

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL PERÚ**

Escuela de Posgrado



Hacia el Desarrollo de un Sistema Nacional de Seguimiento y
Evaluación en el Perú: Avances y Limitaciones

Tesis para obtener el grado académico de Magíster en Ciencia Política
con mención en Políticas Públicas y Sociedad Civil

que presenta:

Ursula Raquel López Burga

Asesor:

Gonzalo Xavier Alcalde Vargas

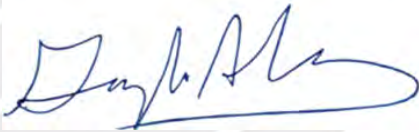
Lima, 2025

INFORME DE SIMILITUD

Yo, Gonzalo Xavier Alcalde Vargas, docente de la Escuela de Postgrado de la Pontificia Universidad Católica del Perú, asesor de la tesis para obtener el grado de Magíster en Ciencia Política con mención en Políticas Públicas y Sociedad Civil titulada *"Hacia el Desarrollo de un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación en el Perú: Avances y Limitaciones"* de Ursula Raquel López Burga, dejo constancia de lo siguiente:

- El mencionado documento tiene un índice de puntuación de similitud de 20%. Así lo consigna el reporte de similitud emitido por el software Turnitin el 22 de octubre de 2025.
- He revisado con detalle dicho reporte y la tesis y/o trabajo de investigación, y no se advierte indicios de plagio.
- Las citas a otros autores y sus respectivas referencias cumplen con las pautas académicas.

Lima, 13 de noviembre de 2025.

Apellidos y Nombres del asesor/a: Alcalde Vargas Gonzalo Xavier	
DNI 07874167	Firma:
ORCID https://orcid.org/0000-0001-5599-2762	

RESUMEN

El presente estudio busca identificar aquellos factores que expliquen los escasos avances en la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación en el país, a fin de proponer medidas que permitan acelerar su progreso. Para ello, primero se profundiza en el diagnóstico existente sobre el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y el nivel actual de su implementación; como segundo paso identifica las causas que imposibilitan el correcto desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, incluyendo factores institucionales/normativos, políticos o presupuestales y finalmente, aborda recomendaciones sobre cuestiones clave que puedan permitir avanzar en una implementación adecuada del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación. Teniendo en cuenta estas consideraciones, y posterior a elaborar una investigación de corte cualitativo, (de tipo explicativo y de procesos), se afirma que el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE) en el Perú enfrenta limitaciones significativas debido a la ausencia de una normativa clara que regule su implementación, además de factores políticos, institucionales y presupuestarios. Estos obstáculos han impedido su consolidación como una herramienta estratégica en la gestión pública.

Concluye que para una reforma integral el SNSE debe contemplar una serie de ajustes normativos, de fortalecimiento institucional, y promoción de una cultura de seguimiento y evaluación para garantizar su efectividad. Para ello aborda una propuesta de recomendaciones las cuales buscan superar los obstáculos políticos, técnicos y culturales que actualmente limitan su implementación y consolidación como herramienta estratégica para la mejora en la gestión pública y la rendición de cuentas.

Palabras clave: Seguimiento y Evaluación, Políticas Públicas, Gestión Pública, Evidencia, Efectividad y Eficiencia, Desempeño, Modernización, Rendición de Cuentas, Calidad del Servicio, Planeamiento Estratégico, Capacidades Institucionales.

ABSTRACT

This study aims to identify the factors that explain the limited progress in implementing the National Monitoring and Evaluation System in the country, in order to propose measures to accelerate its advancement. To this end, it first delves into the existing diagnosis of the National Monitoring and Evaluation System and its current level of implementation. As a second step, it identifies the causes that hinder the proper development of the National Monitoring and Evaluation System, including institutional/regulatory, political, and budgetary factors. Finally, it provides recommendations on key issues that could facilitate the adequate implementation of the National Monitoring and Evaluation System. Taking these considerations into account and following the development of qualitative research (explanatory and process-oriented), it is affirmed that the National Monitoring and Evaluation System (NMES) in Peru faces significant limitations due to the absence of clear regulations governing its implementation, in addition to political, institutional, and budgetary factors. These obstacles have prevented its consolidation as a strategic tool in public management.

The study concludes that for a comprehensive reform, the NMES must include a series of regulatory adjustments, institutional strengthening, and the promotion of a culture of monitoring and evaluation to ensure its effectiveness. To achieve this, it presents a set of recommendations aimed at overcoming the political, technical, and cultural obstacles that currently limit its implementation and consolidation as a strategic tool for improving public management and accountability.

Keywords: Monitoring and Evaluation, Public Policies, Public Management, Evidence, Effectiveness and Efficiency, Performance, Modernization, Accountability, Quality of Service, Strategic Planning, Institutional Capacities.

ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS

SNSE: Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

M&E: Monitoreo y Evaluación.

SyE: Seguimiento y Evaluación.

SINAPLAN: Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico.

NGP: Nueva Gestión Pública.

GpR: Gestión por Resultados.

CONEVAL: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social.

SSEGP: Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público.

PCM: Presidencia del Consejo de Ministros.

PNMGP: Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública

CEPLAN: Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

DNSE: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación.

MEF: Ministerio de Economía y Finanzas.

MIMP: Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables

MIDAGRI: Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego.

PRODUCE: Ministerio de la Producción.

MVS: Ministerio de Vivienda y Saneamiento.

MTC: Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

INCE: Índice de Capacidades Nacionales de Evaluación.

INDICE

CARÁTULA	
INFORME DE SIMILITUD	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT	IV
ACRÓNIMOS Y ABREVIATURAS.....	V
INDICE.....	VI
INDICE DE GRÁFICOS	VIII
INDICE DE FIGURAS.....	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1 Contexto:.....	2
1.2 Identificación del Problema:	3
1.3 Árbol de Problemas:.....	3
CAPÍTULO II.....	4
MARCO CONCEPTUAL.....	4
2.1 Acotaciones conceptuales necesarias: el monitoreo, el seguimiento y la evaluación:	4
2.2 Reforma del Estado y su vínculo con el seguimiento y la evaluación:.....	5
2.3 Condiciones y factores que permiten o limitan las Reformas de Estado:.....	7
2.4 La Gestión por Resultados y el seguimiento y la evaluación:	10
2.5 El arranque de los sistemas nacionales de SyE en el mundo desarrollado:.....	11
2.6 Los inicios de los sistemas de SyE en América Latina y El Caribe:.....	11
2.7 El estado de los sistemas de SyE en América Latina y El Caribe:	12
2.8 El estado del sistema de SyE en Perú:	14
CAPÍTULO III.....	19
DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN.....	19
3.1 Justificación:	19
3.2 Objetivos de la Investigación:	20
3.2.1 Objetivo Principal:	20
3.2.2 Objetivos Específicos:	20
3.3 Preguntas de Investigación:.....	20
3.3.1 Pregunta Principal:.....	20

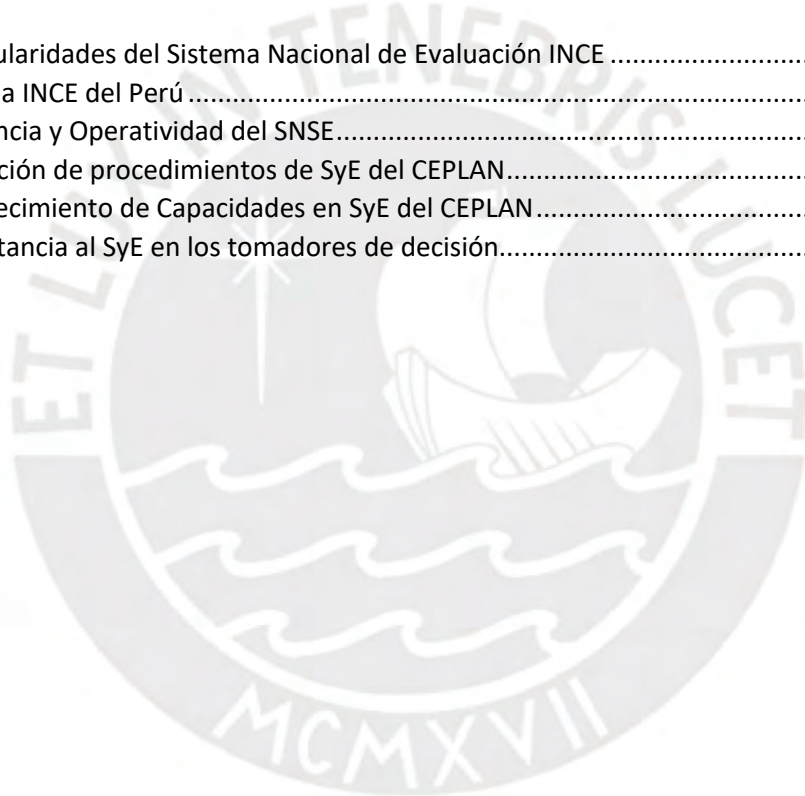
3.3.2 Preguntas Auxiliares:	20
3.4 Hipótesis de la Investigación:	21
3.4.1 Hipótesis Principal:	21
3.4.2 Hipótesis Auxiliares:.....	21
3.5 Estrategia Metodológica:.....	22
3.6 Variables e indicadores:.....	23
3.6.1 Para el Diagnóstico:	23
3.6.2 Para el Análisis de Obstáculos para la Reforma	24
3.6.3 Para las Recomendaciones:	24
3.7 Fuentes de información:.....	25
3.8 Instrumentos de investigación y procesamiento de la información:.....	25
CAPÍTULO IV.....	27
PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS	27
4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL DE LAS VARIABLES:.....	27
4.1.1 Diagnóstico Situacional del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación:.....	27
4.1.2 Configuración de los actuales procesos de SyE del Estado:.....	28
4.1.3. Estado de la implementación del Sistema Nacional de SyE:.....	41
4.1.4 Elementos de SyE actualmente ausentes:	43
4.2 Análisis de Obstáculos para la Reforma.....	48
4.2.1. Factores limitantes para el avance en la implementación.....	48
4.3. Acciones necesarias para la viabilidad de la reforma en el corto y mediano plazo.....	53
4.3.1. Elementos exitosos clave en los SN de SyE en experiencias de América Latina:	53
4.3.2. Elementos exitosos clave de SyE en experiencias nacionales:	58
4.3.3. Retos políticos y técnicos en la construcción de un sistema eficiente y eficaz de SyE basado en resultados.....	61
CAPÍTULO V.....	66
CONCLUSIONES.....	66
BIBLIOGRAFÍA:	69
ANEXOS.....	71

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Normativa en la que se enmarca el Seguimiento en los Sectores	32
Gráfico 2: Normativa en que se enmarca la Evaluación en los Sectores	34
Gráfico 3: Temporalidad del Seguimiento en los Sectores	35
Gráfico 4: Aplicación de la Evaluación en los Sectores	36
Gráfico 5: Uso de la información del Seguimiento en los Sectores	37
Gráfico 6: Uso de la Información de la Evaluación en los Sectores	37
Gráfico 7: Relevancia del Seguimiento para los Sectores	38
Gráfico 8: Seguimiento para la Toma de Decisiones en los Sectores	39

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Particularidades del Sistema Nacional de Evaluación INCE	27
Figura 2: Medida INCE del Perú	28
Figura 3: Existencia y Operatividad del SNSE.....	28
Figura 4: Aplicación de procedimientos de SyE del CEPLAN.....	29
Figura 5: Fortalecimiento de Capacidades en SyE del CEPLAN.....	30
Figura 6: Importancia al SyE en los tomadores de decisión.....	31



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE) en el Perú, un elemento clave para la mejora de la gestión pública y la rendición de cuentas en el país. A pesar de su importancia, la implementación del SNSE ha sido limitada, enfrentándose a desafíos normativos, políticos e institucionales que han impedido su consolidación como una herramienta estratégica para el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas. En este contexto, la pregunta de investigación principal que guía este estudio es: *¿Cuáles son los factores que explican los escasos avances en la implementación del SNSE en el Perú y qué medidas pueden contribuir a su consolidación?*

La hipótesis central plantea que la implementación limitada del SNSE responde a una combinación de factores institucionales/normativos, políticos y presupuestarios, y que su consolidación requiere ajustes significativos para vincularlo adecuadamente con procesos esenciales como la planificación estratégica, la presupuestación, la recolección de información sistemática sobre desempeño, la socialización de hallazgos y los procesos de aprendizaje para la mejora en la toma de decisiones.

Los objetivos de este trabajo son, en primer lugar, diagnosticar el nivel actual de implementación del SNSE en el Perú; en segundo lugar, identificar los principales obstáculos que han limitado su desarrollo, y finalmente, proponer recomendaciones concretas que permitan superar estas barreras y avanzar hacia su consolidación.

Para lograr estos objetivos, el documento se estructura en varias secciones. En la primera sección, se realiza un diagnóstico detallado del estado actual del SNSE, analizando su nivel de desarrollo y los esfuerzos realizados hasta la fecha. La segunda sección identifica y analiza los principales obstáculos normativos, políticos e institucionales que han impedido su correcta implementación, incluyendo la falta de una normativa específica y la ausencia de una cultura del reporte y uso de evidencia en la gestión pública. Finalmente, en la tercera sección, se presentan recomendaciones orientadas a la reforma del sistema, enfatizando la necesidad de establecer procesos mandatorios, centralizar acciones bajo un ente rector, fomentar la participación ciudadana en la rendición de cuentas y promover una cultura institucional de seguimiento y evaluación.

Este estudio adopta un enfoque cualitativo, explicativo y basado en el análisis de procesos, lo que permite comprender en profundidad las dinámicas que han limitado el desarrollo del SNSE y generar propuestas viables para su implementación. Los resultados de esta investigación buscan contribuir al fortalecimiento de la gestión pública en el Perú, promoviendo una mayor efectividad, eficiencia y transparencia en el diseño e implementación de políticas públicas.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Contexto:

La calidad y la eficacia de las políticas públicas son factores claves del desempeño gubernamental, y constituyen elementos fundamentales para la legitimidad democrática y la promoción del desarrollo¹. Frente a todo lo que ello demanda, los Estados modernos han incorporado mecanismos e instrumentos que les permitan medir (a través de la generación de evidencia) y valorar permanentemente su quehacer gubernamental, así como retroalimentar la toma de decisiones alrededor de sus políticas públicas.

En este contexto los Sistemas de Seguimiento y Evaluación Nacionales se conciben como mecanismos destinados a fortalecer la efectividad y la calidad de la acción pública, promoviendo la rendición de cuentas y la transparencia y rendición de cuentas ante la ciudadanía. De acuerdo con el *Programa de Apoyo a la Implementación de las Recomendaciones del Estudio de la OCDE sobre Gobernanza Pública en Perú* elaborado por la OCDE (2016)², si bien en el país se han dado pasos importantes para institucionalizar prácticas de monitoreo y evaluación, aún persisten limitaciones significativas relacionadas con la consolidación de una cultura organizacional orientada al seguimiento, el desarrollo metodológico, la difusión de resultados y la capacitación de los equipos técnicos.

Entre los principales desafíos identificados se destacan:

- “La necesidad de mejorar la gestión y calidad de los registros administrativos”.
- “La escasa experiencia en la definición y uso de indicadores de largo plazo”.
- “La limitada disponibilidad de información en los niveles regional y local, junto con capacidades institucionales insuficientes para el monitoreo y evaluación (M&E)”.
- “La falta de oportunidad en la generación y retroalimentación de datos relevantes”.
- “Predominancia de un enfoque de carácter reactivo, sin propósito sostenido de aprendizaje institucional y mejora continua”.
- “Y la limitada coordinación entre los diferentes niveles y sectores de gobierno se traduce en una débil articulación operativa y en la persistencia de brechas en las capacidades técnicas y el uso de herramientas de monitoreo y evaluación (M&E)”.

¹ En “*Políticas Públicas y Democracia*”. Arellano, D. / Blanco, F. (2013). Instituto Federal Electoral de México. Página # 8.

² En Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). “*Programa de Apoyo a la Implementación de las Recomendaciones del Estudio de Gobernanza Pública del Perú – Reporte de Balance del Programa*” (2021). Enlace del documento:

<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3165289/Programa%20de%20Apoyo%20a%20la%20Implementacio%CC%81n%20de%20las%20Recomendaciones%20del%20Estudio%20de%20Gobernanza%20Pu%CC%81blica%20del%20Peru%CC%81.pdf.pdf>

1.2 Identificación del Problema:

A pesar de la existencia de un marco normativo para el funcionamiento de un Sistema de Seguimiento y Evaluación, distintos análisis coinciden en que aún no se ha implementado un sistema de seguimiento y evaluación integral³, confiable y oportuno que sirva de insumo principal para mejorar el diseño de las políticas públicas, así como para rendir cuentas sobre la efectividad en el desarrollo de dichas intervenciones.

1.3 Árbol de Problemas:



³ En "Sistema de Monitoreo y Evaluación en el Perú". Mónica Talledo. Página # 332. "Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina". Gabriela Pérez y Claudia Maldonado (editoras). Coyuntura y Ensayo (CIDE y CLEAR, 2015).

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Acotaciones conceptuales necesarias: el monitoreo, el seguimiento y la evaluación:

Como se puede verificar en la amplia literatura así como documentos de gestión pública desarrollados sobre MEL (monitoring, evaluation and learning) los conceptos de monitoreo, seguimiento y evaluación – sobre todo los dos primeros – son conceptos que, de acuerdo al contexto, podrían adquirir diversos significados⁴.

A continuación, abordaremos algunas cuestiones que nos permitan redondear conceptos claves para fines de nuestra investigación:

- i. Si bien con el ingreso del paradigma de MyE en el país se hablaba de *monitoreo*⁵, conforme se fue insertando la temática en el Estado peruano, primero se hacía un símil entre el *monitoreo* y *seguimiento*⁶ para finalmente denominar al proceso sólo *seguimiento*⁷. En este sentido, cabe recordar que en la literatura fundacional en inglés sobre nueva gestión pública y gestión por resultados⁸ sólo existe el concepto de *monitoring* como actividad distinta pero complementaria a la evaluación. No obstante, este cambio de terminología, consolidando un solo término, no concuerda con los documentos desarrollados por el ente a cargo del liderazgo del SINAPLAN.
- ii. Para efectos de nuestro estudio, considerando los documentos de gestión desarrollados en el marco del SINAPLAN, englobamos el proceso como *seguimiento* y *evaluación*, y asimismo, recogemos la siguiente conceptualización alrededor de esta discusión para argumentar las diferencias conceptuales: *“La palabra monitoreo, que aparecía en los términos de referencia ha sido sustituida por seguimiento, dado que define de mejor forma el sistema propuesto. Monitorear sugiere una posición estática, como quien está viendo un monitor desde su lugar. Seguir implica el movimiento e involucrarse con el proceso. De ahí que hablemos de un viaje, un trayecto y de los recursos técnicos para emprenderlo”⁹.*
- iii. Para cuestiones prácticas de nuestra investigación entonces - ligadas a los instrumentos de recojo, levantamiento y análisis de información - consideramos¹⁰:

⁴ En “Monitoreo y Evaluación en América Latina: Brechas por cerrar” María Angélica Pignatta. En “Revista Perspectivas de Políticas Públicas” Año 4 No 8 (Enero-Junio 2015) ISSN 1853-9254. Página # 51.

⁵ Un ejemplo es la creación del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) a través de la Resolución Ministerial N° 331-2004-MIMDES.

⁶ En Directiva N° 010-2016-MIMP “Normas para el seguimiento y evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables” Página #2. https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/30095/rm_142_2016_mimp.pdf?v=1530899676

⁷ Ídem.

⁸ En “Recolección y procesamiento de datos para la planificación e implementación de reformas administrativas”. Oszlak, O (1981).

⁹ En “Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales”. Herman Van de Velde (2009), Página # 16. SEMSE.

¹⁰ Terminología adaptada de “Sistemas de Evaluación, Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales” SEMSE - Herman Van de Velde (2009).

Monitoreo: actividad permanente de observar y recolectar información, mide 'estados'.

Seguimiento: proceso continuo que toma la información del monitoreo como "insumo". Es un proceso - tiene sus propias etapas - que permite identificar tendencias y realizar comparativos, considerando niveles de cumplimiento de objetivos y resultados esperados que se van alcanzando. No involucra, sin embargo, el análisis causal o la valoración que son propios de la evaluación.

Evaluación: es un proceso de análisis crítico y riguroso de los aspectos operativos y/o estratégicos de una intervención, que puede incluir sus resultados e impactos. Por el momento de su aplicación con respecto a una intervención puede ser ex ante, concurrente o ex post.

2.2 Reforma del Estado y su vínculo con el seguimiento y la evaluación:

De acuerdo a la literatura internacional, existe un amplio consenso respecto no sólo a la difusión de reformas en el sector público, sino además, su apego a las mismas de manera "entusiasta"¹¹. Un supuesto alrededor de ello, estaría relacionado a que su implementación "conduce a un gobierno más económico y eficiente, con servicios de mayor calidad y programas más eficaces, y además, simultáneamente, introduce cambios como la ampliación del control político, mayor libertad a los gerentes para que lleven a cabo su gestión, mayor transparencia gubernamental y una mejora de la imagen de aquellos ministros y líderes más comprometidos"¹². Estos factores resumirían, aquellos planteamientos base que fueron desarrollados por los organismos financieros internacionales derivados del famoso "Consenso de Washington"¹³ haciendo énfasis en la "ampliación de la capacidad institucional" y en la eficacia de la acción estatal para el "buen funcionamiento de los mercados"¹⁴.

En esta línea, el Informe del Banco Mundial de 1997, sugiere una serie de medidas en el ámbito administrativo que buscan promover una mayor competencia, como la implementación de sistemas de contratación basados en el mérito. También propone abrir las principales instituciones gubernamentales para reducir el monopolio estatal, fomentar la descentralización y aplicar mecanismos de participación ciudadana, tales como encuestas de usuarios y cartas de derechos ciudadanos.¹⁵

Sobre esta base, las reformas iniciadas por los países de la OCDE se han centrado en reorganizar el gobierno en grupos de agencias y departamentos, implementar decisiones

¹¹ En "Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración" (Dirección de Investigaciones, 2007) Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina.

¹² En "Public Management Reform: A Comparative Analysis", Pollitt, C., & Bouckaert, G. (2000), Oxford University Press.

