

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



**Análisis de la eficacia del sistema de monitoreo y evaluación en el
Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual**

**TESIS PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE MAGÍSTER
EN GERENCIA SOCIAL CON MENCIÓN EN GERENCIA DE
PROGRAMAS Y PROYECTOS DE DESARROLLO**

AUTORA

Lile Marilú López Fernández

ASESORA:

María Amelia Fort Carrillo

Setiembre, 2018

RESUMEN EJECUTIVO

La presente investigación tiene como objetivo principal, conocer la contribución del sistema de monitoreo y evaluación en la mejora de la gestión por resultados del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual, (PNCVFS) identificando factores coadyuvantes o limitantes en el proceso para proponer mejoras en los puntos débiles que pudieran encontrarse en el sistema de monitoreo y evaluación.

La investigación tuvo en cuenta cuatro variables de análisis:

- Factores facilitadores en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- Estrategias para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- Factores críticos en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- Contribución a la mejora de las intervenciones del PNCVFS.

La finalidad de la investigación, es generar recomendaciones que puedan mejorar la implementación del sistema de monitoreo y evaluación (SIME), para capitalizar lecciones aprendidas que puedan constituirse como buenas prácticas, para una acertada toma de decisiones en forma oportuna y realista; y por ende contribuir a las mejoras de las intervenciones del PNCVFS.

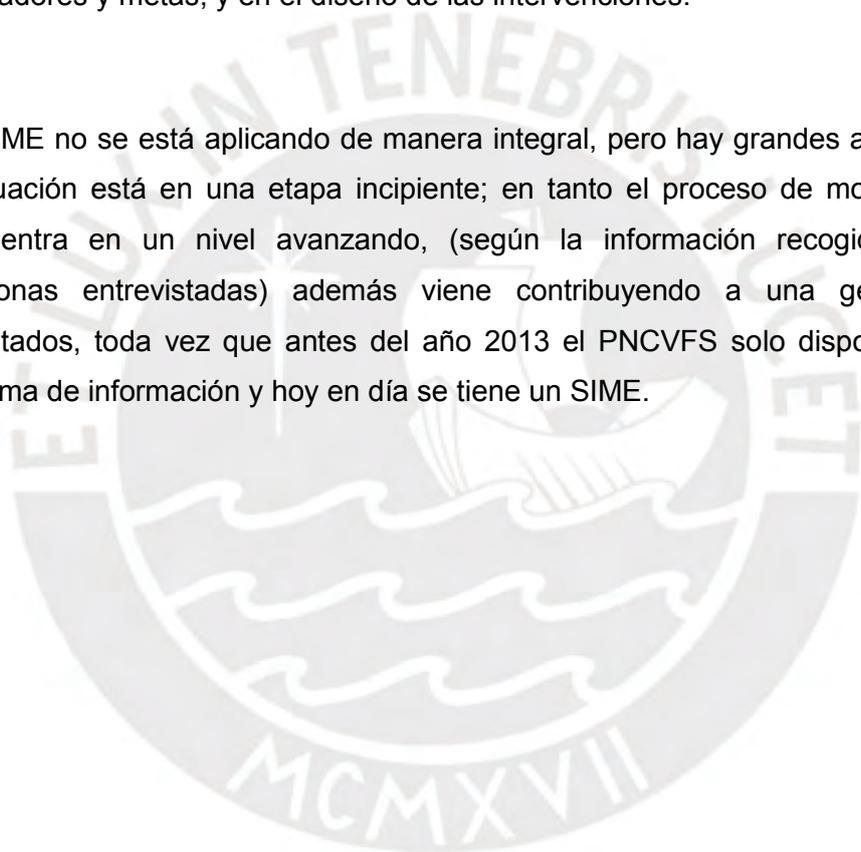
Uno de los hallazgos más importantes identificados, es que las acciones de monitoreo y evaluación cuentan con presupuesto asignado, pero limitado, así como de información estadística confiable y útil, (a pesar que a veces, hay omisiones y errores en la información registrada lo que genera constantes cambios en el reporte estadístico). El SIME cuenta con las herramientas, las directivas y la asistencia técnica brindada que permiten implementar los procesos de monitoreo y evaluación de manera oportuna. Una recomendación es asegurar la continuidad del SIME, para ello se requiere incorporar mejoras

continuas para fortalecer los avances logrados y responder a las necesidades propias de las intervenciones del PNCVFS.

Se ha priorizado el proceso de monitoreo, y la construcción de herramientas requeridas, estableciéndose la necesidad de fortalecer las capacidades del personal involucrado con las acciones de monitoreo y evaluación.

Las intervenciones se han fortalecido, a partir de contar con personal capacitado en monitoreo y evaluación, en el uso de herramientas, formulación de indicadores y metas, y en el diseño de las intervenciones.

El SIME no se está aplicando de manera integral, pero hay grandes avances; la evaluación está en una etapa incipiente; en tanto el proceso de monitoreo se encuentra en un nivel avanzando, (según la información recogida de las personas entrevistadas) además viene contribuyendo a una gestión por resultados, toda vez que antes del año 2013 el PNCVFS solo disponía de un sistema de información y hoy en día se tiene un SIME.





DEDICATORIA

Con cariño y gratitud a mi madre, a mi familia,
y, de manera especial, a mi papito Bartolomé
cuya cercanía y guía lo convierten en el ángel
que me cuida desde el cielo.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, por el espíritu de esfuerzo y perseverancia que ha puesto en mí, cada día.

Así mismo agradezco a al Sr. Juan Carlos Li, quien me brindó las facilidades dentro de mi institución; a todos mis amigos por su valioso apoyo y a las personas que colaboraron en las entrevistas.

Agradezco a mi novio y mi familia por la confianza y apoyo incondicional.

En forma muy especial agradezco a la Mg. Amelia Fort, mi asesora, por su valioso apoyo y gran experiencia que permitió que culmine con la presente tesis.

CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTO

I. INTRODUCCIÓN	8
1.1. Planteamiento del problema.....	8
1.2. Justificación.....	12
1.3. Objetivo.....	14
1.3.1. Objetivo general.....	14
1.3.2. Objetivos específicos.....	14
II. MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	15
2.1. Marco contextual.....	15
2.2. Marco teórico.....	32
2.2.1. Monitoreo.....	34
2.2.2. Evaluación.....	37
2.2.3. Sistema de Monitoreo y Evaluación.....	40
2.2.4. Gestión por resultados.....	45
III. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	50
3.1. Forma de investigación.....	50
3.2. Estrategia metodológica.....	50
3.3. Variables.....	52
3.4. Fuentes de información.....	53
3.5. Técnicas de recojo de información.....	53
3.6. Procesamiento y análisis de datos.....	54
3.7. Dimensión.....	54
IV. ANÁLISIS Y RESULTADOS	56
4.1. Presentación de resultados a nivel de variables.....	56
4.1.1. Factores facilitadores en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.....	6

4.1.2. Estrategias para la implementación del sistema de monitoreo y Evaluación.....	60
4.1.3. Factores críticos en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.....	66
4.1.4. Contribución a la mejora de las intervenciones.....	75
4.1. Discusión de resultados.....	82
V. CONCLUSIONES	85
VI. RECOMENDACIONES	87
BIBLIOGRAFÍA.....	88
ANEXOS	



INTRODUCCIÓN I

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el marco de los compromisos asumidos por el Estado Peruano ante la comunidad internacional, en particular la Convención Belem do Pará (adoptada en 1994 y ratificada en 1996), se adoptó como política pública la creación de un Ministerio para defender los derechos de las mujeres, en particular el derecho a una vida libre de violencia. Es así que el 29 de octubre de 1996 fue creado el Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano (PROMUDEH)¹, ahora Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)². Al año siguiente se promulga la Ley N° 26260, Ley de protección frente a la violencia familiar³, y luego en 1999 se crea el primer módulo de atención contra la violencia familiar denominado “Emergencia Mujer”⁴, en la actualidad Centros Emergencia Mujer (CEM).

Una de las apuestas centrales que tuvo el Estado Peruano para enfrentar la violencia familiar y sexual, fue la creación del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual (PNCVFS)⁵. El PNCVFS se constituyó como un programa de protección social a cargo de la implementación de los CEM, con el objetivo de atender y prevenir la violencia familiar y sexual.” (Manual de Operaciones MIMP 2012 s/p).

En sus inicios el PNCVFS no contaba con acciones sistemáticas de monitoreo y evaluación para evidenciar sus logros, pero había desarrollado un reconocido sistema de información generando estadísticas a través de la Unidad de Generación de Información y Gestión del Conocimiento, orientado a visibilizar la problemática de la violencia familiar y sexual, mas no estaba enfocado al monitoreo de los indicadores de actividades y los productos.

¹ Mediante Decreto Legislativo 866

² Mediante Decreto Legislativo N° 1098
publicado el 20 de enero de 2012

³ Mediante Decreto Supremo N° 006-97-JUS

⁴ Resolución Ministerial N°216-99-PROMUDEH, de fecha 5 de julio de 1999

⁵ Mediante Decreto Supremo N° 008-2001-PROMUDEH, de fecha 26 de abril del 2001

Los resultados del diagnóstico del PNCVFS, realizado por la Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada del MIMP, evidenciaron que el PNCVFS hasta el año 2013 no contaba con un sistema, ni con instrumentos de monitoreo y evaluación (MIMP/PAME 2014: 8).

Hasta el año 2013, La política del PNCVFS respecto a recoger información no establecía metas para cumplir, tampoco hacía el seguimiento a la utilidad de las actividades, insumos, producto y resultados. El interés se reducía a la acciones de supervisión, para verificar el cumplimiento de las leyes, procedimientos normas e instrumentos de gestión del mencionado Programa⁶

Además, se evidenció que la estructura organizacional tuvo una lógica funcional, es decir, en la que las unidades priorizan las actividades que les corresponden realizar, en vez de hacerlo con un enfoque de gestión basado en resultados, en el que la planificación, implementación y seguimiento de las actividades se realiza en función a los resultados (específico y final) que se quieren lograr.

Es así que los diversos servicios reportaban una información que servía para el cumplimiento de metas operativas, pero que no abona a una gestión por resultados.

Tampoco se desarrolló un sistema de evaluación que permita generar evidencias, por lo que era difícil poder determinar si las intervenciones realizadas contribuían a un cambio en la población intervenida. Esta práctica era muy común en los diversos programas sociales que tiene el Estado Peruano, ya que una de las principales deficiencias de la gestión pública es la limitada evaluación de los resultados, así como el limitado monitoreo de los insumos, actividades, productos y resultados de los programas o proyectos.

⁶ Los resultados del diagnóstico del PNCVFS, realizado por la Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada del MIMP, texto extraído del PAME 2014

En el año 2013 se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública⁷, según la cual “se establecía como apuesta central una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, siendo uno de sus componentes el seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento, lo que provocó en los diversos programas y proyectos sociales la implementación de sistemas de monitoreo y evaluación, orientados a la generación de evidencia” (PCM 2013: s/p).

En el marco del presupuesto por resultados, promovido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se solicitó a los programas sociales la formulación e implementación de programas presupuestales enmarcados en la Directiva N° 002-2016-EF/50.01 Resolución Directoral N° 024-2016-EF/50.01. Artículo 3 Inciso b:

Categoría presupuestaria que constituye un instrumento del Presupuesto por Resultados, y que es una unidad de programación de las acciones de las entidades públicas, las que integradas y articuladas se orientan a proveer productos para lograr un Resultado Específico en la población y así contribuir al logro de un Resultado Final asociado a un objetivo de política pública. (MEF 2016:3).

Es así que el PNCVFS empieza a implementar el Programa Presupuestal (PP) 080 “Lucha contra la violencia familiar”, ejecutado desde el año 2012⁸. En los años 2013 y 2014, el MEF autorizó la ejecución del PP, exigiendo un conjunto de resultados a partir de intervenciones estratégicas orientadas a afrontar un problema y modificarlo. En este caso la reducción de la prevalencia de la violencia familiar⁹.

Este cambio en la concepción de las intervenciones condujo al PNCVFS a generar una serie de iniciativas con el objetivo de mostrar no solo

⁷ Mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, de fecha 9 de enero de 2013

⁸ De acuerdo al anexo D de la Ley N° 29812, Ley que aprueba el Presupuesto del Sector Público

⁹ Cabe precisar que el PNCVFS aborda diversas manifestaciones de la violencia contra las mujeres e integrantes del grupo familiar. El sistema de monitoreo y evaluación que adoptó el PNCVFS responde a su objetivo central y se orientó hacia el seguimiento de indicadores de desempeño y a la generación de evidencia de sus intervenciones. Para los fines del PP 080 se adoptó como problema central la violencia familiar y se orientó hacia la medición de la reducción de dicha violencia.

evidencias a nivel de sus resultados como programa, sino que las intervenciones que lo componen también demuestren que son eficaces y efectivas.

Ello hace que el PNCVFS adopte las acciones para implementar un sistema de monitoreo y evaluación, orientado a la generación de información y evidencia que permita mostrar resultados de las intervenciones implementadas. Es así que en noviembre del año 2012 se crea la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación¹⁰ del PNCVFS – MIMP, que se encarga de todo el proceso de monitoreo y evaluación, la misma que se ha ido implementando progresivamente, generando herramientas e instrumentos, así como se encarga de gestionar el Plan Anual de Monitoreo y Evaluación, aprobado anualmente. Al momento de recabar información para la presente investigación se aprobaron tres planes anuales, en el periodo 2014 a 2016.

Existen avances respecto a la implementación del SIME y se evidencian limitaciones presupuestales que podrían incidir en la implementación del sistema al momento de medir algunos componentes, como por ejemplo la calidad de atención, la eficiencia en los servicios y el desarrollo de evaluaciones a los servicios.

Era importante implementar un sistema de monitoreo y evaluación, porque es útil para generar evidencia de la efectividad de las intervenciones del PNCVFS, entendiéndose como evidencia a resultados medibles que permiten observar si las intervenciones del PNCVFS lograban sus objetivos, resultados y metas.

En esta investigación interesa conocer, si la implementación del SIME del PNCVFS ha contribuido a la mejora de una gestión por resultados en el periodo 2014 al 2016, y que nivel de ajuste se requiere para mejorar dicho sistema.

Para el desarrollo del estudio se planteó como pregunta general:

¹⁰ Manual de Operaciones, aprobado mediante Resolución Ministerial N°316-2012-MIMP, de fecha 20 de noviembre 2012

¿De qué manera la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones que brinda el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual?

Para poder responder a dicha pregunta se definieron las preguntas de investigación, las mismas que dieron forma a los objetivos del estudio.

Cuadro N° 1.1

Preguntas de investigación

Pregunta general	Preguntas específicas
¿De qué manera la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones que brinda el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual?	¿Cuáles han sido los factores facilitadores identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?
	¿Cuáles han sido los factores críticos identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?
	¿Cuáles son las mejoras percibidas en las intervenciones debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?

Fuente: Elaboración propia

1.2. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se enmarca en el contexto de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que expresa que una de las principales deficiencias de la gestión pública en el Perú es la limitada evaluación de resultados e impactos, así como el limitado monitoreo al efecto de los insumos, procesos, productos y resultados de los programas o proyectos. En dicho marco se requiere implementar

sistemas eficaces de monitoreo y evaluación para una adecuada gestión por resultados de las intervenciones públicas.

La generación de evidencias constituye un elemento crucial para poder sustentar la eficacia, eficiencia, calidad e impacto de las intervenciones en la población. Así se garantiza el uso eficaz y eficiente del presupuesto asignado en la provisión de bienes y servicios brindados a la ciudadanía.

El PNCVFS tiene un sistema de monitoreo y evaluación desde el año 2014, no obstante, es necesario conocer si dicho sistema implementado está contribuyendo a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones del PNCVFS.

El análisis de la implementación del sistema, supone:

- Identificar los puntos críticos en su implementación.
- Establecer alternativas de solución y realizar las mejoras en el diseño y en la implementación del sistema.

Desde la gestión del conocimiento, permitirá no sólo conocer la efectividad del sistema, sino capitalizar las lecciones aprendidas que pueden constituirse como buenas prácticas a replicarse para la generación de evidencias.

Es necesario examinar si la mejora del SIME contribuye a la generación de lecciones aprendidas y de evidencias que coadyuven a una toma de decisiones oportuna y realista, y por ende a la mejora de las intervenciones, que es el objetivo central de la modernización del Estado.

Si las intervenciones mejoran y muestran evidencias que están teniendo buenos resultados en la población, se constituirá en un puente que permita acercar el planeamiento, el monitoreo y la evaluación con la prestación del servicio para beneficiar a la población.

Para el PNCVFS, mostrar resultados es muy importante porque se estaría enfrentando un problema de por sí muy grave, y porque también se estaría demostrando la utilidad del sistema y su contribución a una gestión por resultados lo que permitirá mayor eficiencia y una mejor asignación de recursos.

Desde la Gerencia Social se justifica la presente investigación porque el conocimiento que se obtenga sobre la implementación del sistema de monitoreo y evaluación, va a permitir identificar cuáles son los puntos que deben ser fortalecidos, mejorar la planificación, el monitoreo y la evaluación, reforzar lo positivo como lección aprendida y buena práctica, y finalmente contribuir a la calidad de la atención brindada a la población usuaria de los servicios del PNCVFS, sujeto central de cualquier intervención pública.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Conocer si la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones que brinda el PNCVFS, identificando factores coadyuvantes o limitantes en el proceso, para proponer mejoras en dicho sistema.

1.3.2. Objetivos específicos

- Analizar los factores facilitadores identificados en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- Analizar los factores críticos encontrados en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.
- Describir las mejoras percibidas en las intervenciones debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

2.1. MARCO CONTEXTUAL

2.1.1. Contexto internacional

En este contexto, Alejandro Medina señala lo siguiente con relación a la crisis del llamado Estado de bienestar:

Existe suficiente consenso en señalar que los rasgos cruciales para caracterizar a un Estado de Bienestar a partir del periodo posterior a la segunda guerra mundial, son: un ambiente macroeconómico y políticas globales que conduzcan a la creación de empleo y generación de ingresos (amplia influencia de políticas keynesianas que ofrecen la posibilidad de controlar el ciclo económico, anticipando y previniendo las crisis); perseguir la meta del pleno empleo (a través de políticas macroeconómicas o políticas de activación del mercado laboral); un desarrollado sistema de protección social con una amplia cobertura en términos de riesgos y de población (seguridad social y asistencia social). (Medina 2005: 43).

María Celle, Meride Sotomarin y Mayen Ugarte acotan:

Este nuevo paradigma, que fue adoptado también por otros países, pone énfasis en el uso de técnicas privadas de administración en la gestión pública, tales como la gestión por resultados, la mayor responsabilidad de los gestores y mayor flexibilidad desde el punto de vista institucional. Este nuevo estilo de gestión implica el desarrollo de sistemas de indicadores y de información orientados a medir el avance en el logro de objetivos, resultados e impactos; una mayor participación de los ciudadanos en la formulación y fiscalización de políticas, programas y proyectos y, por lo tanto, menor control jerárquico y mayor rendición de cuentas; la

externalización de servicios provistos por el Estado; la entrega de bonos que premien la productividad de los empleados públicos, entre otros. El avance en la adopción y la forma en que se ha implementado han sido diferentes entre países. (Celle, Sotomarin, Ugarte 2001: 15).

