

Monitoreo y evaluación de políticas y programas sociales¹

- El **monitoreo** es el proceso continuo que utiliza la recolección de información y su análisis para observar que los procesos asociados a políticas o programas sociales se implementen tal y como fueron diseñados.
- La **evaluación** es el análisis que permite identificar el grado de pertinencia y cumplimiento de los objetivos de una política o programa social respecto de su diseño, implementación, impactos y sostenibilidad.
- El Monitoreo y Evaluación (M&E) puede ser de tres tipos: de procesos, de impacto y económico. También se puede clasificar en: **ex-ante** (realizado en el diseño), y **ex-post**, (implementado durante la operación en la conclusión).
- La institucionalización del monitoreo y la evaluación puede estructurarse en torno a cuatro componentes: alineación estratégica, arreglo institucional, información y metodologías, y uso.

¹ Este capítulo fue preparado por Mónica E. Orozco y Rodrigo Valdivia, consultores de la Sede Subregional de la CEPAL en México.

A. Introducción

El monitoreo y la evaluación (M&E) son elementos de gran relevancia para las políticas y programas sociales al plantear el seguimiento continuo de las acciones realizadas (monitoreo) y la revisión de los avances en el cumplimiento de objetivos (evaluación) desde las etapas de planeación y diseño hasta su implementación, brindando incluso la oportunidad de replantearse objetivos o de realizar rediseños o ajustes a su implementación. De acuerdo con Martínez (2015), M&E son complementarios y no es posible obtener conclusiones adecuadas de una evaluación de impactos si esta no se analiza al tenor de los indicadores que surgen del monitoreo. En la región de América Latina y el Caribe, la práctica de M&E en las políticas y programas sociales tomó fuerza a finales de la década de los noventa del siglo ~~XX~~ e inicios del nuevo milenio, incorporando mayor robustez técnica en el marco de la creación, ajustes y mejoras de los programas de transferencias condicionadas (PTC), principales precursores de la necesidad técnica de captar y monitorear grandes cantidades de información, utilizando métodos que generaron evidencia empírica sobre el desempeño de sus componentes, y que con el tiempo se extendieron a otros ámbitos.

Recuadro VII.1

El monitoreo y la evaluación en los Programas de Transferencias Condicionadas de principios del siglo XX

Fue a partir de los PTC -como por ejemplo Progresá en México- que los gobiernos de la región y los organismos internacionales reconocieron la importancia del M&E como parte medular del diseño e implementación de las políticas públicas y del funcionamiento de los programas sociales.

El monitoreo se articuló con los elementos del ciclo de las políticas y procesos de estos programas, dando sentido práctico al diagnóstico y diseño; a la construcción de líneas de base y definición de indicadores y metas; a la definición de poblaciones objetivo o prioritarias y a la focalización; a la integración de registros de destinatarios y a los esquemas de presupuestación e inversión social de los gobiernos, entre otros. Todos ellos aspectos que siguen vigentes.

Por su lado, la evaluación permitió determinar la pertinencia y el logro de los objetivos y metas planteadas por los PTC, centrándose en aspectos como la planeación, la difusión, solicitud de apoyos, la selección de participantes, la producción y distribución de bienes y servicios, la entrega de apoyos, y el seguimiento a destinatarios y monitoreo de apoyos. Como en el caso del monitoreo, estos aspectos también siguen siendo considerados relevantes en los esquemas actuales de evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

Nota: Para una descripción detallada del modelo de procesos, véase CONEVAL (2017).

Los temas e indicadores dominantes en el M&E de las políticas y programas sociales abordaron en un inicio la mejora del ingreso y el consumo de las familias, el desarrollo de las capacidades de sus integrantes, particularmente los niños, niñas, adolescentes y jóvenes en diferentes dimensiones (nutrición, educación y salud) y, aún de manera muy incipiente, el proceso de transición hacia el mercado laboral.

Las temáticas consideradas se han ampliado. Desde hace poco, se han incorporado en las evaluaciones el tema del cuidado, desde la perspectiva del desarrollo infantil y en interacción con la participación laboral de trabajadores formales a través de permisos parentales (Cecchini y otros, 2015) y, más recientemente, desde una perspectiva más amplia que alcanza los derechos de otros grupos de población, como las personas con discapacidad y adultos mayores y las mujeres cuidadoras (CEPAL y ONU Mujeres 2021; Orozco 2020; Orozco y otros 2016)².