¹³ Para más detalle: "El Consenso de Washington: la instauración de las políticas neoliberales en América Latina". Martínez, Rubí / Soto Reyes, Ernesto (2012). Revista Política y Cultura No.37 de la Universidad Autónoma Metropolitana de México. Enlace: https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-77422012000100003

¹⁴ En "El estado en un mundo en transformación: Informe sobre el desarrollo mundial 1997". Banco Mundial.

¹⁵ Idem.

estratégicas enfocadas en resultados, establecer objetivos claros, indicadores de rendimiento, y sistemas de pago basados en logros. También han priorizado la reducción de gastos, la flexibilización administrativa, la mejora en la eficiencia de los servicios públicos y el fomento de la competencia tanto dentro como entre las organizaciones del sector público.¹⁶

De acuerdo al análisis realizado por el Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina¹⁷ tras la implementación de las reformas estructurales o de "primera generación" (como la privatización, desregulación y descentralización), los procesos de modernización de la gestión pública buscan transformar las dinámicas de funcionamiento de las instituciones gubernamentales¹⁸. Este enfoque promueve una gestión orientada a resultados, con un énfasis más gerencial que procedimental, situando a los usuarios en el centro de las prioridades y haciendo los actos públicos más transparentes para fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones.¹⁹

La implementación de estas medidas apunta a garantizar el uso adecuado de los recursos públicos bajo criterios de eficiencia, eficacia y calidad. En este contexto, el INAP destaca los objetivos fundamentales de las iniciativas de reforma de la gestión pública, que incluyen:

- Optimizar la asignación y utilización de los recursos públicos gestionados por las instituciones estatales, promoviendo un gasto eficiente mediante objetivos claros, metas presupuestarias y mecanismos de control y evaluación que permitan corregir desviaciones y priorizar alternativas de gasto.²⁰
- Mejorar la calidad de los servicios y la atención a los usuarios, perfeccionando la relación entre el Estado y la ciudadanía a través de la identificación de necesidades, la definición de estándares de desempeño, el compromiso con resultados concretos y la creación de sistemas de reclamos y defensoría de los derechos de los ciudadanos.²¹
- Aumentar la transparencia en los actos gubernamentales mediante el fortalecimiento de los mecanismos de control y evaluación. Entre estas acciones destacan los sistemas de seguimiento y auditoría de la gestión pública, los códigos de ética y las normas de probidad.²²

La "nueva generación" de reformas pone énfasis en una transformación interna del Estado, alineándose con el paradigma conocido como "Nueva Gestión Pública" (o *New Public*

¹⁶ En "*Bureaucracy and democracy in the age of globalization*". Página #4. Suleiman, E. N. (2000). Princeton University Press.

¹⁷ En "En "*Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*". Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina, Dirección de Investigaciones (2007).

¹⁸ Ídem. Páginas # 7 y 8.

¹⁹ Ídem.

²⁰ Ídem. Página # 8.

²¹ Ídem. Página # 8.

²² Ídem. Página # 8.

Management en inglés)²³. Este enfoque, caracterizado por su atención a los resultados medibles, logró consolidarse como una fuente legítima de propuestas para optimizar el desempeño del sector público, respaldado por los éxitos previos del sector privado en décadas anteriores.²⁴ En el siglo XXI, han surgido nuevas perspectivas y herramientas, agrupadas bajo el término *post-NGP*, como respuesta a las críticas hacia algunas limitaciones de la Nueva Gestión Pública. No obstante, se sigue reconociendo la importancia del seguimiento y la evaluación como elementos clave de la gestión pública moderna, incluyendo la adopción de enfoques de gestión por resultados orientados al desarrollo.²⁵

2.3 Condiciones y factores que permiten o limitan las Reformas de Estado:

Pollitt y Bouckaert²⁶ subrayan varias condiciones esenciales para implementar, mantener y llevar a cabo una reforma integral en el ámbito público, aunque reconocen que alcanzarlas resulta complicado en la práctica. Entre estas condiciones destacan: i) la necesidad de un liderazgo sólido y constante, ya sea por parte de una autoridad única o de un grupo clave, y ii) una alta capacidad organizativa para gestionar los desafíos operativos que conlleva el cambio²⁷. Asimismo, es fundamental contar con personal del sector público que posea nuevas habilidades y conocimientos para adaptarse a las exigencias de la reforma. Por último, se requiere un compromiso activo de los ciudadanos, especialmente en aquellas reformas que afectan directamente a los trabajadores que operan en la “primera línea”.²⁸

Por otro lado, existe un amplio consenso en que los resultados de muchas reformas de gestión estuvieron profundamente influenciados por las características de los sistemas político-administrativos donde se llevaron a cabo²⁹. Asimismo, el éxito de estas reformas estuvo condicionado por los intereses y prioridades específicas de los políticos y actores privados que desempeñaron un rol central y activo en el proceso de reestructuración.³⁰

Desde esta óptica, las reformas se conciben como el producto de un proceso en el que los cambios han sido realizados, en su mayoría, de manera "vertical"³¹. Esto significa que el

²³ En “*De menor a mejor: el desafío de la ‘segunda’ reforma del Estado*”. Oszlak, O. (1999) Revista Nueva Sociedad, N° 160, Caracas / Venezuela.

²⁴ En “*Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*”. Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina, Dirección de Investigaciones (2007).

²⁵ Diversas fuentes sustentan lo expuesto: i) Dunleavy, P., & Margetts, H. (2006). “*New Public Management Is Dead — Long Live Digital Governance*”; ii) García Sánchez, I.M. (2007). “*La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias*”; iii) Osborne, Stephen P. (2006) *The New Public Governance? Public Management Review*, Vol. 8, Issue 3, 377 – 387. EDITORIAL BOOK; iv) García López y García Moreno (2010). “*La Gestión para Resultados en América Latina*”, BID.

²⁶ En “*Public Management Reform: A Comparative Analysis*”. Pollitt y Bouckaert, Geert (2000). Oxford University.

²⁷ Ídem.

²⁸ Ídem.

²⁹ Por ejemplo, autores como Clarke y Newman (1997), Lane (1997), Pollitt (1998), Stewart (1992).

³⁰ En “*Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración*”. Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina, Dirección de Investigaciones (2007).

³¹ En “*Public Management Reform: A Comparative Analysis*”. Pollitt y Bouckaert, Geert (2000). Oxford University.

diseño, la ejecución y las decisiones vinculadas a las reformas han estado centralizados en los políticos de alto nivel y los funcionarios de mayor jerarquía³².

Además del papel predominante de las élites en la toma de decisiones, el análisis de las reformas también implica considerar las “redes de instituciones” que funcionan principalmente como intermediarias entre las grandes fuerzas económicas y políticas. Este enfoque incluye además las interacciones generadas por las “influencias socioeconómicas del entorno”, las “presiones políticas” y las características específicas del “sistema administrativo” que se busca modernizar³³.

Los mismos autores identifican un grupo de factores necesarios, detallados en el siguiente cuadro:

Cuadro 01: Factores que intervienen en el proceso de Reforma Administrativa³⁴

Fuerzas socioeconómicas	Sistema político	Sistema administrativo
<ul style="list-style-type: none"> - Fuerzas económicas globales - Cambios sociodemográficos - Políticas socioeconómicas nacionales 	<ul style="list-style-type: none"> - Ideas nuevas sobre gestión - Ideas políticas de partidos - Presión de los ciudadanos. - Percepciones de la elite sobre qué reformas de gestión son convenientes. - Percepciones de la elite sobre qué reformas de gestión son factibles. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contenido del paquete de reformas. - Proceso de implementación. - Reformas que se lograron.

Fuente: Pollitt y Bouckaert³⁵.

La reforma, lejos de limitarse a la simple implementación de medidas, se concibe como un proceso continuo, caracterizado por principios, objetivos y enfoques que evolucionan constantemente y que, por lo tanto, no alcanzan un estado final fijo o inmutable³⁶. En este sentido, los modelos y sus componentes, entendidos como "tipos ideales", deben tomarse principalmente como puntos de referencia, ya que representan más una aspiración que una realidad plenamente alcanzable. Esto se debe a que los modelos ideales están destinados a transformarse con el tiempo, en respuesta a cambios en las necesidades, las tecnologías o las prioridades políticas³⁷. En resumen, la ejecución de la reforma será un proceso activo y en constante evolución, que requiere ajustes frecuentes para acercar las prácticas institucionales a los principios establecidos en el marco normativo y a las metas de modernización del Estado.

³² Ídem.

³³ En *"Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración"*. Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina, Dirección de Investigaciones (2007).

³⁴ En *"Public Management Reform: A Comparative Analysis"*. Pollitt y Bouckaert, Geert (2000). Oxford University.

³⁵ Ídem.

³⁶ En *"Recolección y procesamiento de datos para la planificación e implementación de reformas administrativas"* Oszlak, O. (1981) Página # 5.

³⁷ Ídem.

Las estrategias formuladas para optimizar la gestión pública suelen enfrentar una tensión estructural entre la 'lógica técnica' que orienta su diseño, y la 'dinámica política' que condiciona su puesta en práctica. Esto se debe a que las reformas que apuntan a consolidar una administración pública basada en principios como el profesionalismo, la integridad y la justicia institucional, terminan entrando en conflicto con intereses profundamente arraigados, como privilegios, discrecionalidad, nepotismo y búsqueda de rentas. La persistencia de estos patrones se explica por su profunda incorporación en las prácticas y valores que históricamente han caracterizado a la gestión pública en la región, lo que dificulta su transformación a corto plazo³⁸. Así, la cuestión ya no radica en si las tecnologías son útiles para satisfacer las necesidades de gestión de nuestros Estados, sino en su capacidad para imponer su adopción y erradicar de manera definitiva los patrones culturales indeseables³⁹, esta tarea representa una responsabilidad fundamental que recae directamente en los líderes políticos⁴⁰.

De acuerdo con la propuesta de Pollitt y Bouckaert⁴¹ sobre el sistema administrativo, es fundamental analizar los posibles logros del proceso de reforma para identificar las discrepancias entre los resultados alcanzados y los objetivos inicialmente establecidos. Estos resultados pueden corresponderse, en distintos niveles, con las metas planteadas por los grupos directivos y decisores políticos. Sin embargo, más allá de esta sinergia, es probable que la propia dinámica genere aprendizajes y reconfigure la forma en que las élites perciben la viabilidad y la conveniencia de futuras transformaciones institucionales.

A modo de síntesis, la perspectiva de los investigadores analizados respecto a la modernización de la administración pública, se caracteriza por su enfoque, el mismo que describe un proceso compuesto por múltiples etapas, las cuales están en constante evolución debido a las complejas interacciones entre factores socioeconómicos, presiones políticas y las particularidades del sistema administrativo⁴². Por lo tanto, se puede concluir que la transformación administrativa es, en esencia, un suceso político⁴³, que suscita oposiciones y negociaciones, al modificar equilibrios de poder y cuestionar estructuras institucionales establecidas. El grado de oposición que enfrenta dependerá de la

³⁸ En "Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración". Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina, Dirección de Investigaciones (2007).

³⁹ En "Quemar las Naves (o como lograr reformas estatales irreversibles)" Oszlak, O. (1999). Página # 23. Trabajo presentado al IV Congreso Internacional del CLAD, México.

Enlace:
[http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/quemar%20las%20naves%20\(o%20como%20lograr%20reformas%20estatales%20irreversibles\).pdf](http://www.oscaroszlak.org.ar/gallery/quemar%20las%20naves%20(o%20como%20lograr%20reformas%20estatales%20irreversibles).pdf)

⁴⁰ Idem.

⁴¹ En "Public Management Reform: A Comparative Analysis". Pollitt y Bouckaert, Geert (2000). Oxford University.

⁴² Idem.

⁴³ En "Recolección y procesamiento de datos para la planificación e implementación de reformas administrativas" Oszlak, O. (1981). Página # 6.

profundidad de los cambios impulsados, pues estos suelen reconfigurar la asignación de recursos y las posiciones de influencia entre actores, sectores y niveles de gobierno.⁴⁴

2.4 La Gestión por Resultados y el seguimiento y la evaluación:

De acuerdo con Matías Grandi, los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen componentes esenciales de la Gestión por Resultados (GpR)⁴⁵. Esto no solo se debe a que son frecuentemente mencionados en la literatura especializada sobre el tema, sino también porque representan una herramienta de gestión que ha sido incorporada en las agendas gubernamentales desde mediados de la década de 1980, coincidiendo con el surgimiento de la Nueva Gestión Pública (NGP), especialmente en países como el Reino Unido, Australia y Nueva Zelanda. La GpR ha sido parte de la agenda pública desde que se llevaron a cabo importantes cambios en la relación entre el Estado y la sociedad en las últimas décadas⁴⁶.

Este proceso tiene sus orígenes en la década de 1980, cuando se implementaron reformas administrativas de corte gerencial en los sectores públicos de países como Nueva Zelanda, el Reino Unido y Australia. Estas reformas se centraron en transformar la principal herramienta del Estado para la asignación de recursos: el sistema de presupuesto público, con el propósito de evolucionar de un enfoque basado en los gastos a uno orientado a la obtención de resultados⁴⁷.

También M. Grandi destaca *“la necesidad de planificar, obtener resultados y basar el proceso de toma de decisiones en un diagnóstico científicamente fundamentado de la situación actual no es algo ajeno a la tradición estatal”*⁴⁸. Por su parte, García López señala que *“la Gestión por Resultados (GpR) es una estrategia de gestión pública que implica tomar decisiones fundamentadas en información confiable sobre los efectos que las acciones gubernamentales generan en la sociedad.”*⁴⁹ Diversos países han adoptado la GpR como un medio para mejorar la eficiencia y eficacia de sus políticas públicas. En este contexto, la GpR se presenta como una estrategia integral que incorpora distintos aspectos del ciclo de gestión, tales como planificación, presupuesto, gestión financiera, gestión de proyectos, monitoreo y evaluación, destacando la importancia de estos elementos en la generación de valor público⁵⁰.

⁴⁴ Ídem.

⁴⁵ “Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina”. Grandi, Matías Manuel (2015) Universidad de Buenos Aires.

⁴⁶ Ídem.

⁴⁷ Ídem.

⁴⁸ Ídem.

⁴⁹ En “La Gestión para Resultados en América Latina”. García López y García Moreno (2010). Banco Interamericano de Desarrollo

⁵⁰ En “Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina” Grandi, Matías Manuel (2015) Universidad de Buenos Aires.

2.5 El arranque de los sistemas nacionales de SyE en el mundo desarrollado:

En los países industrializados, el interés por evaluar el rendimiento de la gestión pública comenzó a consolidarse a finales del siglo XX. Diversos estudios – entre ellos los de Gerald E. Caiden y Naomi J. Caiden - destacan que, a comienzo de la década de 1990, las prácticas de medición de desempeño se habían extendido ampliamente en las administraciones locales y federales de Estados Unidos. Los autores señalan que esta tendencia refleja un cambio hacia la toma de decisiones basada en evidencia y la búsqueda de mayor transparencia en el uso de los recursos públicos⁵¹.

De manera paralela, distintos países impulsaron reformas orientadas a fortalecer la eficiencia y la rendición de cuentas en la administración pública mediante la incorporación de sistemas integrales de gestión de desempeño⁵². Es el caso de Australia, donde promovieron esquemas que buscaron articular la planificación estratégica con mecanismos de medición orientados a valorar el cumplimiento de metas y los efectos obtenidos (por ejemplo el '*Program Management and Budgeting*' y el '*Financial Management Improvement Programmes*')⁵³. También países como Canadá, donde las transformaciones administrativas priorizaron el rendimiento y la adaptabilidad en la gestión, con el propósito de elevar la eficacia en la atención brindada a la ciudadanía y asegurar el cumplimiento de los compromisos establecidos⁵⁴. En Nueva Zelanda, las reformas, lideradas por el *State Sector Act* (1988) y la *Public Finance Act* (1989), pusieron el acento en la adopción de métodos empresariales y la medición programática. Mientras que en el Reino Unido, el enfoque en el desempeño basado en resultados se promovió a través de la descentralización implementada con el ambicioso '*Next Steps Program*' (1980)⁵⁵. Finalmente, en los Estados Unidos, iniciativas como el '*Government Performance and Results Act*' (1993), institucionalizaron la planificación estratégica y la evaluación sistemática del desempeño dentro de las agencias públicas⁵⁶.

2.6 Los inicios de los sistemas de SyE en América Latina y El Caribe:

En cuanto al momento y las formas en las cuales empezaron a implementarse los sistemas de SyE en la región, Feinstein O. Identifica cuatro etapas⁵⁷:

⁵¹ En "Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público" Gerald E. Caiden y Naomi J. Caiden 1 (2001). Página # 6. Revista do Serviço Público do Brasil, Año 52, Número 1.

⁵² En "Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público" Gerald E. Caiden y Naomi J. Caiden 1 (2001). Revista do Serviço Público do Brasil, Año 52, Número 1.

⁵³ Ídem.

⁵⁴ Ídem.

⁵⁵ Ídem.

⁵⁶ Ídem.

⁵⁷ En "Sobre el desarrollo de los sistemas de evaluación en América Latina y el Caribe" Feinstein, O. (2015) Página #197. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 62.

- a) Década de los 70: los sistemas de seguimiento y evaluación estuvieron centrados en proyectos⁵⁸ y se desarrollaron por exigencia de los organismos internacionales de financiamiento (sobre todo del Banco Mundial)⁵⁹.
- b) Década de los 80: los organismos internacionales apoyaron acciones de capacitación en SyE a través de cursos breves y seminarios, a través de los cuales se formaron cuadros técnicos en la región (un ejemplo de ello es lo realizado por Unidad Regional de Asistencia Técnica - RUTA - en San José, Costa Rica)⁶⁰.
- c) Década de los 90: países de la región como Colombia y Chile incorporaron la evaluación en su gestión pública. En Colombia, esta práctica fue incluida en la Constitución y se asignó a la Dirección Nacional de Planificación; en Chile, la responsabilidad recayó en el Ministerio de Hacienda⁶¹.
- d) Siglo XXI: los avances de la década anterior se consolidaron, y otros países comenzaron a darle mayor relevancia al SyE en sus intervenciones. Además, las organizaciones de la sociedad civil mostraron un creciente interés en la evaluación, percibiendo el SyE como un elemento esencial de un “buen gobierno” y una “gobernanza adecuada”⁶².

2.7 El estado de los sistemas de SyE en América Latina y El Caribe:

La autora María Angélica Pignatta (2015) observa que, en América Latina, el proceso mediante el cual los gobiernos han incorporado de manera estable las prácticas del monitoreo y evaluación en la gestión pública, ha sido gradual, aunque con mayor dinamismo desde comienzos del siglo XXI. Aun así, el nivel de consolidación de estos mecanismos difiere notablemente entre los Estados y en los diferentes dominios de actuación pública, reflejando capacidades institucionales diversas y marcos normativos en distintos grados de desarrollo⁶³.

Pignatta (2015) también identifica que con los avances más consistentes en la consolidación de SMYE en la región se encuentran en Colombia y México. En el caso colombiano, la obligación de someter a las políticas públicas a un proceso evaluativo, está consagrada en la Constitución de 1991, lo que otorgó un respaldo jurídico sólido a estas prácticas. En México, en cambio, el fortalecimiento del seguimiento y la evaluación se institucionalizó con la legislación aprobada en el año 2000 y, posteriormente, con la Ley General de Desarrollo Social de 2004, que estableció la evaluación sistemática de los programas federales y dio origen al Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social

⁵⁸ Ídem.

⁵⁹ En “*Sobre el desarrollo de los sistemas de evaluación en América Latina y el Caribe*” Feinstein, O. (2015) Página #198. Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 62.

⁶⁰ Ídem.

⁶¹ Ídem.

⁶² Ídem.

⁶³ Ídem.

(CONEVAL).⁶⁴. No obstante, la autora advierte que la existencia de marcos legales no garantiza por sí misma la consolidación de una cultura evaluativa en la gestión pública.⁶⁵

La autora retoma el análisis de Arizti y Fernando Castro (2010), quienes destacan el caso de México, identificando una brecha institucional importante. Así, si bien el país cuenta con un marco normativo robusto y una entidad especializada - el CONEVAL - con capacidades técnicas desarrolladas, la práctica del monitoreo y la evaluación en la administración pública aún enfrenta limitaciones para consolidarse plenamente en el ámbito nacional⁶⁶. Esta situación se manifiesta en los distintos ritmos de avance entre áreas de gobierno, siendo más evidente el progreso en sectores como educación y desarrollo social. Como en buena parte de América Latina, el reto central radica en lograr que el seguimiento y la evaluación se integren de forma sistemática en la gestión estatal, promoviendo su utilización como instrumento para fortalecer la efectividad y la mejora continua del accionar del Estado⁶⁷.

En el texto se observa que, al igual que en el caso de México, en países de ingresos medios de la región como Colombia, Argentina y Uruguay, las capacidades evaluativas son desiguales y operan de manera fragmentada. Por ejemplo, en Argentina, el sector educativo ha desarrollado más prácticas de evaluación en comparación con el área de desarrollo social. En México, las capacidades se concentran en sectores vinculados al desarrollo social, como el CONEVAL y la Secretaría de Desarrollo Social, mientras que otros sectores cuentan con capacidades evaluativas más limitadas⁶⁸.

Tres problemas destacados de estas desigualdades incluyen⁶⁹:

- La proliferación de indicadores que no son utilizados.
- Problemas en la calidad de las evaluaciones.
- La ausencia casi total de evaluaciones en los gobiernos subnacionales.

Además, en el ámbito de seguimiento y evaluación, la adopción del enfoque de derechos en América Latina aún no ha permeado en la administración pública, lo que plantea una serie de desafíos adicionales⁷⁰.

La situación detallada, refleja la necesidad de establecer un enfoque integral que permita fortalecer y mejorar las prácticas de seguimiento y evaluación en los sistemas administrativos de la región.

⁶⁴ Ídem. Página # 56.

⁶⁵ Ídem. Página # 57.

⁶⁶ Ídem. Página # 58.

⁶⁷ Ídem.

⁶⁸ Ídem.

⁶⁹ Ídem.

⁷⁰ Ídem.