La implementación de sistemas de monitoreo y evaluación es una necesidad y se está imponiendo (algunos antes que nosotros), en los países latinoamericanos quienes han desarrollado propuestas organizacionales para asumir este reto de medir los cambios que predisponen al desarrollo humano. En el caso de nuestro país igualmente se han creado estructuras orgánicas en la mayoría de sectores y además se ha desarrollado un marco regulatorio, legal y procedimental.

En nuestro país surgieron diferentes iniciativas y propuestas de monitoreo y evaluación de acuerdo a la materia social “Las iniciativas reafirman que es una buena práctica institucional y se refieren a mejorar el planeamiento y manejo presupuestal de sus intervenciones, como la gestión de resultados” (Vásquez 2013).

Muestra la experiencia internacional tres niveles analíticos cuando se diseña e implementa sistemas de planificación, monitoreo y evaluación y los tres son etapas de un mismo proceso de gestión: a nivel *macro* y que los programas sociales y en general las políticas públicas tienen que ver con un proyecto de desarrollo y a menudo expresan los modelos económicos por los que ha optado el gobierno de turno. El otro nivel llamado también *meso* está referido a la planificación del tipo de programa social al que pertenece. El nivel micro al que alude Cunnill y Ospina (2003) es la puesta en práctica por los responsables directos del monitoreo y evaluación.

Como señalan los autores, un sistema de monitoreo y evaluación debe ser parte de una propuesta mayor, a nivel de todos los programas sociales, relacionándose de manera intrínseca con las mejoras

económicas del país y con mejor gestión e intervención de las autoridades locales.

2.1.2. Contexto nacional

En el Perú, se ha reconocido la necesidad de crear un sistema de monitoreo y evaluación considerando los resultados para responder a los objetivos de la cadena presupuestaria. Se necesita información más clara y sistemática para probar que la inversión financiera vale la pena; y además para dar cuenta del dinero público a los ciudadanos “En este sentido, el móvil para que los tomadores de decisión asignen valor a estos procesos es que debe hacer factible el uso la información del monitoreo y evaluación para una oportuna toma de decisiones” (May 2006)

Hay algunas entidades como el Instituto Nacional de Estadística e informática (INEI), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) que tienen mejoras y avances en sus sistemas de registro de información y particularmente en sus sistemas de monitoreo y evaluación. Los indicadores de salud y educación para decir algo más, son los más conocidos e importantes y permite saber cómo están estos sectores a nivel nacional.

Lamentablemente no todos los sectores tienen una adecuada metodología para recoger información de manera ordenada y con sentido; esto impide que a nivel del Estado se puedan hacer algunas evaluaciones sociales de forma más general. Esto sucede por ejemplo con algunas obras de infraestructura social y productiva de Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) y sucedía también con el anterior Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA). Esta desinformación creó grandes limitaciones para que se puedan tomar decisiones y para exponer ante el país si se está avanzando y cuánto, en torno a problemas importantes del país.

El surgimiento de un Presupuesto por Resultados (PpR) ha obligado a los sectores públicos y autoridades tanto a nivel regional y local a

definir su información inicial, elaborar un “diagnostico” previo para conocer desde donde partían y definir hacia donde se dirigían y que resultados se proponían lograr.

El PpR es pues una metodología acertada para hacer mejor uso de los recursos, para ello requiere sistemas de monitoreo y evaluación cada vez más eficaces. Este nuevo enfoque del gasto público y el sistema de MyE es una estrategia imprescindible, tal como lo sustenta Livia Benavides en el documento del Banco Mundial¹¹:

En cuanto a las evaluaciones de los programas, el Perú afronta un reto mucho mayor para la creación de una cultura de evaluación. En general, la evaluación de programas se ha realizado principalmente debido a la presión externa, con sólo unas cuantas excepciones. Necesitamos cambiar esto. Hay algunos programas que están por comenzar, donde será muy importante apoyar, monitorear y evaluar desde el principio mediante un diseño claro de la evaluación. Esto se aplica particularmente a los programas de protección social. (BANCO MUNDIAL 2006:46).

2.1.3. Contexto institucional

En el año 2004, cuando el MIMP aún era el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, se creó el Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME)¹² dando lugar a acciones normativas para impulsar las acciones de monitoreo y evaluación que realizan los organismos públicos, las unidades ejecutoras y las unidades orgánicas del sector. El objetivo fue procesar la información, de tal manera que se admita el monitoreo y evaluación del desempeño de los programas y proyectos sociales y su contribución al logro de los objetivos del Plan Estratégico Sectorial (MIMDES 2004).

¹¹ Hacia la Institucionalización de los Sistemas de Monitoreo y Evaluación en América Latina y El Caribe: Actas de una Conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo. Livia Benavides, Especialista Principal del Sector Social, Banco Mundial, página 46

¹² Resolución Ministerial N° 331-2004-MIMDES

Se aprueba así la “Normas y procedimientos del Sistema de Monitoreo y Evaluación del sector Mujer y Desarrollo Social”¹³. Más adelante, con la Directiva N° 008-2011-MIMDES, el MIMP adopta la fase de monitoreo y evaluación, acotando que tiene cuatro fases: registro, seguimiento, monitoreo y evaluación. Para este sector, los procesos de seguimiento y monitoreo eran diferentes, ya que el seguimiento se refería a las alertas informativas con recomendaciones, y el monitoreo estaba referido al seguimiento a las recomendaciones por efectos de las alertas.

En el año 2016 se deroga la Directiva N° 008, se elimina el ciclo de monitoreo y evaluación y se aprueba la Directiva N° 010-2016-MIMP “*Normas para el seguimiento y evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables*”, aprobada mediante Resolución Ministerial N° 142-2016-MIMP, en el que se fusionan los procesos de seguimiento y monitoreo en uno solo y se les denomina proceso Seguimiento, conforme a los mandatos del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Cabe recordar que el período de la presente investigación es entre los años 2014 y 2016.

El 20 de enero de 2012 es aprobada, mediante Decreto Legislativo, la Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada como el órgano responsable de proponer los procesos de registro, seguimiento, monitoreo y evaluación integral de las políticas, planes nacionales y sectoriales a cargo del MIMP¹⁴.

También se aprobó el Manual de Operaciones del PNCVFS, que en su título V, Artículo 46°, precisa que los procesos de monitoreo del Programa se desarrollan dentro de los lineamientos establecidos, orientándose a las acciones referidas al registro de información, el seguimiento, monitoreo y evaluación¹⁵.

¹³ Directiva N° 001-2004-MIMDES

¹⁴ Decreto Legislativo N° 1098 MIMP 2012,

¹⁵ Resolución Ministerial N° 316-2012-MIMP

La Unidad de Planeamiento y Presupuesto (UPP) del PNCVFS, en el marco del Manual de Operaciones del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual¹⁶, tiene como función dirigir y supervisar los procesos y sistemas de información, seguimiento, monitoreo y evaluación del Programa. A partir de ello se crea la Sub unidad de Monitoreo y Evaluación¹⁷ con el encargo de formular, diseñar, ejecutar y evaluar los procesos de monitoreo y evaluación para generar información, y facilitar toma adecuada de decisiones en cuanto a aspectos operativos enmarcados en los objetivos y políticas del MIMP. A fin de instalar una cultura de monitoreo y evaluación a través de la gestión por resultados, que oriente a mejorar todos sus procesos operativos según las líneas de intervención, el PNCVFS está impulsando una serie de acciones, entre ellas, ha buscado focalizar los procedimientos y normas hacia un enfoque basado en resultados (Plan Anual de Monitoreo y Evaluación de la Intervenciones del PNCVFS MIMP/PAME 2014: 5).

Con este nuevo enfoque se busca mostrar evidencias de cambio en las intervenciones en materia de atención y prevención de la violencia familiar y sexual.

La formulación del Programa Presupuestal con enfoque de Resultados permitió al PNCVFS ingresar a una gestión por resultados que se oriente a alinear los procesos operativos hacia cambios en la población. Es así que en marzo del 2011, se emite la Resolución Directoral N° 002-2011-EF/76.01, que aprueba los Lineamientos para la Programación y Formulación del Presupuesto del Sector Público 2012 y anexos, de las cuales se resaltan las pautas para la identificación, diseño, así como los contenidos mínimos de los Programas Presupuestales con Enfoque de Resultados (PPER). En dichos lineamientos se orientan los canales de intervención a través de una cadena de resultados a fin de llegar a impactos en la población, los que deben contrastarse con evidencias y mediciones de cambios, lo

¹⁶ Ídem

¹⁷ R.M. N° 316-2012-MIMP

que supone la necesidad de generar un sistema de monitoreo y evaluación (MIMP 2014: 5-6).

Con esta acción, se promovía el seguimiento y las evaluaciones con independencia de los programas y proyectos sociales implementados, a fin de ajustar y mejorar su diseño, todo ello en el marco de la programación presupuestaria.

Así como aprender de los errores pasados y proponer las medidas necesarias para un desempeño apropiado para medir los resultados del gasto público, el PNCVFS se adecuó a los nuevos formatos y diseño de acuerdo a la nueva directiva, para la formulación del Programa Presupuestal (MIMP 2014: 6).

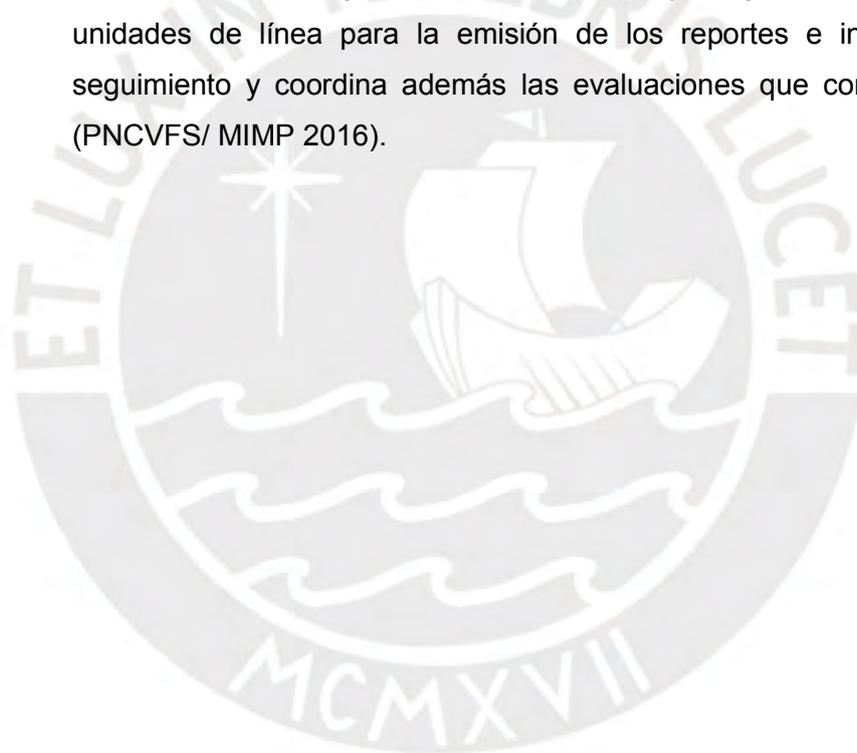
En su contenido, el Programa Presupuestal “Lucha contra la violencia familiar” del PNCVFS “formuló un marco lógico en base a un modelo conceptual, explicativo y prescriptivo, con indicadores enfocados en la medición de los resultados finales, resultados específicos, productos, actividades y tareas” (MIMP 2014: 6).

Para el PNCVFS, esto implica asumir el Programa Presupuestal, elaborar los mecanismos para un seguimiento de indicadores que contemplen la eficiencia, eficacia, calidad y economía, y de los productos, el resultado específico, y el resultado final como parte de la cadena de valor público. Para su fortalecimiento se iniciaron acciones que apuntalarían los procesos de monitoreo y evaluación, generando sus respectivos planes anuales.

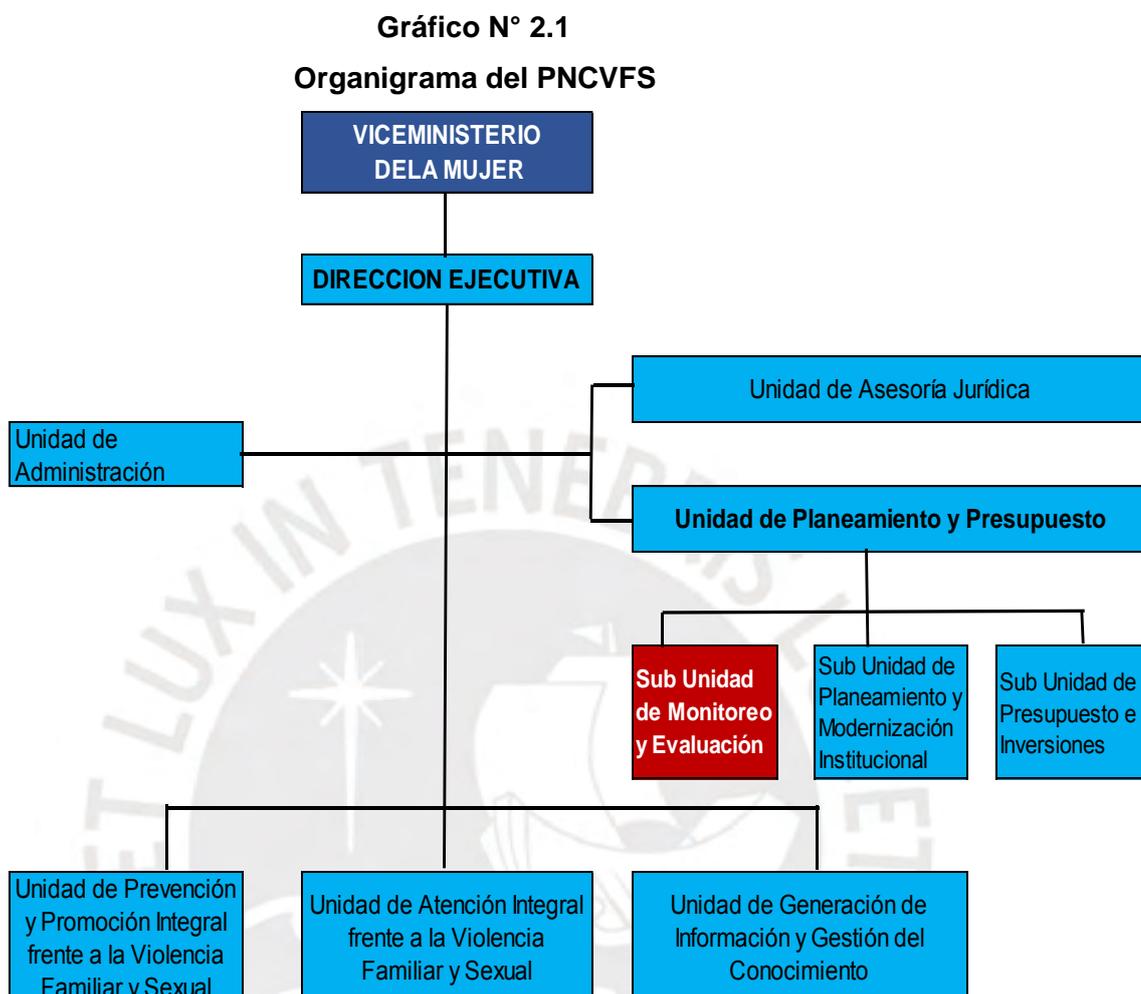
En los años 2014, 2015 y 2016, se promulgan Resoluciones de la Dirección Ejecutiva del PNCVFS para aprobar sus planes anuales de monitoreo y evaluación (PAME). Así mismo se van dando algunas reformulaciones y mejoras, año tras año. Finalmente, el año 2016, se realiza una revisión y renovación de este sistema, mejoras que fueron incluidas en el PAME 2016 e implementa un sistema específico de Monitoreo y Evaluación (SIME), considerando tres aspectos:

a). Los roles que tendrán cada una de las unidades orgánicas, como unidad implementadora, unidad de apoyo o unidad de asesoramiento, [...] dando un rol conductor a la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación (SUME). Cabe precisar que para la construcción del SIME, el PNCVFS a través de del Manual de Operaciones crea la SUME la cual se constituye como un órgano de asesoramiento de la Dirección Ejecutiva, asignándole líneas de coordinación funcional, personal y presupuesto.

La SUME coordina con la Unidad de Generación de Información y Gestión del Conocimiento para la provisión de la información recogida a través de los registros administrativos, y luego con las demás unidades de línea para la emisión de los reportes e informes de seguimiento y coordina además las evaluaciones que correspondan (PNCVFS/ MIMP 2016).



En el gráfico N°2.1, se presenta la estructura orgánica del programa PNCVFS.

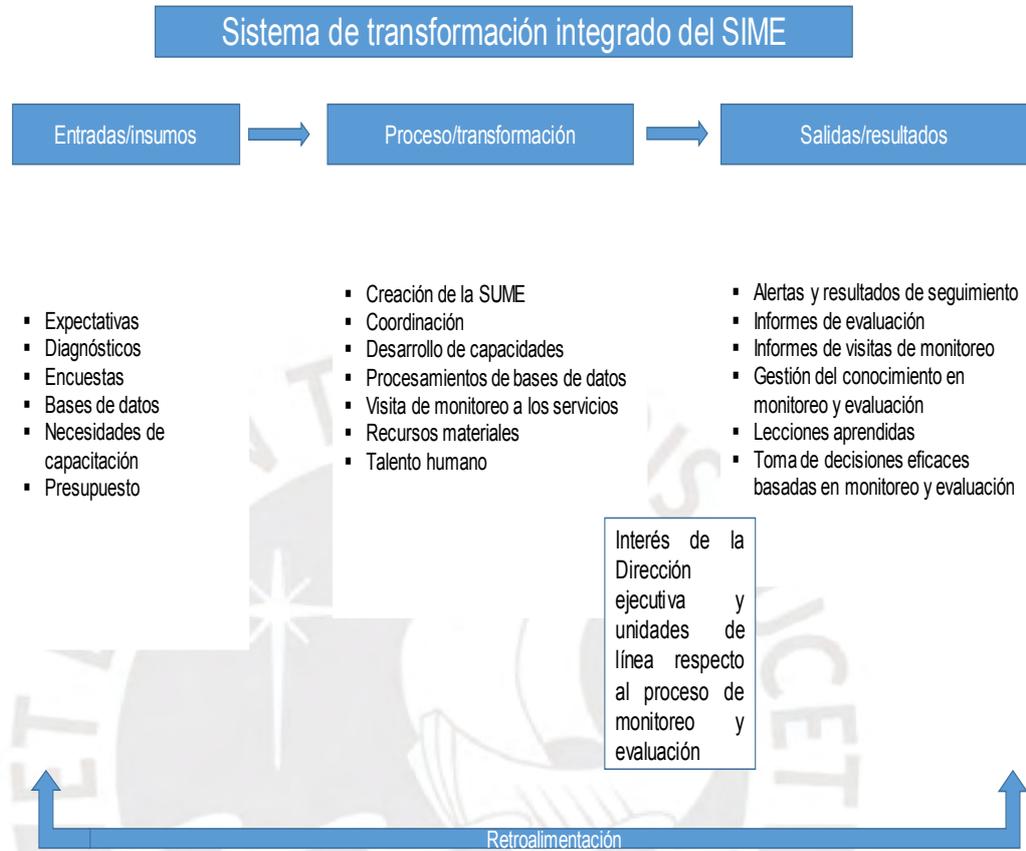


Fuente: Manual de Operaciones del PNCVFS, aprobado con Resolución Ministerial N° 316 -2012-MIMP

El SIME tiene entradas o insumos que alimenta a las acciones de monitoreo y evaluación, está la parte del proceso o transformación, donde se encuentra "...el modelo de gestión, que transforma a los insumos y las salidas o resultados que son los objetivos y metas del sistema en términos de bienes y servicios desde el enfoque de gerencia social" (Bobadilla y Centurión, 2017)

Gráfico N° 2.2. Modelo de gestión del SIME.

