

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

## GUÍA N° 4 Objetivos y metas Elementos claves de una carta de navegación

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.

Este documento busca introducir al lector a los elementos básicos para elaborar objetivos y metas en la planificación de políticas públicas.

Una política pública implica una toma de posición sobre un problema social. Por este motivo, definir claramente el horizonte de una intervención es un aspecto crítico. En este sentido, el concepto de **objetivo** es una expresión lógica de los resultados o logros que se esperan alcanzar. Los objetivos no señalan resultados concretos ni medibles, pero sí expresan el propósito central del proyecto. Estos tienen que ser coherentes con la misión de la entidad, deben estar redactados de manera clara, y deben ser realistas, desafiantes y congruentes (Armijo, 2011).

**El objetivo es la situación que se desea obtener al final del periodo de duración del proyecto, mediante la aplicación de los recursos y realización de actividades previstas.**

Fuente: Cohen y Franco (1992)

## Tipos de objetivo

Cohen y Franco (1992) identifican seis tipos de objetivos:

**1. De resultado y de sistema.** Los objetivos de resultado proponen cambios en alguna dimensión de la realidad a través del impacto del proyecto, el programa o la política pública. Los objetivos de sistema se refieren a los intereses de la organización que implementa la política pública (por ejemplo, el Estado municipal, provincial o nacional).

**2. Originales y derivados.** Los objetivos originales constituyen el propósito central del

proyecto y los objetivos derivados son aquellos posibles logros que puedan obtenerse a partir de alcanzar los resultados esperados del proyecto. Por ejemplo un programa alimentario tiene objetivos nutricionales en la población joven de una región que son originales y objetivos educacionales para la misma población que son derivados.

**3. Generales y específicos.** Los objetivos generales suelen ser abstractos y difíciles de ejecutar y evaluar. Por ello, deben ser operacionalizados en objetivos específicos con un menor nivel de

abstracción, de mayor concreción y capacidad de ser evaluables. En este sentido, hay una continuidad entre un tipo de objetivo y otro. Representan una cadena lógica (deductiva) desde el más general al más específico. Por ello es importante que haya coherencia entre cada eslabón de la cadena.

**4. Únicos y múltiples.** Es posible que un proyecto tenga más de un objetivo. En esos casos es esperable que los objetivos múltiples tengan algún grado de complementariedad. La existencia de objetivos múltiples dificulta la selección de las actividades del proyecto y su evaluación.

**5. Complementarios, competitivos e indiferentes.** Los objetivos son complementarios cuando alcanzar uno de ellos implica alcanzar los otros o aumenta la probabilidad de lograrlos. En los competitivos, por

el contrario, lograr un objetivo implica sacrificar o dificultar el logro de los demás. Los objetivos son indiferentes cuando la consecución de uno no altera la probabilidad de tener éxito con los otros.

**6. Inmediatos y mediatos.** Los objetivos inmediatos son aquellos que se pretende lograr en el corto plazo, mientras que mediatos son los que se ubican en el mediano o largo plazo.

Esta clasificación de un objetivo no es excluyente. Un objetivo puede clasificarse por distintos tipos, por ejemplo, puede ser general, único e inmediato. En este sentido, la utilidad de esta tipología reside en que se pueden evaluar la formulación de un objetivo siguiendo cada una de las alternativas que proponen Cohen y Franco.

## ¿Cómo definir objetivos generales y específicos?

	OBJETIVO GENERAL	OBJETIVO ESPECÍFICO
<b>DEFINICIÓN</b>	Logros que espera la Entidad para cumplir con su misión. Claros, realistas, desafiantes y congruentes entre sí. No señalan resultados concretos ni directamente medibles por medio de indicadores pero sí que expresan el propósito central del proyecto. Tienen que ser coherentes con la misión de la entidad. El tiempo verbal de los objetivos es el infinitivo.	Se derivan de los objetivos generales y los concretan, señalando el camino que hay que seguir para conseguirlos. Indican los efectos específicos que se quieren conseguir aunque no explicitan acciones directamente medibles mediante indicadores. El tiempo verbal de los objetivos es el infinitivo.
<b>EJEMPLO: DIRECCIÓN DE COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA</b>	Aumentar la eficiencia la gestión administrativa en el Ministerio de Gobierno	<p><b>A.</b> Establecer pautas de comunicación entre los funcionarios del Ministerio de Gobierno respecto a las actividades a realizar.</p> <p><b>B.</b> Impulsar la celeridad en las gestiones administrativas del Ministerio de Gobierno.</p> <p><b>C.</b> Promover la transparencia en las contrataciones del Ministerio de Gobierno.</p>

## ¿En qué consisten las metas?

La meta puede definirse como “un objetivo temporal, espacial y cuantitativamente dimensionado” (Cohen & Franco, 1992: 90). En este sentido, las metas expresan un nivel de desempeño a alcanzar que debe ser dimensionado a partir de indicadores. Armijo (2011) plantea algunas características que deben tener las metas:

1. El desempeño debe ser medible (contar con una línea de base, medios de verificación y desempeño histórico).
2. Debe tener un periodo de cumplimiento.
3. Deben ser posibles de cumplir por la institución (realistas).
4. Deben expresar claramente el ámbito geográfico que cubre.