2.8 El estado del sistema de SyE en Perú:

En un análisis detallado sobre el sistema de seguimiento y evaluación (SyE) en el Perú⁷¹, Mónica Talledo Jiménez identifica que la primera iniciativa integral y estructurada en esta área surgió en 2004, con la creación del Sistema de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público (SSEGP)⁷² – con Decreto Supremo 163. Este sistema fue diseñado de manera progresiva para el gobierno nacional⁷³ bajo la dirección de la Dirección General de Presupuesto del MEF como ente rector. Se establecieron estándares, metodologías y normativas para regular las interacciones entre las entidades públicas en este ámbito. No obstante, entre 2005 y 2006, el desarrollo de estas iniciativas fue limitado. La implementación del sistema, que tenía como objetivo incorporar gradualmente a los gobiernos regionales y locales, enfrentó interrupciones y ajustes que ralentizaron su avance efectivo⁷⁴.

La autora destaca que, a pesar del notable impulso hacia la medición y evaluación en 2004, el progreso en la implementación de los mecanismos de seguimiento y evaluación fue lento debido a la falta de compromiso por parte del gobierno⁷⁵.

En 2007, el MEF impulsó nuevas normativas que reforzaron la relevancia del seguimiento y la evaluación dentro del enfoque de presupuesto por resultados, reinstaurando estas prácticas como pilares fundamentales de la gestión pública⁷⁶.

En el ámbito social, el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) llevó a cabo actividades de monitoreo y evaluación (MyE) a través del Sistema de Monitoreo y Evaluación (SIME) en programas como el Programa Nacional de Asistencia Alimentaria (PRONAA), el Fondo de Cooperación para el Desarrollo Social (FONCODES) y el Programa Nacional Wawa Wasi, gestionados por el ex Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social (MIMDES) hasta 2011⁷⁷. Sin embargo, tras la aprobación de la Ley 29792, dichos programas fueron transferidos al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), que asumió su administración a partir de enero de 2012⁷⁸.

En la actualidad, el MIDIS administra programas sociales como Cuna Más, Juntos, Qali Warma, FONCODES y Pensión 65. Dentro de sus competencias, es responsable de

⁷¹ En "Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina". Pérez Yarahuán, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR. "Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú", Talledo, Mónica (2015).

⁷² En "Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú", Talledo, Mónica (2015). Página # 316. "Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina". Pérez Yarahuán, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

⁷³ De acuerdo con la directiva aprobada mediante la Resolución Ministerial 084-2005- EF/15, de fecha 11 de marzo de 2005, se efectuaría en tres etapas entre 2004 y 2006.

⁷⁴ En "Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú", Talledo, Mónica (2015). Página # 317. "Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina". Pérez Yarahuán, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

⁷⁵ Ídem.

⁷⁶ Ídem.

⁷⁷ Ídem. Página # 318.

⁷⁸ Ídem.

supervisar y evaluar el desempeño y los resultados de las políticas, planes y programas en los ámbitos de desarrollo e inclusión social, tanto a nivel nacional como regional y local. Para cumplir con este objetivo, se emitió la Directiva 007-2012-MIDIS, aprobada mediante la Resolución Ministerial 192-2012-MIDIS, la cual establece lineamientos para la evaluación, el monitoreo y la gestión de evidencias relacionadas con las políticas y proyectos del sector.

En 2013, se aprobó el Plan de Evaluaciones 2013 mediante la Resolución Ministerial 044-2013-MIDIS, el cual establece los elementos a evaluar, los tipos de evaluaciones a realizar y los plazos correspondientes⁷⁹. Además, bajo el Sistema Administrativo de Modernización de la Gestión del Estado liderado por la PCM, se emitió el Decreto Supremo 004-2013-PCM, que introdujo la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP). Esta política actúa como un marco orientador para la modernización de la administración pública, incorporando entre sus cinco pilares principales el diseño e implementación de sistemas de información, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento⁸⁰.

En su análisis, Talledo describe cómo las diversas iniciativas de seguimiento y evaluación (SyE) han sido desarrolladas a través de distintos instrumentos legales⁸¹. Por ejemplo, el Presupuesto basado en Resultados (PbR) comenzó a regularse mediante las leyes anuales de presupuesto hasta ser incorporado en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto. No obstante, otros sistemas o componentes de SyE se han implementado inicialmente mediante instrumentos más simples, como lineamientos o instructivos, antes de adoptar una base legal más formal⁸². La estructura de estos sistemas o componentes define de manera específica los objetivos, funciones, roles de los participantes y las acciones a realizar. La responsabilidad de establecer procedimientos y metodologías concretas recae en el organismo rector o en la dirección correspondiente⁸³.

Algunos de los mecanismos e instrumentos de SyE que la autora identifica son⁸⁴:

- El sistema de evaluación presupuestaria a cargo de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
- El sistema de seguimiento de programas presupuestales a cargo de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
- El sistema de evaluaciones independientes a cargo de la Dirección General de Presupuesto Público del Ministerio de Economía y Finanzas.
- El Sistema de Información Integrado (SII) del CEPLAN.
- El sistema nacional de control de la Contraloría General de la República.

⁷⁹ Ídem.

⁸⁰ Ídem.

⁸¹ En *Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú*, Talledo, Mónica (2015). Páginas # 319 al 323. *Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina*. Pérez Yarahuan, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

⁸² Ídem.

⁸³ Ídem. Página # 324.

⁸⁴ En *Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú*, Talledo, Mónica (2015). Páginas # 325 al 332. *Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina*. Pérez Yarahuan, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

- Auditorías de desempeño de la Contraloría General de la República.

Por tipo de gasto en SyE, Talledo señala que existen⁸⁵:

- El Sistema Operativo de Seguimiento y Monitoreo del Sistema de Inversión Pública (SOSEM).
- El monitoreo de compras públicas que permite al OSCE hacer estudios en esta materia por medio de su Oficina de Estudios Económicos.
- El sistema de evaluación por competencias de los gerentes públicos de la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).
- Infobras de la CGR.

Por funciones en SyE, cita la existencia de⁸⁶:

- El sistema de monitoreo, evaluación y gestión de la evidencia del MIDIS.
- El Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación (SIME) del MIMP.
- El Sistema de Información, Seguimiento, Evaluación y Gestión del Conocimiento de la Secretaría de Gestión Pública (SGP) de la PCM.
- Mecanismos de monitoreo en políticas de carácter multisectorial de la Secretaría de Coordinación de la PCM.

En cuanto a los sectores en seguimiento y evaluación (SyE), la autora señala:⁸⁷:

- Los sistemas de SyE de los ministerios sectoriales, como los de educación, salud, vivienda, agricultura, entre otros. Estos sistemas se encargan de gestionar información sobre las actividades realizadas por diversas organizaciones públicas dentro de cada sector, incluyendo los niveles de gobierno regional.

En relación con las instituciones en SyE, M. Talledo menciona⁸⁸:

- Los mecanismos y herramientas disponibles para todas las entidades públicas, que permiten monitorear y evaluar la ejecución de sus planes operativos y presupuestos institucionales anuales.

Finalmente, según la autora, todas estas iniciativas que conforman los elementos del seguimiento y evaluación (SyE)⁸⁹ no están conectadas entre sí, pero es fundamental que trabajen de manera conjunta, que los operadores colaboren entre ellos y que los sistemas

⁸⁵ Ídem.

⁸⁶ Ídem.

⁸⁷ Ídem.

⁸⁸ Ídem.

⁸⁹ Llamados mecanismos o sistemas, como genéricamente puede referirse a ellos en ausencia de un glosario de términos oficial que estandarice las categorías conceptuales relacionadas con MyE.

informáticos se integren. De este modo, se podría alcanzar una verdadera interoperabilidad en el ámbito del SyE gubernamental⁹⁰.

Talledo concluye que, aunque se han desarrollado iniciativas de seguimiento y evaluación (SyE) en diversas instituciones con distintos niveles de madurez, aún no existe un sistema único que integre de manera coherente todos estos esfuerzos. Hasta ahora, se observa que las entidades, en general, llevan a cabo acciones de SyE de forma inicial y con avances desiguales⁹¹.

De acuerdo con el diagnóstico de la **Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030**, se identificó que existe una limitada cultura de seguimiento y evaluación enfocada en el logro de resultados⁹². La PNMGP destacó la necesidad de implementar acciones de monitoreo y evaluación de las iniciativas estatales, tanto en objetivos de políticas públicas como en intervenciones destinadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. Sin embargo, desde su aprobación, no se ha logrado una articulación sistémica en torno a estas prácticas, evidenciándose problemas de coordinación entre los sistemas de seguimiento y evaluación.

Asimismo, los ministerios del Poder Ejecutivo presentan métodos dispares para realizar estas actividades. Por ejemplo, no hay claridad sobre cómo se integran los métodos de seguimiento y evaluación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (SINAPLAN) con los asociados a la reforma del presupuesto por resultados. Además, una revisión de los instrumentos de planeamiento estratégico institucional reveló que, frecuentemente, las entidades públicas establecen metas centradas únicamente en medir recursos (como presupuesto gastado o personal asignado) o en reportar actividades realizadas (como capacitaciones, normas emitidas o supervisiones efectuadas). Según los hallazgos de la evaluación de la implementación de la PNMGP en 2020, las métricas en los documentos de planeamiento estratégico institucional se enfocan, en gran medida, en metas físicas relacionadas con actividades, iniciativas o documentos. Aunque estas métricas son útiles para medir el avance de actividades y el uso de recursos, son insuficientes para evaluar cómo las entidades generan valor público a través de sus acciones⁹³.

La mencionada política también identifica una gestión limitada de la información para el seguimiento y la evaluación⁹⁴. Se señala que muchas de las plataformas de información del Estado aún están desconectadas entre sí, lo que dificulta la generación de información confiable para la toma de decisiones. Además, persisten prácticas dispersas en la gestión de flujos de información y conocimiento dentro de las entidades públicas. La diversidad de

⁹⁰ En *Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú*, Talledo, Mónica (2015). Páginas # 333. *Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina*. Pérez Yarahuán, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

⁹¹ Ídem.

⁹² En *Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030* (2022). Presidencia del Consejo de Ministros del Perú. Secretaría de Gestión Pública. Página # 60.

⁹³ Ídem.

⁹⁴ Ídem. Página #61.

métodos y herramientas empleados para generar información entre sistemas administrativos y funcionales complica el seguimiento y la evaluación, ya que este proceso carece de una articulación y una visión integrada, reduciendo así las posibilidades de un aprendizaje efectivo tanto a nivel interno como interinstitucional. Por ejemplo, los sistemas de información de CEPLAN (como los módulos PEI-POI, ubigeo y brechas de servicios) y los del Ministerio de Economía y Finanzas (Consulta Amigable), así como el Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU), ofrecen información sobre diferentes aspectos de la cadena de valor de las entidades públicas (insumos, actividades, ejecución presupuestaria y resultados), pero no están necesariamente interconectados. Además, hay sistemas de información desarrollados por los entes rectores de sistemas funcionales que operan de manera independiente.

Estas limitaciones también han sido destacadas por organismos internacionales como la OECD (2016), que coincide en que el Perú necesita mejorar significativamente la gestión de la información para fortalecer el seguimiento y promover la mejora continua⁹⁵.

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2030 concluye que en el país los procesos de seguimiento, evaluación y mejora continua orientados a resultados son aún limitados. Estas características llevan a plantear el supuesto de que, en el marco de la gestión pública en el Perú, aún no se cuenta con un sistema de SyE consolidado.

⁹⁵ Idem.

CAPÍTULO III

DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Justificación:

Esta investigación no solo busca aportar al conocimiento académico sobre el estado actual y los desafíos de la gestión pública en el Perú, sino también contribuir al cumplimiento de los objetivos de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública. En este marco, se enfoca en la necesidad de desarrollar un instrumento que mida el desempeño institucional de las entidades públicas, promoviendo un enfoque estratégico en las prioridades gubernamentales, fomentando decisiones basadas en evidencia y fortaleciendo la rendición de cuentas ante la ciudadanía. Además, pretende enriquecer el entendimiento académico sobre los factores que facilitan o dificultan la implementación de reformas y procesos de modernización en la gestión pública, tanto en el Perú como en América Latina.

Se reconoce ampliamente la relevancia del seguimiento y la evaluación como herramientas clave para que los gobiernos comprendan de manera más efectiva los resultados de las intervenciones e inversiones públicas, así como las razones detrás de su éxito o fracaso. Estas prácticas permiten establecer una base sólida para la mejora continua de las políticas y la gestión pública⁹⁶. Monitorizar el desempeño de los programas e instituciones públicas no solo incrementa su efectividad, sino que también refuerza la responsabilidad y la transparencia en el uso de los recursos públicos. Asimismo, guía la asignación presupuestaria y la distribución de recursos, promoviendo una mayor eficiencia y equidad⁹⁷. Esto, a su vez, contribuye a mejorar el bienestar social, reducir la pobreza y fomentar la igualdad de oportunidades.⁹⁸

En el Perú, a juzgar por lo observado en medios oficiales, el avance para la implementación e institucionalización de un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación se encuentra estancado. Iniciativas como las del Ministerio de Economía y Finanzas que puso en marcha el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación del Gasto Público (SSEGP) en 2004, como parte de un esfuerzo mayor por promover la gestión basada en los resultados⁹⁹, en la actualidad, no tienen mayor implementación. Sólo podemos identificar ciertos avances en sectores como Desarrollo e Inclusión Social y Educación, por ejemplo. Justamente, es este tipo de diagnóstico necesario de actualizarse, el cual justifica también nuestra investigación.

⁹⁶ En "Fortalecimiento del seguimiento y la evaluación: mejora de los resultados en América Latina y el Caribe/ Actas de una conferencia del Banco Mundial / Banco Interamericano de Desarrollo" (2006). Banco Mundial / BID.

⁹⁷ En "Institucionalizar los Sistemas de Seguimiento y Evaluación: cinco experiencias de América Latina" (Revista "En Breve" Banco Mundial, septiembre 2005).

⁹⁸ Ídem.

⁹⁹ En *Sistema de Monitoreo y Evaluación en Perú*, Talledo, Mónica (2015). *Panorama de los Sistemas Nacionales de Monitoreo y Evaluación en América Latina*. Pérez Yarahuan, Gabriela y Maldonado Trujillo, Claudia (editoras) – (2015). CIDE / CLEAR.

De igual manera, los Sistemas Nacionales de Seguimiento y Evaluación, resultan esenciales dentro de todo proceso de reforma y modernización del Estado y la gestión pública, pues permite que la inversión pública se dé de manera eficiente, eficaz y transparente, con una adecuada rendición de cuentas a la ciudadanía¹⁰⁰.

3.2 Objetivos de la Investigación:

3.2.1 Objetivo Principal:

Conocer los factores que explican los escasos avances en la implementación del sistema nacional de seguimiento y evaluación en el país, a fin de proponer medidas para acelerar el progreso.

3.2.2 Objetivos Específicos:

- Profundizar el diagnóstico existente sobre el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y el nivel actual de su implementación.
- Identificar las causas que imposibilitan el correcto desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, incluyendo factores institucionales/normativos, políticos o presupuestales.
- Recomendar cuestiones clave que puedan permitir avanzar en una implementación adecuada del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.

3.3 Preguntas de Investigación:

3.3.1 Pregunta Principal:

¿Cuáles factores están limitando la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación previsto en la normativa, dentro de un enfoque oportuno, integral y de confiabilidad, así como de rendición de cuentas y efectividad de las intervenciones públicas?

3.3.2 Preguntas Auxiliares:

3.3.2.1 Para el Diagnóstico:

- Más allá de la existencia de un marco normativo pertinente, ¿los actuales procesos de seguimiento y evaluación del Estado configuran en la práctica un sistema que permita mejorar el diseño de las políticas públicas, así como rendir cuentas sobre la efectividad en el desarrollo de dichas intervenciones?

¹⁰⁰ En "Institucionalizar los Sistemas de Seguimiento y Evaluación: cinco experiencias de América Latina" (Revista "En Breve" Banco Mundial, septiembre 2005).

- ¿Cuál es el estado de implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación que está previsto en la normativa vigente? ¿Cuáles elementos de SyE están ausentes actualmente?

3.3.2.2 Para el Análisis de Obstáculos para la Reforma:

¿Cuáles factores explican los lentos avances en la implementación de esta reforma necesaria? ¿Son similares a los observados en otras experiencias latinoamericanas?

3.3.2.3 Para las recomendaciones:

Sobre la base de estos hallazgos y de experiencias en el Perú y América Latina, ¿cuáles serían los cursos de acción necesarios para hacer viable esta reforma en el corto o mediano plazo?

3.4 Hipótesis de la Investigación:

3.4.1 Hipótesis Principal:

Una combinación de factores institucionales/normativos, políticos y presupuestarios determina que la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación sea aún incipiente y se requiera de ajustes significativos para lograr una adecuada vinculación con: i) el proceso de planificación estratégica, ii) la presupuestación, iii) la recolección sistemática y regular de información sobre desempeño, iv) la socialización de hallazgos y v) procesos de aprendizaje para la mejora en la toma de decisiones.

3.4.2 Hipótesis Auxiliares:

3.4.2.1 Para el Diagnóstico:

- Actualmente no se ha desarrollado normativa que establezca las etapas, fases y acciones necesarias para la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, por lo cual es necesario identificar qué elementos de SyE se estarían dando a pesar de ello.
- Si bien no ha sido desarrollada la normativa necesaria respecto al proceso de implementación - y sus etapas - del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, la configuración de los procesos actuales para el seguimiento y evaluación en el Estado, tampoco permiten en la práctica la mejora en el diseño de políticas públicas, así como la rendición de cuentas sobre su efectividad.

3.4.2.2 Para el Análisis de Obstáculos para la Reforma:

No han existido las condiciones políticas necesarias¹⁰¹ desde los diversos gobiernos de turno ¿en los últimos 20 años? para promover la implementación de un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación como parte de una correcta gestión pública, además, desde el cuerpo público, no se ha interiorizado la cultura del reporte y la generación de evidencia como funcional para el diseño e implementación de políticas públicas efectivas y eficientes.

3.4.2.3 Para las recomendaciones:

Una cuestión clave para hacer viable esta reforma a corto/mediano plazo, es que dentro de las iniciativas de modernización de la gestión pública, se considere el SyE como procesos mandatorios, los mismos que deberían adaptarse a la naturaleza específica de cada sector, más allá de la mejora de procesos gubernamentales internos, tratando de centrarse en el servicio de calidad al ciudadano; otra acción sería armonizar las acciones de SyE en un solo ente que las estandarice, sistematice, brinde seguimiento y soporte a los sectores para así evitar una mayor fragmentación del trabajo y la duplicidad de procesos; asimismo, debe considerarse la inserción de la participación ciudadana en el marco de la rendición de cuentas como una palanca adicional para mejorar el desempeño de la gestión pública.

3.5 Estrategia Metodológica:

Considerando el tipo de tema a abordar, se opta por un enfoque cualitativo con orientación explicativa y de análisis procesual. Este diseño permitirá, en una primera etapa, examinar la situación actual a partir del estudio de percepciones de actores clave y de la revisión de fuentes documentales especializadas. En una segunda fase, el propósito será identificar los factores que contribuyen a explicar el contexto observado, caracterizado por un avance limitado y la persistencia de determinados obstáculos institucionales.

La forma de investigación incluirá un *diagnóstico situacional*, que nos permitirá comprender las condiciones actuales y factores pertinentes al desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación. El propósito central consiste en describir y analizar la situación objeto de estudio mediante la revisión crítica de fuentes documentales relevantes y la recopilación de perspectivas de actores vinculados al proceso. Para ello, se aplicarán entrevistas semiestructuradas a informantes clave, con el fin de identificar qué dimensiones, señaladas en la literatura especializada, resultan más adecuadas para comprender el estado actual del proceso de modernización institucional.

¹⁰¹ "... se necesita un liderazgo político fuerte y consistente y de voluntad política - por lo general encarnado en un adalid político - para crear un sistema como este...". En "Manual para gestores del desarrollo. Diez pasos hacia un Sistema de Seguimiento y Evaluación basado en resultados". Jody Zall Kusek y Ray C. Rist. Banco Mundial (2005). Página # 20.

3.6 Variables e indicadores:

3.6.1 Para el Diagnóstico:

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores Cualitativos
<p>Profundizar el diagnóstico existente sobre el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y el nivel actual de su implementación</p>	<p>Más allá de la existencia de un marco normativo pertinente, ¿los actuales procesos de seguimiento y evaluación del Estado configuran en la práctica un sistema que permita mejorar el diseño de las políticas públicas, así como rendir cuentas sobre la efectividad en el desarrollo de dichas intervenciones?</p>	<p>Configuración de los actuales procesos de SyE del Estado</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia y operatividad de un sistema de SyE nacional. - Existencia y operatividad de sistemas de SyE sectorial, alineados al SN de SyE. - Nivel de enfoque de los procesos de SyE (Seguimiento: insumos, actividades y resultados/productos de primer nivel / Evaluación: resultados de segundo y tercer nivel (efectos e impactos). - Tipo de uso de la información generada.
<p>Identificar las causas que imposibilitan el correcto desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, incluyendo factores institucionales/normativos, políticos o presupuestales.</p> <p>Recomendar cuestiones clave que puedan permitir avanzar en una implementación adecuada del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.</p>	<p>¿Cuál es el estado de implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación que está previsto en la normativa vigente? ¿Cuáles elementos de SyE están ausentes actualmente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estado de la implementación del SN de SyE. - Elementos de SyE actualmente ausentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Percepción sobre el proceso de implementación de acciones de seguimiento y evaluación. - Utilización de metas e indicadores en las intervenciones sectoriales. - Fortalecimiento de capacidades en SyE implementadas. - Uso de herramientas de SyE por los sectores. - Aplicación de procedimientos en SyE en los sectores. - Asistencia técnica en SyE. - Calidad de la información generada por la unidad responsable de SyE en los sectores.

3.6.2 Para el Análisis de Obstáculos para la Reforma

(elemento explicativo: factores que explican situación actual):

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores Cualitativos
<p>Profundizar el diagnóstico existente sobre el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y el nivel actual de su implementación.</p> <p>Identificar las causas que imposibilitan el correcto desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, incluyendo factores institucionales/normativos, políticos o presupuestales.</p> <p>Recomendar cuestiones clave que puedan permitir avanzar en una implementación adecuada del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.</p>	<p>¿Cuáles factores explican los lentos avances en la implementación de esta reforma necesaria?</p>	<p>Factores limitantes para el avance en la implementación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento sobre los elementos claves de las acciones de seguimiento y evaluación. - % de presupuesto anual destinado a las actividades de SyE. - % de ejecución del presupuesto anual destinado a las actividades de SyE. - Calidad de la información generada por la unidad responsable de SyE en los sectores. - Importancia en los tomadores de decisión principales del SyE para su gestión. - Calidad de la asistencia técnica brindada por el ente a cargo del SN de SyE a los sectores.