Gráfico N°2

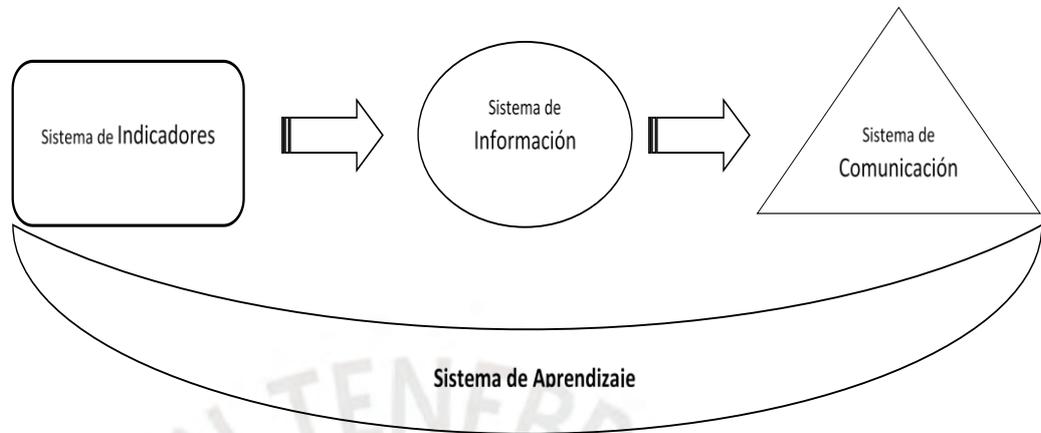


Fuente: adaptado modelo Percy Bobadilla y Carlos Centurión (2017)

b) Los sistemas que conforman el SIME, tienen en cuenta el sistema de indicadores, el sistema de información, el sistema de comunicación y el sistema de aprendizaje, como mecanismos integrados que permiten una interacción dinámica entre los actores involucrados.

A partir de los resultados obtenidos, se van dando la medición de los indicadores, los flujos de información y retroalimentación, la comunicación de evidencias y lecciones aprendidas como se muestra en el gráfico N° 2.3.

Gráfico N° 2.3
Sistemas que conforman el SIME



Fuente: Elaboración propia

En el 2015, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables, da las siguientes definiciones:

Es el conjunto de unidades orgánicas, normas técnicas, metodologías, procedimientos, herramientas y recursos, incluyendo el procesamiento informático, destinados a la medición, análisis, evaluación y difusión de la información sobre las Intervenciones bajo rectoría del Sector, para su aplicación por todas las instancias conformantes del SIME. (Plan de Monitoreo y Evaluación de las Intervenciones del PNCVFS MIMP 2015:11).

[...] el sistema de monitoreo y evaluación es un proceso continuo y sistemático que mide el progreso y los cambios causados por la ejecución de un conjunto de actividades en un período de tiempo, con base en indicadores previamente determinados, para dar seguimiento a las acciones y comprobar en qué medida se cumplen las metas propuestas. (Plan de Monitoreo y Evaluación de las Intervenciones del PNCVFS 2014: 15).

El SIME en sus inicios tuvo 51 indicadores del proceso de seguimiento, incorporados en el PAME, y según las recomendaciones

de los informes de análisis de la implementación de dicha herramienta, se fueron reduciendo en cantidad, priorizando indicadores estratégicos vinculados con el desempeño y a efectos de tener un seguimiento más oportuno, es así que finalmente el 2016 se tuvo 19 indicadores.

Esta reducción gradual de indicadores se debió al análisis contemplando los criterios SMART¹⁸ que son las condiciones mínimas para asegurar la calidad y pertinencia de un indicador. Esta herramienta consiste en verificar si un indicador es simple, específico, realista, medible, apropiado o válido y temporal. Es por ello que se fue reduciendo los indicadores en cada año de implementación del PAME como se muestra en el siguiente cuadro:

Cuadro N° 2.2
Número de indicadores que fueron objeto de seguimiento

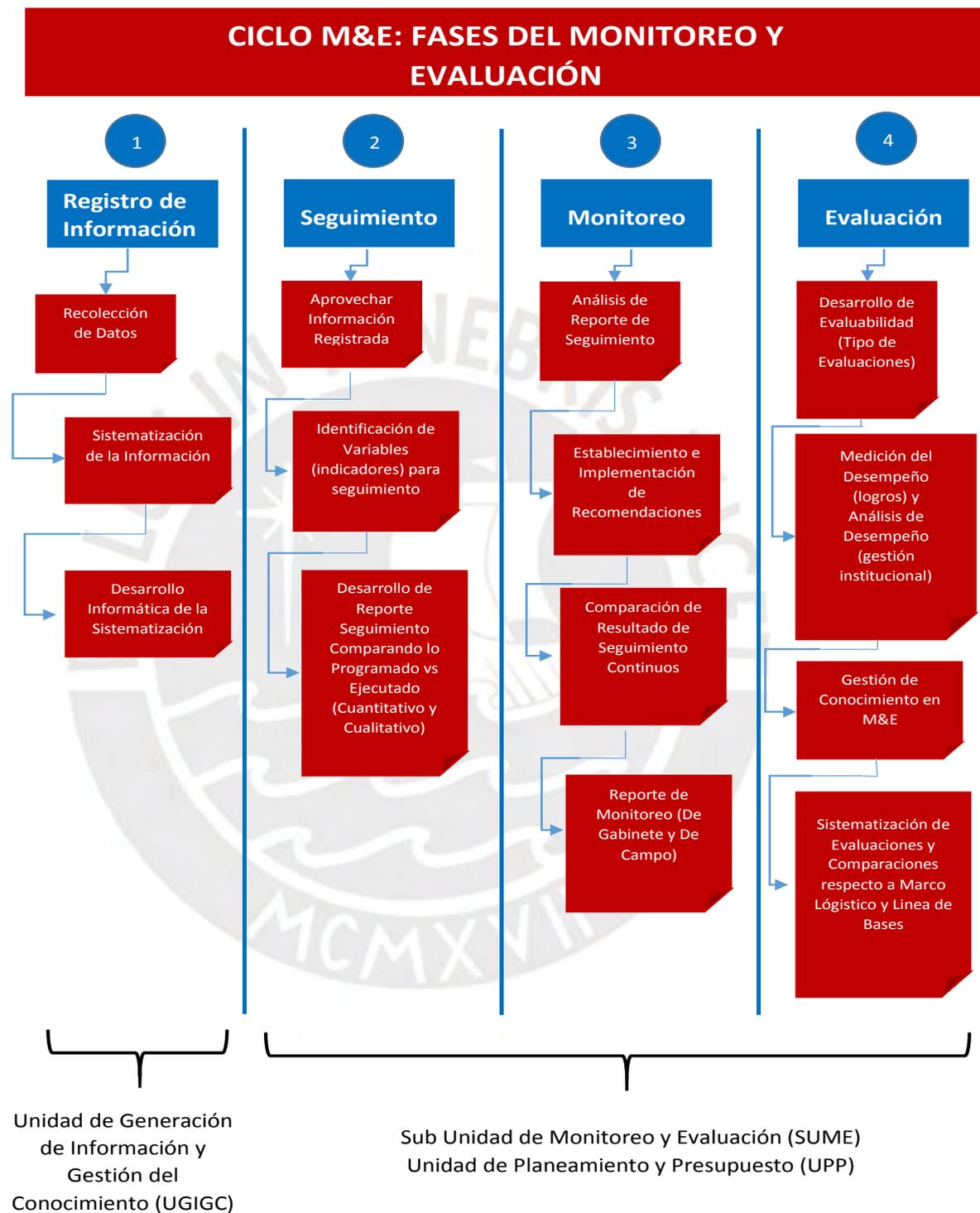
Año	Nº de indicadores
2014	51
2015	36
2016	19

Fuente: MIMP/PAME 2014, 2015 y 2016

c) Los procesos que se dan según el ciclo de monitoreo y evaluación: registro de información, seguimiento, monitoreo y evaluación, son un ciclo de procedimientos que apuntalan a la mejora de las intervenciones, a partir de la captura, procesamiento y análisis de la información. Los reportes de monitoreo respecto al cumplimiento de metas y los factores que lo coadyuvan y la generación de evidencias que respalden la eficacia de cada intervención dentro del PNCVFS (Gráfico N° 2.4.).

¹⁸ Herramientas de evaluación de indicadores formulados desarrollada por la Oficina de Evaluación del Programa de Naciones Unidas (UNDP)

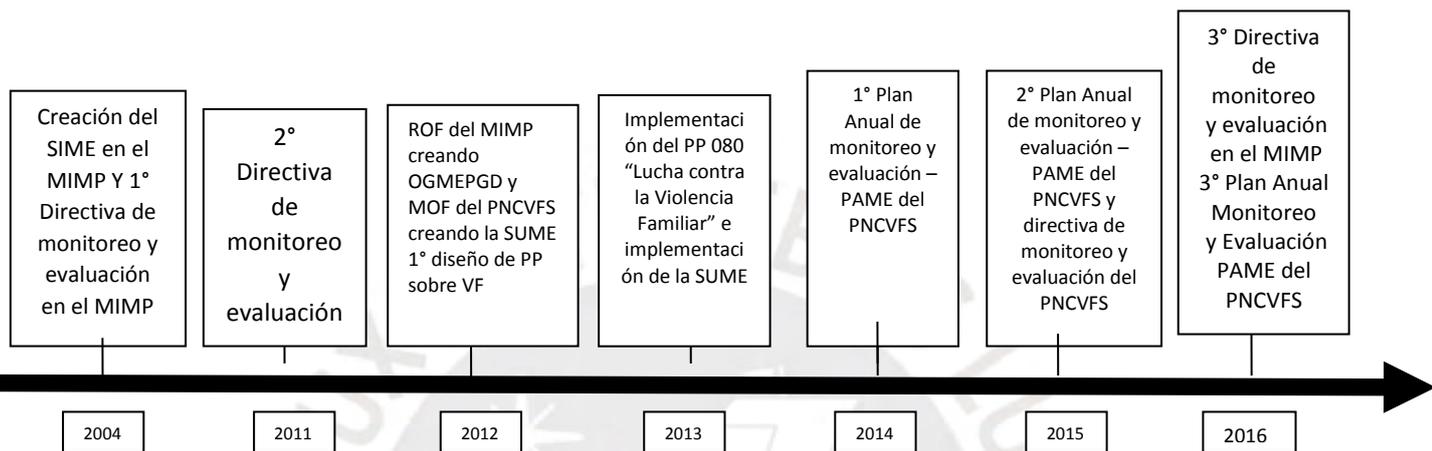
Gráfico N° 2.4
Ciclo de Monitoreo y Evaluación del PNCVFS hasta 2016, según
la Directiva N°008-2011-MIMDES



Fuente: MIMP, 2016

Gráfico N° 2.5

Línea del tiempo de la implementación de los procesos de monitoreo y evaluación



2.1.4. Contexto normativo

En la Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado se precisa que “El proceso de modernización de la gestión del Estado tiene como finalidad fundamental la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos” (Ley Marco de la Modernización de la Gestión del Estado, Ley N° 27658, Artículo 4).

En el artículo 7° de dicha ley se aclara que el cumplimiento de funciones y evaluación de resultados, de la gestión, y el uso de los recursos en la administración pública, incumbirá estar sometido a la medición del cumplimiento de las funciones establecidas y resultados obtenidos, los cuales deberán ser evaluados periódicamente.

Quedó establecido, mediante Decreto Supremo¹⁹, que una de sus líneas de acción prioritarias de la Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública es la formulación y aprobación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Esta disposición se concreta en la *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública*, aprobada mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, que expresa que una de las deficiencias de la gestión pública en el Perú es la limitada evaluación de resultados e impactos, así como seguimiento y monitoreo de los insumos, procesos, productos y resultados de proyectos y actividades; y por ello, establece como desafío central: una gestión pública orientada a resultados al servicio del ciudadano, siendo algunos de sus componentes:

El planeamiento estratégico,

- El presupuesto por resultados,
- La gestión por procesos
- El seguimiento o monitoreo, evaluación y la gestión del conocimiento.

¹⁹ Decreto Supremo N° 109-2012-PCM

Es en este último componente donde se precisa que el proceso continuo y sistemático de recolección y análisis de información para el seguimiento y monitoreo es un elemento indispensable de la gestión por resultados.

Con el propósito de mejorar y garantizar la provisión de los productos o servicios a los ciudadanos, el monitoreo y evaluación permanente de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por el PNCVFS, se constituyen como uno de los cinco pilares de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.

Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento que añadido al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, es uno de los objetivos específicos que señala esta norma. Lograrlo permitirá obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establecer mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión. De lo vertido se desprende que las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación constituyen un aspecto esencial y transversal de las intervenciones del Estado, y en particular del MIMP, considerando que este sector tiene a su cargo diversos programas sociales que brindan servicios a la población.

“Formular, planificar, dirigir y ejecutar las políticas, planes, programas y proyectos nacionales y sectoriales a su cargo, así como supervisar y evaluar su cumplimiento” (Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP), es una de las funciones generales y exclusivas del MIMP. Es por ello que, en el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del MIMP, se constituye a la *Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada* como uno de los órganos de asesoramiento, en calidad de órgano independiente a la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto.

La oficina mencionada tiene funciones propias, relacionadas con las acciones de seguimiento, monitoreo y evaluación de las políticas,

planes, programas y proyectos del sector, visibilizando el mandato claro respecto a constituirse pilar fundamental para la modernización de la gestión pública a nivel del Sector, el seguimiento, monitoreo y la evaluación.

2.1.5. Síntesis de otras investigaciones

El trabajo de investigación realizado por Sonia Ospina (2002) que hace referencia a la capacidad institucional en América Latina, respecto a la evaluación como herramienta para generar evidencia.

El propósito de este trabajo es explorar la pregunta: ¿en qué medida han contribuido los esfuerzos nacionales de evaluación de la gestión pública a mejorar la capacidad institucional del sector público en la región?

La respuesta que se ofrece aquí es tentativa, puesto que apenas empieza a esbozar los elementos críticos para abordar el tema. Pero a la vez, la escasa evidencia presentada es bastante sugerente. Ella sugiere que a pesar de sus imperfecciones, las iniciativas, en efecto, parecen estar contribuyendo a la construcción de capacidad institucional, tanto desde el punto de vista político como técnico. Desde el punto de vista técnico...” (Ospina 2002:1).

Este trabajo de Ospina, se fundamenta sobre un estudio comparativo de las políticas nacionales orientadas a implementar sistemas de evaluación de la gestión pública en los países de Chile, Colombia, Costa Rica y Uruguay.

En el estudio realizado sobre la Gerencia División Médica de la Caja Costarricense de Seguro Social, Guiselle Guzmán indica:

[...] se detectó que no se realiza evaluaciones formales a los establecimientos de salud y se identificó que si bien no hay mecanismos de monitoreo y evaluación, existe un acompañamiento en los procesos sustantivos a nivel regional y local, los cuales aportan interesante información y registro que podría ser utilizados para sistematizar algunas lecciones. Sin

embargo, no se ha desarrollado ningún proceso de evaluación que permita conocer la calidad de los servicios (Guzmán 2007: 54).

El Programa nacional Cuna Más (anteriormente Programa Nacional Wawa Wasi-PNWW), en el año 2012, evaluó que tampoco tenían un sistema adecuado y pertinente de evaluación y monitoreo. En este estudio se concluyó que:

[...] proceso de institucionalización del sistema de evaluación y monitoreo del PNWW, tiene un origen paralelo al inicio de actividades de este programa social. Al ser una condición (requisito) necesario que exigía la cooperación internacional (Préstamo del BID), el establecimiento de un sistema de monitoreo y evaluación fue obligatorio. Sin embargo, en ningún momento, este sistema surgió a iniciativa de alguna institución pública del Gobierno Peruano (Pérez 2013: 81).

Según Pérez (2013:29), hasta la fecha de su estudio "... no se han encontrado documentos de investigaciones científicas en el medio sobre procesos de institucionalización de sistemas de evaluación". Siendo relativamente nuevos en este programa nacional, los sistemas de evaluación; la presente investigación constituiría una nueva fuente y una referencia importante para generar conocimiento respecto a las adecuadas implementaciones de dichos sistemas de monitoreo y evaluación.

2.2. Marco teórico

La presente investigación está guiada por teorías básicas, como la teoría de la planificación estatal, y toma en cuenta los enfoques de género y el enfoque de la gestión por resultados.

La primera idea tiene que ver con el rol del Estado como ente planificador de la economía y la vida de su población. Esto significa que la planificación del

PNCVFS debe seguir y tener correspondencia con un modelo de planificación desde las altas esferas, es decir, con un rol del Estado como garante del bienestar de la población y como protector de los más vulnerables, entre ellos de los y las afectadas por la violencia familiar y sexual.

El enfoque de género significa que todos los objetivos, procedimientos y herramientas de monitoreo y evaluación tienen que considerar e identificar de manera transversal las diferencias y situación especial que ocupan las mujeres en condiciones de desigualdad y discriminación para hacerles el seguimiento y modificar esa situación.

El MIMP, en su Plan Nacional para la Igualdad de Género 2012-2017, presenta la siguiente definición:

El enfoque de género es una forma de mirar la realidad identificando los roles y tareas que realizan los hombres y las mujeres en una sociedad, así como las asimetrías, relaciones de poder e inequidades que se producen entre ellos²⁰. Permite conocer y explicar las causas que producen esas asimetrías y desigualdades, y a formular medidas (políticas, mecanismos, acciones afirmativas, normas, etc.) que contribuyan a superar las brechas sociales de género.

El enfoque de género al observar de manera crítica las relaciones que las culturas y sociedades construyen entre hombres y mujeres, permite la formulación de planteamientos para modificar las relaciones de desigualdad, erradicar toda forma de violencia basada en género, asegurar a las mujeres su acceso a recursos y servicios de salud y educación, fortalecer su participación política y ciudadana, entre otros aspectos.

El concepto “género” hace referencia a roles, conductas y expectativas socialmente construidas relacionadas con el ser hombre o mujer y basadas en la diferencia sexual entre ellos (MIMP 2012:40).

Para poder comprender de manera profunda e integral el Sistema de Monitoreo y Evaluación, es necesario exponer cuales son los conceptos

²⁰ Marco estratégico Regional de Género del PNUD en América Latina y el Caribe 2005-2009

básicos, que serán utilizados como guía y marco teórico en la presente investigación.

2.2.1. Monitoreo

Diversos autores señalan que el seguimiento o monitoreo, son procesos diferentes, otros en cambio señalan que tienen la misma acepción y que se efectúa durante el periodo de ejecución de un programa o proyecto y no en otras etapas del ciclo del programa o proyecto. Según autores dedicados a este procedimiento:

Según los autores Ortegón, Pacheco, Prieto, el monitoreo es un procedimiento valioso porque gracias a él podemos seguir de cerca las acciones o procedimientos resaltados como importantes para monitorearlos. Es un proceso sistemático empleado para comprobar la eficiencia y efectividad del proceso de ejecución de un proyecto y permite identificar los logros y debilidades, así como recomendar medidas correctivas para lograr los resultados deseados (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 47).