5. Deben ser conocidas y acordadas con los ejecutores.
6. Deben tener responsables.

5. Si se consideran los supuestos que no controlables por la institución, la meta depende de las externalidades y no de las acciones de la institución.

A su vez, al momento de elaborar metas se debe tener en cuenta algunas cuestiones problemáticas.

1. Si no existen o no se construyen los medios de verificación, la evaluación no es confiable.
2. Si no existen datos disponibles para estimar la línea base, existe riesgo de sobre o subvalorar la meta.
3. Si la institución desconoce estándares de entidades similares, no es posible evaluar respecto de las mejores prácticas.
4. Si se desconoce la población objetivo y potencial, la meta no permite monitorear el avance hacia el cumplimiento del objetivo.

En la planificación de políticas, programas y proyectos el establecimiento de metas constituye un punto central ya que al dimensionar espacial, temporal y cuantitativamente el logro o el avance en la consecución de objetivos, se establece una referencia para el monitoreo y la evaluación de la intervención. A continuación se presentan algunos problemas que pueden tener las metas al momento de ser formuladas.

META INCORRECTAMENTE FORMULADA	PROBLEMA	META CORRECTAMENTE FORMULADA
Eliminar el hacinamiento en hogares urbanos y rurales.	Eliminar no es un concepto claro. No hay valor de referencia para evaluar. ¿Es realista llevar la tasa de hacinamiento a 0?	Reducir el porcentaje de hogares que viven en hacinamiento al 10,3% a nivel nacional y rural al 13,4%.
Aumentar la asistencia a bachillerato.	No está claro cuál es indicador de referencia.	Alcanzar una tasa neta de asistencia a bachillerato del 80,0%.

## Para profundizar sobre estos temas

**Aportes para monitorear y evaluar las Metas Estratégicas 2014, coordinadas por la Jefatura de Gabinete de Ministros** - <https://bit.ly/2SAclOW>

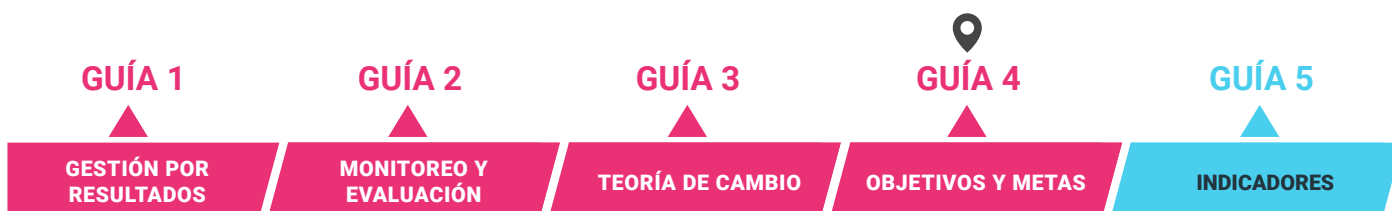
**Agenda 2030 Argentina** - <https://bit.ly/2xN7114>

**Plan de Metas Evaluables 2018 – 2019. Ministerio de Gobierno de la provincia de San Juan** - <https://bit.ly/2EhsNf9>

---

## Barra de progreso

Ya leíste la Guía 4. Completaste un 80% de la serie "¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?"



---

## Lecturas recomendadas

Adulante, E., & Córdoba, J. (2011). *Formulación de programas con la metodología de marco lógico*. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5507-formulacion-programas-la-metodologia-marco-logico>

Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, CEPAL, ILPES.

Armijo, M., & Bonnefoy, J. C. (2005). *Indicadores de desempeño en el sector público*. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/5611-indicadores-desempeno-sector-publico>

Cohen, E., & Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. México: Siglo XXI.

Sandoval, C., Sanhueza, A., & Williner, A. (2015). *La planificación participativa para lograr un cambio estructural con igualdad: las estrategias de participación ciudadana en los procesos de planificación multiescalar*. CEPAL. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/39055-la-planificacion-participativa-lograr-un-cambio-estructural-igualdad-estrategias>

---

## 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° 4: Objetivos y metas. Elementos claves de una carta de navegación, *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>