3.6.3 Para las Recomendaciones:

Objetivos Específicos	Preguntas de Investigación	Variables	Indicadores Cualitativos
<p>Profundizar el diagnóstico existente sobre el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y el nivel actual de su implementación.</p> <p>Identificar las causas que imposibilitan el correcto desarrollo del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, incluyendo factores institucionales/normativos, políticos o presupuestales.</p>	<p>Sobre la base de estos hallazgos y de experiencias en el Perú y América Latina, ¿cuáles serían los cursos de acción necesarios para hacer viable esta reforma en el corto o mediano plazo?</p>	<p>Acciones necesarias para la viabilidad de la reforma en el corto y mediano plazo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elementos exitosos clave en los SN de SyE en experiencias de América Latina. - Elementos exitosos clave de SyE en experiencias nacionales. - Retos políticos y técnicos en la construcción de un sistema eficiente y eficaz de SyE basado en resultados.

Recomendar cuestiones clave que puedan permitir avanzar en una implementación adecuada del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.			
--	--	--	--

3.7 Fuentes de información:

Se busca recoger las opiniones de actores involucrados activamente en los procesos de SyE tanto en sectores del país donde se han identificado que estos se encuentran desarrollados, así como las experiencias de otros países de la región Latinoamérica y Caribe donde los sistemas de SyE se encuentra completamente institucionalizados, a quienes se aplicará una guía de entrevista semi estructurada. La lista de entrevistados/as son:

Sector Público Peruano	Otros países LATAM
<ul style="list-style-type: none"> - CEPLAN: Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación. - MEF: A) Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones. - MIMP: Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas de la Oficina General de Monitoreo y Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada. - Ministerio de la Producción: Oficina de Evaluación de Impacto de la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. - MIDAGRI: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas de Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas. - MTC: Oficina de Monitoreo y Evaluación de Impacto de la Oficina General de Articulación, Monitoreo y Evaluación de Impacto. - Ministerio de Vivienda: Oficina General de Monitoreo y Evaluación del Impacto. 	<p>Florita Azofeifa Monge, directora del Área de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica – MIDEPLAN Costa Rica.</p>
	Organismos Especializados
	<ul style="list-style-type: none"> - CENTRO CLEAR LATAM. - Proyecto Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad - MELS USAID. - RED PERUANA DE EVALUACIÓN.

3.8 Instrumentos de investigación y procesamiento de la información:

Para la investigación cualitativa, se elaboraron tres tipos de instrumentos (entrevistas):

- Una entrevista para CEPLAN.
- Una entrevista para los sectores.
- Una entrevista para los organismos especializados.

Análisis de las entrevistas

La información recopilada a través de entrevistas semi-estructuradas fue contrastada mediante un proceso de triangulación cualitativa, utilizando tres fuentes principales: i) las percepciones y experiencias relatadas por los actores institucionales entrevistados, ii) el análisis documental de fuentes normativas, técnicas y de política pública vigentes, y iii) la revisión bibliográfica especializada y de experiencias internacionales. Esta triangulación permitió enriquecer la interpretación de los hallazgos, identificar consistencias y divergencias entre el marco formal y la práctica institucional, así como dotar de mayor validez a las conclusiones del estudio. Así, se buscó reducir los sesgos derivados de la perspectiva individual de los entrevistados y fortalecer el enfoque de análisis de procesos que guía esta investigación. En ese sentido:

- Se realizaron un total de 11 entrevistas (detalladas en la matriz del 3.7 y anexo 4).
- Todas las entrevistas fueron procesadas a través del programa Atlas Ti.
- Posteriormente, se procedió a realizar una lectura analítica de los resultados obtenidos.
- Posteriormente se realizó un proceso analítico de integración de los resultados y exponerlos de manera narrativa según el orden de las variables e indicadores de la investigación.

El uso de esta metodología permitió:

- Obtener riqueza informativa en la narrativa y enfoques de los y las entrevistados/as.
- La conveniencia para brindar claridad sobre las preguntas formuladas, así como el seguimiento de estas y sus respectivas respuestas, con interacción directa y flexible.
- El acceso a información que no necesariamente se encuentra documentada, sino que más bien responde a interpretaciones de hechos experimentados en la temática tratada por los propios entrevistados/as.

Asimismo, también detectamos algunas limitaciones:

- Considerando que los/as entrevistados/as se encuentran en labores, realizar las entrevistas puede demandar más tiempo del programado inicialmente.
- Reacción no siempre abierta de los sectores para acceder a la entrevista: si bien la estrategia metodológica contempló entrevistas a diversas entidades del sector público vinculadas al seguimiento y evaluación, así como a organismos especializados nacionales e internacionales, se presentaron limitaciones en el acceso a algunas fuentes clave. En particular, no se obtuvo respuesta de entidades como el MIDIS, MINEDU, MINSU y la Dirección de Calidad del Gasto Público del MEF. En organismos especializados, CEPAL tampoco respondió nuestro pedido, todos ellos previstos inicialmente en el marco muestral.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y ANÁLISIS DE HALLAZGOS

En los párrafos a continuación, se mostraran aquellos resultados y hallazgos identificados a partir de la definición de las variables de análisis de la presente investigación: i) Para el Diagnóstico, ii) para el Análisis de Obstáculos para la Reforma (elemento explicativo: factores que explican situación actual) y iii) para las Recomendaciones, teniendo en cuenta tanto las respuestas, percepciones y opiniones recogidas en las entrevistas, las mismas que responden al objetivo principal respecto a conocer los factores que explican los escasos avances en la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación en el país, a fin de proponer medidas para acelerar su progreso.

Cabe precisar que, dado que algunos sectores inicialmente programados no respondieron nuestra convocatoria, esto podría haber limitado la amplitud del análisis, especialmente en sectores que cuentan con prácticas relevantes o experiencias previas en SyE. No obstante, se tomaron medidas para mitigar este vacío informativo, como la profundización de entrevistas con sectores que sí participaron activamente, la triangulación con fuentes documentales oficiales y el contraste con experiencias internacionales. Aun así, se reconoce que la no inclusión de ciertas entidades podría limitar, en cierto nivel, los hallazgos y es una consideración importante al interpretar los resultados y proyecciones del estudio.

4.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS A NIVEL DE LAS VARIABLES:

4.1.1 Diagnóstico Situacional del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación:

A) Antecedentes: De acuerdo al *Índice de Capacidades Nacionales de Evaluación* (INCE)¹⁰² el Perú presenta el siguiente marco respecto al desarrollo del sistema de evaluación hasta el 2023:

Figura 1: Particularidades del Sistema Nacional de Evaluación INCE



Fuente: INCE.

¹⁰² La iniciativa INCE fue creada por el Programa Mundial de Alimentos y el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (Deval), en: <https://inceval.org/es/inicio>

De igual manera, respecto a la medición del Perú en el tema de evaluación, el INCE reporta:

Figura 2: Medida INCE del Perú



Fuente: INCE: <https://inceval.org/es/country-page/peru>

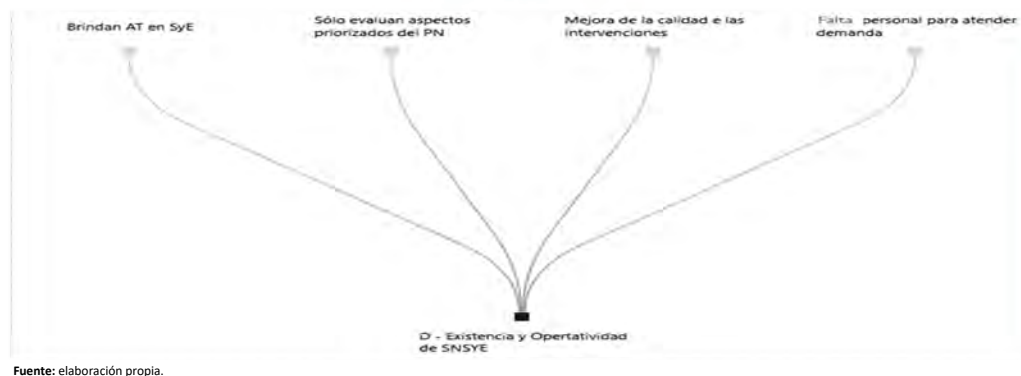
Como se visualiza en la figura anterior, el país al 2023 ha alcanzado una puntuación general de 4.51 de un máximo de 10 puntos, donde la categoría con puntuación más alta la presenta “calidad de las evaluaciones” y en contraste, la menor es la categoría “espacios multi actor”. No obstante, la medida INCE sólo considera el desarrollo de la evaluación en el país, más no la del seguimiento/monitoreo, sin embargo, es un referente que consideramos pertinente tomar en cuenta.

4.1.2 Configuración de los actuales procesos de SyE del Estado:

A. Existencia y operatividad de un sistema de SyE Nacional:

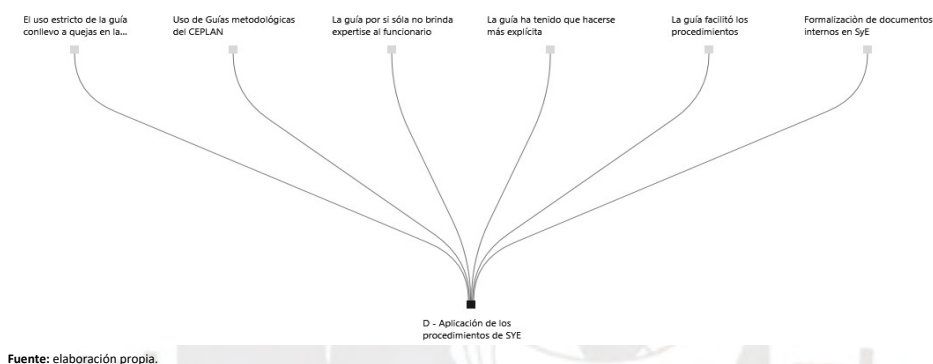
Por norma, existe el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico que recae sectorialmente en el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico CEPLAN, dentro del cual se enmarcan determinadas acciones relacionadas al seguimiento y evaluación.

Figura 3: Existencia y Operatividad del SNSE



Aun así, de acuerdo a lo referido por el director de la DNSE, CEPLAN como ente rector no realiza SyE a aspectos específicos sectoriales dado que sus acciones son más de **asistencia técnica, capacitación** y en algunos casos, **acompañamiento** a la entidad. Esto se explica porque se encuentran totalmente limitados financieramente y por ende, a nivel de recursos humanos. Además, sólo solicitan y orientan el SyE de los sectores que cuenten con Planes aprobados por ellos - hay un 80% sin plan - sí estos piden apoyo en SyE, primero deben hacer su plan para su respectiva aprobación. No obstante, cuando se acercan los hitos (plazos) sobre todo para Planes Institucionales (PEI – POI), la demanda aumenta tanto que la capacidad instalada actual no es suficiente para atenderla adecuadamente (existen alrededor de 1300 PEI – POI a nivel nacional), lo que significa que hay insuficiente personal para atender dentro de los plazos.

Figura 4: Aplicación de procedimientos de SyE del CEPLAN



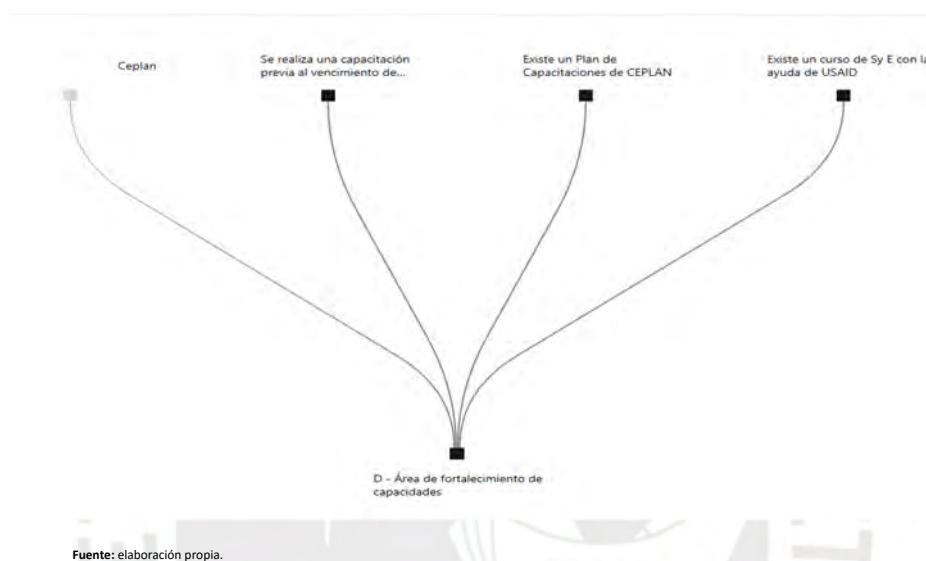
De igual manera, el CEPLAN ha desarrollado – y tiene a su cargo el requerimiento de su cumplimiento a los sectores, regiones y gobiernos locales - **guías metodológicas**, bajo cuya aplicación, las entidades han podido formalizar documentos internos (directivas, lineamientos, otros) sobre acciones de SyE. Para la DNSE de este modo los procedimientos se instrumentalizan para que los usuarios en general, puedan desarrollar el proceso dentro de los plazos establecidos, dado que no basta sólo la normatividad del CEPLAN para la obligatoriedad del cumplimiento. Esto facilitaría mucho y desde el inicio, los procedimientos – como el levantamiento de información – y todo el proceso en general. También ello ha permitido una mejora en el conocimiento de los operadores públicos (en los tres niveles del Estado) sobre todo respecto a metodología. De acuerdo a la DNSE desde que en el 2021 emitieron la Guía de SyE, se fueron mejorando las capacidades en SyE y ha disminuido la demanda de mayor conocimiento, aunque aún se mantienen las debilidades para la elaboración de reportes/informes:

“Los procesos de SyE son de mejora permanente. Si bien inicialmente se elaboraron guías cuya lectura permitía conocer los procedimientos a seguir, ello no conllevaba a una expertis para manejar las acciones correspondientes, lo que devenía en preguntas por parte de los usuarios/as: “¿qué debo hacer? ¿qué debo llenar? ¿qué debo preguntar? ¿a quién debo preguntar?, por ejemplo”. Esta especificidad de las consultas, llevó a orientarlos más explícitamente, dado que no se encontraban de esa manera formuladas

las guías, lo que también conllevó a mejorarlas. Con eso, ha ayudado a los sectores a una mayor claridad y hoy, que se ha actualizado la guía, ha surgido lo inverso: la guía tiene tanta orientación, que si bien es referencial, los funcionarios/as toman esto al pie de la letra conllevando a quejas como que la metodología es muy pesada y no les da el tiempo para realizarla, lo cual les ha hecho trabajar en una nueva versión más explícita.”

DNSE – CEPLAN

Figura 5: Fortalecimiento de Capacidades en SyE del CEPLAN



Se ha elaborado este año, un **plan de capacitaciones** en el CEPLAN para todos los temas que aborda, entre ellos SyE. Es un programa que cuenta con cronograma y ha sido aprobado con resolución, incluso. Independientemente de este plan, cuando se acercan los plazos (hitos) para que alguna institución haga SyE de algún instrumento, con 30 – 40 días de anticipación a este, se programa una capacitación para fortalecer las capacidades de la entidad, esto es algo que siempre han realizado y realizarán. También con apoyo del programa MELS de USAID, abrieron un curso en SyE para todas las entidades del Estado, como complemento a las acciones de fortalecimiento de capacidades que regularmente desarrollan (alrededor de 5800 personas lo han llevado), y los ha llevado a programar otro curso para nivel intermedio (en proceso al momento de la entrevista).

En cuanto a la **asistencia técnica**, la DNSE del CEPLAN cuenta con un especialista asignado por región – entendemos que no establecido de manera permanente dadas las limitaciones presupuestales de la entidad - y todas las entidades que se encuentran en el territorio le consultan sobre temas de SyE. A nivel sectorial sí hay un especialista por sector en la misma DNSE.

Respecto a la **calidad de la información** generada por las entidades y al **uso** de la misma que le da el CEPLAN, en el primer ítem identifican niveles:

- Malo: son pocas, y sucede más en el sector local. Citan sólo valores sin descripción del contexto, razones de la situación.
- Regular: más frecuente. Similar a lo anterior, pero en algunos casos si le inserta elementos que explica porque sucedió, llegando mucho a la narración en ciertos casos, pero sin abordar los factores que conllevaron al éxito o no de alguna acción / indicador.
- Bueno: pocos. Relacionados a los sectores descritos líneas arriba respecto a equipos fuertes de SyE y con mayor experiencia.

En cuanto al **uso**, se utiliza de dos formas:

A) La principal a los PEI y POI, lo que ellos llaman **“evaluación ex post”**: en base a una muestra, revisan la información, la valoran y la colocan en un ranking, posteriormente invitan a esos pliegos para retroalimentar el contenido en esos informes, con fines de mejoras. Es un trabajo que realizan en unos cuatro meses posterior a la presentación de los informes.

B) **Para control (“garrote”)**: envían a la Contraloría General de la República, la lista de entidades que cumplieron y no respecto a los plazos de presentación de información, con el objetivo que control interno de dichas entidades utilicen esa información de las que no cumplieron.

Figura 6: Importancia al SyE en los tomadores de decisión



Para el representante del CEPLAN, los decisores le dan **muy baja importancia al SyE**. Si bien para ellos los equipos técnicos ya saben ejecutarlo, falta valorarlo y también compromiso por parte de los decisores, para utilizar la información generada como insumo de mejoras en las intervenciones.

B. Existencia y operatividad de sistemas de SyE sectorial, alineados al Sistema Nacional de SyE:

Actividades de Seguimiento:

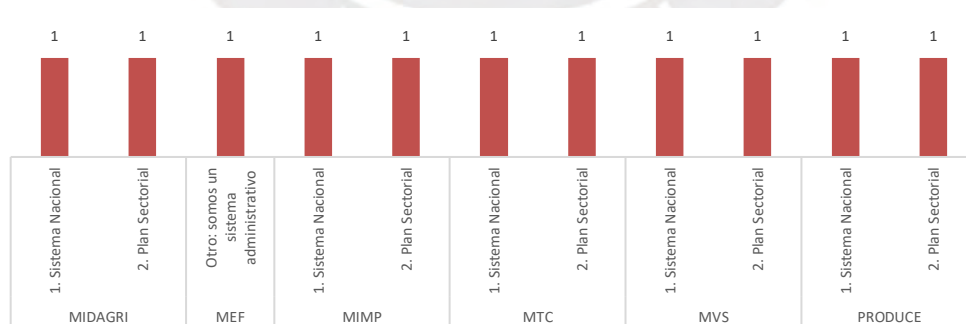
El seguimiento se realiza en diversos sectores del gobierno, a fin de medir el avance de las actividades e intervenciones en curso. Por ejemplo, en el **Ministerio de Trabajo y Comunicaciones (MTC)**, el equipo de monitoreo se enfoca en identificar el progreso de las actividades en función a la etapa en la que se encuentran los proyectos. Este seguimiento es esencial para priorizar proyectos e identificar posibles riesgos:

"Sí existe un sistema de monitoreo que trabaja directamente en la oficina, la OMEI, con diferentes entidades adscritas de unidades orgánicas del Ministerio en función a intervenciones. Es mensual, la periodicidad del seguimiento es mensual, se hace un reporte de intervenciones priorizadas que se realizan de manera mensual, donde se recogen bastantes aspectos de las intervenciones del sector, se capturan bastantes dimensiones tanto del avance físico, financiero, también de los potenciales de riesgos que existen en las intervenciones..." (MTC).

En el **Ministerio de la Producción (PRODUCE)**, se hace un seguimiento trimestral de los resultados, aunque algunos indicadores clave de desempeño se reportan solo anualmente debido a la naturaleza de los datos disponibles:

"En nuestro caso, cuando es trimestral, nos enfocamos más en los resultados, pero en un informe anual también vamos al desempeño, porque hay también una serie de indicadores que son los indicadores de desempeño, los cuales usualmente en el caso de PRODUCE, por temas de los datos, se hace una vez al año, porque hay datos que solamente se tienen anuales" (PRODUCE).

Gráfico 1: Normativa en la que se enmarca el Seguimiento en los Sectores



Fuente: elaboración propia.

En la mayor parte de los sectores muestra, el **seguimiento** se alinea tanto con el SINAPLAN como con sus planes sectoriales:

En el **Ministerio de Vivienda y Saneamiento (MVS)**, por ejemplo, el seguimiento se realiza tanto a nivel del plan sectorial como del sistema nacional. Se monitorean inversiones clave, y se identifican riesgos y posibles desviaciones en las metas programadas, lo que permite hacer ajustes tácticos de manera oportuna:

" Nuestro sistema de seguimiento se enmarca dentro de un plan sectorial a nivel del monitoreo de mi dirección, de mi oficina, porque nosotros hacemos un monitoreo precisamente de las inversiones a nivel de la oficina. A nivel de Vivienda, también ahí se enmarca dentro de un sistema nacional, que está relacionado al SINAPLAN, entonces hay dos niveles acá, pero el monitoreo del sistema nacional a través de los planes de las políticas y los planes estratégicos del SINAPLAN no lo hace mi dirección, sino hace la OGPP." (MVS).

De igual manera, el **Ministerio de Desarrollo Agrario y Riego (MIDAGRI)** realiza actividades de seguimiento y evaluación tanto en el marco del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico como en planes sectoriales específicos (como el café y los lácteos).

Sectores como **PRODUCE** y el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (**MIMP**) también mencionaron la normativa dictada por el MEF respecto a los programas presupuestales, además de la del CEPLAN (para PEI y PESEM sobre todo) y sus propios planes sectoriales:

"Si hablamos de programas presupuestales, hay una línea de acción de seguimiento y evaluación que lo establece el MEF en el marco del ciclo presupuestario. En el caso de las políticas nacionales, las plantea CEPLAN en el marco también de las directivas, en el marco de lo que es el Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico..." (MIMP).