Para Ortegón, Pacheco y Prieto, el monitoreo como procedimiento sistémico tiene que ver con:

- Determinar el progreso en la ejecución del proyecto. Los avances físicos, los costos y el cumplimiento de los plazos para las actividades son elementos que se deben verificar durante la ejecución.
- Dar retroalimentación a los involucrados sobre el proyecto. Esto significa que los resultados que se obtengan del monitoreo deben ser comunicados a los involucrados en el proyecto.
- Recomendar acciones correctivas a problemas que afectan al proyecto para mejorar el desempeño e incrementar la probabilidad de que el proyecto ejecutado alcance su Objetivo de Desarrollo. La gerencia tiene la responsabilidad de corregir problemas que se detecten en el monitoreo, esto significa ajustar

el proyecto a las condiciones que permitan que este llegue a buen término y no se desvíe de los objetivos planteados en un comienzo.

También tiene que ver con el análisis de la eficiencia y efectividad del desempeño del proyecto, programado en la Matriz de Marco Lógico:

- El análisis de eficiencia indica en qué medida se han realizado las Actividades a tiempo y al menor costo para producir los Componentes.
- El análisis de efectividad indica en qué medida se produjeron los Componentes y si se está logrando el Propósito (objetivo de desarrollo) del proyecto (Pacheco, Prieto 2005:47-48).

La importancia de los proyectos sociales se resume en la mejora de las condiciones de vida de las personas pobres, especialmente de las más vulnerables. En algunos casos da lugar a procedimientos de reforma, y sustenta, como señalan Ortegón, Pacheco y Prieto, la validez de llevar a cabo un Monitoreo efectivo de los programas o proyectos, pues asegura que realmente los recursos utilizados permitan resolver problemas comunitarios (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 48).

En esto la agencia ejecutora tiene la responsabilidad primaria de realizar el monitoreo de un proyecto. La intención es identificar los problemas de ejecución lo más temprano posible para que la solución pueda tener mayor efectividad y no seguir adelante arrastrando errores que finalmente no permitan cumplir con los plazos o con los objetivos del proyecto (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 48).

La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, en su glosario define el *monitoreo* como: "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” (OCDE 2002: 27-28).

Por otro lado, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo se refiere al *seguimiento* como un proceso continuo, donde las partes interesadas obtienen regularmente una retroalimentación sobre los avances que se han hecho para alcanzar las metas y objetivos (PNUD 2009: 8). Define el concepto centrado en los avances con relación al logro de los objetivos, a diferencia de muchas definiciones que, simplemente, lo relacionan con la revisión de los avances en la implementación de acciones y actividades.

[...] el seguimiento en este Manual no sólo se preocupa con la cuestión de si estamos emprendiendo las acciones que dijimos que haríamos, sino que también pregunta si estamos avanzando para lograr los resultados que dijimos que queríamos alcanzar. La diferencia entre estos dos enfoques es extremadamente importante. En el enfoque más limitado, el seguimiento se centra en supervisar los proyectos y el uso de los recursos de la agencia. En el enfoque más amplio, el seguimiento también implica supervisar las estrategias y acciones emprendidas por otros, ya sean asociados o no, y decidir las nuevas estrategias y acciones que se deben llevar a cabo para asegurar el avance hacia los resultados más importantes (PNUD 2009: 8).

En el marco de la Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD), algunos autores concuerdan con las definiciones y amplían su significado:

Un sistema tradicional de seguimiento de la ejecución se distingue de uno basado en resultados en que este último incorpora indicadores que dan cuenta de los resultados obtenidos por los programas y los proyectos, mientras que el primero contiene indicadores que informan sobre los insumos, las actividades y los productos realizados, pero sin fijarse si con ellos se logran o no los objetivos (resultados) (López y García, 2010: 74).

El sistema de monitoreo debe dar cuenta del desempeño de las instituciones, los programas o los proyectos.

En el ámbito de las políticas públicas, el desempeño se define como la “medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicas u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos” (OECD, 2002: 29).

Los indicadores para medir el *desempeño*, deberán dar cuenta de dos aspectos importantes de las intervenciones para el desarrollo:

- i) Los resultados establecidos en la planificación son los productos, los efectos y los impactos; y
- ii) Los criterios, las normas y las directrices que guían la intervención de las entidades.

Usando la cadena de resultados como referencia, se pueden identificar las dimensiones críticas que dan cuenta de los dos aspectos ya mencionados del desempeño (OCDE 2002:29).

Otro autor conocido por analizar estos procedimientos menciona que:

El monitoreo implica la observación continua, sistemática y el seguimiento de las actividades y sus resultados durante el desarrollo del trabajo. De este modo se persiguen tres propósitos: primero, comprobar que las actividades avanzan según lo previsto; segundo, obtener un registro de cómo se utilizan los insumos; y tercero, percibir las desviaciones de los objetivos iniciales y los resultados esperados. (Rueda 2014: 18).

2.2.2. Evaluación

Varios autores mencionan que la evaluación se caracteriza por intervenir en un momento definido: sea en una parte del proceso

mientras se está ejecutando, cuando concluye el proyecto; o inclusive después de algún tiempo.

La evaluación representa una valoración y reflexión sistemática sobre el diseño, la ejecución, la eficiencia, la efectividad, los procesos, los resultados (o el impacto) [...] ocurre básicamente durante todo el ciclo del proyecto y normalmente involucra a personas no directamente ligadas operacionalmente con el proyecto.

La evaluación se efectúa durante todas las etapas del ciclo del proyecto, incluyendo varios años después de completada la ejecución, en el caso de evaluaciones de impacto y/o sustentabilidad. Para ser efectiva, la evaluación tiene que ser sistemática, igual que el monitoreo (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 48).

Sobre la evaluación, Ortegón, Pacheco y Prieto afirman lo siguiente: “La evaluación pregunta si un proyecto está “funcionando” y si está funcionando en vista de los resultados obtenidos (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 48).

Nótese que el énfasis en esta definición está en el proyecto en su conjunto, tanto a nivel de procesos como de resultados: “La evaluación requiere asignar tiempo para un trabajo especial y normalmente involucra la participación de profesionales especializados no asignados al proyecto, tal como en evaluaciones anuales, evaluaciones intermedias o evaluaciones ex-post” (Ortegón, Pacheco, Prieto 2005: 48).

Para los autores mencionados existen dos tipos de evaluación:

La evaluación formativa, que establece medios que permiten el aprendizaje y realizar modificaciones durante el ciclo del proyecto. Tiene impacto en el proyecto en estudio o en la ejecución. La evaluación formativa se lleva a cabo para guiar el mejoramiento del proyecto. El énfasis es la retroalimentación para mejorar el producto final. Ejemplos: análisis de factibilidad

durante la etapa de diseño, evaluaciones anuales e intermedias que se llevan a cabo durante la ejecución, etc.

La evaluación SUMATIVA se lleva a cabo en general al concluir la ejecución o varios años después si es una evaluación ex post o de impacto.

La evaluación sumativa se utiliza para recibir conclusiones sobre un proyecto y/o para mejorar futuros programas o proyectos. La Evaluación Sumativa se lleva a cabo para emitir juicios sumarios sobre aspectos críticos del proyecto. Se puede también efectuar evaluaciones sumativas durante la ejecución de un proyecto, pero no son frecuentes (ejemplo: evaluar un aspecto del proyecto en ejecución para usar en otro proyecto, evaluar para dar por terminado un proyecto) (Ortegón, Pacheco, Prieto; 2005: 48-49).

Si bien el monitoreo y la evaluación están relacionados, no son lo mismo. El primero es un proceso continuo y permanente; la evaluación, por el contrario, se realiza en periodos establecidos, entre lapsos de tiempo por lo general más largos.

El proceso continuo de análisis, observación y sugerencias de ajustes que conlleva el monitoreo, está dirigido a asegurar el logro de objetivos del proyecto. La evaluación, en tanto, permite arribar a la formulación de conclusiones a una escala mayor, aspectos tales como los impactos previstos como no previstos en el diseño del proyecto, tal como lo mencionan Ortegón, Pacheco y Prieto 2005: 48-49).

Al respecto, en la Directiva General 010-2016-MIMP “Normas para el seguimiento y evaluación en el MIMP”, el MIMP precisa que:

La evaluación es la apreciación sistemática y objetiva de una política, plan, programa o proyecto, en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad para el desarrollo de ellos. Una evaluación deberá proporcionar

información creíble y útil, que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones. (MIMP, 2016).

Tal como lo señala el PNUD (2009: 8), al igual que el seguimiento, la evaluación se puede aplicar a una actividad, un proyecto, un programa, una estrategia, una política, un tema, un sector o una organización. Es imprescindible, sin embargo, distinguir que las evaluaciones son hechas de forma independiente para proporcionar a los tomadores de decisiones y al personal una valoración objetiva sobre su correcto encaminar. Las evaluaciones, además, son rigurosas en sus procedimientos, diseño y metodología, e implican un análisis más amplio.

La similitud de los objetivos del seguimiento y la evaluación está en que proporcionan información para tomar decisiones más acertadas, mejorar el desempeño, y alcanzar los resultados planeados.

Por otro lado, la OCDE define a la evaluación como el “proceso que busca contrastar los resultados reales de los planes estratégicos y operativos con lo que se planificó en el momento de su diseño. La evaluación también se refiere al proceso de determinar el valor o la significación de una actividad, política o programa” (OCDE (2010: s/p).

Asimismo, para Julián Rueda, la evaluación “es una observación en un momento dado, normalmente al término de las actividades, que determina el alcance, la incidencia o la calidad del proyecto en cuestión, de acuerdo con los objetivos establecidos” (Rueda 2014: 18).

2.2.3. Sistema de Monitoreo y Evaluación

Los sistemas de información comprenden recursos, procedimientos y herramientas, además de personal idóneo y especialistas; además de equipamiento.

Un sistema integrado de M&E colaborará, por ejemplo, con el desarrollo e inclusión en el diseño de las 3 P de aquellos aprendizajes que resulten del análisis de otros procesos de gestión. Así, brinda información que permite tomar mejores decisiones y enunciarlas de manera sólida.

Diseñar e implementar un sistema integrado de M&E exige adecuarse tanto a las características específicas del modelo de organización y gestión de la institución encargada de la intervención como a las de la intervención (Di, María y Solana, Romina 2012: 50).

Jacqueline Berumen sostiene que el sistema de seguimiento y evaluación, “permitirá mejorar el desempeño, fortalecer la toma de decisiones y la planeación, contribuir al aprendizaje, avanzar hacia el empoderamiento y contribuir al conocimiento general” (Berumen 2010: 21).

Según el PNUD (2009: 7), si en los programas y proyectos hay fuertes componentes de seguimiento y evaluación, éstos tienen posibilidades de mantenerse en su cauce. También alude a que es posible que se anticipen a detectar los problemas, lo que reduciría la probabilidad de la aparición posterior de importantes costes excesivos o considerables retrasos. Si la planificación está combinada con un seguimiento y evaluación eficaces, es posible garantizar logros mayores para mejorar la eficacia de los programas y proyectos de desarrollo.

En el 2009, el PNUD, en su Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo, añade que una buena planificación ayuda a concentrarse en los resultados más importantes, en tanto el seguimiento y la evaluación apuntan a identificar los éxitos y aprender de los retos pasados, así como a tomar decisiones con conocimiento de causa. De esta manera las actuales y las futuras iniciativas podrían ser mejorar la vida de la gente y ampliar sus posibilidades de elección (PNUD 2009).

En el documento desarrollado por Julián Rueda en 2014, se repara que la fase que combina monitoreo y evaluación, puede tener dos lecturas según Rueda: de un lado, sirve para conocer el alcance de los resultados y rendir cuentas y, del otro lado, resulta útil en la medida en que supone una oportunidad de retroalimentación. Estimar el éxito de un proceso de desarrollo de capacidades no se circunscribe a variables cuantitativas (aumento de recursos financieros, aumento de empleados, etc.). Una mayor cantidad de insumos no siempre se traduce en mayor posibilidad de alcanzar los objetivos trazados. Los alcances obtenidos se reflejan más bien en cambios de calidad, como son las habilidades o aptitudes, entre otros, que se convierten, a su vez, en efectos en el trabajo, es decir, mayor eficiencia o efectividad (Rueda 2014: 19).

En su otra vertiente, el monitoreo y la evaluación son muy valiosos siempre que las conclusiones nutran al propio proceso, en forma de lecciones aprendidas a partir de los errores cometidos y las buenas prácticas destacadas. Por ello es preciso elaborar un marco de evaluación lo suficientemente exhaustivo como para recoger todos esos aspectos (Rueda 2014: 19).

Este autor también enfatiza en la importancia de la participación de todos los involucrados en estos procesos. Esta sugerencia la da a la luz de los resultados positivos que tuvo la ONG filipina International Institute of Rural Reconstruction (IIRR) que actuó en apoyo de la ONG bangladesí Rangpur Dinajpur Rural Service (RDRS) para evaluar los frutos obtenidos en las actividades llevadas en conjunto. (Rueda 2014: 19-20).

Rueda continúa [...] la evaluación debe contar con la opinión de todos los actores involucrados; al ser participativa se aumenta el grado de compromiso de los principales implicados y representa una oportunidad de incorporar aportaciones sustantivas y mejoras al proceso desde otras perspectivas (Rueda 2014: 19).

Para Alvarenga, “El Monitoreo se refiere a la recogida regular (y el análisis y el uso) de información dentro del proyecto sobre su progreso. La evaluación se refiere a los exámenes periódicos de la información desde dentro, así como sobre los proyectos y sus resultados” (Alvarenga 2004: 35).

Para el BID (Banco Interamericano de Desarrollo-2006) el monitoreo y evaluación son cruciales para analizar los resultados ante una provisión de los servicios brindados a través de los programas o proyectos sociales en una gestión por resultados. Y así es, estas herramientas, concebidas para conocer si se está avanzando en la creación del valor público en la articulación de las distintas fases del proceso de formación de las políticas y programas sociales, son mecanismos que permiten mantener una visión estratégica de generación de valor, a la vez que ayudan a introducir mejoras continuas en el diseño y la ejecución de las políticas, así como también permiten la sistematización de aprendizajes, tal como lo afirma esta entidad.

En el cuadro N° 1.3 se muestra algunas ventajas de un sistema de monitoreo y evaluación.

Cuadro N° 1.3
Ventajas de un sistema de monitoreo y evaluación.

Cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación	No cuenta con un sistema de monitoreo y evaluación
Mejora el desempeño a partir de la detección temprana de los problemas	No se detectan los problemas en el cumplimiento de metas
Se fortalece la toma de decisiones y la planeación, a partir de la experiencia, basada en la realidad	Toma de decisiones sin argumentos e inoportunas, y lejanas de la realidad
Se contribuye al aprendizaje de los trabajadores del proyecto y los usuarios	La institución no aprende
Se avanza hacia el empoderamiento, ya que los actores se fortalecen con la experiencia y el conocimiento	Actores no involucrados y desconocen los procesos
Mejora la rendición de cuentas, generando iniciativas de apoyo público y políticos	Actores desinformados sobre el uso de los recursos y resultados obtenidos, generando recelo y suspicacia
Se contribuye al conocimiento	No hay lecciones aprendidas ni se difunden las buenas prácticas.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Berumen (2010)

En torno a la problemática de la violencia familiar y sexual, los sistemas de monitoreo y evaluación en el país son escasos. Se cuenta con estudios realizados por el INEI como la Encuesta Nacional de Demografía y salud (ENDES), que desde el año 2000 viene generando estadísticas de prevalencia de la violencia contra las mujeres (física, psicológica y sexual), perpetrada por la pareja o expareja.

Estudios más recientes como la Encuesta Nacional de Relaciones Sociales (ENARES) en los años 2013 y 2015 han permitido conocer la prevalencia de la violencia contras las mujeres, especialmente dirigida hacia las mujeres, niñas, niños y adolescentes, así como la tolerancia social a dicha violencia.

Los estudios que se han realizado, no permiten atribuir la reducción de la violencia a las intervenciones del PNCVFS. De allí, surge la

importancia de implementar un sistema de monitoreo y evaluación en el PNCVFS, considerando que es el único programa social que afronta la problemática de la violencia contra las mujeres, con funciones y competencias asignadas al sector MIMP ente rector en el tema, con su misión de articular a las diferentes entidades privadas y sobre todo públicas como el Ministerio de Salud, el Ministerio de Educación, Ministerio Público, Poder Judicial, etc.

La medición de la eficacia en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación, es fundamental para conocer si las intervenciones del PNCVFS impactan en la reducción de la violencia y conocer su grado de atribución, que a la fecha no se ha determinado.

Una buena planificación, seguimiento y evaluación mejora la contribución del PNUD al establecer lazos claros entre las iniciativas del pasado, del presente y del futuro y los resultados de desarrollo. El seguimiento y la evaluación pueden ayudar a una organización a obtener información importante de actividades pasadas y en curso que se pueden usar como base para ajustar la programación, reorientarla y para la planificación futura. Sin una planificación, un seguimiento y una evaluación eficaces, sería imposible juzgar si el trabajo va en la dirección correcta, si se pueden proclamar avances y éxitos, y cómo se podrían mejorar los esfuerzos futuros. (PNUD 2009: 5).

2.2.4. Gestión por resultados

Sobre el tema, López y García (2010) entregan una reflexión en la que hacen referencia a un documento del BID y CLAD ²¹

La Gestión para Resultados nace en los países desarrollados para enfrentar las crisis fiscales y financieras y mantener el nivel de desarrollo ya alcanzado. En cambio, en los países en desarrollo el objetivo es acelerar el paso para alcanzar un nivel de desarrollo mayor, por lo que se habla de Gestión para

²¹ Modelo Abierto de Gestión para Resultados en el Sector Público. 2007

Resultados en el Desarrollo (GpRD). Entre los múltiples instrumentos y enfoques generados por la NGP en la perspectiva de fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, se encuentra la “gestión para resultados, que es un marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público (resultados) a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (BID y CLAD, 2007). (López y García 2010: 5).

Asimismo, Albert Serra (2007), define la gestión por resultados en el siguiente párrafo:

La Gestión para Resultados es un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, a fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. Serra (2007: 18),

Otra función de la gestión por resultados es el logro de los objetivos de un gobierno y la mejora continua de los programas o proyectos y de las instituciones. Esta tiene como objetivo desarrollar las capacidades de las organizaciones públicas para que alcancen los resultados que esperan lograr mediante la creación de valor público, tal como figuran en sus planes de mediano y a largo plazo según corresponda.

Sobre el particular, el concepto de eficacia, según la OCDE, es el siguiente:

Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa. Nota: Se utiliza también como medida agregada o juicio sobre el mérito o el valor de una actividad, es

decir, el grado al cual una intervención ha logrado, o se espera que logre, sus principales objetivos pertinentes de manera eficaz, en forma sostenible, y con un impacto institucional positivo en el desarrollo. Término conexo: eficiencia, efectividad. (OCDE 2002: 20),

Asimismo, la OCDE define a la Gestión basada en Resultados: “Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto. Término conexo: marco lógico.” (OCDE 2002: 34).