² La disponibilidad de información estadística y los sistemas de información juegan un papel importante en la visibilidad de estos temas. Algunos casos en los que se ha avanzado paulatinamente en la región son las encuestas de uso del tiempo, las cuentas satélites y los estudios con matrices de contabilidad social, así como las encuestas sobre violencia contra las mujeres.

Durante los últimos veinte años varios países de América Latina y el Caribe han creado o modificado su normatividad para incorporar la obligatoriedad de elaborar, coordinar, evaluar y dar seguimiento a los planes y programas nacionales de desarrollo. Con ello se implementó un cambio de enfoque de las tareas a cargo de las oficinas de planeación y presupuestación, incorporando la tarea de definir lineamientos y orientar las acciones de M&E que lleven a cabo las distintas instituciones, particularmente las del sector social. Lo anterior condujo incluso en algunos países a la creación de Sistemas de Monitoreo y Evaluación (SM&E) de la política social.

El presente capítulo plantea un marco conceptual que permite conocer los elementos clave asociados al M&E, tanto a nivel de sistemas nacionales como de políticas y programas sociales. Dichos elementos se utilizan para analizar comparativamente experiencias relevantes tanto a nivel de sistemas como de programas seleccionados en tres países (Chile, Costa Rica y México). Se concluye con algunas recomendaciones para mejorar la implementación del monitoreo y la evaluación de las políticas y programas sociales.

B. Marco conceptual

A continuación, se explorarán los conceptos de monitoreo y evaluación a partir de sus definiciones y aspectos relevantes.

1. Definiciones de monitoreo y evaluación

El **monitoreo** es un proceso continuo que utiliza la recolección sistemática de información que, transformada en indicadores, analizada y trasladada a estudios y diagnósticos, permite observar que los procesos se implementen tal y como fueron diseñados. El monitoreo se centra en el análisis de la eficacia y la eficiencia de los procesos que derivan en la generación de los bienes y servicios que se entregan a la población atendida por un programa social (Cooper, 2016).

La **evaluación** se define como el análisis realizado en momentos específicos que permite identificar, mediante una metodología previamente definida, el grado de pertinencia y cumplimiento de los objetivos de una política pública o programa social respecto de su diseño, implementación, impactos y sostenibilidad.

Cuadro VII.1 Diferencias entre el monitoreo y la evaluación

	Monitoreo	Evaluación
Objeto principal de análisis	Procesos	Impacto
Resultados esperados	Determinar si los procesos se realizan efectivamente conforme fueron diseñados	Determinar si las acciones realizadas permiten alcanzar los objetivos planteados obteniendo los impactos deseados
Temporalidad de ejecución	Continua	En momentos específicos

Fuente: Elaboración propia.

La importancia del M&E de las políticas y los programas sociales radica en que:

- Permiten determinar la pertinencia y logro de objetivos y metas planeados.
- Facilitan la identificación de áreas de oportunidad y mejorar políticas y programas.

- Son útiles para generar recomendaciones para incrementar la eficacia, eficiencia, calidad de los resultados, impacto y sostenibilidad de las acciones y objetivos planteados por un gobierno.
- Pueden detectar efectos no deseados de una intervención, o aspectos no planeados que pueden interferir en alcanzar objetivos deseados³.
- Dan la oportunidad de sustentar logros e implicancias sociales y financieras de la implementación de políticas y programas sociales.
- Informan la toma de decisiones presupuestarias y de operación.
- Propician la transparencia y la rendición de cuentas sobre el ejercicio de recursos.
- Fortalecen la institucionalidad.
- Facilitan el control y la difusión de la información pública sobre los logros y fracasos de la gestión de las instituciones públicas involucradas, conforme a un enfoque de derechos (Martínez, 2015).

2. Tipos de monitoreo y evaluación

Los tipos generales de M&E se han clasificado comúnmente en tres categorías: procesos, impacto y económica. En el cuadro VII.2 se detallan los objetivos de cada tipo⁴.