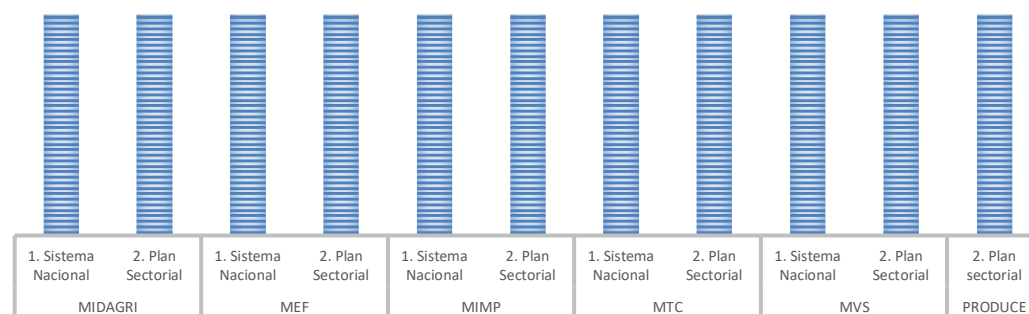
En el caso de la **Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública** en el **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)** resaltaron los atributos de su sistema de seguimiento y evaluación:

"... No tenemos un plan sectorial porque no corresponde. Lo que nosotros tenemos es un sistema de seguimiento y evaluación que busca la transformación digital al 100%. Está en proceso porque automatiza muchas de las actividades. Casi el 100% están automatizadas, pero no están en la orientación de la transformación digital." (MEF).

Actividades de Evaluación:

La evaluación en el sector público tiene un enfoque más amplio, analizando los resultados, efectos e impactos de las políticas y estrategias en ejecución, aunque también se evalúa el diseño de intervenciones.

Gráfico 2: Normativa en que se enmarca la Evaluación en los Sectores



Fuente: elaboración propia.

Como nos muestra el gráfico 2, de la misma manera que los procedimientos en Seguimiento, en **Evaluación** la mayor parte de los sectores que conforman la muestra del presente estudio, se encuentran alineados normativamente al sistema del CEPLAN así como a sus propios planes sectoriales.

En el **Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)**, por ejemplo, se han realizado evaluaciones cualitativas para identificar cuellos de botella en los procesos, y en ocasiones se utilizan datos administrativos para evaluaciones de impacto:

"Estamos viendo una evaluación cualitativa sobre la implementación y la identificación de cuellos de botella" (MTC).

En **PRODUCE**, la evaluación se centra en valorar el desempeño y los impactos de las estrategias implementadas. Aunque las evaluaciones de impacto son costosas, se han realizado algunas para evaluar intervenciones estratégicas. Estos análisis son fundamentales para valorar la eficacia de las políticas públicas y proponer mejoras:

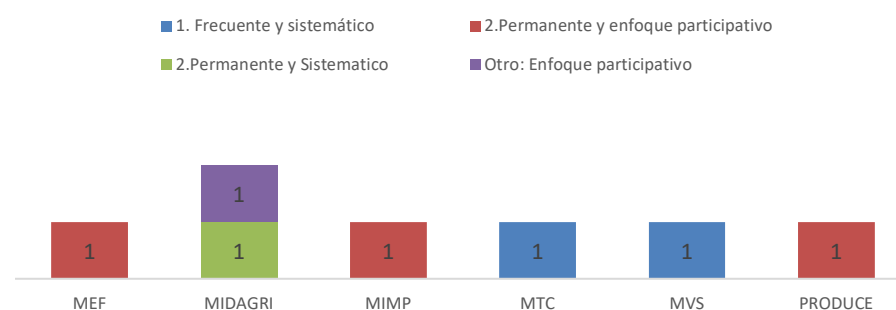
"Analizamos efectos de quehaceres... hemos realizado dos evaluaciones de impacto" (PRODUCE).

No obstante, en dicho ministerio la evaluación se enmarca a un nivel más sectorial, basándose en cronograma anual de evaluaciones propio, donde mapean todas las demandas de evaluación que hay en el sector, armando de esta manera su programación de evaluaciones y sistematizaciones.

C. Nivel de enfoque de los procesos de SyE:

Respecto a la temporalidad y el nivel de enfoque para realizar las acciones de **seguimiento**, el 50% de los sectores de la muestra indican elaborar estas acciones de “*manera permanente y bajo un enfoque participativo*”, un 33% “*frecuente y sistemático*” y sólo el MIDAGRI comentó que lo hace “*permanente y sistemático, bajo un enfoque participativo*”.

Gráfico 3: Temporalidad del Seguimiento en los Sectores



Fuente: elaboración propia.

Asimismo, las acciones de **seguimiento** de los sectores parte de la muestra, se enmarcan en su mayoría para “*control y acompañamiento*”, a excepción del MTC que mencionó sólo “*control*”, tomando también todos ellos como referencia “*objetivos y resultados esperados*”. De igual manera, la mayoría de sectores a través del seguimiento además de informar “*miden resultados de actividades*” - sólo el MTC señaló que “*informa avance de actividades*”- y en el caso del MEF, también mencionaron que le agregan la “*descripción de efectos de quehaceres*” a dichas acciones.

“*Principalmente estamos abocados a mirar resultados y productos, no actividades (avance), eso ya corresponde a la línea del planeamiento estratégico...*” (MIMP).

En cuanto a la **evaluación**, todos los sectores de la muestra indicaron realizarla “*periódicamente*” y “*bajo un enfoque de proceso/producto*”, así, por ejemplo, en el **MIDAGRI** la evaluación se enfoca en procesos y productos, con un énfasis en la implementación y el impacto de las políticas sectoriales.

“*El punto de quiebre son los productos, a partir de los productos...*” (MIDAGRI).

Lo citado líneas arriba, se condice además con su aplicación, la cual se daría en la mayor parte de los sectores por *temporalidad específica* y a *algunas intervenciones seleccionadas* tomando como insumo los *resultados de los procesos de monitoreo/seguimiento* de las intervenciones:

Gráfico 4: Aplicación de la Evaluación en los Sectores

☒ MEF	
3. Aplicación por temporalidad específica	1
☒ MIDAGRI	
1. Se da a algunas intervenciones seleccionadas	1
2. Resultados de los procesos de Monitoreo/Seguimiento	1
☒ MIMP	
1. Se da a algunas intervenciones seleccionadas	1
☒ MTC	
1. Se da a algunas intervenciones seleccionadas	1
☒ MVS	
1. Se da a algunas intervenciones seleccionadas	1
3. Aplicación por temporalidad	1
☒ PRODUCE	
1. Se da a algunas intervenciones seleccionadas	1

Fuente: elaboración propia.

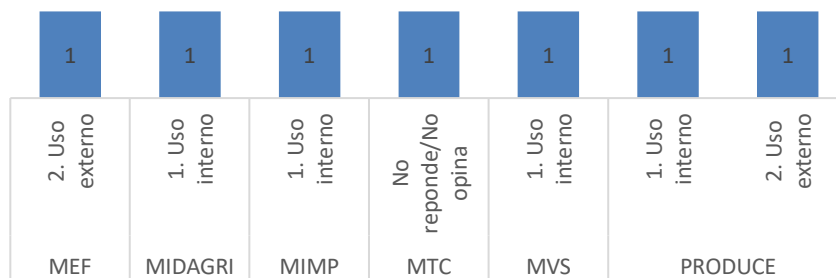
Asimismo, el total de los sectores respondió que la **evaluación** que vienen desarrollando estaría alineada a un proceso de *“aprendizaje constructivo”*, donde al igual que sus acciones de seguimiento, también todos ellos tomarían como referencia *“objetivos y resultados esperados”*.

Respecto a **qué haría la evaluación** para los sectores parte de la muestra, el MEF, MIDAGRI y el Ministerio de Vivienda y Saneamiento mencionaron que *i) analiza resultados de actividades, ii) analiza efectos de quehaceres y iii) analiza y valora impactos de estrategias en ejecución y/o ejecutadas*; mientras que para el MIMP y PRODUCE *“analiza efectos de quehaceres”* y para el MTC *i) analiza efectos de quehaceres y ii) analiza y valora impactos de estrategias en ejecución y/o ejecutadas*.

D. Tipo de uso de la información generada:

Un punto importante a considerar, es en qué utilizan los sectores la información resultante de sus procesos de seguimiento y evaluación:

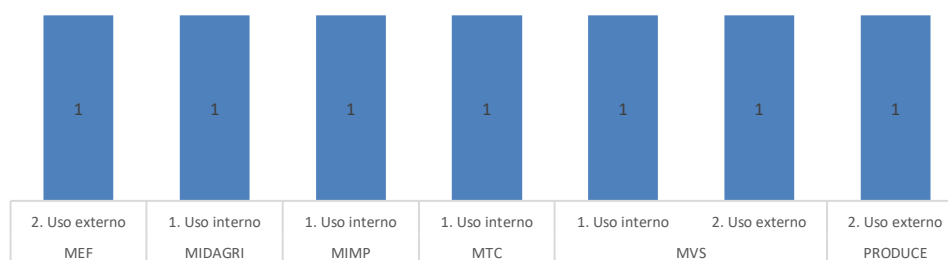
Gráfico 5: Uso de la información del Seguimiento en los Sectores



Fuente: elaboración propia.

Como nos demuestra el gráfico 6, tres de los seis sectores entrevistados (50%) utilizan la información resultante del proceso de Seguimiento, para uso interno, mientras que el PRODUCE lo hace tanto para uso interno como externo y el MEF sólo externo; este último es de especial interés desplegarlo: semanalmente la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública comunica a todos los sectores (mediante correo electrónico), gobiernos regionales y locales, donde se detectan nudos críticos así como también se aprovecha el espacio de la sesión del Consejo de Ministros, y de esa manera se mantiene actualizado el estado situacional a nivel nacional, por ello, para los funcionarios/as del MEF la utilización de la información generada por el **Seguimiento** es de uso externo.

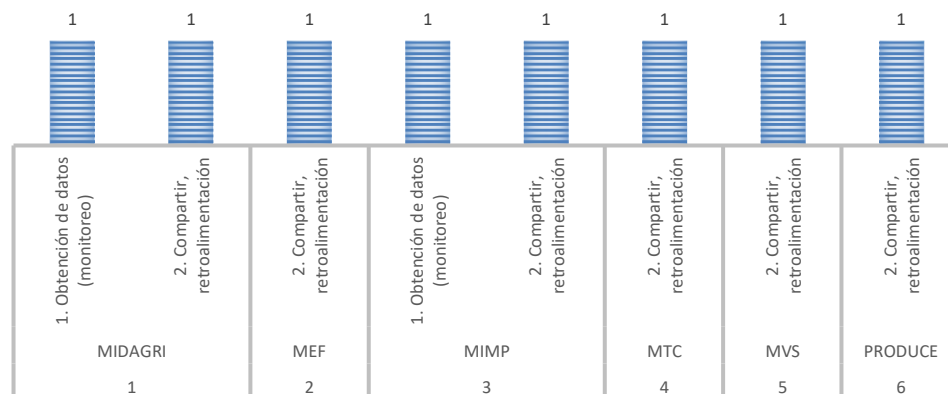
Gráfico 6: Uso de la Información de la Evaluación en los Sectores



Fuente: elaboración propia.

La información resultante por la **Evaluación** es utilizada de manera interna por el 50% de los sectores entrevistados (MIDAGRI, MIMP y MTC), en el MVS es de uso mixto (interno y externo), mientras que el PRODUCE y el MEF dirigen sus evaluaciones para uso externo. En el caso del **PRODUCE**, cuya Oficina de Evaluación de Impacto es de las más antiguas en el sector público peruano (2017), todas las evaluaciones desarrolladas (sean de tipo diseño, procesos, resultados o impacto) son publicadas.

Gráfico 7: Relevancia del Seguimiento para los Sectores



Fuente: elaboración propia.

El 67% de los sectores que conforman la muestra del estudio (MEF, MTC, MVS y PRODUCE) refirieron que el **Seguimiento** es relevante para *compartir sentires, pensar, saber interpretar y retroalimentación*:

“Todos los productos de seguimiento los presentamos a las mismas áreas usuarias e incidimos siempre en recomendaciones para que en el siguiente periodo puedan subsanar. En particular, en el caso del recojo de información, se ha mejorado bastante, como te mencioné antes, en hacer ya una ficha uniforme...” (PRODUCE).

En el caso del **MIMP** y **MIDAGRI**, se trata tanto de *Obtención de Datos* como de *compartir sentires, pensar, saber interpretar y retroalimentación*:

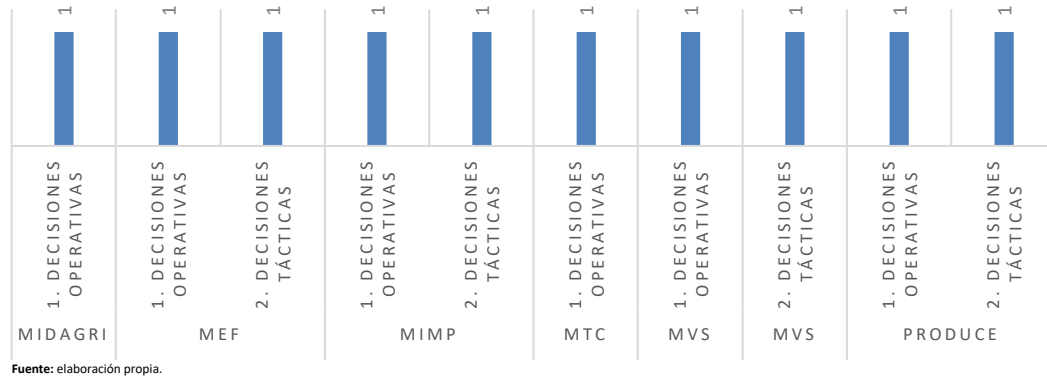
“...El propósito del seguimiento no solamente es recopilar datos, sino es un medio de comunicación.” (MIDAGRI).

En lo que respecta a la **Evaluación** todos los sectores mencionaron que dicho proceso es relevante puesto que *se construye conjuntamente una oportunidad de aprendizaje*:

“Por el lado de la evaluación, efectivamente, el conocimiento que se genera de una evaluación, cual sea, de una intervención, da aprendizajes que permiten mejorar la intervención de una u otra forma.” (MTC).

“Cuando finalizamos una evaluación, se da una matriz de mejora con una serie de compromisos justamente que se consensua con el área usuaria para mejorar la intervención, siguiendo las recomendaciones de la evaluación realizada.” (PRODUCE).

Gráfico 8: Seguimiento para la Toma de Decisiones en los Sectores



Una de las cuestiones clave respecto a los procesos de Seguimiento y Evaluación en el Estado, están relacionados a la utilización de sus hallazgos y resultados como insumos clave para la toma de decisiones. En cuanto al **Seguimiento** el Gráfico 9 nos muestra que la mayor parte de sectores entrevistados (67%) lo tiene en cuenta tanto para *decisiones operativas* como para *decisiones tácticas*:

“Ahí también es un poco el objetivo, yo creo que son ambas. Es que va a depender de lo que se obtenga con el seguimiento: si hablamos de seguimiento de desempeño, a lo mucho que puede llegar es a hablar sobre un producto que se está entregando mal, entonces, eso debería llevar justamente a mirar más abajo, a la parte operativa, pero su propósito no es mirar la parte operativa, es mirar un poco el producto. Y en decisiones tácticas, obviamente va a depender si el seguimiento es integral a una política o un programa, podríamos hablar de rumbo de programa, pero normalmente lo que se dan son a servicios, cosas muy específicas, productos muy particulares, salvo que el sentir, el problema, esté en todo el servicio, ahí sí tendríamos una vinculación íntegra con el programa, de no ser así es particular con un servicio en sí.” (MIMP).

“Principalmente son decisiones operativas. En el caso del seguimiento de los programas presupuestales, a veces pueden ser también tácticas ya que se pueden tomar para, sobre todo cuando el MEF solicita algunas opciones para hacer modificaciones, que pueden suceder una o dos veces al año”. (PRODUCE)

En el caso del **MIDAGRI** y el **MTC** mencionaron que el **seguimiento** es más bien un insumo clave en la toma de decisiones sectoriales pero para *decisiones operativas*:

“Yo creo que en el Ministerio, en el MTC, todavía está empezándose a generar políticas basadas en información de seguimiento. Yo he trabajado antes en el Ministerio de Producción y la participación de la Oficina de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos es mucho más activa que la que, por ejemplo, actualmente tiene la Oficina de Monitoreo, Evaluación e Impacto. Entonces, es mucho más activa

que la participación que tiene la Oficina acá en el MTC. Entiendo, por mi parte, que es porque es relativamente nueva y muchos todavía no entienden bien a qué nos referimos con la generación de evidencia, con la política basada en evidencia. Es algo que desde la Oficina se intenta promover. Hay algunas oficinas que sí están bastante interesadas, que es justo con las que estamos trabajando, pero hay otras que todavía no participan..." (MTC).

En cuanto a la **Evaluación**, todos los sectores entrevistados manifestaron que es utilizada como insumo clave para la toma de *decisiones estratégicas*:

"... En el caso de la evaluación, principalmente cuando se hacen evaluaciones de diseño, por ejemplo, se utiliza bastante para rediseñar el programa." (PRODUCE).

En sectores como el **Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)**, la evaluación no siempre genera una comunidad de aprendizaje, aunque es el objetivo aspirado. Sin embargo, estas evaluaciones permiten mejorar las intervenciones en base a los resultados obtenidos:

"Permiten mejorar la intervención de una u otra forma" (MIMP).

Algunos sectores señalaron la intervención de factores coyunturales en las gestiones para considerar a la **evaluación** en la toma de decisiones:

"Bueno, ahí sí. Yo creo que un término medio, me gustaría que sea más. Pero sí, ósea, tengo que ser honesta que es un término medio. Ahora, en particular en este tramo, en este momento, estamos en un momento de bonanza, porque estamos con una alta dirección muy metida en temas de seguimiento y evaluación." (MIDAGRI)

"Eso también va a variar, ósea, no podríamos etiquetar una gestión u otra gestión. Yo creo que más importante es la labor del gestor de políticas públicas: los jefes, los directores que están a cargo, no necesariamente un tomador de decisión que asume cargos políticos necesariamente tiene que conocerlos, sería lo mejor que conozca, ¿verdad? Pero eso no pasa en la vida real. Uno tiene que persuadirlos, tiene que conocer sus necesidades, sus intereses y por ese mecanismo justamente interactuar con ellos." (MIMP).

"El seguimiento y evaluación en todo el mundo es un discurso importante. Pero en la realidad, cuando uno se acerca a la alta dirección, sea la Secretaría General, sea el ministro, sea los asesores, casi no lo ven. Muchas veces estamos en el tema de la coyuntura del día a día. Entonces, seguimiento y evaluación son procesos que maduran con el tiempo. Y la coyuntura del día a día, las demandas políticas, la demanda de información del día a día hacen a veces que no sea de prioridad...A muy pocos les interesa... Entonces, ¿cómo hacer? Tenemos que tratar de generar información oportuna, pertinente y con valor público. Pero ¿cómo generamos valor

público? Porque el valor público tiene que buscar también de alguna manera, no solamente resultados efectivos, que a veces son de la propia cobertura, sino de alguna manera generar legitimidad en la zona del sector. Y los que trabajan más legitimidad son principalmente los ministros, viceministros que salen y buscan que de alguna manera, todas las acciones del sector tienen que, a que sean de corto plazo y de actividades puntuales, generar legitimidad. Eso también tenemos que empezar a medir.” (MVS).

4.1.3. Estado de la implementación del Sistema Nacional de SyE:

4.1.3.1 Percepción sobre el proceso de implementación de acciones de seguimiento y evaluación:

La percepción general sobre la implementación del SyE varía entre sectores. Para el ente rector, **CEPLAN**, actualmente existen mejoras en la capacidad de los operadores públicos para manejar los procesos de SyE:

“El conocimiento de los operadores públicos (en los tres niveles del Estado) ha mejorado, sobre todo respecto a metodología, pues en el 2021 se emitió la Guía de SyE y a partir de ello se fueron mejorando las capacidades con lo que tienen mayor capacidad y ha disminuido la demanda de mayor conocimiento de su parte, aunque aún se mantienen las debilidades para la elaboración de reportes/informes”.

En la misma línea del CEPLAN, el **MIDAGRI** señala:

“... Creo que se hace bastante en el tema de seguimiento. Igual siempre es posible mejorar. Sin embargo, el tema de la evaluación todavía es algo que es limitado. Por qué? Por dos motivos: uno, por tema del personal, que es una realidad obvia, y son 20 dependencias que hay que convertirse en un especialista en cada una de las dependencias, y cada una tiene sus temas...”

Para el **MIMP**, también existe avance en la implementación del SyE, pero más influenciado por factores de su propio sector:

“Podríamos hablar que hay un, definitivamente hay un avance, yo creo que hay una sostenibilidad de las acciones que se vienen dando, y eso proviene principalmente de aspectos que están vinculados con la institucionalidad del seguimiento y evaluación en el ministerio: contamos ya de hace bastante tiempo con directivas que exigen que en el ministerio haya una oficina de seguimiento y evaluación, lo cual es importante... Lo otro es que, independientemente ya de la función, ¿para que una función simplemente? Tienen que haber normas, directrices, ¿verdad? Y ahí contamos con normatividad en temas de seguimiento, de evaluación y en temas de gestión

de información, para justamente tener la información para tomar decisiones. Entonces, ahí esos aspectos institucionales creo que son temas por resaltar, porque eso permite justamente que se sigan generando acciones de seguimiento y evaluación... Obviamente si hay continuidad y hay importancia de las diferentes gestiones que han pasado por el tema, hablaremos cada vez más de aspectos más completos del seguimiento y evaluación”.

El **PRODUCE** también destaca las características del avance sectorial respecto a las acciones de SyE:

“En el caso de seguimiento me parece que está bastante avanzado, ya está bastante estandarizado también todo el tema del seguimiento de los programas presupuestales y quizás está un poco pendiente el seguimiento a los que no son programas presupuestales, que hay una propuesta también de incluirlas a un sistema de seguimiento que es justamente lo que se está trabajando ahora. Y en el caso de evaluación, igual, también hemos avanzado bastante con las evaluaciones que se realizan en el marco del cronograma anual, pero, bueno, siempre hay oportunidades de mejorar, sobre todo, incidir más en la necesidad de hacer evaluaciones de impacto.”