En su documento El método de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes basadas en los resultados (GBR /RBM) y su aplicación en la UNESCO. Este organismo alcanza la siguiente definición: “La GBR (RBM) es un método de gestión participativo y basado en el trabajo de equipo para la planificación programática que se centra en el desempeño y en el logro de resultados e impactos. Está destinada a mejorar la ejecución del programa y a fortalecer la eficacia, la eficiencia y la rendición de cuentas en la gestión.” (UNESCO 2015: 8):

La GBR puede significar cosas distintas según las personas y según las organizaciones. Y ello, sencillamente, porque dicho método es una estrategia amplia de gestión encaminada a modificar el modo de funcionamiento de las instituciones, mediante el mejoramiento de la actuación, las orientaciones programáticas prioritarias y la ejecución. Refleja el modo que tiene una organización de aplicar procesos y recursos para efectuar intervenciones encaminadas a alcanzar resultados acordados colectivamente. (UNESCO 2015: 8)

La UNESCO (2015:7), también señala

La GBR (RBM) contribuye a que, en la programación, la gestión y la toma de decisiones, se pase de una actividad centrada en los insumos y los procedimientos a los resultados que han de alcanzarse. En la fase de programación, vela por que se

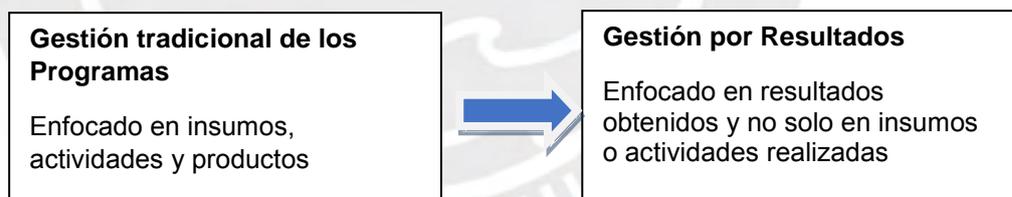
determine el número de intervenciones necesario y suficiente para alcanzar un resultado esperado. (UNESCO 2015: 8)

En su definición, Rosalía Rodríguez precisa:

- La gestión por resultados hace uso de varios instrumentos y procesos
- Para generar datos e información que puedan usarse
- Para mejorar las políticas, la planificación, la gestión,
- El seguimiento, la evaluación y
- El suministro de bienes y servicio (Rodríguez 2008: 5)

La misma autora también especifica que los requisitos para la gestión por resultados son:

- Enfocarse en los resultados que se desean - no en los insumos
- Establecer metas claras y concretas
- Construir una cadena lógica que muestre los resultados deseados a diferentes niveles
- Usar indicadores de monitoreo para mejorar la implementación
- Usar la evidencia de evaluaciones para mejorar la toma de decisiones. (Rodríguez 2008: 6)



(Rodríguez 2008: 6)

Entre los instrumentos que menciona para la Gestión por Resultados, señala que, previos al diseño del sistema de seguimiento y evaluación, debe contarse con la planificación estratégica del proyecto o programa y haberse diseñado una cadena lógica de resultados (Rodríguez 2008: 7).

En su documento presentado en el Seminario Internacional: Las buenas Prácticas de los Programas de Inversión Pública para el

Desarrollo Rural en América Latina y el Caribe Lima, Perú 5 y 6 de Diciembre 2013, Roberto García define el concepto y el marco de análisis de la siguiente manera:

Es una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión (planificación, presupuesto, gestión financiera, monitoreo y evaluación, etc) que, en forma coordinada y complementaria, implementan las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país” (García 2013: s/p)

En su Manual de Gestión basada en Resultados²² (2011: 9), las Naciones Unidas, propone la siguiente definición:

La GbR es una estrategia de gestión según la cual todos los actores, que contribuyen directa o indirectamente a alcanzar una serie de resultados, garantizan que sus procesos, productos y servicios contribuyen al logro de los resultados esperados (productos, efectos y metas de más alto nivel o impactos). Los actores por su parte utilizan la información y evidencias sobre resultados para informar la toma de decisiones sobre el diseño, la asignación de recursos y la ejecución de programas y actividades, así como para la elaboración de informes y la rendición de cuentas (PNUD 2011: 9).

Desde que el PNCVFS ingresó al Programa Presupuestal, se dejó de lado el cumplimiento de actividades operativas realizadas en el marco de sus funciones asignadas, desligada de una cadena de valor público, y apuntó a una gestión basada en resultados, cuya característica principal es la medición constante de indicadores estratégicos para conocer la disminución de la violencia familiar por efecto de las intervenciones del PNCVFS.

²² Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo, Results-Based Management Handbook, 2011

CAPITULO III

METODOLOGIA DEL ESTUDIO

3.1. FORMA DE INVESTIGACIÓN

Por la naturaleza del problema, se plantea realizar una investigación de **corte cualitativo**, de tipo exploratorio y de procesos, a fin la construir una teoría a partir de la interpretación de las percepciones de las personas.

La forma de investigación que se utilizará es un diagnostico institucional, ya que nos permitirá comprender de manera amplia y a profundidad tanto la realidad social del tema a investigar, como la eficacia de la implementación de sistema de monitoreo y evaluación en el PNCVFS.

3.2. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Para abordar los objetivos de la investigación y a partir de los recursos disponibles se optó, por una metodología cualitativa, cuyo objetivo es documentar la realidad que se va a analizar y planificar, así como revisar toda la documentación existente y disponible sobre dicha realidad y conocer opiniones de los actores involucrados, a través de entrevistas a los informantes claves que viene hacer a los/as directores/as de las unidades orgánicas, especialistas de la unidades de línea y de la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación, coordinadores de los servicios y la revisión documentaria para los servicios que brinda el programa. Los datos recogidos a través de las entrevistas fueron analizados, a fin de dar respuesta a las preguntas planteadas.

El proceso seguido para el recojo y análisis de los datos se detalla a continuación:

- Identificación del personal involucrado, a través de un mapeo de actores, a fin de identificar a los informantes claves: los/as directores/as de las unidades orgánicas, de la SUME,

especialistas de las unidades orgánicas que acompañan los procesos de seguimiento y coordinadores de los servicios.

- Una vez identificado a los actores involucrados, se procedió a realizar las entrevistas, mediante la guía de entrevista semiestructurada, a fin de conocer la opinión y conocimiento, respecto a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación en el PNCVFS, donde se pudo identificar los puntos más relevantes que permitan el logro de los objetivos propuestos.
- Todas las entrevistas fueron grabadas con el consentimiento explícito de los entrevistados y, entre ellas, se seleccionaron las reflexiones más significativas para su análisis y presentación en el trabajo de investigación.
- Se procesó la información recogida en una matriz de análisis cualitativo.
- El análisis e interpretación de datos se basó en la teoría fundamentada o análisis de contenido

3.3 VARIABLES

Cuadro N 3.1

Matriz de variables e indicadores

Objetivos específicos	Preguntas de investigación	Variables	Indicadores cualitativos
Analizar los factores facilitadores identificados en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PNCVFS	¿Cuáles han sido los factores facilitadores identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	Factores facilitadores en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación Estrategias para Implementación del sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Ejecución presupuestal para desarrollo de las acciones de monitoreo y evaluación • Calidad de la Información estadística generada por la unidad responsable <ul style="list-style-type: none"> • Uso de herramientas en monitoreo y evaluación brindada el sector • Aplicación de procedimientos en monitoreo y evaluación • Asistencia técnica en monitoreo y evaluación
Analizar los factores críticos encontrados en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PNCVFS	¿Cuáles han sido los factores críticos identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	Factores críticos en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> • Percepción sobre el proceso de implementación de acciones de monitoreo y evaluación • Conocimiento sobre los elementos claves de las acciones de monitoreo y evaluación
Describir las mejoras percibidas debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación del PNCVFS	¿Cuáles son las mejoras percibidas debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	Contribución a la mejora de las intervenciones	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación • Importancia de metas e indicadores de las intervenciones • Importancia de las herramientas de monitoreo y evaluación • Calidad de los diseños de las intervenciones

Fuente: Elaboración propia

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Siendo el tema central de investigación del estudio del caso lo referido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación de las intervenciones que brinda el PNCVFS, los actores y fuentes de información principales fueron:

- ❖ Directores/as de las unidades orgánicas involucradas con el sistema de monitoreo y evaluación.
- ❖ Especialistas de la SUME quienes desarrollan las acciones de monitoreo y evaluación propiamente.
- ❖ Especialistas que tienen funciones o acompañan los procesos de monitoreo y evaluación al interior de las unidades orgánicas
- ❖ Coordinadores de los servicios de atención y prevención de la violencia familiar y sexual quienes reciben información generada del proceso de monitoreo y evaluación.
- ❖ Informes y reportes de los procesos de monitoreo y evaluación elaborados por la SUME.
- ❖ Asimismo, de manera complementaria nuestras fuentes de información secundaria serán documentos de investigación, datos estadísticos e información de otros sectores involucrados en temas de monitoreo y evaluación.

Ello permitió evidenciar la eficacia de los procesos y acciones desarrolladas por la SUME, respecto a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

3.5 TÉCNICAS DE RECOJO DE INFORMACIÓN

Para el recojo de información primaria se aplicó la técnica de la entrevista, con su respectivo instrumento la guía de entrevista semi-estructurada, a fin de obtener información cualitativa de los aspectos subjetivos de los informantes en relación a los temas de monitoreo y evaluación en el PNCVFS.

Asimismo, para el recojo de información secundaria se recurrió a la técnica de revisión documental con su respectivo instrumento la ficha documentaria para dar solidez a la investigación y asegurar el control de calidad de los datos y el análisis de los mismos. De esta manera se tuvo acceso a los informes técnicos producidos por el PNCVFS, como de la instancia que viene implementando el sistema de monitoreo y evaluación.

3.6 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

El análisis de la información, en el presente estudio, se realizó a fin de ver la contribución del sistema de monitoreo y evaluación en la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones del PNCVFS.

El procesamiento o tratamiento de la información cualitativa se realizó a través de la matriz de respuesta cualitativa, para facilitar la tarea de codificación de los datos y la posterior relación entre los códigos y de los mapas conceptuales de las representaciones discursivas que se generarán de dicho programa.

3.7 DIMENSIÓN

La población potencial fueron 5 directores de las unidades orgánicas, 5 especialistas de la SUME, 6 especialistas de las unidades orgánicas que acompañan los procesos de monitoreo y evaluación y 7 coordinadores de los servicios. Es preciso señalar que los informantes laboraron durante el periodo de indagación del estudio.

Por tratarse de una investigación de tipo cualitativo, se aplicó un muestreo no probabilístico y se optó por una muestra significativa de informantes claves de las unidades de análisis. Estas fueron determinadas según el siguiente detalle:

Cuadro N°3.2.
Fuentes de información

Actores involucrados	Población potencial	Muestra intencional
Directores/as	5	3
Especialistas de la SUME	5	3
Especialistas de las unidades orgánicas	6	2
Coordinadores de los servicios	7	4
Total de muestra intencional	23	12

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO IV

ANÁLISIS Y RESULTADOS

Resultados o hallazgos identificados a partir de las variables de análisis de la investigación, teniendo en cuenta las respuestas, percepciones y opiniones recogidas de la entrevista que responde al objetivo general de conocer si la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones que brinda el PNCVFS, se muestran a continuación.

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL DE LAS VARIABLES

4.1.1 Factores facilitadores en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación

a. Ejecución presupuestal para desarrollo de las acciones de monitoreo y evaluación

El presupuesto constituye un importante recurso para implementar los procesos de monitoreo y evaluación al interior del PNCVFS, sin ello es poco lo que se podría lograr en este clave pilar de la modernización del Estado.

Un director de una de las áreas del PNCVFS destacó el hecho de que se tenga una categoría de gasto sobre monitoreo y evaluación en su presupuesto institucional.

Sí claro, ahora se planifica y se cuenta con recursos para estas tareas, está distribuido en el presupuesto, incluso en el presupuesto hay una categoría de gastos de monitoreo y evaluación [...] (Director)

El presupuesto destinado para los procesos de monitoreo y evaluación, por otra parte, ha permitido cubrir las exigencias de este trabajo y contratar personal especializado que encaminan el desarrollo de las acciones.

Se ha contado con presupuesto también para el equipamiento y operatividad del área de monitoreo y evaluación.

Bueno, la asignación presupuestal si ha contribuido al Programa, a pesar que considero que no es suficiente [...] (Director)

Se evidencia dificultades sobre quién debe gestionar los recursos presupuestales requeridos para el desarrollo del sistema de monitoreo y evaluación, la SUME o las unidades a cargo de las intervenciones. A pesar de ello, la asignación presupuestal es un avance importante para afianzar e institucionalizar el monitoreo y evaluación en el PNCVFS, contar con recursos financieros, humanos y equipamiento le da sostenibilidad al modelo de gestión por resultados.

[...] No es que no nos den presupuesto a la unidad de línea, en realidad es el área de monitoreo quien tiene que gestionarlo [...] Entonces el área de monitoreo y evaluación no tiene que estar aprovechándose del recurso del otro, tiene que gestionarlo. (Especialista de la SUME)

Tal como lo menciona la OCDE, el monitoreo está estrechamente vinculado con la planificación y el presupuesto pues, en la gestión pública, busca conocer el avance de los objetivos y las metas que se ejecuta con los recursos públicos.

b. Calidad de la información estadística

Contar con información estadística oficial y reconocida por diversas instituciones del Estado, generada a partir de diversos registros administrativo (casos atendidos, acciones de atención y preventivas promocionales, entre otras), ha permitido tener los insumos necesarios para realizar el seguimiento de forma oportuna para la toma de decisiones.

Tener un sistema de monitoreo y evaluación que se va mejorando continuamente, desde luego ha sido de suma importancia para la implementación de los procesos de planificación y priorización de metas, así como de los tiempos recomendables al interior del PNCVFS.

El SIME se podría mejorar aún más, a fin de contar con data estadística del todo confiable y precisa si se pudiera tener plataformas informáticas avanzadas, como sistemas *on line* con filtros de validación que aseguren una información confiable y permita fortalecer las capacidades de los profesionales en campo (por ejemplo, promotores y promotoras), con videos tutoriales, ya que desde esos niveles se pueden cometer errores.

Cabe precisar que los registros administrativos en sus inicios se realizaban en simples plantillas de Excel, pero con el tiempo se han desarrollado plataformas o aplicativos informáticos como el que se tiene actualmente (Sistema Integrado de Registros Administrativos - SIRA) el cual se está implementando gradualmente a nivel nacional a fin de realizar ajustes y mejoras.

Paralelamente se utiliza el software estadístico (SPSS) para el procesamiento y análisis de la información de los registros administrativos. Se han elaborado instructivos y directivas para un adecuado manejo de la información que sustentan las acciones desarrolladas en este proceso.

Bueno en realidad la data estadística para nosotros es importante porque también nos permite en cierta medida a una escala diferenciada tomar ciertas decisiones para las intervenciones [...] (Especialista de prevención)

Por otro lado, potenciar la experiencia y conocimiento del personal a cargo de los registros administrativos podría fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación de las intervenciones.

[...] los especialistas estadísticos tienen un mayor conocimiento en el tema de consistencia de información y eso puede ayudar mucho a que el sistema de evaluación y monitoreo se pueda fortalecer...[...] la unidad encargada del registro podría, por el perfil que tiene y por toda la experiencia acumulada en estos años, fortalecer un sistema más eficiente de evaluación para las intervenciones. (Especialista de la SUME)

Es preciso destacar que el registro e información estadística contribuye y nutre al sistema de monitoreo y evaluación al permitir medir indicadores de actividades y productos. En el caso del proceso de evaluación se requiere que cada intervención desarrolle su propio sistema para medir los indicadores de resultados.

Para los especialistas de la SUME la información es confiable y útil para desarrollar las acciones de seguimiento y evaluación, mientras que los especialistas de las unidades orgánicas vinculados directamente con las intervenciones consideran que es poco confiable por las omisiones que comenten los operadores que registran la información en los registros administrativos.

[...] es importante reconocer que todavía desde el programa no se tiene un filtro de calidad adecuado para contar con una data estadística real, y no pasa por un tema necesariamente de la unidad exclusivamente logística, si no tiene que ver mucho con las capacidades que tienen los profesionales desde el campo [...] (Especialista de prevención)

El primer hallazgo que se encontró en el presente estudio, es que para implementar el sistema de monitoreo y evaluación se cuenta con presupuesto asignado, a pesar que es limitado, así como de información estadística confiable y útil, aunque debemos recordar que hay omisiones y errores en la información registrada que genera constantes cambios en el reporte estadístico.

En el Programa se ha destinado presupuesto, asignado a contratar recursos humanos especializados para la ejecución de dichas acciones, aunque ha sido insuficiente para desarrollar por ejemplo los procesos de evaluación de las intervenciones preventivas (líneas de base y evaluaciones).

Por otro lado, los especialistas que usan la información estadística para el sistema de monitoreo y evaluación lo consideran confiable y útil, mientras que los especialistas directamente vinculados con las intervenciones las consideran poco confiable por las omisiones o errores que comenten los coordinadores que llenan la información de los registros administrativos.

4.1.2 Estrategias para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación

a. Uso de herramientas

El uso de herramientas (matrices de indicadores, hoja de vida, los indicadores, registros de seguimientos, matrices de compromisos, fichas de recojo de visitas, reporte de monitoreo, entre otros), fortalece el proceso de implementación del SIME, ya que facilitan el desarrollo de los procesos tanto de monitoreo y evaluación, las mismas que han sido diseñados en función a las necesidades y los avances logrado en dicho proceso.

Un aspecto que falta incluir, es los indicadores de género, que permita visibilizar las características y necesidades específicas de las poblaciones vulnerables (niñas, niños, adolescentes, mujeres y personas adultas mayores) que acceden a los diversos servicios del PNCVFS.

Para los especialistas de la SUME, el uso de herramientas se ha dado de acuerdo a las necesidades del sistema de monitoreo y

evaluación, aunque la principal dificultad encontrada es que se las confundían con las herramientas propias de la supervisión.

A veces las herramientas de seguimiento y evaluación se confundían con las herramientas de supervisión y hasta la fecha la supervisión y monitoreo todavía siguen siendo confundidos [...] (Especialista de la SUME)

Para los especialistas de las unidades orgánicas las herramientas son importantes y han permitido ordenar y generar cambios positivos en el proceso de monitoreo y evaluación.

He podido notar cambios, y aportes positivos, que nos ha permitido ordenarnos desde la unidad en particular hasta todo el Programa. (Especialista de prevención)

En el caso del proceso de evaluación, estas herramientas, como bien ya se mencionó, han venido diseñándose conforme a los avances. Este es el caso del proceso de evaluabilidad, donde se tuvo que generar herramientas propias de este proceso.

[...] En evaluación, como que todavía falta, es que se está, creo yo, conforme se va avanzando, se están generando los instrumentos que se requieren. (Especialista de la SUME)

Estas herramientas del SIME, además, ayudaron a diferenciar mejor los procesos de monitoreo, con el proceso de supervisión. Actualmente las herramientas de seguimiento están más constituidas y posicionadas que las herramientas de evaluación, que aún deben de mejorarse y consolidarse.

b. Aplicación de procedimientos

Se cuenta con una directiva a nivel del PNCVFS y del sector que guía el proceso de monitoreo y evaluación, que es más orientadora y clara para los especialistas responsables del

monitoreo y evaluación; y menos para los especialistas vinculados a los servicios, por lo que estos últimos la perciben como una tarea muy general y que responde poco a las necesidades del servicio.

