

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

## GUÍA N° 2 Monitoreo y evaluación

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.

### ¿En qué consiste el monitoreo?

El **monitoreo** es el seguimiento que se realiza durante la ejecución de una política, programa o proyecto. Es un instrumento, de gestión y de política, que permite revisar en forma periódica los aspectos sustantivos de las políticas públicas. Su intencionalidad es fundamentalmente descriptiva en tanto se preocupa por identificar de manera sistemática y permanente el grado de cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, el grado de avance en la implementación de las actividades previstas y el uso de los recursos disponibles en función del presupuesto asignado.

Para hacerlo usa la recopilación sistemática de los datos aportados por la medición periódica de indicadores predefinidos a fin de identificar oportunamente problemas y generar alarmas para que las personas a cargo de la implementación puedan tomar decisiones a tiempo con el propósito de evitar, revertir o potenciar determinadas situaciones.

Para Mackay (2007) existen tres características de un sistema de monitoreo exitoso:

- **Sostenibilidad:** que el sistema esté institucionalizado (sobreviva a cambios de gobiernos, ministros y altos funcionarios).
- **Información de calidad:** rigurosidad en la construcción de la información y existencia de controles de calidad.
- **Uso y práctica de la información:** la información producida debe tener un destino (insumo para el diseño de políticas, presupuestos o la implementación de programas).

*“El monitoreo y la evaluación de programas y políticas públicas retroalimentan el diseño de políticas, mejoran los niveles de transparencia y responsabilidad de los funcionarios, y logran una mayor efectividad y rendición de cuentas. Permiten contar con información estratégica y de calidad para decidir”*  
Aquilino, 2018.

**El Monitoreo es un proceso continuo que sigue lo que está ocurriendo con un programa y usa los datos recolectados para informar la implementación y la administración cotidiana del programa.**

Fuente: Gertler (2011)

Durante el monitoreo se recolecta información sobre:

- La ejecución de las actividades planificadas, para apoyar la gestión cotidiana de los proyectos sobre el terreno.
- Los resultados conseguidos a través de la realización de las actividades y la respuesta de los/las titulares, para comprobar los avances y revisar el plan de trabajo.
- La consecución de los objetivos del programa y sus impactos para revisar la lógica de intervención y la resolución de problemas.

---

## ¿En qué consiste la evaluación?

A diferencia del monitoreo, la evaluación permite identificar y explicar los factores operantes y las razones de los éxitos o fracasos en el logro de los objetivos de los programas y políticas, así como los efectos no buscados. En este sentido, permite determinar si las teorías, hipótesis en las que se basa el proyecto son válidas, qué aspectos fueron efectivos y por qué (Weyrauch, 2012).

La evaluación puede estar orientada al diseño (ex ante), a los procesos (concurrente) o a los productos, resultados e impactos (ex post).

La **evaluación de diseño** se centra en la lógica interna y los mecanismos de intervención de los programas. Esta busca determinar la pertinencia de los mismos para la consecución de sus objetivos y para la atención de los problemas que le dieron origen. También incluye el análisis de la disponibilidad prevista de recursos físicos, humanos y financieros y los sistemas de información y su adecuación a las necesidades de su implementación. Además, permite tomar decisiones para mejorar la consistencia y la escala de un programa, es decir, saber si su esquema actual es adecuado para contribuir a la solución del problema para el cual fue creado.

La **evaluación de procesos** se centra en la implementación del proyecto, programa o política, analizando si se llevan a cabo los procesos operativos haciendo un uso eficaz y eficiente de los recursos. Genera una descripción detallada de: qué intervenciones están involucradas, mecanismos de ejecución y entrega de prestaciones. También identifica los factores que han ayudado o dificultado la implementación y las variaciones en diversos contextos de implementación.

---

### La evaluación se compone de:

**Un objeto:** la política, programa o proyecto sobre el que se emite un juicio de valor.

**Un referente:** el criterio o patrón de deseabilidad contra el que se compara el objeto de la evaluación.

**Una estrategia** o procedimiento sistemático mediante el cual se recolecta y analiza la información.

---

La **evaluación de productos y resultados** analiza los efectos inmediatos derivados de la implementación de determinado proyecto, programa o política. El análisis descriptivo de los productos y servicios entregados puede focalizarse en la cantidad, cobertura, oportunidad y calidad de los mismos, así como el uso que hacen los beneficiarios de los productos y servicios que recibieron. El análisis descriptivo de los resultados de corto plazo puede responder a preguntas sobre cambios en el conocimiento, habilidades adquiridas, actitudes y valores y el comportamiento de los beneficiarios del proyecto, programa o política

La **evaluación de impacto** permite identificar en qué medida los cambios sociales observados son atribuibles a un determinado proyecto, programa o política. Es decir, el foco está puesto en la atribución de causalidad. Las evaluaciones de impacto se realizan mediante técnicas rigurosas que implican la construcción de un escenario contrafactual (qué habría pasado ante la ausencia de la intervención) y utilizan principalmente de técnicas cuantitativas.

