de **objetivos, metas e indicadores** asociados, los cuales permitirán medir cómo y en qué medida se intervino sobre los problemas que motivaron la acción estatal. En este sentido, el siguiente esquema muestra cómo se

encadenan la función de monitoreo y evaluación y el diseño de objetivos, metas e indicadores. Cabe aclarar, que el monitoreo se puede realizar a nivel ministerial, dando seguimiento a los objetivos y metas elaborados por un ministerio de terminado; como así también realizarse sobre una política, programa o proyecto determinado.

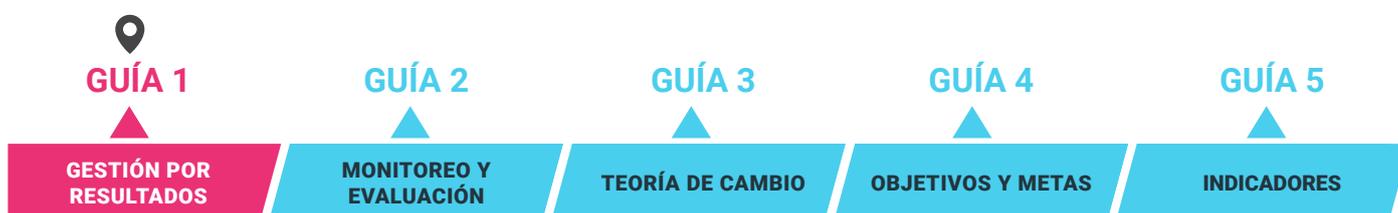
Esquema de planificación y monitoreo y evaluación

El caso del Modelo de Gestión de Desempeño del Gobierno de la Ciudad de Buenos



Barra de progreso

Ya leíste la guía 1. Completaste un 20% de la serie “¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?”



Lecturas recomendadas

Cunill Grau, N. y Ospina Bozzi, S. (2003). Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Caracas: CLAD.

Di Virgilio, M. (2012). Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.

Gertler, P., et.al. (2011). *La evaluación de impacto en la práctica*. Washington DC: BIRF/Banco Mundial.

Kusek, J. Z. y R. C. Rist (2004) *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System: A Handbook for Development Practitioners*. Washington, DC: World Bank.

Marcel, M. M. Sanginés y J.P. Martínez. (2011). “La mejora del gasto público a través del presupuesto basado en el desempeño”. Cuadernos SEGIB N° 8: Transformación del Estado y Desarrollo.

OECD (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.

Acerca de los autores

Natalia Aquilino | Directora del Programa de Monitoreo y Evaluación

Emiliano Arena | Coordinador del Programa de Monitoreo y Evaluación

Mariángeles Gutiérrez Bode | Analista del Programa de Monitoreo y Evaluación

Juan Manuel Scolari | Consultor del Programa de Monitoreo y Evaluación

Este documento se realizó en el marco del proyecto Fortalecimiento de las capacidades en Monitoreo y Evaluación del Ministerio de Gobierno de San Juan, dirigido por Natalia Aquilino, directora del Programa de Monitoreo y Evaluación de CIPPEC.

Para citar este documento: Aquilino, N., Arena, E., Bode, M. y Scolari, J. (febrero 2019). Guía N° 1: ¿Qué es la gestión por resultados? *Serie ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.

CIPPEC alienta el uso y la divulgación de sus producciones sin fines comerciales. Las publicaciones de CIPPEC son gratuitas y se pueden descargar en www.cippec.org

La opinión de los autores no refleja necesariamente la posición institucional de CIPPEC en el tema analizado.

CIPPEC[®]