Las directivas y normas que va actualizando el PNCVFS, ha permitido desarrollar cada uno de los procedimientos para las acciones de registro de información, seguimiento, monitoreo y evaluación, según el ciclo planteado por el MIMP, a través de pasos definidos:

El registro de información pasa primero por una recolección de datos a partir de la información que brindan los servicios del PNCVFS, luego se sistematizan y se socializan a través de plataformas informáticas.

A partir de la información estadística procesada, se identifican las variables e indicadores que servirán para los reportes de seguimiento a partir de contrastación de la programación versus la ejecución. Dichos reportes son remitidos a las unidades orgánicas como alertas informativas en forma periódica, para que sean socializados a los servicios.

Como parte del monitoreo, se remiten informes que analizan el comportamiento de los indicadores en un determinado periodo, con el objeto de identificar los factores de éxito y los aspectos críticos, frente a estos últimos se generan recomendaciones que se les hace llegar y que luego se les hace seguimiento para su implementación. Finalmente, como parte del monitoreo se verifica si hubo mejoras.

La información que se obtiene es utilizada, como parte de la propuesta evaluabilidad de las intervenciones, con el objeto que sean conocidas y se retomen en las reuniones que se realizan. Considerando este procedimiento se ha constatado que es valiosa

la información, por los insumos que ofrece. En el proceso queda constancia de los reportes brindados en las anteriores etapas.

[...] los procedimientos son claros, de alguna manera estamos todavía en el camino de hacer que estos respondan la necesidad de un servicio, pero considero que vamos en buen camino. (Especialista de atención)

Actualmente también perciben que es necesario actualizar, adecuar o ajustar la directiva, principalmente de la parte de evaluación, de acuerdo a la experiencia ganada o a las necesidades de las unidades de línea.

[...] la directiva fue una norma que ayudó mucho para ordenar los procesos de seguimiento y evaluación [...] claro está, que siendo la norma que dio inicio a los procedimientos dentro del Programa, es evidente que necesita ajustarse y mejorarse, como aquellos vinculados a la evaluación [...] (Especialista de la SUME)

Algunos especialistas consideran que las directivas solo le brindan elementos conceptuales y procedimientos, pero no una ruta concreta de los procesos. Además, estas directivas han generado algunas resistencias, principalmente al cambio de lo acostumbrado, o porque les genera mayores responsabilidades. Al parecer es necesario que los reportes, y el proceso de la construcción de información, sea más participativo, de tal manera que se incluyan aspectos que los operadores necesitan para tomar decisiones en su trabajo diario.

[...] el SIME ha permitido ordenar, también ha generado resistencia en algunos profesionales, ¿no?, sobre todo los profesionales que vienen de atrás bajo una dinámica establecida o parametrada, entonces incorporar esto ha generado que tengan mayores responsabilidades, mayores espacios de reflexión. (Especialista de prevención)

Otros especialistas no perciben una directiva que contemple las etapas del proceso de evaluación, la directiva solo considera aspectos muy generales.

[...] Creo que el procedimiento en su momento no ha estado tan claro, la directiva recogía, aspectos de evaluación muy general y en otros aspectos sí podrían ser más útiles, como que desprenderse de una ruta un poco coherente. (Especialista de la SUME)

c. Asistencia técnica

La asistencia técnica que brinda la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación, se da con el fin de fortalecer, orientar y articular la implantación del sistema y difundir el esquema conceptual del proceso de monitoreo y evaluación del PAME. La asistencia o asesoría se da a los servicios y a todo el personal del Programa, de manera coordinada con la Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas (OMEP), como instancia rectora en monitoreo y evaluación.

Para los especialistas de las unidades orgánicas la asistencia técnica ha aportado en la orientación y para alinear aquello que se quiere lograr en monitoreo y evaluación. Así mismo ha permitido facilitar la coordinación interna entre el personal coordinador y operador de los servicios para mejorar los procesos, las herramientas; y también para la determinación de metas en monitoreo y evaluación.

Los ítems principales en la asistencia técnica que se le ha estado brindando a todo el personal del Programa con el objeto de generar una cultura de monitoreo y evaluación, han sido los conceptos elementales en monitoreo y evaluación, ventajas y utilidades, y sobre todo el uso de las herramientas de un sistema de monitoreo y evaluación.

[...] nos ha permitido establecer reuniones periódicas con los operadores de los servicios y los coordinadores con la finalidad de poder evaluar el por qué no se está cumpliendo las metas y si no se está cumpliendo, ¿Cómo mejorar?, o alguna acción correctiva [...] (Especialista de atención)

[...] lo que se ha buscado a través de la asistencia con la SUME es que se puedan diseñar herramientas, como un kit de herramientas que nos permita, digamos trabajar directamente mano a mano, entre el coordinador y el operador del servicio [...] (Especialista de atención)

Para uno de los especialistas de la SUME la asistencia técnica es débil e insuficiente, por lo que se requiere avanzar hacia procesos de capacitación más eficientes y prácticos y responder más las demandas de las unidades a cargo de los servicios.

Creo que la asistencia técnica todavía es una debilidad que tienen el personal del área de monitoreo y evaluación [...] ...o sea todavía creo que la unidad de monitoreo y evaluación debiera atender un poco más las demandas de las unidades de línea [...] (Especialista de la SUME).

Consecuentemente, un especialista de las unidades orgánicas propone que se diseñe un plan de asistencia técnica.

Se debe de diseñar un plan de asistencias técnicas en monitoreo y evaluación que permita mejorar el seguimiento en las unidades [...] (Especialista de atención)

Segundo hallazgo, se encontró que las herramientas, directivas y la asistencia técnica brindada a las unidades de línea del Programa si están permitiendo implementar las acciones de monitoreo y evaluación. Sin embargo, para su continuidad se requiere incorporar mejoras para fortalecer los avances logrados en monitoreo y evaluación, y que respondan a las necesidades propias del servicio.

Se cuentan con herramientas de monitoreo y evaluación que permiten implementar el proceso de monitoreo y evaluación, las mismas que fueron diseñadas en función a las necesidades y avance logrado en dicho proceso, pero que aún adolecen de la incorporación del enfoque de género, sobre todo en la construcción de indicadores.

Si bien se cuenta con una directiva a nivel del PNCVFS y del sector que guía el proceso de monitoreo y evaluación, es más orientadora y clara para los especialistas responsables del monitoreo y evaluación, mas no tanto para los especialistas vinculados con los servicios, por lo que estos últimos la perciben como generales y que responden poco a las necesidades del servicio.

La asistencia técnica brindada, permite orientar y articular las acciones de monitoreo y evaluación que facilita la coordinación interna entre el personal coordinador y operador de los servicios, aunque resulta insuficiente para atender la demanda de las unidades de línea.

4.1.3 Factores críticos en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación

a. Percepción sobre el proceso de implementación del sistema

Para este estudio la percepción de los profesionales en cuanto a la calidad de la información estadística está vinculada con los registros administrativos y las plataformas a través de los cuales se obtienen estos datos administrativos.

Estamos hablando de un sistema que todavía sigue trabajándose con matrices Excel que hay que enviarse, mes tras mes por parte de cada uno del personal de los servicios, pero no es un sistema que todavía está completamente en una plataforma on-line [...]. (Especialista de la SUME)

En ese sentido, los profesionales consideran que la calidad depende mucho del perfil de las personas que ingresan dicha

información y de los mecanismos tecnológicos con que se cuenta. Pero esta tecnología no es estándar para todos, por ejemplo, hay muchos Centros Emergencia Mujer (CEM) que no cuentan con acceso a internet lo que dificulta en la calidad, consistencia y oportunidad de la obtención de la información.

Si ellos no manejan la ficha, el llenado tienden a cometer muchos errores, y esos errores algunos se pueden identificar fácilmente, pero hay otros que no, entonces todavía no tenemos desde ahí que parte la base de recoger la primera información, ya si de ahí lo recogemos mal [...]. (Especialista de prevención)

Inicialmente el personal creía que el monitoreo era un mecanismo de supervisión y control del trabajo que realizaban y que era para reducir personal.

Por ello, no percibían que el monitoreo tenía por objeto mejorar las intervenciones, planteando recomendaciones de mejora a partir del procesamiento de la información.

Esta percepción tiene que ver también con la política laboral cuya modalidad no crea una mínima estabilidad, la mayoría del personal está por la modalidad de contrato CAS y por lapsos cortos de duración. Esto nos hace ver que la gestión del conocimiento e información tiene que ir parejo a una política de estabilidad y de incentivos laborales.

[...] lamentablemente al confundirlo con la supervisión, no piensan que estas alertas van a ayudar a mejorar el cumplimiento de la meta, si no que están destinadas a la renovación a los contratos, esto genera un problema porque el operador esta con miedo, con temor de contribuir o de reportar. (Especialista de atención)

Las apreciaciones de los directores respecto a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación son variadas. Unos consideran que se ha dado de manera gradual hasta hacer que se institucionalice, asignando recursos y conformando una instancia orgánica como la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación, con personal que desarrolla directivas, herramientas y metodología.

[...] Entonces trabajamos en dos ámbitos allí, el primero de ellos fue asignarle recursos porque sin recursos no funcionaba la unidad y se comenzó a contratar gente, pero también por el otro lado en el manual de operaciones del programa se incluyó una instancia orgánica como Sub unidad de Monitoreo [...] (Director)

Un director percibe que se avanzó en la primera etapa del proceso al construir indicadores de eficacia, asignando metas y concentrando todo el sistema de monitoreo y evaluación en un documento de gestión PAME, pero falta escalar en otras etapas, hacer análisis de la información y responder si las metas contribuyen a la calidad del servicio.

[...] lo que se hizo en principio fue responder a algunos indicadores que necesitaba con urgencia se construya básicamente el indicador de eficacia [...] (Director)

El proceso de evaluación, no avanzó lo suficiente, se percibe que se han focalizado más en las acciones de monitoreo. Por lo que no se hace un análisis del cambio positivo en el proceso de atención de las personas usuarias (evaluación). Es decir, la evaluación está en un nivel inicial y transitando a un nivel intermedio, a pesar que es condición necesaria implementar la evaluabilidad en las intervenciones para avanzar en el proceso general de evaluación. El diseño de modelos lógicos de las intervenciones orientó la gestión por resultados al contarse con una cadena de valor pública, pero se requiere avanzar hacia una gestión por evidencias.

Hoy en día la *alta dirección*, quiere saber cómo entra una persona a nuestro servicio y después de ese proceso como sale de nuestro servicio. (Director)

En el caso de evaluación creo que la implementación está todavía a un nivel inicial avanzando hacia un nivel intermedio [...] (Especialista de la SUME)

De otro lado, los especialistas perciben como importante y beneficioso mejorar los servicios y generar una cultura de monitoreo en la sede del PNCVFS y que ha esto ha permitido avanzar, ordenar, así como ver retos, debilidades y fortalezas en general en el PNCVFS.

[...] estoy convencida que la propuesta de monitoreo y evaluación, nos ha permitido ver más claro cuáles son nuestros retos y debilidades, entonces el seguimiento te va identificando ¿cuáles son tus *patas cojas*?,

Pero también nos permite conocer ¿Cuál de tus fortalezas puedes explotar más? (Especialista de prevención)

Considero que el sistema de monitoreo y evaluación es beneficioso para el Programa, en la medida que permite mejorar nuestros servicios y generar una cultura de monitoreo [...] (Especialista de atención)

Los coordinadores, ven la importancia y utilidad de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación en la aplicación de herramientas para conocer el avance que van teniendo en el cumplimiento de las metas. Ellos manifiestan:

Los reportes de seguimiento, el reporte que realizan del semáforo es bastante interesante ya que nos ayuda también a ver cómo estamos avanzando en el logro de las metas que nos han trazado. (Coordinador)

El sistema de monitoreo y evaluación tuvo éxito al cumplir con sus objetivos de impulsar una cultura de monitoreo y evaluación,

basada en el cumplimiento de metas, dejando de lado el proceso de supervisión con el cual era asociado.

Era necesario impulsar una cultura de seguimiento y evaluación, y que el personal dejara de pensar en los procesos de supervisión, y buscar una cultura en base a cumplimiento de metas, de apuntalar a una cultura de gestión de resultados. Ese fue su objetivo y cumplió con su objetivo. (Especialista de la SUME)

Un especialista considera que el sistema de monitoreo y evaluación debe fortalecerse y apuntar a la gestión por resultados, con la generación de evidencias. Este objetivo no se ha cumplido, porque se percibe el establecimiento de metas y diseño de herramientas como lo central del sistema.

[...] ahora el sistema de seguimiento y evaluación debe apuntalar a la gestión por resultados y eso implica la generación de evidencias. Si ese es su objetivo actual entonces no ha cumplido su objetivo. (Especialista de la SUME)

Tanto los directores como los especialistas indican que, si bien se ha logrado incrementar todos los años el presupuesto de la sub unidad a cargo de implementar el sistema de monitoreo y evaluación desde su creación, en el tema de evaluación el presupuesto asignado es limitado e insuficiente lo cual pone en riesgo la generación de evidencias, tal y como lo demanda las autoridades.

Es decir, se piden resultados sobre la eficacia de las intervenciones, pero está ausente la asignación presupuestal para ello, tal como se está dando a la fecha. Son las unidades de línea las que asumen los costos de las líneas de base y de algunas evaluaciones de sus intervenciones, con la asistencia técnica de la Sub unidad de Monitoreo y Evaluación (SUME).

[...] el área de evaluación está todavía un tanto desprotegida y lo que está demandando hoy en día la alta dirección es la respuesta a algunos temas que es que tienen que ver más que nada con la evaluación. Entonces allí habría que darle otro empuje, habría que darle más recursos, más presupuestos y elementos a mediano y largo plazo que le tracen los horizontes sobre los cuales deberían empezar a trabajar. (Director)

Se percibe como debilidades el limitado presupuesto, personal, sensibilización, compromiso y decisiones políticas que prioricen estas tareas. Más bien se traba la implementación para cumplir las acciones de monitoreo y sobre todo evaluación.

[...] las decisiones políticas, algunos cambios, pueden entorpecer la implementación de las acciones de monitoreo y evaluación y el tema de presupuesto, el presupuesto es una dificultad que siempre pasamos [...] (Especialista de prevención)

Algunos especialistas perciben que los operadores tienen una connotación negativa del proceso de monitoreo y evaluación para la continuidad de los servicios, quienes tienen temor de que puedan salir mal de la visita de monitoreo o de las evaluaciones realizadas.

[...] algunos operadores todavía confunden mucho el tema de monitoreo y supervisión [...] no se ha asumido como algo bueno para el servicio sino, por el contrario, hay temor de que algo malo pueda salir de esas visitas [...] (Especialista de atención)

Se percibe como dificultad que el área de monitoreo y evaluación sea una Sub Unidad y tenga poca relevancia, no es un órgano asesor de Unidad para que responda mejor a las necesidades de información que requiere la alta dirección, además las recomendaciones que emite, no tienen relevancia ni prioridad y no son tomados en cuenta por las unidades orgánicas.

[...] la instancia de Monitoreo está ubicada como una sub unidad de monitoreo cuando en realidad debería ser una instancia de unidad [...] Siento que las recomendaciones o las sugerencias que hacen la SUME no tienen relevancia [...]
(Director)

Es notorio observar que tanto los directores como los especialistas consideran que la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a generar una cultura de monitoreo y evaluación, aunque se ha enfocado más en las acciones de monitoreo y menos en la evaluación, lo cual constituye una demanda para determinar el cambio en las personas usuarias. En el caso de los coordinadores, se destaca la utilidad de las herramientas de monitoreo en sus procesos internos.

Es de precisar que antes de crearse la Sub Unidad de Monitoreo y Evaluación, no contaba con personal especializado en monitoreo y evaluación, además que había limitada capacidad operativa en las unidades orgánicas para integrar el sistema en los procesos a su cargo. Añadidas a estas limitaciones con relación a las funciones y competencias, inicialmente hubo resistencias para incorporar estos procesos en sus intervenciones y la capacitación del personal era relegada y limitada. Sumado a esto, el soporte informático que permite automatizar los resultados que pueda generar el Sistema de Monitoreo y Evaluación-

Este panorama perjudicaba la gestión del PNCVFS porque no podía evidenciar sus resultados y más bien se constituía en una amenaza ante los diversos mandatos normativos orientados a la modernización de la gestión pública que dictaminan un planeamiento estratégico, una gestión por resultados y la implementación de sistemas de gestión del conocimiento y sistemas de monitoreo y evaluación.

b. Aspectos claves en la implementación del sistema

En toda implementación existen aspectos que son claves que ayudan o permiten el avance de dicha implementación. Para los especialistas de la SUME, los aspectos claves han sido el *personal involucrado* con el desarrollo de las acciones para sistema de monitoreo y evaluación con capacidades y conocimientos para desarrollar dichas acciones.

El hecho de estar dentro de un Programa Presupuestal que busca una gestión por resultados marca la pauta a seguir. De lo contrario no hubiera surgido la necesidad de la implementación del sistema de monitoreo y evaluación.

Otro de los aspectos ha sido la evaluación de la gestión de los 60 CEM transferidos a los gobiernos locales en el año 2012, de esa evaluación se detectó que no había un sistema de monitoreo y evaluación dentro del Programa.

[...] Los procesos de capacitación interna tanto el personal de la SUME que hace monitoreo y evaluación como el personal de apoyo o de aliado en las unidades es clave para poder impulsar este proceso y seguir generando una cultura de evaluación.
(Especialista de la SUME)

En el caso de los especialistas de las unidades orgánicas, dichos aspectos son el fortalecimiento del personal involucrado en los temas de monitoreo y evaluación, las acciones de asistencia técnica y coordinación para encaminar el proceso de seguimiento, generar estadísticas confiables y asignación de recursos.

Bueno, creo que el fortalecimiento del equipo de la Unidad de Planeamiento y Presupuesto, que en realidad también es el fortalecimiento de todos los profesionales en temas de seguimiento y evaluación. (Especialista de prevención).

[...] es necesario mejorar la información de atención, generar estadística confiable y fiable hacia una asignación e importantes recursos para atender la demanda de los servicios. (Especialista de atención).

El tercer hallazgo, se encontró que el PNCVFS cuenta con información valiosa y significativa recogida a través de los registros administrativos; sin embargo, la información que se procesa, a pesar de su utilidad, aun no es del todo confiable.

En el PNCVFS se ha priorizado el proceso de monitoreo y la construcción de herramientas metodológicas como:

- Matriz de indicadores,
- Hojas de vida de los indicadores,
- Reportes de seguimiento,
- Matriz de seguimiento a recomendaciones y
- Fichas de recojo de monitoreo de campo.

Son estos instrumentos los estandarizados y los más utilizados; para conocer el avance en el cumplimiento de las metas y la identificación de los factores de éxitos y críticos. Es en base a estos procedimientos, instrumentos, y a sus experiencias, que se propone fortalecer las capacidades del personal involucrado para las acciones de monitoreo y evaluación. Además, se observa que, si bien se ha incrementado el presupuesto, éste no ha sido suficiente y más bien está limitando las acciones de evaluación.

Se percibe que el proceso de implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido en generar una cultura de monitoreo y evaluación. Aunque se precisa que se ha priorizado las acciones de monitoreo y no así las de evaluación, para lo cual es necesario dosificar el tiempo y las exigencias para que se pueda atender ambos aspectos que son, de por sí, complementarios y una necesidad para determinar el cambio en las personas usuarias atendidas en los servicios que brinda del PNCVFS.