---

## ¿Qué relación hay entre monitoreo y evaluación?

El monitoreo y la evaluación son actividades fuertemente interrelacionadas, pero no son sinónimos. El monitoreo es un proceso continuo y permanente que se realiza durante la etapa de implementación; la evaluación por su parte se realiza de manera puntuada en determinados momentos del programa/política (ex ante, durante o ex post). A su vez, el monitoreo se centra en describir los avances en la implementación, mientras que la evaluación se centra en explicar por qué y cómo se han alcanzado o no los resultados esperados.

*“El monitoreo constituye un proceso continuo de análisis, observación y elaboración de sugerencias de ajustes que aseguren que el proyecto esté encaminado hacia el objetivo propuesto. Por su parte, la evaluación permite la formulación de conclusiones acerca de lo que se observa a una escala mayor, aspectos tales como el diseño del proyecto y sus impactos, tanto aquellos previstos como no previstos”*

Cerezo y Fernández Prieto, 2011.

Más allá de estas diferencias, ambos son procesos interconectados y complementarios. El monitoreo permite poner de manifiesto situaciones problemáticas, aportar pistas para identificar causas y posibles soluciones, y detectar señales de alarma que serán insumo para la evaluación. Por su parte, en la evaluación se combina distintos tipos de información.

Por un lado, el propio proceso produce información; por el otro, se basa en la información que se produce sobre el grado de ejecución de las actividades que se desarrollan en el marco de una política, la utilización de los recursos y el nivel de logro de los resultados esperados a través del monitoreo.

MONITOREO	EVALUACIÓN
Es una función continua que utiliza una recopilación sistemática de datos sobre indicadores especificados previamente.	Consiste en una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política.
Su análisis está enfocado en los procesos y productos de un programa o política.	Puede estar orientada al diseño ( <i>ex ante</i> ), a los procesos ( <i>concurrente</i> ), o a los productos, efectos e impacto ( <i>ex post</i> ).
Proporciona indicios sobre los avances para el logro de objetivos y la utilización de los fondos asignados.	Determina la pertinencia y el logro de los objetivos, como así también el valor o la significación de una intervención. Explora resultados no esperados.
Permite detectar desvíos en el logro de objetivos, para decidir nuevas estrategias que aseguren el avance hacia resultados.	Permite detectar las razones por las cuales los objetivos planeados fueron o no alcanzados

## Para profundizar sobre monitoreo y evaluación

**Los desafíos de evaluar políticas públicas en Argentina** - <https://bit.ly/2GfZ88b>

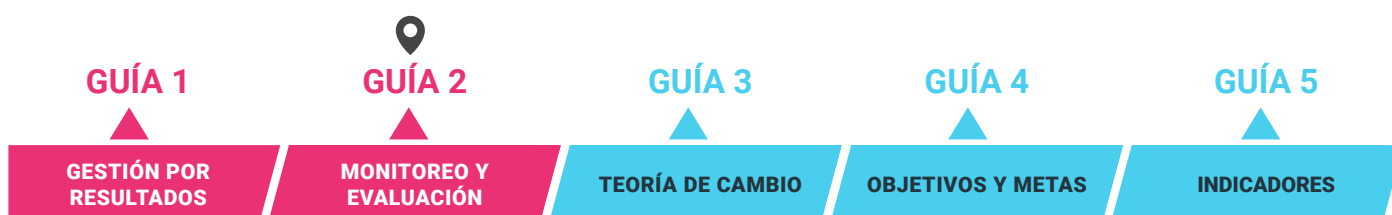
**Monitoreo y Evaluación del Plan del Norte de la Provincia de Santa Fe** - <https://bit.ly/2Brez9o>

**imPPacto. Evaluaciones independientes** - <https://bit.ly/2MUn5SN>

---

## Barra de progreso

Ya leíste la Guía 2. Completaste un 40% de la serie “¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?”



---

## Lecturas recomendadas

Cerezo, L. y Fernández Prieto, A. (2011). *Manual de planificación, monitoreo y evaluación*. Programa Remediar. Buenos Aires: Ministerio de Salud de la Nación. Consultado el 14 de julio de 2012.

Ernesto Cohen y Rolando Franco (1992) *Evaluación de proyectos sociales*, México.

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

Keith Mackay (2007) “¿Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno?”, Washington D.C: Banco Mundial.

María Mercedes Di Virgilio y Romina Solano (2012) *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*, Buenos Aires: CIPPEC y UNICEF.

Natalia Aquilino (2018). *Aprender de las políticas*, Buenos Aires: Infobae.

Weyrauch, V. (2012). Guía N°1: Por qué monitorear y evaluar la incidencia. En *¿Cómo monitorear y evaluar la incidencia en políticas públicas?* Buenos Aires: CIPPEC.

---

## 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° 2: Monitoreo y evaluación, *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](http://www.cippec.org)**

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

CIPPEC<sup>®</sup>