Cuadro VII.2 Tipos de M&E

Tipo de M&E	Descripción
De procesos	Consiste en un examen continuo o periódico de la gestión interna para analizar la productividad, calidad, tiempos, costos de producción y distribución y, en general, el apego de la operación respecto a lo planeado, aunque también puede comprender el análisis de aspectos no planeados ³ .
De impacto	Identifica los efectos de la intervención sobre la población utilizando la medición del cambio en indicadores sobre los que el programa busca incidir.
Económica	Establece la relación entre los beneficios generados y los costos incurridos. También puede utilizarse para valorar el impacto económico de una intervención desde la fase de diseño.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de Armijo (2011), CONEVAL (2017), Martínez (2015) y Winchester (2013).

³ Martínez (2015) señala como sinónimos el monitoreo y la evaluación de procesos. Las evaluaciones de proceso incluyen las evaluaciones de resultados donde se mide el logro del fin, propósito o cumplimiento de los componentes de un programa, con apoyo de la matriz de indicadores. Otra literatura distingue una categoría específica para las evaluaciones de resultados, véase por ejemplo [en línea] https://www.performance.noaa.gov/program_evaluation_guide_types, orientadas a medir un resultado de los productos que produce el programa o los resultados no deseados que genera.

El monitoreo se asocia frecuentemente al tipo de procesos, y la evaluación al tipo de impacto. El tipo de M&E económica es un puente entre los otros dos tipos, ya que permite determinar si entre dos opciones que tienen bien implementados sus procesos y logrado el impacto, existe una que lo logra con la menor cantidad de recursos posibles.

Otra clasificación comúnmente utilizada se basa en el momento en que se realizan las evaluaciones: i) *ex-ante*, que se realiza en el diseño del programa o política, en la que se planean los objetivos, presupuestos, componentes e implementación, y los efectos esperados, y ii) *ex-post*, que se realiza durante la operación o al finalizar un proyecto. Aquí vale la pena mencionar que la evaluación *ex-post* incluye tanto la construcción de

³ Véase CONEVAL (2017) y Martínez (2015).

⁴ Frente a múltiples clasificaciones, aquí se trata de acotar una definición genérica utilizando sus elementos comunes. Véase Winchester (2013), Martínez (2015) y CONEVAL (2017).

líneas de base y su comparación con datos posteriormente captados para medir variaciones como el monitoreo de procesos. Este último tipo debe responder al plan trazado y permitir la corrección de desviaciones en la operación y fortalecer la alineación a los objetivos previstos.

El monitoreo es de tipo ex-post, pues se realiza durante la operación, mientras que la evaluación puede ser de tipo ex-ante, a modo prospectivo, y ex-post si se realiza al finalizar y de modo retrospectivo.

Idealmente, el M&E tendría que brindar información para decidir acerca de la continuidad de un programa, así como ampliar su cobertura o mejorar su calidad, modificar las prestaciones otorgadas, reorientar la focalización en caso de que exista y articular con otras intervenciones, entre varias otras. Es decir, es un proceso *transversal* al diseño de la política o programa, su implementación y momento en que se miden sus resultados o efectos.

3. Institucionalización del monitoreo y la evaluación

Como se mencionó previamente, a partir de los PTC se potenció el proceso de institucionalización del M&E de políticas y programas sociales, primero fortaleciéndolo a nivel de programas y posteriormente estructurando sistemas que homologan y estructuran lineamientos y métodos de una forma más ordenada. Dicho proceso ha requerido del aprendizaje y formación de recursos humanos en metodologías y herramientas de M&E dentro de las instancias a cargo de la política social y de la ejecución de los programas. Estos aprendizajes no siempre han estado respaldados por procesos formales de capacitación y formación, sino que se han ido consolidando con la práctica y en función de las necesidades y prioridades de los países.

Entre los aspectos que requieren desarrollo de capacidades en este ámbito se encuentran el conocimiento de herramientas de diseño de las evaluaciones, de mecanismos para la recolección y sistematización de información, de diseño de instrumentos para el análisis ad hoc y sistemático de la información y de mecanismos que le den utilidad y replanteen operativos de campo y otras actividades para vigilar que las tareas operativas respondan a la planeación y la teoría de cambio que sustenta la intervención de política.