4.1.4 Contribución a la mejora de las intervenciones

a. Fortalecimiento de capacidades

Para implementar el monitoreo y evaluación como procesos nuevos en el Programa, es necesario que el personal tenga conocimientos y alguna experiencia en la materia para cumplir con la implementación de este sistema. Los directores entrevistados opinan que ya existe una cultura de monitoreo y evaluación en el personal, se ha institucionalizado en todos los niveles los conceptos básicos y algunas prácticas. Ha sido un logro que puedan diferenciar el monitoreo y la supervisión, ya que al inicio había una confusión por la mayoría del personal del Programa.

Sí, eso es innegable, tenemos que tener una cultura institucional sobre hacer el seguimiento, porque es la única forma de poder visibilizar y dar las alertas, e implementar algunos correctivos, para poder alinear las cosas hacia la meta que queramos alcanzar [...] se está comprendiendo las diferencias que hay entre seguimiento con supervisión que a veces creo que tienden a confundirlo [...] (Director)

Los especialistas de la SUME ha ido adquiriendo mayores conocimientos, han tenido un proceso de empoderamiento respecto a esos procedimientos; sobre todo ahora que ya cuentan con recursos y conocimientos adquiridos, a través del uso de materiales comunicacionales difundidos (guía básica sobre monitoreo y evaluación, alertas informativas, instructivos de aplicación de herramientas, entre otros).

Yo creo que los profesionales encargados, sí han mejorado, porque siento que se han empoderado de todo el proceso.
(Especialista de la SUME)

Para los especialistas de las unidades orgánicas se ha convertido en un gran reto, el fortalecimiento de capacidades en la institución

de ambos procedimientos, sobre todo considerando que el personal está involucrado más con el seguimiento y muy poco con la evaluación.

Yo creo que todavía el otro reto está muy vinculado con el fortalecimiento de las capacidades de todo el programa en general [...] (Especialista de prevención)

b. Importancia de las metas e indicadores

Antes del año 2014, no se habían establecido metas precisas a nivel de los servicios no tenían horizontes explícitos y compartidos; y por ende no existían mecanismos para poder medir su desempeño, más aún cuando las visitas que se realizaban por parte de la sede central se orientaban al cumplimiento de las normas estipuladas, y no sobre el desempeño en base a las metas. En ese sentido el personal de los servicios realizaba sus acciones sin tener un horizonte al cual apuntar y solamente se dedicaban al quehacer del día a día, sin tener perspectiva de cuál es el impacto de su labor en la población usuaria.

Los indicadores que permiten verificar los cambios generados por una intervención pública, respecto del logro o resultados de los objetivos de la institución, cubriendo aspectos cuantitativos y cualitativos. El establecimiento de metas para la gestión institucional del PNCVFS tenía una debilidad o problema en la programación de las metas por parte de servicios, en algunos casos se estaba por debajo de lo programado o no se cumplía, tal como sostiene un director.

[...] estoy viendo a veces, ejecución 250%, “Hay que bien”, pero no se trataba de eso, no es “que bien” sino que he programado mal, o sea la meta no está bien planificada [...] (Director)

Lo anterior posiblemente se debe a que no se tenía criterios claros en la programación de metas más detalladas, en ciertos casos

eran determinadas por la alta dirección de manera general, sin contemplar el reporte histórico o la propuesta de programación de metas desde el servicio.

Actualmente se ha generado un sistema de monitoreo a través de metas e indicadores, a nivel de eficacia de los productos y actividades. Aún no se ha explorado otras formas de hacer seguimiento a la ejecución presupuestal, a los insumos y las actividades.

[...] la SUME través del PAME ha generado un sistema de seguimiento a través de metas, pero creo que el seguimiento no debería ser solo a través de las metas. (Especialista de la SUME)

A pesar de las dificultades encontradas, se considera que el proceso de establecer indicadores y metas ha permitido fortalecer a las unidades y al mismo sistema de monitoreo y evaluación para la toma de decisiones y están en constante mejora.

Todo este trabajo que se ha establecido, ya sea construyendo indicadores, o estableciendo metas, nos ha permitido fortalecer internamente la unidad en el sentido de que todo esto se ha ido trabajando en coordinación con los operadores y los que toman las decisiones [...] (Especialista de atención)

Entre los indicadores cuantitativos se tienen aquellos vinculados con la atención a personas usuarias de los diversos servicios, como por ejemplo el número de personas atendidas en los CEM, sus edades etc. Cabe precisar que el sistema de monitoreo y evaluación no cuentan con indicadores cualitativos, es por ello se propondrá algunos indicadores como parte de las recomendaciones de la presente investigación. Como vemos el proceso de monitoreo y evaluación ha priorizado el establecimiento de indicadores y metas cuantitativas priorizándolas sobre las metas cualitativas; pero estas últimas resultan importantes, considerando la dinámica propia del

problema que buscan atender las intervenciones del PNCVFS. Y que están referidas a las actitudes, opiniones, percepciones. Etc.

[...] sabemos muy bien que hay toda una presión por tener muchas metas cuantitativas que es más valorada por el sector de economía versus lo que serían las metas cualitativas [...] (Especialista de prevención).

Se encuentra ausente la incorporación del enfoque de género en la definición de los indicadores, tanto en el proceso de monitoreo como en el de evaluación. Lo que conlleva a que posiblemente las intervenciones no respondan a las necesidades específicas de sus diversos grupos sociales afectados por la violencia.

c. Importancia de las herramientas

Para los directores entrevistados de las diferentes áreas del PNCVFS, las herramientas de monitoreo y evaluación, aportan sustancialmente a la calidad de la intervención ya que permite tener información sistematizada, ya sea con un marco lógico, y una matriz de indicadores. Esto nos permite ver cómo va cada intervención, para ejecutar mejor todo el sistema de seguimiento y evaluación.

Los informes como herramientas de seguimiento y evaluación, a veces no toman en cuenta, los informes llegan a las unidades, pero en algunos casos no están siendo aplicados como deberían.

[...] si tú le aplicas un modelo lógico, o sea un marco lógico a cada una de tus intervenciones, estás trabajando más organizadamente y eso aporta sustancialmente en la calidad de la intervención. (Director)

Para los profesionales las herramientas de monitoreo y evaluación son importantes ya que permiten conocer más sobre la intervención o su diseño. Son importantes las herramientas en

cada proceso de seguimiento y evaluación, para saber cómo va cada intervención, como vamos con el cumplimiento de nuestros objetivos. Las herramientas permiten tener más orden en las acciones de seguimiento y evaluación y avanzar más rápido y ordenado, y de forma clara y precisa. Se constituyen también medios de verificación o de evidencia sobre los logros alcanzados.

Las herramientas son muy importantes, son las que nos permiten ejecutar mejor todo el sistema de seguimiento y evaluación, nos permiten también -creo yo -a tener ordenado las acciones de seguimiento y evaluación y esto contribuye constantemente a la mejora continua [...] (Especialista de prevención).

d. Calidad de los diseños

Todas las herramientas que son utilizadas en el sistema de monitoreo y evaluación, aportan en la calidad de los diseños, porque ayuda a entender la intervención del PNCVFS. Dentro del diseño se contempla los indicadores de eficacia (como por ejemplo el porcentaje de personas en situación de riesgo moderado y severo, atendidas por el servicio legal, que cuentan con patrocinio legal).

Las herramientas utilizadas, son una manera de medir constantemente el desempeño de cada intervención. Con el monitoreo a los indicadores, por ejemplo, se pudo identificar servicios que no registraban ningún caso.

La calidad en el diseño se construye también realizando un análisis costo/ beneficio, dado que se debería tener en cuenta que un CEM debería brindar todo el mayor beneficio posible a las usuarias con el menor costo posible, y para realizar estos análisis es necesario contar con la información estadística proveniente de los registros administrativos del PNCVFS.

Las evaluaciones también generan cambios en el diseño, según sea de diseño, de proceso, de impacto, etc. ya que este tipo de evaluaciones medirá la consistencia de la intervención, si cumple con los objetivos o no.

Por otro lado, la calidad de los diseños, también se manifiestan en conocer, cómo se provee los servicios hacia la población, y es allí donde se necesita conocer la satisfacción de las beneficiarias, algo que aún no se sabe a profundidad o de manera sistemática.

Para los directores, los indicadores de eficacia dan información relevante sobre lo que está sucediendo en la atención de casos en los servicios que brinda el Programa para una oportuna toma de decisiones. Al momento de diseñar estas intervenciones se tiene que tener presente su medición y para esto se requiere de un sistema de monitoreo y evaluación.

En principio, los indicadores de eficacia te dan una información relevante y temprana sobre lo que está pasando [...] Allí hay que tomar decisiones, tú no puedes tener servicios que no tengan casos, entonces se hizo en monitoreo y comenzaron a dar unas pistas allí [...] (Director)

Para los especialistas de la SUME, los diseños aportan a la calidad de las intervenciones, aunque se requiere de la aplicación de encuestas de satisfacción para conocer la calidad percibida por las usuarias del servicio; mientras que para los especialistas de las unidades orgánicas el sistema de monitoreo y evaluación ha permitido contar con herramientas que ayudan a la mejora de las intervenciones en lo que respecta a su diseño.

En ese sentido creo que realmente los diseños pueden ayudar a la calidad [...] pero es necesario de todas maneras -yo creo que es necesario- que se desarrollen encuestas de satisfacción [...] (Especialista de la SUME).

Bueno, en las intervenciones, sí contribuyen a la mejora continua, porque el proceso para convertir nuestros servicios, en servicios de calidad se inicia cuando hacemos uso de herramientas adecuadas [...] (Especialista de atención)

El cuarto hallazgo encontrado señala que las intervenciones se han fortalecido a partir del desarrollo de capacidades del personal, de las herramientas, indicadores y metas, y de diseños de las intervenciones que permiten la mejora continua.

El fortalecimiento de capacidades en la institución contribuye a una cultura de monitoreo y evaluación, posicionando estos aspectos como esenciales para la obtención de los resultados.

Las herramientas de monitoreo y evaluación, como las matrices de indicadores, hojas de vida de los indicadores, matrices de seguimiento, reportes de seguimiento, fichas de monitoreo de campo, matrices de compromisos de mejora, entre otros, son importantes y útiles para implementar el sistema de monitoreo y evaluación que contribuye a la mejora continua de las intervenciones.

Los diseños de las intervenciones se han fortalecido a partir de la construcción de herramientas del sistema de monitoreo y evaluación que contribuyen a la calidad de las intervenciones. Sin embargo, los indicadores y metas han permitido fortalecer el sistema de monitoreo y evaluación, aunque se presenta debilidad en la programación de metas.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En la revisión de los resultados encontrados en el análisis de las variables, objeto del presente estudio encontramos que el Programa actualmente está impulsando un sistema de monitoreo y evaluación con el objeto de alcanzar resultados, a partir de un sistema de registro de información estadística que está siendo utilizado para la toma de decisiones. Este sistema de registro, útil y necesario, aún no cuenta con la suficiente confiabilidad, por los errores que tiene para la obtención de la información y su procesamiento, vinculados específicamente con el registro que brindan los operadores de los servicios a través de matrices en Excel que no permiten filtros de validación, encontrándose omisión de información y error de digitación.

Como se observa en la gestión del SIME según Bobadilla y Centurión (2017), el sistema de información viene a ser el principal insumo para el seguimiento que desarrolla el PNCVFS, se hace necesario hacer algunos ajustes para mejorar los registros de información, toda vez que hay algunos registros que todavía le falta sus filtros de validación. Adicional a ello, si bien es cierto que la SIME tiene un presupuesto asignado para el desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación, tal cual se menciona como parte de este sistema, no es suficiente o no alcanza para realizar las evaluaciones para la generación de evidencias que respalden la atención que brindan los servicios del PNCVFS.

Es interesante también tomar en cuenta el aporte de María Mercedes Di Virgilio y Romina Solano (2012), quienes indican que los sistemas de información son una serie de herramientas (estadísticas, personal capacitado, equipos de informática, comunicaciones y otros) que, interrelacionadas, proveen los reportes necesarios para facilitar la toma de decisiones de una organización.

Siendo un eje principal el registro de información para la toma de decisiones, y un aspecto esencial en el monitoreo durante la ejecución de un proyecto, tal como lo señala Ortegón, Pacheco y Prieto (2005) quienes afirman que es un procedimiento para comprobar la eficiencia y la efectividad de un proyecto, no contar con información confiable, no permitiría alcanzar los objetivos del monitoreo.

Por otro lado, al contar con herramientas, instrumentos y normas para implementar el sistema de monitoreo y evaluación, ha facilitado la aceptación de estos procesos en el personal y generar la necesidad de ser monitoreados y evaluados para la obtención de resultados, tal como lo señala la OCDE (2002, 2010) que dice que el monitoreo busca conocer el avance de los objetivos y la metas, considerando los recursos del presupuesto público, y lo confirma el PNUD (2009) al expresar que las acciones de seguimiento se orientan para conocer si estamos alcanzando los resultados que dijimos que queríamos alcanzar, principal interés de un agente implementador de un proyecto.

El desarrollo de la asistencia técnica y el fortalecimiento de las capacidades en los temas de monitoreo y evaluación a los coordinadores del Programa ha permitido mejorar la cultura institucional y que se pueda entender, dentro del personal, que el sistema de monitoreo y evaluación, tal como lo señala Berumen (2010), contribuya a mejorar el desempeño de una intervención, fortalecer la toma de decisiones y la planeación, contribuir al aprendizaje , avanzar hacia el empoderamiento y contribuir al conocimiento general, y por ende ir reduciendo la imagen negativa que tiene el monitoreo y evaluación con aspectos asociados al control, la inspección y la supervisión.

Este necesario entendimiento por parte del personal y el proceso paralelo de diseño e implementación de las estrategias, herramientas e instrumentos de monitoreo y evaluación, ha

contribuido a que las intervenciones hayan mejorado en sus diseños, en la búsqueda de obtención de resultados y rendir cuentas como un proceso natural del uso adecuado de los recursos para resolver los problemas que afronta la población objeto de cada intervención, tal como lo señala Rueda (2014).

Sin embargo, al revisar en conjunto los hallazgos de las 4 variables analizadas en el presente estudio, encontramos que el sistema de monitoreo y evaluación emprendido por el PNCVFS aún se encuentra incipiente, porque aún no cuenta con evidencias propias, desarrolladas por evaluaciones con el rigor científico, ya que actualmente la institución en los años anteriores, ha orientado sus recursos y energías a posicionarse como un programa social destinado a la reducción de la violencia familiar a través de la implementación de servicios de atención y prevención para personas usuarias que son afectadas por hechos de violencia familiar (a diciembre 2016 el programa contaba con 245 CEM a nivel nacional)

Esto confirma los resultados obtenidos por Ospina (2002) que sostiene que, ante la escasez de evidencias, las iniciativas presentadas apuntan a mejorar la capacidad de las instituciones. Las evaluaciones presentadas por el Programa, no ha permitido conocer la calidad de los servicios, y esto se repite en las conclusiones de Guzmán (2007) en su estudio en Costa Rica.

De igual manera, el estudio presentado por Pérez (2013) revela coincidencias muy parecidas con respecto al entonces PNWW con respecto al PNCVFS, al considerar que los procesos de evaluación no son lineales, progresivos ni ascendentes, con retrocesos y avances en la marcha, ya que en la actualidad no se cuenta con recursos suficientes para realizar las evaluaciones, a pesar de contar con instrumentos, herramientas y normas que lo promueven e impulsan.

CAPITULO V

CONCLUSIONES

Considerando las preguntas de investigación y las variables que agrupan los diferentes indicadores cualitativos, objeto del presente estudio se han llegado a las siguientes conclusiones:

Los factores facilitadores que permitieron la implementación del sistema de monitoreo y evaluación en el PNCVFS, son:

- El presupuesto asignado y ejecutado para las acciones de monitoreo y evaluación, permitió desarrollar el sistema, priorizando más el proceso de seguimiento.
- Los sistemas de información confiables, permitan el desarrollo del proceso de monitoreo y evaluación para el PNCVFS.
- Se cuenta con herramientas, procedimientos y procesos de asistencia técnica interna a especialistas y operadores de servicios que permite implementar las acciones de monitoreo y evaluación, cuya continuidad requiere incorporar mejoras para fortalecer los avances logrados en monitoreo y evaluación y que respondan a las necesidades propias del servicio que se brinda a la población usuaria.

Entre los factores críticos identificados en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación se tiene:

- El escaso presupuesto para el proceso de evaluación. Esto no ha permitido generar suficientes evidencias propias de cada intervención.
- Contar con diseños de intervenciones que no son suficientemente evaluables. Toda vez que se ha priorizado el proceso de monitoreo, pero sin embargo sus indicadores no cuentan con el enfoque de género y se basan sobre registros de información que aún no son de todo confiables y faltaría el análisis cualitativo.
- La cultura institucional, en los temas de monitoreo y evaluación ha sido lenta, ya que genera miedo o temor porque ven a estos procesos como acciones de supervisión.

- Por otro lado, se tiene que la instancia de monitoreo y evaluación es una sub unidad, cuando en realidad debería ser una unidad o órgano asesor, porque así responde mejor a las necesidades de información que necesita para los tomadores de decisiones.

Las mejoras percibidas debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación son:

- El fortalecimiento de capacidades en la institución ha contribuido a una cultura de monitoreo y evaluación, posicionando estos aspectos como esenciales para la obtención de los resultados.
- Las intervenciones se han fortalecido en cuanto a las herramientas, indicadores y metas, y de diseños, que permiten la mejora continua.
- Las herramientas de monitoreo y evaluación, son importantes y útiles para implementar el sistema de monitoreo y evaluación que contribuye a la mejora continua de las intervenciones.
- Los diseños de las intervenciones se han fortalecido a partir de la construcción de herramientas del sistema de monitoreo y evaluación que contribuyen a la calidad de las intervenciones.

La implementación del sistema de monitoreo y evaluación viene contribuyendo a una gestión por resultados, ya que antes del año 2013 el PNCVFS solo contaba con un sistema de información y hoy en día se tienen instrumentos de monitoreo y evaluación. Cabe señalar que el sistema aún es deficiente toda vez que hay más avances en el proceso de monitoreo y no tanto en la evaluación, puesto que falta potenciar este proceso en lo que respecta a presupuesto y personal, para prever las condiciones necesarias para el desarrollo de las acciones del proceso de evaluación.

El enfoque de género, ha estado ausente en todo el proceso de implementación del sistema de monitoreo y evaluación. Si bien se cuentan con registros administrativos que reportan información desagregada por sexo, se carece de indicadores de género tanto en el proceso de monitoreo como en el de evaluación.

CAPITULO VI

RECOMENDACIONES

Fortalecer los sistemas informáticos y las plataformas virtuales, como la capacitación en línea o videos tutoriales a través de redes sociales de internet, para que todos los operadores de los diferentes servicios puedan brindar información con filtros de validación. De esa manera contar con data estadística y alertas informativas, oportunas y confiables, que permitan una adecuada toma de decisión.

Gestionar recursos presupuestales para el desarrollo del sistema de evaluación, para que las intervenciones sean suficientemente evaluables y cuenten con evidencias propias que las respalden.

Construir y medir indicadores de género para las intervenciones del PNCVFS, a partir de los registros administrativos y/ encuestas que permitirían explorar y profundizar las mediciones. Propuesta de indicadores (ver anexo 1).

Se recomienda que el programa optimice el sistema de monitoreo y evaluación, con indicadores asociados a la búsqueda de resultados a fin de generar evidencia concreta sobre la problemática de la violencia, ya que todo programa o proyecto debe contar con buen plan de monitoreo e indicadores que permitan lograr su objeto.