En términos más intermedios sectores como el **Ministerio de Vivienda y Saneamiento (MVS)** ubican el avance de la implementación de sus acciones de SyE:

“... Por ahí va madurando un poco el seguimiento y evaluación del sector, de interés del sector... Ahora, no es tan complejo el seguimiento, porque, digamos, los procesos están bastante definidos y los impactos psicológicos son muy directos, los indicadores no son difíciles de estimar, pero sí hay una abundante información, hay procesos que se tienen que construir para la construcción de la información para el monitoreo y la evaluación, y hay mucho por sistematizar y ordenar en el sector. Y para el lado de la evaluación, por supuesto, hay que tener mayores recursos también, para que podamos mejorar un poco las intervenciones. En realidad, está en proceso de modulación el monitoreo y la evaluación acá en Vivienda, y de alguna manera hay que actualizar un poco con las tendencias que hay ahora en la gestión de la información, de inteligencia y negocios, del manejo de la Big Data e inteligencia artificial.”

En el **Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)** señalan aún una implementación inicial:

“Por el lado de seguimiento, yo entiendo que sí existe una lógica de hacer un seguimiento a un conjunto de indicadores para mejorar la intervención en sí. Ósea, se entiende desde el sector esa necesidad, pero no se implementa adecuadamente... Asimismo, por el lado de la evaluación, básicamente no

hemos tenido presupuesto para realizar evaluaciones, estamos haciendo con lo que tenemos, por lo mismo de que no hay una cultura del sector de generar evidencia. Entonces, eso esperamos que cambie, pero en el sector todavía – y lo comento desde mi perspectiva de que he estado en el Ministerio de Producción - yo veo una brecha, comparado a otros ministerios, tampoco es como que el que más involucrado está en la generación de evidencias, pero sabiendo eso, todavía el MTC está aún más en proceso de iniciar la generación de políticas basadas en evidencia.”

Además, en la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública (MEF), se mencionó un punto clave que debería adherirse a la implementación del SyE:

“Hemos hablado de seguimiento y evaluación, pero hay otro componente más en el Estado que no lo vemos activamente, la vigilancia ciudadana que sea activa, que esté mucho más presente en ese ámbito, con la fuerza necesaria para poder exigir.”

4.1.4 Elementos de SyE actualmente ausentes:

4.1.4.1 Utilización de metas e indicadores en las intervenciones sectoriales:

Todos los sectores que conforman la muestra del presente estudio mencionaron utilizar tanto metas como indicadores para sus intervenciones sectoriales:

“Sí, claro que sí, porque es la única manera de tener una expresión, asociar a una expresión medible... Ósea, es la única manera de poder ver lo concreto, el objetivo dice algo concreto.” (MIDAGRI)

“Claro, porque cada sector tiene la obligación, el deber de definir cuáles son sus brechas.” (Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública - MEF)

“Es clave para poder tener objetivos claros en el periodo de tiempo en el que se programa.” (MTC)

“Nosotros, a nivel un poco más táctico operativo, sí tenemos indicadores sectoriales, donde recién se está tomando conciencia es en la definición de metas. Ahí los indicadores que tenemos propuestos acá - un set que ha sido aprobado por la ministra - ahí todavía nos falta construir un poco las metas.” (MVS).

“En el caso del seguimiento, nosotros siempre vemos qué tanto se ha cumplido de las metas y cómo se ha avanzado con respecto a años anteriores. En el caso de la evaluación es similar, las evaluaciones nos han permitido ver cuánto se puede lograr o cuánto puede lograr una intervención determinada en el cumplimiento de los indicadores, los indicadores son como nuestra primera guía.” (PRODUCE)

“Siempre hay un equilibrio ahí, en el planteamiento de las metas...” (MIMP)

No obstante, existen sectores en donde la aplicación de metas e indicadores no es necesariamente lo central para medir el avance de sus intervenciones o donde no se estarían operativizando adecuadamente:

*“Lo que más ha dado resultados es darnos cuenta de la evaluación del proceso, ósea, mirar de una manera muy directa, **mirar dentro de la caja** qué es lo que está pasando y sobre eso tomar decisiones, más de lo que te plantean las metas...” (MIMP)*

“Si realizas los indicadores que, en teoría, son los indicadores estratégicos del sector, el diseño que se ha realizado de esos, ósea, no hemos considerado nuestra participación, básicamente, y, por lo menos desde nuestra perspectiva, están alejados de los objetivos que debería seguir el sector, o no representan necesariamente el objetivo estratégico que busca el sector” (MTC)

4.1.4.2 Fortalecimiento de capacidades en SyE implementadas:

El fortalecimiento de capacidades es una prioridad para varios sectores, aunque su implementación varía y en muchos de ellos no existe una línea como tal dentro de las acciones de SyE, sino más bien se le daría más énfasis a la asistencia técnica:

“Más que plan, brindamos asistencia técnica directa, en el territorio.”
(Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública MEF)

Por otro lado, el Ministerio de Agricultura y Riego (MIDAGRI) menciona que, aunque brindan asistencia técnica en la creación de indicadores, no cuentan con un programa formal de fortalecimiento de capacidades. Sin embargo, planean implementar uno tras la actualización de su guía de indicadores en septiembre:

“Siempre damos asistencia técnica en las dependencias, en todo lo que es materia de indicadores. Sin embargo, no hemos desarrollado un programa de fortalecimiento como tal... Lo tenemos previsto hacer a partir de esta actualización de la guía” (MIDAGRI).

Los demás sectores, se muestran en esa misma línea:

“Hay alguien que tiene un problema, requiere intervención y actuamos de inmediato, ¿no? O si se presenta una agenda en particular, fortalecemos capacidades en particular. Ósea, no es que hay un plan...” (MIMP)

“No, no, eso no tenemos todavía.” (MTC)

“No, eso sí no tenemos. No, debería haber.” (MVS)

“No hay un programa de fortalecimiento como tal, pero independiente de ello, nosotros realizamos una o dos veces al año, con todas las áreas, una especie de capacitación sobre el tema de seguimiento y evaluación, incidiendo en su importancia en lo que es una evaluación y los tipos que hay. Esto se hace principalmente para incentivarlos a que sus intervenciones sean evaluadas.” (PRODUCE)

4.1.4.3 Uso de herramientas de SyE por los sectores:

Las herramientas de SyE han sido útiles para mejorar los procedimientos de seguimiento en los sectores. En la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública (**MEF**), por ejemplo, utiliza el *Formato 12* para seguir la ejecución física y financiera de proyectos de inversión, enviando alertas a los responsables y a la Contraloría cuando se detectan incumplimientos:

“Para nosotros uno de los instrumentos que es muy conocido hacia afuera es el Formato 12 ... Si no declaran las entidades lanzamos todas esas alertas a la Contraloría” (MEF).

El **Ministerio de Vivienda y Saneamiento (MVS)** también ha implementado sistemas de gestión de proyectos que generan alertas basadas en la información almacenada, permitiendo monitorear de forma más efectiva las intervenciones:

“Se sistematiza mucha información que viene del sistema de gestión de proyectos (...) y se generan alertas permanentes” (MVS).

4.1.4.4 Aplicación de procedimientos en SyE en los sectores:

La aplicación de los procedimientos establecidos para el SyE ha facilitado el desarrollo de intervenciones en varios sectores:

“...Si es que tienes procedimientos como normatividad, rutinas, funciones, eso obviamente va a facilitar el desarrollo de las acciones.” (MIMP)

“Bueno, a nivel de procedimientos, hablando de la gestión anterior, lo estamos continuando, hemos tratado de establecer los procesos y procedimientos de seguimiento y evaluación para una gestión un poco más ordenada, más sistemática, que están acompañados de alguna manera de la formalización de directivas del monitoreo y de la evaluación.” (MVS)

“Nosotros tenemos dos directivas internas: una es de seguimiento y otra es de evaluación, que más o menos nos marca la pauta de cómo, digamos, desarrollar estas acciones.” (PRODUCE)

Si bien para el **CEPLAN** la implementación de las guías metodológicas ha permitido que las entidades formalicen documentos internos, facilitando el cumplimiento de los plazos establecidos, sectores como el **MIDAGRI**, señalan que algunas guías están desactualizadas, lo que limita su capacidad para cumplir con los mandatos actuales:

"Las guías están desactualizadas y no están permitiendo cumplir con todos los mandatos... Tenemos un alineamiento en SyE del 2015 en proceso de actualización" (MIDAGRI).

Asimismo, sectores como el **Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC)**, dado lo reciente de la implementación de estos procedimientos, presenta limitaciones, sobre todo para las acciones de **Seguimiento**:

"Se han encontrado bastantes inconsistencias... Lo relevante debería ser que el procedimiento de seguimiento sea con una inspección, sobre todo porque es tema de infraestructura... Por cuestiones presupuestales no tenemos la capacidad para hacer seguimiento, para hacer viajes a algunas intervenciones siquiera, para poder nosotros mismos levantar la información. Entonces, como es básicamente por autoreporte de las unidades orgánicas y entidades adscritas, hay un cierto riesgo de sesgo en los indicadores que podemos estar teniendo, sobre todo por el lado de seguimiento... Entonces, si bien existen esfuerzos, no podría comentar sobre efectividad."

4.1.4.5 Asistencia técnica en SyE:

La asistencia técnica en SyE se proporciona en diversos sectores, pero su alcance y modalidad difieren:

La Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública del **Ministerio de Economía y Finanzas (MEF)** lidera reuniones de seguimiento en los territorios para verificar si los comités de trabajo están operando correctamente. En estas reuniones, el MEF proporciona asistencia técnica directa, identificando debilidades en la gestión que suelen surgir por la falta de comprensión o aplicación de algunas normas:

"En esas reuniones (...) encuentras que hay debilidades en la gestión por no entendimiento de algunas normas (...) entonces tienes que entrar a reforzar con la asistencia técnica" (MEF).

De manera similar, el **Ministerio de Vivienda y Saneamiento (MVS)** organiza reuniones mensuales y trimestrales en las que se realizan informes de seguimiento de los programas. Estos informes se acompañan de recomendaciones y se da un

plazo para que las entidades involucradas respondan o implementen un plan de acción basado en dichas recomendaciones:

"Generalmente estamos sacando informes permanentes mensuales de cada sectorista y se le da un plazo para responder o hacer un plan de acción o recomendaciones" (MVS).

Los demás sectores mencionaron realizarlo pero más *a demanda*:

"Sí, a demanda, en el diseño de políticas y programas, a demanda de que si hay algo que no se entienda..." (MIMP)

"Nosotros ahorita también estamos apoyando, por ejemplo, a algunas oficinas con el diseño de su línea de base... Con algunos aspectos técnicos de las líneas de base, con los instrumentos." (MTC)

"En el caso lo requieran, sí, ósea, no se hace de manera programática, pero si hay una solicitud para hacer algún tipo de asistencia técnica, sí la hemos realizado... En el caso de evaluación ha habido un incremento, por ejemplo, en las solicitudes de evaluación. Comparativamente, año a año siempre hay un interés mayor y eso se debe justamente a que haya una mayor concientización en el tema de la importancia de esto, tanto el seguimiento como la evaluación." (PRODUCE)

4.1.4.6 Calidad de la información generada por la unidad responsable de SyE en los sectores:

La calidad de la información generada a través de las acciones de SyE es un tema clave, pero su nivel varía considerablemente entre los sectores.

En **CEPLAN**, observan que en los sectores, muchos funcionarios tienden a no reportar toda la información relevante en los informes escritos, posiblemente para evitar sanciones. En algunos casos, los datos faltantes se comunican de manera oral, lo que pone en riesgo la transparencia y exactitud de los informes:

"No se reporta toda la información real... para no tener llamados de atención" (CEPLAN).

En el **MTC**, la calidad de los datos también es cuestionada debido a la dependencia del autoreporte, lo que dificulta la verificación de los avances reales en la implementación de las políticas:

"El levantamiento de los indicadores es autoreportado, por lo que no hay forma de verificar algunos aspectos" (MTC).

Por el contrario, en el **MVS**, aunque reconocen que los datos son de calidad, señalan que es necesario mejorar la rigurosidad en la evaluación de impacto y explotar mejor la gran cantidad de datos generados:

"Falta mejorar la rigurosidad en la evaluación de impacto" (MVS).

4.2 Análisis de Obstáculos para la Reforma

4.2.1. Factores limitantes para el avance en la implementación.

4.2.1.1 Conocimiento sobre los elementos claves de las acciones de seguimiento y evaluación:

Para el representante del CEPLAN, ha sido la *elaboración de guías metodológicas* de la mano de una *orientación más explícita* lo que habría ayudado a los sectores en el conocimiento alrededor del SyE (metodología). No obstante, existirían también otros elementos que conllevan a los equipos sectoriales de SyE a consolidar su expertis respecto al SyE:

- i) Sostenibilidad en la contratación del equipo (MINSA, MEF y PCM cuentan con personal con más de 5 años a cargo del SyE) y
- ii) Contratación de personal calificado en SyE.

4.2.1.2 Porcentaje de presupuesto anual destinado a las actividades de SyE.

La disponibilidad de recursos tanto técnicos como financieros es un problema recurrente en los distintos sectores que implementan el sistema de seguimiento y evaluación. Aunque sectores como el MEF han logrado automatizar sus procesos y optimizar sus recursos financieros, otros sectores enfrentan limitaciones severas.

CEPLAN, por ejemplo, reconoce que sus acciones están restringidas por la falta de personal y de recursos financieros adecuados, lo que dificulta su capacidad para atender la alta demanda que surge cerca de los plazos de los planes estratégicos:

"La capacidad no se da abasto... Falta personal para atender dentro de los plazos, están limitados a nivel financiero" (DNSE – CEPLAN).

En **MIDAGRI**, la falta de personal y presupuesto es un desafío crítico, afectando incluso el monitoreo en campo, una actividad esencial para la evaluación de políticas públicas. Además, el hecho de que existan veinte dependencias bajo su responsabilidad con solo siete profesionales disponibles para el seguimiento refuerza la insuficiencia de recursos:

"Tenemos veinte dependencias y como profesionales tenemos siete... eso agranda el tema" (MIDAGRI).

La falta de recursos financieros también es evidente en el **MTC**, donde se intentó asignar el 1% del presupuesto a SyE, pero dicha disposición fue finalmente derogada, dejando al sector sin los fondos necesarios para realizar sus acciones formalmente.

4.2.1.3 Porcentaje de ejecución del presupuesto anual destinado a las actividades de SyE:

El presupuesto específico para las acciones de SyE varía considerablemente entre los sectores. Si bien en algunos casos, como en el MEF, no existen limitaciones importantes debido a la automatización de procesos, en otros sectores como MIDAGRI y el MTC, la asignación de presupuesto es extremadamente baja o inexistente.

En **MIDAGRI**, por ejemplo, el presupuesto para SyE se describe como "*bajísimo*", e incluso afecta aspectos operacionales como los viajes de monitoreo in situ:

"No tengo presupuesto para hacer monitoreo in situ" (MIDAGRI).

Por otro lado, en el **MTC**, a pesar de una disposición legal que establecía un porcentaje mínimo para actividades de SyE, esta fue derogada, lo que afectó directamente la capacidad del sector para evaluar sus políticas:

"La disposición fue derogada y quedó en nada" (MTC).

De manera similar, el **MVS** también experimenta restricciones presupuestales, señalando que, a pesar de las normativas existentes, los recursos no siempre se asignan adecuadamente para la evaluación de las políticas públicas.

En **PRODUCE** hay cuestiones de forma respecto al presupuesto que terminarían afectando la operativización de las acciones de SyE:

"Bueno, en el caso de seguimiento nosotros tenemos ciertas restricciones toda vez que nuestro presupuesto está principalmente en lo que es un solo programa presupuestal. Sin embargo, tenemos que hacer seguimiento a tres programas presupuestales, y en el caso de la evaluación, no tenemos presupuesto para financiar todas las evaluaciones. Por eso es que recurrimos a veces a los mismos ejecutores para la disposición de los recursos. Y de hecho

eso termina siendo una de las determinantes de seleccionar qué evaluaciones se realizan y qué no.” (PRODUCE)

4.2.1.4 Calidad de la información generada por la unidad responsable de SyE en los sectores.

CEPLAN ubica que la mayor parte de sectores se encontraría en un nivel “regular”. Observa que muchos funcionarios tienden a no reportar toda la información relevante en los informes escritos, posiblemente para evitar sanciones. En algunos casos, los datos faltantes se comunican de manera oral, lo que pone en riesgo la transparencia y exactitud de los informes:

“No se reporta toda la información real... para no tener llamados de atención” (CEPLAN).

A su vez, los sectores que fueron entrevistados para el presente estudio, señalan que existen aún limitaciones respecto a la calidad de la información que generan a través del SyE:

“... Quiero ser autocrítica y creo que todavía tenemos limitaciones en cuanto a la calidad. Uno, porque, a veces no pueden porque parte del principio, ósea, están mal formulados los indicadores, las dependencias, ósea, también no han preparado sus instrumentos para el recojo de esa información también...” (MIDAGRI)

“Si bien en el MEF el SyE se da a todo nivel, dado que esto es reciente, desde hace dos años, ahí la limitación es que al ser reciente pues está madurando. Pero cualquier proceso, incluyendo el seguimiento y evaluación, tiene mejoras, procesos de mejora permanentes...” (Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública - MEF)

En el **MTC**, la calidad de los datos es cuestionada debido a la dependencia del autoreporte, lo que dificulta la verificación de los avances reales en la implementación de las políticas:

“El levantamiento de los indicadores es autoreportado, por lo que no hay forma de verificar algunos aspectos” (MTC).

Por el contrario, en el **MVS**, aunque reconocen que los datos son de calidad, señalan que es necesario mejorar la rigurosidad en la evaluación de impacto y explotar mejor la gran cantidad de datos generados:

"Falta mejorar la rigurosidad en la evaluación de impacto" (MVS).

En esa línea, el PRODUCE considera que la información generada mediante el SyE en su sector es de calidad:

"Yo considero que sí. En nuestro caso, la información que generamos, en principio, está basada en lo que ya está como en las fichas técnicas de los indicadores - son fichas técnicas en muchos casos, avaladas por instituciones como el Ministerio de Economía o CEPLAN - pasan por una serie de filtros que hacen que cumplan los criterios... Y en ese sentido, siempre tratamos que la información que construimos pueda ser una información que cumpla con esos mismos estándares... En ese sentido sí somos bastante estrictos en la calidad de los datos." (PRODUCE)

4.2.1.5 Importancia en los tomadores de decisión principales del SyE para su gestión: **CEPLAN** señala que, a pesar de que los equipos técnicos están capacitados, la falta de compromiso por parte de los decisores afecta el uso de la información generada para la mejora de políticas:

"Falta compromiso por parte de los decisores para utilizar la información generada" (CEPLAN).

En el **MVS** también identifica un bajo interés en los decisores respecto al SyE:

"El seguimiento y evaluación en todo el mundo es un discurso importante. Pero en la realidad, cuando uno se acerca a la alta dirección, sea la Secretaría General, sea el ministro, sea los asesores, casi no lo ven..." (MVS)

En el **MTC**, donde el SyE se encuentra en una etapa inicial, habría también una relación entre esta etapa y el nivel de interés que el SyE despierta en los decisores sectoriales:

"Yo creo que es bastante heterogéneo... Hay un par de oficinas que están bastante interesadas en temas de evaluación y seguimiento, con ellos estamos bastante involucrados, pero la mayor parte, para la mayor parte es nuevo..." (MTC)

El **MIMP** resalta la importancia de persuadir a los tomadores de decisiones, quienes no siempre tienen un conocimiento profundo de las metodologías de SyE. Adaptar los enfoques a sus necesidades y prioridades es esencial para lograr su involucramiento:

"Uno tiene que persuadirlos en base a sus necesidades e intereses" (MIMP)

Esta realidad podría explicarse en que en muchos sectores, existe la percepción de que el SyE es un proceso de auditoría/sanción, lo que genera resistencia entre los/as funcionarios/as públicos.

CEPLAN identifica esta percepción como una de las principales debilidades encontradas en 2021, lo que ha dificultado el avance de una cultura de mejora continua:

"La percepción es que el SyE es una especie de auditoría" (CEPLAN).

MIDAGRI, por otro lado, destaca que el SyE no solo mejora las intervenciones, sino que también incrementa la autoestima de los trabajadores públicos, lo que refuerza la importancia de fomentar esta cultura:

"El esfuerzo de evaluación aumenta la autoestima del trabajador público."
(MIDAGRI).

En el **MIMP**, se menciona que la cultura del SyE facilita el trabajo y es fundamental para persuadir a los tomadores de decisiones sobre la importancia de utilizar los datos generados para la toma de decisiones informadas.

4.2.1.6 Calidad de la asistencia técnica brindada por el ente a cargo del SN de SyE a los sectores:

La asistencia técnica que proporciona CEPLAN es evaluada de manera dispar por los distintos sectores:

En **MIDAGRI**, se aprecia que, aunque CEPLAN responde a las consultas, su asistencia es limitada en cuanto a la aplicación práctica de las guías metodológicas:

"Sí nos han respondido... pero todavía hasta cierto punto razonable."
(MIDAGRI).

En el **MVS**, si bien se reconoce la calidad de la capacitación ofrecida por CEPLAN, se cuestiona la burocracia que ha generado el aumento de los instrumentos de monitoreo y evaluación, lo que puede dificultar el trabajo en campo:

"La capacitación que dan es buena... pero han creado una burocracia excesiva" (MVS).

En algunos sectores, como el **MTC**, la falta de acercamiento y coordinación directa con CEPLAN es un factor que limita la asistencia técnica que podrían recibir:

"No hemos tenido ningún acercamiento directo con CEPLAN" (MTC).

4.3. Acciones necesarias para la viabilidad de la reforma en el corto y mediano plazo.

4.3.1. Elementos exitosos clave en los SN de SyE en experiencias de América Latina:

La implementación de sistemas de Seguimiento y Evaluación (SyE) en América Latina ha generado diversas experiencias que pueden considerarse exitosas debido a la adopción de prácticas innovadoras, la consolidación de marcos institucionales sólidos y la adaptación a contextos locales.

Factores de Éxito en la Implementación de SyE

a. Institucionalización y Marco Legal Claro

Un factor clave para el éxito en la implementación de S&E es la institucionalización de las funciones de seguimiento y evaluación dentro de un marco legal claro. La experiencia de Chile, Costa Rica y Colombia es ilustrativa en este aspecto. En el caso de Chile, a través de instituciones como la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), Chile ha mantenido un enfoque en la planificación por resultados y la evaluación de políticas públicas. La existencia de un marco institucional sólido permite que estas funciones se integren de manera efectiva en el proceso de formulación de políticas.