BIBLIOGRAFÍA

ALVARENGA, Ligia

2004 Guía para el Diseño, Monitoreo y Evaluación –CARE- El Salvador. El Salvador

BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO- BID.

2006 Instituto Interamericano para el Desarrollo Social: Documentos de trabajo. Washington D.C.

BANCO MUNDIAL

2006 Monitoreo y evaluación del gasto público en el Perú Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe: "Actas en una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo": Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

BERUMEN, Jaqueline

2010 Monitoreo y Evaluación de Proyectos-Escuela Latinoamericana de Cooperación y Desarrollo. Medellín (Colombia)

BOBADILLA, Percy y Carlos CENTURIÓN 2017 La Gerencia Social en la Práctica -Análisis de los modelos de Gestión de Programas y Proyectos Sociales. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

CELLE, María, Meride SOTOMARINO y Mayen UGARTE

2001 Medidas para mejorar la gestión operativa de las entidades públicas- Consorcio de Investigación Económica y Social. Consultado el 24/09/217 [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/\\$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con3_uibd.nsf/0C389ABE8DEAE8B005257856005518EC/$FILE/Gesti%C3%B3nP%C3%BAblicaDocumento.pdf)

COHEN, Ernesto y Rodrigo MARTÍNEZ

2013 Manual Formulación, Evaluación y Monitoreo de Proyectos Sociales "División de Desarrollo Social", CEPAL. Santiago de Chile

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2002 Ley N° 27658. Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado. Lima.

CONGRESO DE LA REPUBLICA

2012 Ley 29812. Ley que aprueba el Presupuesto del Sector Público para el Año fiscal 2012. Lima

CUNNIL, Nuria y Sonia OSPINA

2003 Evaluación de resultados para una gestión pública moderna y democrática. Chile

DI VIRGILIO, María y Romina SOLANA

2012 Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales - 1a ed. - Buenos Aires: Fundación CIPPEC

MINISTERIO DE PROMOCIÓN DE LA MUJER Y DEL DESARROLLO HUMANO

1996 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano. DECRETO LEGISLATIVO 866. Lima.

GARCIA, Roberto

2013 La importancia de una Gestión por Resultados para una inversión de calidad en el desarrollo rural. Consultado el 18/06/2017

http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/presentaciones/semi_inter/2_Lima.pdf

GUZMÁN, Guiselle

2007 "Propuesta de Modelo para el monitoreo y evaluación de la eficiencia, la eficacia y la calidad de los servicios de salud de la Caja Costarricense de Seguro Social, 2007". San José, Costa Rica

HERNÁNDEZ, ROBERTO, Carlos FERNÁNDEZ y Pilar BAPTISTA

1997 Metodología de la Investigación. México DF: McGraw-Hill.

IAFRANCESCO, Giovanni.

2003 La investigación en Educación y Pedagogía. Fundamentos y Técnicas. Colombia: Cooperativa Editorial Magisterio. Bogotá-Colombia

INDES / PRODEV

2011 Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 1 Gestión para resultados en el ámbito público.. Washington, D.C. Banco Interamericano de Desarrollo

LÓPEZ, Fernando

2002 El análisis de contenido como método de investigación. Revista de Educación, 4 (2002): 167-179. Universidad de Huelva. España

LÓPEZ, Roberto y Mauricio GARCÍA

2010 La gestión para resultados en el desarrollo, Avances y desafíos en América Latina y el Caribe Banco Interamericano de Desarrollo. Washington D.C.

MEDINA, Alejandro

2005 Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico. República Dominicana. Editorial Bùho, Santo Domingo, R.D.

MINISTERIO DE LA MUJER Y POBLACIONES VULNERABLES-MIMP:

- 1996 Ley de Organización y Funciones del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano. DECRETO LEGISLATIVO 866. Lima.
- 1999 Resolución Ministerial N°216-99-PROMUDEH, Funcionamiento del Módulo Piloto de atención contra la Violencia familiar “Emergencia Mujer”. Lima.
- 2001 Decreto Supremo N° 008-2001 – PROMUDEH. Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual al interior del Ministerio de Promoción de la Mujer y del Desarrollo Humano. Lima
- 2011 Resolución Ministerial N°412-2011-MIDIS. Directiva N°008-2011-MIMDES “Normas y Lineamientos para el Monitoreo y Evaluación Sectorial”. Lima
- 2012 Resolución Ministerial N° 316-2012-MIMP. Manual de Operaciones del Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual - PNCVFS. Lima
- 2012 Decreto Legislativo N°1098. Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP. Lima
- 2012 Decreto Supremo N° 003-2012-MIMP. Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables. Lima
- 2012 Plan Nacional de Igualdad de Género 2012-2017. Lima
- 2014 Plan Anual de Monitoreo y Evaluación de la Intervenciones del PNCVFS. Lima
- 2016 Plan Anual de Monitoreo y Evaluación de la Intervenciones del PNCVFS. Lima
- 2016 Resolución Ministerial N°142-2016-MIMP. Directiva N° 010-2016-MIMP “Normas para el Seguimiento y Evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP. Lima

NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO - PNUD

- 2011 Manual de Gestión basada en Resultados
Grupo de Naciones Unidas para el Desarrollo. Estados Unidos

ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO
ECONÓMICO - OCDE

- 2002 Glosario de términos sobre evaluación y gestión de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. Paris

2010 Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. CAD. París

ORTEGON, Edgar, Juan PACHECO y Adriana PRIETO

2005 Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y evaluación de proyectos y programas –CEPAL. Santiago de Chile

OSPINA, Sonia

2002, Construyendo capacidad institucional en América Latina: el papel de la evaluación como herramienta modernizadora. Consultado el 30/09/2016
<http://old.clad.org/documentos/otros-documentos/documentos-ii-curso-taller-evaluacion-de-politicas-publicas-en-montevideo-2010/construyendo-capacidad-institucional-en-america-latina>

PÉREZ, Rolf

2013 La institucionalización del Sistema de evaluación del Programa Nacional Wawa Wasi, del Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social, entre los años 2003-2011”. Consultado el 18/06/2017
<http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/123456789/4875>

PRESIDENCIA DE CONCEJOS DE MINISTROS - PCM

2012 Decreto Supremo N°109-2012-PCM. Estrategia para la Modernización de la Gestión Pública. Lima

PRESIDENCIA DE CONCEJOS DE MINISTROS - PCM

2013 Decreto Supremo N° 004-2013-PCM Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. Lima

PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO -PNUD

2009 Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. New York

RODRÍGUEZ, Rosalía

2008 Gestión por Resultados- SIEF- Fondo Español de Evaluación de Impacto. Madrid

RUEDA, Julián

2014 El desarrollo de capacidades- Un enfoque central de la cooperación para el desarrollo Memoria del Master en Estudios Internacionales. Curso 2013-2014. Universitat de Barcelona. Barcelona.

SERRA, Albert

2007 Modelo abierto de gestión para resultados para el desarrollo en el Sector Público-Banco Interamericano de Desarrollo PRODEV y CLAD Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Washington

UNESCO. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
2015 El método de programación, gestión, seguimiento y presentación de informes basadas en los resultados (GBR/RBM) y su aplicación en la UNESCO. Paris

VÁSQUEZ, Enrique

2013 Gestión de la inversión social en América Latina. México: Pearson.

ZAVALA, Femando y Ernesto MAY

2006 Monitoreo y evaluación del gasto público en el Perú Hacia la institucionalización de los sistemas de monitoreo y evaluación en América Latina y el Caribe: "Actas en una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo" (págs. 40-49). Lima: Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo.



ANEXOS

ANEXO 1.

Cuadro: Propuesta de indicadores

Indicador	Fuentes
Porcentaje de mujeres afectadas por hecho de violencia por su pareja, ex pareja, conviviente o ex conviviente, que acuden a los CEM, siendo su nivel de riesgo calificado como moderado o severo, han sido insertadas en las redes de protección social	Registros administrativos
Porcentaje de mujeres afectadas por hecho de violencia por su pareja, ex pareja, conviviente o ex conviviente, que acuden a los CEM, siendo su nivel de riesgo calificado como moderado o severo, cuentan con sentencias favorables	Registros administrativos
Porcentaje de mujeres que acuden a los CEM, que reportan haber sido informadas a través de las acciones preventivas promocionales que realizan dichos servicios	Registros administrativos
Porcentaje de varones que declaran rechazar cualquier manifestación de violencia contra las mujeres	Encuesta (ENARES)
Porcentaje de mujeres, que luego de acudir a un CEM, declaran, después de un año, que la violencia ha cesado en sus vidas	Encuesta
Porcentaje de personas que manifiesta un alto nivel de tolerancia social a la violencia, según sexo	Encuesta (ENARES)
Percepción de las mujeres usuarias que acuden a los CEM, respecto a la eficacia del servicio en relación a su caso.	Grupos focales
Nivel de articulación que tienen los CEM con respecto a los operadores de justicia (PNP, poder judicial y ministerio público) respecto a los casos de mujeres afectadas por hecho de violencia.	Grupos focales
Creencias de la población, según sexo, respecto a la problemática de la violencia familiar y sexual	Grupos focales
Vivencias de las mujeres afectadas por hechos de violencia, después de acudir a los servicios de los CEM	Grupos focales
Porcentaje de mujeres, según edad que mejoran su capacidad de decisión frente a situaciones de violencia	Encuesta
Valoración de las víctimas respecto al servicio que brinda el CEM	Encuesta

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2. Columna vertebral

MATRIZ BASICA DE COLUMNA VERTEBRAL

Pregunta general: ¿De qué manera la implementación del sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la mejora de la gestión por resultados de las intervenciones que brinda el Programa Nacional Contra la Violencia Familiar y Sexual?

Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores	Fuentes de Información	Técnicas de Recolec.	Instrumentos
1. ¿Cuáles han sido los factores facilitadores identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	1.1. Factores facilitadores en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación	1.1.1 Ejecución presupuestal para desarrollo de las acciones de monitoreo y evaluación	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O Informes de los procesos de monitoreo y evaluación	Entrevistas Revisión documentaria	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O Ficha documentaria
		1.1.2. Calidad de la Información estadística generada por la unidad responsable	Especialistas SUME Especialistas U.O Informes de los procesos de monitoreo y evaluación	Entrevistas Revisión documentaria	Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O Ficha documentaria
	1.2. Estrategias para Implementación del sistema de monitoreo y evaluación	1.2.1. Uso de herramientas en monitoreo y evaluación brindada el sector	Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O
		1.2.2. Aplicación de procedimientos en monitoreo y evaluación	Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O
		1.2.3. Asistencia técnica en monitoreo y evaluación	Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O
2. ¿Cuáles han sido los factores críticos identificados durante la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	2.1. Factores críticos en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación	2.1.1. Percepción sobre el proceso de implementación de acciones de monitoreo y evaluación	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O Coordinadores de los servicios Informes de los procesos de monitoreo y evaluación	Entrevistas Revisión documentaria	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O Guía de entrevista para Coordinadores Ficha documentaria
		2.1.2. Aspectos claves de las acciones de monitoreo y evaluación	Especialistas SUME Especialistas U.O Informes de los procesos de monitoreo y evaluación	Entrevistas Revisión documentaria	Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O Ficha documentaria
3. ¿Cuáles son las mejoras percibidas debido a la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?	3.1. Contribución a la mejora de las intervenciones	3.1.1. Fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O
		3.1.2. Importancia de las metas e indicadores de las intervenciones	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O Coordinadores de los servicios	Entrevistas	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O Guía de entrevista para Coordinadores
		3.1.3. Importancia de las herramientas de monitoreo y evaluación	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O
		3.1.4. Calidad de los diseños de las intervenciones	Directores/as Especialistas SUME Especialistas U.O	Entrevistas	Guía de entrevista para directores/as Guía de entrevista para especialistas SUME Guía de entrevista para especialistas U.O

GUÍA DE ENTREVISTAS

ANEXO 3. GUIA DE ENTREVISTA PARA DIRECTORES

Buenas.....; mi nombre es....., soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, comentarle que me encuentro realizando mi Investigación para el obtener el grado. El tema a tratar es sobre la Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en el PNCVFS, motivo por el cual le solicito su participación respondiendo cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta que la información que me brinde, será confidencial y de mucha ayuda para mejorar el Sistema de monitoreo y evaluación.

I- DATOS GENERALES

Fecha...../...../.....

Nombre de la Entidad			
Unidad a cargo			
Cargo			
Tiempo en el cargo			
Edad			
Sexo	M		F

II. INFORMACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

1. ¿Conoce usted con qué recursos se cuenta para acciones de monitoreo y evaluación en el programa?
2. ¿La asignación presupuestal para la implementación del sistema de monitoreo y evaluación contribuye al Programa?
3. ¿Qué opina sobre la implementación del monitoreo y evaluación en el Programa?
4. ¿Qué dificultades considera que el Programa ha enfrentado durante el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?

5. ¿Ha hecho uso de la información de seguimiento y evaluación?
6. ¿Cree que es importante promover una cultura en monitoreo y evaluación en el personal del Programa? ¿Por qué?
7. ¿El establecimiento de metas y construcción de indicadores de las intervenciones ha permitido fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación?
8. ¿Qué aportan las herramientas de monitoreo y evaluación al desarrollo de las intervenciones que realiza el Programa?
9. ¿Piensa usted que el sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la calidad de los diseños de las intervenciones?
10. ¿Qué se debe mejorar en el sistema de monitoreo y evaluación?



**ANEXO 4. GUIA DE ENTREVISTA PARA ESPECIALISTAS DE
LA SUB UNIDAD DE MONITOREO Y EVALUACIÓN**

Buenas.....; mi nombre es....., soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, comentarle que me encuentro realizando mi Investigación para el obtener el grado. El tema a tratar es sobre la Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en el PNCVFS, motivo por el cual le solicito su participación respondiendo cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta que la información que me brinde, será confidencial y de mucha ayuda para mejorar el Sistema de monitoreo y evaluación.

I. DATOS GENERALES

Fecha...../...../.....

Nombre de la Entidad			
Unidad Orgánica			
Cargo			
Tiempo en el cargo			
Edad			
Sexo	M		F

II. INFORMACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

1. ¿El presupuesto asignado a la SUME, permite el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?
2. ¿La información estadística emitida por la unidad responsable es un insumo importante para el proceso de seguimiento? ¿Porque?
3. ¿Las herramientas de monitoreo y evaluación que brinda el sector de qué manera permitieron el desarrollo en las acciones de monitoreo y evaluación del programa?

4. ¿Las acciones de monitoreo y evaluación del programa se implementan mediante procedimientos establecidos alineados a las normativas vigentes?
5. ¿Los procedimientos en monitoreo y evaluación facilitan el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?
6. ¿Considera que la asistencia técnica ha mejorado en las acciones de monitoreo y evaluación?
7. ¿El tiempo invertido en brindar asistencia técnica a las unidades de línea considera que ha sido el adecuado? ¿Por qué?
8. ¿Qué percepción tiene sobre la implementación del monitoreo y evaluación del programa?
9. ¿Qué aspectos considera que han permitido el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?
10. ¿Cómo estos aspectos se han dado en la implementación del sistema de monitoreo y evaluación?
11. ¿Considera que han mejorado las capacidades en monitoreo y evaluación de los especialistas de las unidades de línea? ¿De qué manera?
12. ¿El establecimiento de metas y construcción de indicadores de las intervenciones ha permitido fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación?
13. ¿Que las intervenciones cuenten con herramientas de monitoreo y evaluación contribuyen a su mejora continua? ¿Porque?
14. ¿El sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la calidad de los diseños de las intervenciones? ¿Cómo?
15. ¿Qué se debe mejorar en el sistema de monitoreo y evaluación?

ANEXO 5. GUIA DE ENTREVISTA PARA ESPECIALISTAS DE LAS UNIDADES ORGANICAS

Buenas.....; mi nombre es....., soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, comentarle que me encuentro realizando mi Investigación para el obtener el grado. El tema a tratar es sobre la Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en el PNCVFS, motivo por el cual le solicito su participación respondiendo cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta que la información que me brinde, será confidencial y de mucha ayuda para mejorar el Sistema de monitoreo y evaluación.

I. DATOS GENERALES

Fecha...../...../.....

Nombre de la Entidad			
Unidad Orgánica			
Cargo			
Tiempo en el cargo			
Edad			
Sexo	M		F

II. INFORMACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

1. ¿La calidad de la información estadística aporta a los reportes de seguimiento?
2. ¿Las herramientas de monitoreo y evaluación que brinda el programa facilitan el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?
3. ¿Son claros los procedimientos en monitoreo y evaluación del programa?
4. ¿Ha tenido dificultades para la aplicación de los procedimientos en monitoreo y evaluación del programa?

5. ¿Con la asistencia técnica brindada ha logrado desarrollar acciones de monitoreo y evaluación? ¿Qué tipo acciones?
6. ¿Qué opina de la asistencia técnica brindada en monitoreo y evaluación?
7. ¿Qué percepción tiene sobre la implementación del monitoreo y evaluación del programa?
8. ¿Qué dificultades enfrentó durante la implementación de las acciones de monitoreo y evaluación?
9. ¿En qué acciones de monitoreo y evaluación ha participado?
10. ¿Qué aspectos considera que han permitido el desarrollo de acciones de monitoreo y evaluación?
11. ¿Considera que han mejorado las capacidades en monitoreo y evaluación de los especialistas? ¿De qué manera?
12. ¿El establecimiento de metas de metas y construcción de indicadores de las intervenciones ha permitido fortalecer los sistemas de monitoreo y evaluación?
13. ¿Que las intervenciones cuenten con herramientas de monitoreo y evaluación contribuyen a su mejora continua? ¿Porque?
14. ¿El sistema de monitoreo y evaluación ha contribuido a la calidad de los diseños de las intervenciones? ¿Cómo?
15. ¿Qué se debe mejorar en el sistema de monitoreo y evaluación?

ANEXO 6. GUÍA DE ENTREVISTA PARA COORDINADORES DE LOS SERVICIOS

Buenas.....; mi nombre es....., soy estudiante de la Maestría en Gerencia Social de la Pontificia Universidad Católica del Perú, comentarle que me encuentro realizando mi Investigación para el obtener el grado. El tema a tratar es sobre la Implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en el PNCVFS, motivo por el cual le solicito su participación respondiendo cada una de las siguientes preguntas teniendo en cuenta que la información que me brinde, será confidencial y de mucha ayuda para mejorar el Sistema de monitoreo y evaluación.

I. DATOS GENERALES

Fecha...../...../.....

Nombre de la Entidad			
Unidad Orgánica			
Cargo			
Tiempo en el cargo			
Edad			
Sexo	M		F

II. INFORMACIÓN SOBRE EL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

1. Ha participado en la implementación de las acciones de monitoreo y evaluación respecto a:
 - A. Elaboración metas
 - B. Reportes de seguimiento
 - C. Visita de campo

- D. Capacitación en el proyecto J-PAL
- E. Elaboración de los modelos lógicos
2. ¿Qué percepción tiene sobre la acción de implementación que ha participado?
 3. ¿Qué indicadores del PP 080 están asociados a su servicio?
 4. ¿Ha percibido algún cambio en estos indicadores entre el 2014-2017? ¿A qué cree que se debe?
 5. ¿El seguimiento contribuye al cumplimiento de sus metas? ¿Cómo?
 6. ¿Si tuviera que evaluar su intervención con que indicadores evaluaría?