De manera similar, Costa Rica ha establecido un ministerio de planificación que lleva 62 años de funcionamiento, lo que refuerza la importancia de la institucionalidad en la implementación de estos sistemas:

"Inevitablemente uno tiene que pensar en la institucionalización. Yo diría que es un factor importante por el cual partir. Hay sistemas nacionales de seguimiento monitoreo y evaluación que están institucionalizados es decir que tienen una función claramente definida determinada y otros que no lo están." (Entrevista Clear LAC Chile, 21/06/2024)

En el caso de Colombia cuenta con SINERGIA, y los datos de los programas son usados año a año en el mensaje presidencial:

"En Colombia hay una institucionalización tan fuerte que en su constitución se dice está establecido y la obligatoriedad del poder ejecutivo de todos los poderes de dar cuenta con un sistema de seguimiento y evaluación."

(Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

Costa Rica ha desarrollado una política de evaluación robusta y colaborativa, implementada desde 2016, con la participación del sector público, la academia, y organismos internacionales. Esta política ha fortalecido la función de evaluación mediante la creación de la Plataforma Nacional de Evaluación, facilitando una cultura de evaluación bien institucionalizada que permite mejorar las políticas públicas basadas en evidencia:

"En el 2016 nos reunimos hicimos todo un trabajo con el sector público con el sector académico con inclusive organizaciones no gubernamentales con organismos internacionales e hicimos una política nacional de evaluación. ¿Para qué? Primero para definir entre todos hacia dónde queremos llevar a Costa Rica. Entonces ¿qué queremos? Fortalecer la función de evaluación. ¿Qué nos falta? A B y C. ¿Qué estamos dispuestos a hacer? Pongámoslo en un plan de acción." (MIDEPLAN Costa Rica, 12/07/2024)

b. Voluntad Política y Liderazgo

La voluntad política es otro elemento fundamental para la implementación exitosa de S&E. Cuando los líderes políticos reconocen la importancia de estos sistemas y los ven como herramientas para la transparencia y la rendición de cuentas, se facilita su adopción y sostenibilidad. En México, por ejemplo, el CONEVAL, encargado de evaluar los programas sociales, ha sido respaldado políticamente debido a la percepción de su utilidad para la mejora de políticas públicas. Además, la presencia de "champions" o líderes dentro de los equipos técnicos, como se observa en Chile y Costa Rica, ha sido crucial para impulsar la función evaluativa, incluso en contextos donde no siempre se cuenta con un apoyo político uniforme.

c. Uso Práctico de las Evaluaciones

El uso de la información generada por las evaluaciones para la toma de decisiones es un aspecto que distingue a los sistemas de SyE exitosos. En Chile, las decisiones presupuestales están directamente vinculadas a los resultados del sistema anual de monitoreo y evaluación, lo que asegura que las evaluaciones no se queden en documentos sin aplicación práctica. Este enfoque permite que las políticas públicas sean ajustadas y mejoradas continuamente en función de la evidencia recopilada:

"El tercero que quizás creo que vale la pena también poner sobre la mesa es el uso. Uno puede hacer muchas evaluaciones que terminan guardadas sin ningún tipo de aplicación práctica. Entonces la capacidad de conectar la

función evaluativa con la toma de decisiones y en particular en los gobiernos con las tomas de decisiones de presupuesto son muy relevantes."

(Entrevista Clear LAC Chile, fecha no especificada)

d. Capacitación y Fortalecimiento de Capacidades

La formación continua de los profesionales involucrados en SyE es esencial para mantener la calidad y efectividad de las evaluaciones. En Costa Rica, se ha implementado en la práctica que se "aprende haciendo", la convicción de que los expertos no solo reciben capacitación teórica, sino que también ganan experiencia práctica al participar activamente en las evaluaciones. Además, Costa Rica ha dado un paso adelante en el fortalecimiento de capacidades mediante la creación de una Maestría en Evaluación de Programas y Políticas, que se destaca como un componente crucial en la profesionalización del campo de SyE en el país. Esta maestría no solo prepara a los profesionales con conocimientos avanzados en métodos de evaluación, sino que también promueve una cultura de evaluación basada en evidencia, fortaleciendo el sistema a nivel nacional:

"Hay una maestría en evaluación que nació un año antes que el área de evaluación y seguimiento. Ósea tiene 31 años de crear una maestría en evaluación de políticas públicas." (MIDEPLAN Costa Rica, 12/07/2024)

e. Colaboración Internacional y Regional

La cooperación entre países y la participación en redes internacionales han sido factores que han permitido a los países de América Latina mejorar sus sistemas de SyE. Intercambiar experiencias y aprender de otros países con sistemas más avanzados ha sido una estrategia clave en la región. Por ejemplo, Colombia ha establecido convenios con otros países, como Costa Rica, para fortalecer sus capacidades de evaluación, lo que ha resultado en un sistema más robusto y descentralizado:

"Entonces hemos tenido apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo pero principalmente nuestro principal aliado ha sido el Gobierno de Alemania que ha estado desde que iniciamos en el proceso de evaluación en seguimiento han sido muchos más pero en el proceso de evaluación ha sido el gobierno de Alemania a través de la GIZ y a través de un instituto que tienen ellos que se llama el DEVAL que es el Instituto de Evaluación en Alemania."

(MIDEPLAN Costa Rica, 12/07/2024)

"Ecuador entonces ahí ellos han seguido un poquito más a Costa Rica, ya tienen una plataforma, han hecho convenios, hay una universidad que ha hecho convenio con la Universidad de Costa Rica."

(MIDEPLAN Costa Rica, 12/07/2024)

Matriz: Resumen de Casos Exitosos en Sistemas de SyE en América Latina y el Caribe

PAÍS	FACTORES
<p align="center">CHILE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El tema del SyE data del gobierno militar (EVALPERÚ). • La institucionalización con funciones definidas (CLEAR LAC Chile). • Los liderazgos son claves en los equipos técnicos (<i>Champions</i>), teniendo en cuenta que no siempre los políticos están a favor del SyE (CLEAR LAC Chile). • Las decisiones presupuestales se toman en base a los resultados del sistema anual de SyE CLEAR LAC Chile). • Alianza entre organizaciones estatales que abordan los programas sociales, pero cada uno se enfoca en su rol (Subsecretaría de Evaluación Social, que depende del Ministerio de Desarrollo Social, y la Dirección del Presupuesto, que depende de Hacienda). (CLEAR LAC Chile). • Las propuestas sectoriales responden a lineamientos establecidos, son revisadas técnicamente y con base en ello se le asignan presupuestos. (CLEAR LAC Chile). • Profesionales con las competencias metodológicas fortalecidas. (CLEAR LAC Chile). • Sistema de SyE aterrizado a las particularidades de su territorio. (CLEAR LAC Chile).

<p style="text-align: center;">COLOMBIA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de SyE aterrizado a las particularidades de su territorio. (CLEAR LAC Chile). • Colombia tiene un sistema nacional de SyE que se llama SINERGIA, está establecido constitucionalmente y se emplea, entre otros para dar el mensaje a la nación del presidente, de ahí se obtienen los datos (EVALPERÚ). • Evaluación descentralizada (MIDEPLAN Costa Rica).
<p style="text-align: center;">MÉXICO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de SyE aterrizado a las particularidades de su territorio. (CLEAR LAC Chile). • CONEVAL surge primero de los programas sociales. (EVALPERÚ).
<p style="text-align: center;">COSTA RICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los liderazgos son claves en los equipos técnicos (<i>Champions</i>). (CLEAR LAC Chile). • El sistema de SyE se ha generado dentro del MIDEPLAN (Ministerio de Planificación). (MIDEPLAN Costa Rica). • MIDEPLAN tiene 62 años de existencia. (MIDEPLAN Costa Rica). • Marco legal claro, consolidado, contundente. (MIDEPLAN Costa Rica). • La disponibilidad de la información es importante, así como las buenas relaciones con los Institutos de Estadística y los Proveedores de los registros administrativos (MIDEPLAN Costa Rica). • Profesionales con las competencias metodológicas fortalecidas. (MIDEPLAN Costa Rica) y con estabilidad. • Intercambio de experiencias (nacionales e internacionales) para identificar avances y aprendizajes. (MIDEPLAN Costa Rica).

	<ul style="list-style-type: none"> • La instrumentalización, la creación de guías y manuales, y la capacitación en estas herramientas a los actores involucrados. (MIDEPLAN Costa Rica). • En las unidades de Evaluación se imparte el curso de Gestores de la evaluación en alianza con la Academia. (MIDEPLAN Costa Rica). • Establecimiento de convenios con la cooperación internacional para el fortalecimiento de los sistemas de SyE. (MIDEPLAN Costa Rica).
--	--

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2. Elementos exitosos clave de SyE en experiencias nacionales:

Si bien existe un convencimiento respecto a que el Seguimiento y Evaluación (SyE) es una herramienta fundamental para la mejora de las políticas públicas en el Perú, su éxito dependería en gran medida de diversos factores, incluyendo el convencimiento político, la continuidad de los directores en áreas clave y la estructura organizacional.

Factores Clave de Éxito:

i) Convencimiento Político

Uno de los factores determinantes para el éxito en la implementación de S&E es el convencimiento político de su importancia. Cuando las autoridades políticas comprenden el valor del SyE, no solo se establecen las áreas necesarias, sino que también se les otorga el apoyo requerido para operar efectivamente.

Un ejemplo notable es el Ministerio de Educación: durante la gestión de Jaime Saavedra se potenció la Secretaría de Planificación, incluyendo su área de SyE. Este fortalecimiento fue producto de un convencimiento político de que la toma de decisiones debe estar basada en información precisa y oportuna. La integración de múltiples fuentes de datos, como la medición de aprendizajes y la evaluación docente, permitió un enfoque integral en la mejora educativa.

"En el Ministerio de Educación cuando estuvo Saavedra de ministro potenció la secretaría y allí se llama Secretaría de Planificación y dentro de la Secretaría de Planificación el área de seguimiento y evaluación y también fue un convencimiento político o sea son personas que no conciben que se pueda trabajar sin información." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

ii) Continuidad en la Gestión

La estabilidad en la dirección de las áreas de SyE es otro factor crucial que ha facilitado su efectividad. La continuidad en el liderazgo permite la consolidación de procesos y la acumulación de conocimiento institucional, lo que es esencial para la operación eficaz de SyE. En ministerios como el de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) y el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), la permanencia de los directores ha proporcionado una base sólida sobre la cual se han desarrollado prácticas sostenibles de SyE. Esta continuidad ha permitido que las áreas de monitoreo y evaluación mantengan una perspectiva coherente a lo largo del tiempo, incluso a través de cambios gubernamentales.

iii) Estructura Organizacional Eficiente

Además del convencimiento político y la continuidad en la gestión, una estructura organizacional eficiente es fundamental para el éxito de SyE. Ministerios como el de Educación, el MIDIS y el MIMP han demostrado que, cuando se cuenta con una estructura organizacional adecuada que integra las funciones de planificación, seguimiento y evaluación, es posible obtener mejores resultados. En estos casos, las áreas de SyE no sólo monitorean metas físicas y financieras, sino que también utilizan la información recopilada para retroalimentar y mejorar las políticas públicas de manera continua.

Casos Exitosos

Los casos exitosos identificados en el Perú incluyen el Ministerio de Educación, el MIDIS y el MIMP. Estos ministerios han logrado integrar de manera efectiva las funciones de SyE dentro de sus estructuras organizacionales, lo que ha permitido un seguimiento continuo y la evaluación de sus programas y políticas.

La clave de su éxito radica en una combinación de factores: un fuerte respaldo político, continuidad en la gestión de las áreas de S&E, y estructuras organizacionales que facilitan la integración de la información para la toma de decisiones.

a) Ministerio de Educación

Durante la gestión de Saavedra, el Ministerio de Educación fortaleció significativamente la Secretaría de Planificación, que incluyó un área específica de seguimiento y evaluación. Este enfoque reflejó un compromiso político con la importancia de la información para la toma de decisiones. La capacidad de esta área para integrar diversas fuentes de datos y utilizar esta información para la mejora continua de las políticas y programas educativos demostró un uso efectivo de las herramientas de S&E:

"En el Ministerio de Educación cuando estuvo Saavedra de ministro potenció la secretaría y allí se llama Secretaría de Planificación y dentro de la Secretaría de Planificación el área de seguimiento y evaluación y también fue un convencimiento político o sea son personas que no conciben que se pueda trabajar sin información." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024).

b) MIDIS

En el MIDIS, se hicieron esfuerzos importantes para institucionalizar la evaluación dentro de la estructura del ministerio. Bajo la dirección de Aníbal Velázquez, se creó un área especializada que buscaba traducir las recomendaciones de las evaluaciones en aprendizajes concretos que pudieran reintegrarse en la planificación. Aunque esta área fue posteriormente desmantelada, su creación representó un avance significativo en la utilización de S&E para mejorar la efectividad de las políticas sociales:

"En el MIDIS hubo un intento cuando estuvo Aníbal Velázquez de ministro primero de director de evaluación y luego de ministro él generó un área que... para traducir justamente las recomendaciones de evaluación o lo que está en el monitoreo en aprendizajes para poder introducirlos nuevamente a la planificación." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024).

c) MIMP

El MIMP también ha desarrollado direcciones específicas de seguimiento y evaluación que funcionan paralelamente a las áreas de planificación. Estas direcciones han ido más allá del mero cumplimiento de metas físicas y financieras, realizando análisis más profundos que permiten una mejor toma de decisiones y una mayor eficacia en la implementación de sus políticas. Este enfoque técnico y orientado a resultados ha posicionado al MIMP como un ejemplo en el uso de S&E en el contexto peruano:

"El MIDIS o el Ministerio de la Mujer tienen direcciones específicas de seguimiento y evaluación paralelas a las de planificación. Entonces son más técnicas, están haciendo algo más allá que dar cuenta de metas físicas y financieras." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024).

Casos Exitosos identificados en la investigación:

Ejemplo de buena práctica sectorial: Ministerio de la Producción (PRODUCE)

Un caso relevante que evidencia avances significativos en la institucionalización del seguimiento y la evaluación a nivel sectorial es el del Ministerio de la Producción (PRODUCE). Esta entidad ha desarrollado un

enfoque estructurado para gestionar la evaluación de sus intervenciones, destacando por la elaboración de un cronograma anual de evaluaciones, en el cual mapean las necesidades evaluativas y programan su ejecución de manera sistemática. Asimismo, PRODUCE ha llevado a cabo evaluaciones de impacto para valorar la eficacia de sus estrategias, una práctica poco frecuente en la administración pública peruana debido a su complejidad y costo.

Estas acciones no solo permiten valorar resultados y efectos de políticas implementadas, sino que también contribuyen activamente a la mejora continua de la gestión pública en el sector. La existencia de estas capacidades técnicas, institucionales y de planificación convierte al PRODUCE en un referente nacional, demostrando que, incluso en ausencia de un sistema nacional articulado plenamente, es posible consolidar una cultura de evaluación desde un enfoque sectorial. Este tipo de experiencia aporta lecciones valiosas para impulsar procesos similares en otros sectores.

4.3.3. Retos políticos y técnicos en la construcción de un sistema eficiente y eficaz de SyE basado en resultados.

La implementación de Seguimiento y Evaluación (SyE) en el Perú enfrenta una serie de desafíos tanto políticos como técnicos. Estos retos afectan la capacidad del país para utilizar SyE como una herramienta eficaz en la mejora de políticas públicas y la toma de decisiones basada en evidencia:

a) Claridad en los Roles Institucionales

Uno de los desafíos más significativos en la implementación de SyE en el Perú es la falta de claridad en los roles y responsabilidades de las principales instituciones involucradas, como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) y la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). La indefinición de los ámbitos de competencia de estas entidades genera confusión y dificulta la coordinación en la planificación, el seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Para superar este reto, es crucial que estas instituciones definan claramente sus roles y establezcan líneas de acción coordinadas que faciliten la implementación efectiva de S&E en todo el país.

"La riqueza que ha habido en las evaluaciones en el Perú ha sido desde el Ministerio de Economía y Finanzas que más o menos sostenidamente se hacen hasta el 2018 este no 2019 18 creo que es. Sin embargo, en la concepción del sistema que plantea CEPLAN no lo considera." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

b) Falta de alineación en conceptos

En Perú, uno de los principales desafíos en la implementación del Seguimiento y Evaluación (SyE) es la falta de claridad y consenso sobre las definiciones conceptuales. Existe una confusión significativa entre los términos "monitoreo" y "seguimiento" que en el ámbito gubernamental se utilizan de manera intercambiable, lo que puede llevar a interpretaciones erróneas y prácticas inconsistentes. Este problema se agrava debido a un enfoque limitado en la conceptualización de las evaluaciones, donde se mide principalmente el cumplimiento de actividades y metas cuantitativas, sin un análisis profundo de los cambios y resultados más amplios que deberían ser el objetivo de las políticas públicas:

"Hay una serie de causalidades y la evaluación va hacia la causalidad a comprobar si esa causalidad se logró para lograr cambios entonces no es que sumas no. Entonces ese es un error conceptual." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

Una de las críticas recurrentes hacia CEPLAN, el ente rector de la planificación en Perú, es su enfoque amplio y poco preciso sobre lo que constituye una evaluación. En muchos casos, CEPLAN tiende a etiquetar como "evaluación" a cualquier proceso de medición o seguimiento, lo que diluye la especificidad y profundidad que deberían caracterizar a una evaluación propiamente dicha. Este enfoque ha llevado a que se confunda la evaluación de planes operativos y programas con un simple conteo de metas cumplidas o no cumplidas, utilizando indicadores que no necesariamente reflejan los cambios o impactos reales de las políticas públicas:

"Exacto, es que yo pienso que también allí el CEPLAN llama a toda evaluación. Evalúas el plan operativo, evalúas el PI, evalúas todos los instrumentos. Hay que darle prioridad y para ellos evaluar significa poner metas, cuántas cumpliste, cuántas no cumpliste, poner un semáforo. Eso no es evaluar, ¿no?" (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

Este error conceptual ha generado una práctica en la que se prioriza la cantidad de indicadores o actividades realizadas, en lugar de centrarse en los resultados y efectos tangibles en la sociedad. Evaluar no se limita a medir el cumplimiento de metas operativas, sino que debe involucrar un análisis más complejo que considere la efectividad, eficiencia y el impacto de las intervenciones.

La falta de una distinción clara en CEPLAN y otras entidades clave ha debilitado la capacidad del sistema de M&E en el país para generar información relevante y útil para la toma de decisiones, confundiendo la evaluación de indicadores de producto con el logro de objetivos estratégicos.

c) Construcción de una Cultura de Evaluación

Otro reto político clave es la construcción de una cultura de evaluación dentro del gobierno de Perú. En muchos casos, la evaluación se percibe erróneamente como una herramienta para castigar la gestión, en lugar de ser vista como una oportunidad para mejorar la efectividad de las políticas públicas. Es fundamental cambiar esta percepción y promover una cultura en la que la evaluación sea comprendida como un mecanismo para aprender y mejorar continuamente.

"El tercero que quizás creo que vale la pena también poner sobre la mesa es el uso. Uno puede hacer muchas evaluaciones que terminan guardadas sin ningún tipo de aplicación práctica. Entonces la capacidad de conectar la función evaluativa con la toma de decisiones... es muy relevante."

(Entrevista Clear LAC Chile, fecha no especificada)

"La cultura de evaluación no se va a instalar en un país si no hay un convencimiento político, tiene que haber un liderazgo político que lo impulse." (Entrevista EVALPERU, 05/06/2024)

Esta cultura de evaluación debe ir acompañada de una concientización ciudadana sobre la importancia de la rendición de cuentas, asegurando que los ciudadanos comprendan y exijan la transparencia en la gestión pública.

d) Inserción de Tecnologías Emergentes y Transformación Digital

Una de las barreras recurrentes identificadas para la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE) es la **escasez de recursos humanos especializados y la limitada disponibilidad presupuestal**. En este contexto, si bien se ha identificado que el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) ha avanzado en la automatización de algunos procesos evaluativos como parte de una estrategia de transformación digital, es necesario ampliar la discusión sobre el rol de las tecnologías emergentes y digitales como herramientas habilitadoras para ganar eficiencia, escalabilidad y sostenibilidad en los procesos de SyE.

En esa línea, **tecnologías como la inteligencia artificial (IA)**, el aprendizaje automático (machine learning), los sistemas de analítica avanzada de datos, plataformas interoperables y paneles de control automatizados pueden contribuir

significativamente a reducir la carga operativa del personal, mejorar la calidad de los datos disponibles y acelerar la generación de información útil para la toma de decisiones. Por ejemplo, el uso de sistemas de recopilación automática de datos (API conectadas a registros administrativos), herramientas de minería de datos en tiempo real o algoritmos predictivos permitiría monitorear tendencias y anticipar cuellos de botella en las intervenciones públicas.

De igual manera, la **transformación digital** del Estado —entendida como una estrategia transversal que incluye gobernanza de datos, interoperabilidad institucional y servicios digitales orientados al ciudadano— debe ser vista como una aliada natural del SNSE. Esta transformación puede fortalecer la eficiencia del sistema, disminuir costos operativos y permitir que incluso con recursos humanos limitados, se pueda mantener una capacidad evaluativa sostenida y de calidad.

e) Concientización Ciudadana y Rendición de Cuentas

La rendición de cuentas es una obligación esencial en la gestión pública, pero su eficacia depende en gran medida de la capacidad de los ciudadanos para comprender y utilizar la información proporcionada por el gobierno:

“El principal reto político desde la perspectiva de lo que se puede hacer es construir esa cultura de la evaluación que nos haga sentido evaluar, evaluar tanto para rendir cuenta de la ciudadanía como para aprender, para mejorar y eso no es necesariamente algo que esté tan internalizado en los espacios particularmente públicos, no es común, no es la regla” (Entrevista Clear LAC, 21 de junio 2024)

En Perú, existe una brecha significativa en la alfabetización de datos entre la población, lo que limita su capacidad para ejercer una ciudadanía activa y exigir responsabilidad a los funcionarios públicos. Para superar este desafío, es crucial implementar programas de educación y concientización que fortalezcan la capacidad de la población para interpretar y utilizar los datos en la toma de decisiones y en la fiscalización de la gestión pública. Involucrar a la sociedad civil y asegurar que los resultados de las evaluaciones sean accesibles y comprensibles es fundamental para generar una mayor presión social y mejorar la efectividad de las políticas públicas:

“La voluntad política de que el monitoreo y la evaluación sean una cultura que se instale en el país es decir que no solo sea la implementación de determinados instrumentos de manera aislada sino que quienes toman las decisiones de instalar este sistema crean que es útil para la transparencia

para la rendición de cuentas para que la ciudadanía esté al tanto de lo que se hace para ver si el uso de los recursos es eficiente."

(Entrevista Catalina Zagal Clear LAC, 26 de Junio 2024)

f) Estabilidad Política y Sostenibilidad

La inestabilidad política es otro factor que complica la implementación de SyE en el Perú. Los ciclos políticos disruptivos tienden a interrumpir la continuidad de políticas y programas, lo que afecta negativamente la sostenibilidad de las iniciativas de SyE. Para superar este desafío, es esencial construir una base sólida de políticas de SyE que trasciendan los cambios gubernamentales y se mantengan como un pilar fundamental de la gestión pública, independientemente de las fluctuaciones políticas.



CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

- El análisis sobre la implementación del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE) en el Perú revela que este se encuentra en una etapa incipiente y enfrenta desafíos en los ámbitos institucional, político y presupuestario. Estos desafíos limitan su capacidad de integrarse eficazmente a los procesos estratégicos de gestión pública.
- En el ámbito institucional y normativo, la fragmentación normativa y la debilidad de los marcos legales e institucionales limitan la consolidación del sistema; en el ámbito político, la falta de voluntad política, los constantes cambios en las gestiones y la escasa prioridad otorgada al uso de los resultados del seguimiento y evaluación (SyE) afectan su eficacia; y en el ámbito presupuestario, los recursos financieros insuficientes, junto con la desconexión entre el presupuesto y las recomendaciones derivadas del SyE, restringen la capacidad de implementación y desarrollo de este sistema.
- Los principales ejes que se verían afectados respecto a la modernización y el desempeño eficiente y efectivo en la gestión pública están relacionados a:
 - i) Procesos estratégicos: hay avances en la generación de información sobre desempeño, pero sin una integración efectiva con la planificación estratégica y presupuestaria.
 - ii) Aprendizaje y Mejora: uso limitado de evaluaciones como herramientas de aprendizaje debido a la falta de socialización de resultados y mecanismos de aprendizaje organizacional.
 - iii) Normativa Incompleta: la ausencia de lineamientos detallados genera vacíos en la coordinación y estandarización de los procesos de SyE.
 - iv) Limitaciones Operativas: los procesos actuales no fomentan la mejora de políticas públicas ni garantizan la transparencia y accesibilidad de los resultados.
 - v) Impacto en la Gestión Pública: la falta de un sistema cohesionado restringe la eficiencia, efectividad y equidad de las políticas públicas.
- Los hallazgos permiten afirmar que existen experiencias sectoriales prometedoras que demuestran la viabilidad de avanzar en la institucionalización del seguimiento y evaluación dentro del aparato estatal peruano. En particular, el **caso del Ministerio de la Producción (PRODUCE)** destaca por su implementación de un cronograma anual de evaluaciones y la ejecución de evaluaciones de impacto en intervenciones estratégicas. Esta experiencia confirma que con voluntad institucional, asignación de capacidades técnicas y planificación adecuada, es posible fortalecer prácticas de evaluación que

retroalimenten eficazmente la toma de decisiones. Casos como este pueden servir como **modelo replicable** para otras entidades públicas que busquen consolidar procesos similares en el marco del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.

- Las principales recomendaciones que conlleven a una mejora en el SNSE en el país son:
 - i) Establecer el SyE como un componente obligatorio en la modernización de la gestión pública.
 - ii) Enfocar las acciones en garantizar un servicio público orientado al ciudadano: Para garantizar un servicio público orientado al ciudadano, es necesario que las acciones institucionales se diseñen y evalúen a partir de las necesidades reales de la población. Esto implica **a)** incorporar mecanismos de participación ciudadana en la definición de prioridades, **b)** utilizar indicadores que reflejen resultados en la calidad de vida de las personas, y **c)** fortalecer capacidades institucionales que aseguren una atención eficiente, empática y con enfoque de equidad. Asimismo, **d)** se requiere alinear el sistema de seguimiento y evaluación con estándares de servicio, de forma que se mida no solo el cumplimiento operativo, sino también la percepción del valor público generado. En suma, se trata de transformar la **cultura de gestión** hacia una lógica centrada en el ciudadano, como núcleo de toda política pública.
 - iii) Crear un ente rector que coordine, estandarice y fortalezca los procesos de SyE.
 - iv) Proveer recursos suficientes para garantizar su sostenibilidad.
 - v) Capacitar a servidores públicos, estableciendo indicadores estándar y usando tecnología para optimizar los procesos de SyE.
 - vi) Incorporar la rendición de cuentas y la participación ciudadana en los procesos de SyE para mejorar la transparencia y la legitimidad.
- La **transformación digital** del Estado, debe ser vista como una aliada natural del SNSE ya que puede fortalecer la eficiencia del mismo, disminuyendo costos y que incluso, se pueda operar con recursos humanos limitados, brindando sostenibilidad a las acciones de SyE.
- Por tanto, se recomienda que en el diseño de la reforma del SNSE se incorpore una **estrategia digital específica para SyE**, incluyendo inversiones en infraestructura tecnológica, desarrollo de capacidades digitales del personal público y alianzas con entidades técnicas especializadas. Esta visión moderna del sistema permitiría superar barreras estructurales actuales, alineándose con los principios de eficiencia, transparencia e innovación de la gestión pública contemporánea.

- En síntesis, el SNSE en Perú requiere reformas significativas para consolidarse como herramienta estratégica en la gestión pública. Esto incluye desarrollar marcos normativos completos, garantizar recursos adecuados y fomentar una cultura institucional que valore el seguimiento y evaluación como un mecanismo clave para la mejora continua de las políticas públicas. La implementación de estas recomendaciones permitirá alinear los procesos de SyE con objetivos estratégicos y aumentar la confianza ciudadana en la gestión estatal.



BIBLIOGRAFÍA:

- ARELLANO, D. / BLANCO, F.
(2013) *“Políticas Públicas y Democracia”*.
- CLARKE, J. y NEWMAN, J
(1997) *“The Managerial State”*.
- DUNLEAVY, P., & MARGETTS, H.
(2006) *“New Public Management Is Dead — Long Live Digital Governance”*.
- FEINSTEIN, O. / Revista del CLAD Reforma y Democracia, No. 62.
(2015) *“Sobre el desarrollo de los Sistemas de Evaluación en América Latina y el Caribe”*.
- GARCÍA LÓPEZ y GARCÍA MORENO / Banco Interamericano de Desarrollo (BID).
(2010) *“La Gestión para Resultados en América Latina”*.
- GARCÍA SÁNCHEZ, I.M.
(2007) *“La Nueva Gestión Pública: Evolución y Tendencias”*.
- GRANDI, Matías Manuel / Universidad de Buenos Aires.
(2015) *“Los Sistemas de Información, Monitoreo y Evaluación y su vinculación con la Gestión por Resultados. El caso de la Administración Pública Nacional de Argentina”*.
- Instituto Nacional de la Administración Pública de Argentina /Dirección de Investigaciones.
(2007) *“Indicadores de Gestión para el Monitoreo de las Políticas de Modernización en el Sector Público: Revisión teórica y propuesta para su elaboración”*.
- LANE, J.
(1997) *“Public sector reform: rationale, trends and problems”*.
- Ministerio de Hacienda de Chile / Dirección de Presupuestos.
(2022) *“Avances del sistema de monitoreo y evaluación y su contribución a la presupuestación”*.
- OCDE
(1995) *“Governance in Transition: Public Management Reforms in OECD Countries”*.
- OSBORNE, Stephen P.
(2006) *The New Public Governance? Public Management Review*. Vol. 8, Issue 3.
- OSZLAK, O.
(1980) *“Políticas públicas y regímenes políticos: reflexiones a partir de algunas experiencias latinoamericanas”*.

- Estudios CEDES, vol. 3, No 2.
- (1981) *“Recolección y procesamiento de datos para la planificación e implementación de reformas administrativas”.*
- (1999a) *“Quemar las Naves (o como lograr reformas estatales irreversibles)”.*
Trabajo presentado al IV Congreso Internacional del CLAD, México.
- (1999b) *“De menor a mejor: el desafío de la ‘segunda’ reforma del Estado”*
Revista Nueva Sociedad, N° 160, Caracas.
- OSZLAK, O. POLLITT Y BOUCKAERT, G.
- (2000) *“Public Management Reform: A Comparative Analysis”.*
- PÉREZ, Gabriela y MALDONADO, Claudia (editoras) / Coyuntura y Ensayo (CIDE y CLEAR).
- (2015). *“Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina”.*
- PIGNATTA, M.A. / “Revista Perspectivas de Políticas Públicas” Año 4 No 8.
- (2015) *“Monitoreo y Evaluación de Políticas Públicas en América Latina: Brechas por cerrar”.*
- Revista do Serviço Público do Brasil, Año 52, Número 1.
- (2001) *“Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del desempeño en programas del sector público”.*
- BANCO MUNDIAL, Revista “En Breve”.
- (2005) *“Institucionalizar los Sistemas de Seguimiento y Evaluación: cinco experiencias de América Latina”.*
- (2006) *“Fortalecimiento del seguimiento y la evaluación: mejora de los resultados en América Latina y el Caribe/ Actas de una conferencia del Banco Mundial”*
Banco Interamericano de Desarrollo”. Banco Mundial / BID.
- STEWART, J.
- (1992) *“Managing difference: the analysis of service characteristics”*
Institute of Local Government Studies, Birmingham.
- (1994) *“The rebuilding of public accountability”*
Public Finance Foundations.
- SULEIMAN, Ezra.
- (2000) *“¿Es Max Weber realmente irrelevante?”*
Gestión y Análisis de Políticas Públicas, N° 17-18, Madrid, INAP.
- VAN DE VELDE, H.
- (2009) *“Sistema de evaluación, monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos sociales SEMSE”.* 1a edición.
Cuadernos del desarrollo comunitario No. 4.

ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista CEPLAN.

ANEXO 2: Guía de entrevista SECTORES.

ANEXO 3: Guía de entrevista ORGANISMOS ESPECIALIZADOS.

ANEXO 4: Lista de entrevistados/as.



ANEXOS

ANEXO 1: Guía de entrevista CEPLAN

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la implementación del sistema nacional de seguimiento y evaluación?
2. ¿Qué principales dificultades considera ha enfrentado la implementación del sistema nacional de seguimiento y evaluación?
3. ¿De qué manera los procedimientos en seguimiento y evaluación existentes establecidos por el CEPLAN facilitan a los sectores el desarrollo de acciones de seguimiento y evaluación?
4. ¿Considera usted que establecer acciones de seguimiento y evaluación de las intervenciones sectoriales ha contribuido a la calidad de las mismas? ¿De qué manera?
5. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación que brinda el CEPLAN a los sectores, de qué manera permitieron el correcto desarrollo de sus intervenciones?
6. ¿El CEPLAN cuenta con un programa de fortalecimiento de capacidades elaborado y operativo sobre seguimiento y evaluación dirigido a los sectores? Sí es así, ¿Considera que contribuye a la mejora en las acciones de seguimiento y evaluación nacional? ¿De qué manera?
7. ¿El CEPLAN cuenta con líneas de asistencia técnica sobre seguimiento y evaluación dirigido a los sectores? Sí es así, ¿Considera que contribuye a la mejora en las acciones de seguimiento y evaluación nacional? ¿De qué manera?
8. ¿Ha utilizado la información generada por las acciones de seguimiento y evaluación de los sectores? ¿De qué manera?
9. ¿Considera que la información generada por las acciones de seguimiento y evaluación de los sectores es de calidad? ¿Por qué?
10. ¿Considera que el CEPLAN cuenta con recursos técnicos y financieros suficientes para las acciones de seguimiento y evaluación?
11. ¿Conoce cuánto de porcentaje a nivel sectorial se destina para estas acciones de seguimiento y evaluación y cuánto se ejecuta anualmente?
12. ¿Considera usted que el sistema nacional de seguimiento y evaluación ha contribuido a la calidad del diseño de las intervenciones públicas?
13. Usted ¿Cree que es importante promover una cultura en seguimiento y evaluación en el sector público? Por qué?
14. Respecto a la gestión, ¿Qué importancia considera le dan los principales tomadores de decisión al seguimiento y evaluación?
15. ¿Qué debería mejorar a fin de implementar un adecuado sistema nacional de seguimiento y evaluación?

ANEXO 2: Guía de entrevista SECTORES

OBJETIVO: Identificar la configuración de los actuales procesos de SyE del Estado.

1. Las actividades de seguimiento y evaluación de su sector **se enmarcan:**

Seguimiento	Evaluación
En un sistema nacional <input type="checkbox"/> Cuál?.....	En un sistema nacional <input type="checkbox"/> Cuál?.....
En un plan sectorial <input type="checkbox"/>	En un plan sectorial <input type="checkbox"/>
Otro:.....	Otro:.....

2. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, respecto a su **temporalidad** es:
(sólo una respuesta por ítem)

+

Seguimiento	Evaluación
Frecuente y sistemático <input type="checkbox"/>	Periódico <input type="checkbox"/>
Permanente y con enfoque participativo <input type="checkbox"/>	Con enfoque de proceso / producto <input type="checkbox"/>
Otro:.....	Otro:.....

3. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **se basa** en:
(sólo una respuesta por ítem)

Seguimiento	Evaluación
Sólo en aplicación de instrumentos <input type="checkbox"/>	Se da a algunas intervenciones seleccionadas <input type="checkbox"/>
Resultado de procedimientos de monitoreo (observación in situ, levantamiento de información, recolección y sistematización de datos) <input type="checkbox"/>	Resultados de los procesos de monitoreo/seguimiento e incluye aplicación de técnicas. <input type="checkbox"/>
	Aplicación por temporalidad específica <input type="checkbox"/>
Otro:.....	Otro:.....

4. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **toma como referencia:**
(sólo una respuesta por ítem)

Seguimiento	Evaluación
Sólo POI <input type="checkbox"/>	Teoría de cambio, <input type="checkbox"/>
Objetivos y resultados esperados <input type="checkbox"/>	Objetivos y Resultados Esperados <input type="checkbox"/>
Sistema de Indicadores, Línea base y resultados de un plan de seguimiento/monitoreo.	Sistema de Indicadores Línea base y resultados de un plan de seguimiento/monitoreo.
	Objetivos y Resultados Esperados <input type="checkbox"/>
	Sistema de Indicadores Línea base y resultados de un plan de seguimiento/monitoreo.
	Otras evaluaciones anteriores. <input type="checkbox"/>
Otro:.....	Otro:.....

5. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **qué hace?**
(sólo una respuesta por ítem)

Seguimiento	Evaluación
Informa AVANCES de ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>	Analiza RESULTADOS de ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>
Mide RESULTADOS de ACTIVIDADES <input type="checkbox"/>	Analiza EFECTOS de QUEHACERES <input type="checkbox"/>
Describe EFECTOS de QUEHACERES <input type="checkbox"/>	Analiza y Valora IMPACTOS de ESTRATEGIAS EN EJECUCIÓN O YA EJECUTADAS (pertinencia). <input type="checkbox"/>
Otro:.....	Otro:.....

6. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **tiene un enfoque:**
(sólo una respuesta por ítem)

Seguimiento	Evaluación
De control <input type="checkbox"/>	De 'Aprendizaje' - Constructivo <input type="checkbox"/>
De control y acompañamiento <input type="checkbox"/>	
Otro:.....	Otro:.....

7. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **tiene un uso:**

Seguimiento	Evaluación
Uso Interno <input type="checkbox"/>	Uso Interno <input type="checkbox"/>
Uso Externo <input type="checkbox"/>	Uso Externo <input type="checkbox"/>
Otro:	Otro:

8. Para usted el siguiente proceso que su sector realiza, **es relevante porque:**
(sólo una respuesta por ítem)

Seguimiento	Evaluación
Obtención de datos (monitoreo) <input type="checkbox"/>	Construir conjuntamente una oportunidad de aprendizaje de cara a la superación <input type="checkbox"/>
Compartir sentires y pensamientos, saber interpretar Retroalimentación <input type="checkbox"/>	
Otro:	Otro:

9. Respecto a la **toma de decisiones**, para usted el siguiente proceso que su sector realiza, es **insumo clave** para:

Seguimiento	Evaluación
Decisiones operativas (actividades) (monitoreo) <input type="checkbox"/>	Decisiones estratégicas (visiones, misiones, estrategias, niveles alcanzados en cuanto a objetivos y resultados esperados) <input type="checkbox"/>
Decisiones tácticas (definir rumbos – programas) <input type="checkbox"/>	
Otro:	Otro:

10. ¿Cuál es su percepción general sobre las actividades de seguimiento y evaluación de su sector?

11. ¿De qué manera los procedimientos en seguimiento y evaluación existentes en su sector facilitan el desarrollo de acciones de seguimiento y evaluación?

12. ¿Las acciones de seguimiento y evaluación del sector se implementan mediante procedimientos establecidos alineados a las normativas vigentes del SINAPLAN (CEPLAN)?

13. ¿Considera usted que establecer acciones de seguimiento y evaluación de sus intervenciones sectoriales ha contribuido a la calidad de las mismas? ¿De qué manera?

14. ¿Considera usted que establecer metas y diseñar indicadores de sus intervenciones sectoriales ha permitido fortalecer los sistemas de seguimiento y evaluación? ¿De qué

manera?

15. ¿Su sector cuenta con un programa de fortalecimiento de capacidades elaborado y operativo sobre seguimiento y evaluación? Sí es así, ¿Considera que contribuye a la mejora en las acciones de seguimiento y evaluación de su sector? ¿De qué manera?

16. ¿Su sector cuenta con líneas de asistencia técnica sobre seguimiento y evaluación? Sí es así, ¿Considera que contribuye a la mejora en las acciones de seguimiento y evaluación de su sector? ¿De qué manera?

17. ¿Las herramientas de seguimiento y evaluación que brinda el sector de qué manera permitieron el correcto desarrollo de sus intervenciones?

18. ¿Los procedimientos de seguimiento y evaluación que brinda el sector de qué manera aportan al correcto desarrollo de sus intervenciones?

19. ¿Considera que la información generada por las acciones de seguimiento y evaluación de su sector es de calidad? ¿Por qué?

20. ¿Considera que su sector cuenta con recursos técnicos y financieros suficientes para las acciones de seguimiento y evaluación? ¿Conoce cuánto de porcentaje sectorial se destina para estas acciones, y cuánto se ejecuta anualmente?

21. Usted ¿Cree que es importante promover una cultura en seguimiento y evaluación en el personal de su sector? Por qué?

22. Respecto a la gestión, ¿Qué importancia considera le dan al seguimiento y evaluación los tomadores de decisión principales de su sector?

23. ¿Qué se debe mejorar en el sistema de seguimiento y evaluación de su sector?

24. ¿Cómo calificaría, en cuestión de calidad, la asistencia técnica en seguimiento y evaluación que les brinda el CEPLAN?

25. ¿Considera que existe un avance significativo en la implementación del sistema nacional de seguimiento y evaluación? Cuáles serían las principales razones de ello?

ANEXO 3: Guía de Entrevista Organismos Especializados /

Otros países LATAM Y EL CARIBE.

1. ¿Cuál es su percepción general sobre la implementación del sistema nacional de seguimiento y evaluación?
2. ¿Cómo ha sido el proceso en América Latina y el Caribe, y a qué factores claves atribuirías el éxito de un sistema nacional de seguimiento y evaluación en esta región?
3. ¿Conoces alguna experiencia exitosa en el sector público en ALC respecto a sistemas de seguimiento y evaluación? Y, si conoces, ¿A qué factores clave también atribuirías ello?
4. ¿Para usted, cuáles son los principales retos políticos y técnicos en la construcción de un sistema eficiente y eficaz de seguimiento y evaluación basado en resultados para países como el Perú?



ANEXO 4: Lista de entrevistados/as.

Sector Público Peruano	Otros países LATAM
<ul style="list-style-type: none"> - CEPLAN: <i>Amaro Rivadeneira.</i> Director de la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación. Fecha de entrevista: 31/05/2024. - MEF: <i>Elizabeth Castillo.</i> Directora de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de la Inversión Pública de la Dirección General de Programación Multianual de Inversiones. Fecha de entrevista: 11/07/2024. - MIMP: <i>Manuel De Los Santos / Irene Sinfuentes.</i> Oficina de Monitoreo y Evaluación de Políticas de la Oficina General de Monitoreo y Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada. Fecha de entrevista: 20/06/2024. - Ministerio de la Producción: <i>Miguel Ángel Ortiz Chávez.</i> Oficina de Evaluación de Impacto de la Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. Fecha de entrevista: 21/06/2024. - MIDAGRI: <i>Nora María Ocaña Tafur</i> Directora de la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas de Dirección General de Estadística, Seguimiento y Evaluación de Políticas. Fecha de entrevista: 12/06/2024. - MTC: <i>Edson Huamaní.</i> Oficina de Monitoreo y Evaluación de Impacto de la Oficina General de Articulación, Monitoreo y Evaluación de Impacto. Fecha de entrevista: 19/07/2024. - Ministerio de Vivienda: <i>Walter Manuel Alcántara.</i> Jefe de la Oficina General de Monitoreo y Evaluación del Impacto. Fecha de entrevista: 24/06/2024. 	<p data-bbox="885 325 1461 514"><i>Florita Azofeifa Monge.</i> Directora del Área de Evaluación y Seguimiento del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica – MIDEPLAN Costa Rica. Fecha de entrevista: 12/07/2024.</p> <hr/> <p align="center" data-bbox="998 546 1347 577">Organismos Especializados</p> <ul style="list-style-type: none"> - CENTRO CLEAR LATAM <i>Catalina Zagal</i> (Fecha: 26/06/2024) <i>Cristhian Crespo</i> (Fecha: 21/06/2024) - Proyecto Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad - MELS USAID / RED PERUANA DE EVALUACIÓN. EvalPerú <i>Susana Chávez.</i> Fecha de entrevista: 05/06/2024.