4. Componentes del monitoreo y la evaluación

A continuación, se plantea un marco de cuatro componentes fundamentales para trasladar la institucionalización del monitoreo y la evaluación tanto a nivel de programas ejecutores como a nivel de un Sistema Nacional de Monitoreo y Evaluación, que incluyen la alineación estratégica, el arreglo institucional, la información y metodologías, y el uso que se le dé a los resultados del M&E.

La **alineación estratégica** refiere a la verificación de que existe un sustento de las políticas y programas sociales en la planificación nacional (planes nacionales, sectoriales e institucionales) y en los marcos normativos internacionales (derechos humanos, Objetivos de Desarrollo Sostenible). Aplica a los objetivos transversales, sectoriales y multiescalares, dado que su expansión a nivel subnacional conlleva la alineación de los planes territoriales con los sectoriales y los nacionales, y la consolidación de la información estadística territorial con la sectorial y la nacional⁵.

La alineación estratégica debe ser validada desde la etapa de planeación de políticas y programas, y de manera estructural durante todo el ciclo de políticas. Tanto a nivel de M&E de programas específicos, como a nivel de Sistemas de M&E, implica asegurar que los objetivos planteados por las políticas y programas sociales respondan a los objetivos de la planeación nacional, sectorial o institucional, así como a los planes y agendas internacionales, sobre todo aquellos con temporalidad que es de mayor alcance que los planes nacionales de gobierno.

⁵ Medina Giopp (2016), "Segundo Seminario Internacional de Monitoreo de Programas Sociales: avances y retos en la construcción de indicadores en México", México: Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. CONEVAL, 2016. Disponible [en línea] <https://www.coneval.org.mx/InformesPublicaciones/Paginas/Mosaicos/Segundo-Seminario-Internacional-de-Monitoreo.aspx>.

El **arreglo institucional** refiere a la disponibilidad y estructura de los recursos humanos, financieros e institucionales disponibles para llevar a cabo las labores de M&E. A nivel de programa, generalmente implica la conformación de una unidad o área técnica dentro de la institución implementadora con facultades propias, ya sea para realizar una labor interna de M&E o de coordinar actividades de M&E que se realicen por terceros externos a la institución. Por ejemplo, el Programa de Transferencias de México Progres-Oportunidades-Prospera contaba con una dirección de evaluación que coordinaba los levantamientos estadísticos y las actividades de evaluación que realizaban externos, a su vez que ejercía el monitoreo al interior del mismo programa.

A nivel de sistema de M&E el arreglo institucional puede adquirir una mayor envergadura, ya que implica, además de disponer de una estructura propia, el involucramiento de las áreas y direcciones a cargo de la evaluación, la planeación y los sistemas de información de los ministerios e instituciones a cargo de políticas y programas sociales, así como Oficinas de Estadística, los Congresos y el Poder Legislativo, órganos a cargo de procesos de auditoría y rectores de la evaluación, contraloría ciudadana, oficinas de derechos humanos o defensoría del pueblo, academia y sociedad civil. Por ejemplo, en el Ministerio de Planificación de Costa Rica existe el Área de Evaluación y Seguimiento (AES) de MIDEPLAN que se encarga de coordinar la autoevaluación de las instituciones públicas costarricenses y de otras instancias nacionales en el proceso de M&E.

En todo caso, es importante que, al plantearse los arreglos institucionales para realizar el M&E e implementarlo de manera eficaz, a partir de la demanda existente se identifiquen los requerimientos en materia de recursos humanos y financieros, y particularmente las capacidades que se necesita desarrollar en la materia (sensibilización, liderazgo y habilidades analíticas)⁶.

La **información y metodologías** son elementos también muy necesarios para lograr un M&E exitoso. La **información** refiere a registros administrativos, censos, encuestas, bases de datos, indicadores y estadísticas que se utilizarán en las labores de M&E. Es fundamental que dicha información sea pertinente y que se cuente con indicadores y resultados útiles que puedan emplearse en la toma de decisiones.

En el proceso de M&E la información se transforma de datos a reportes de diversos tipos mediante la aplicación de distintas herramientas metodológicas. Ese proceso es un aspecto central del M&E y contempla la necesidad de combinar bases de datos de diversas fuentes relativas a la política o el programa social en cuestión⁷, integrando, por ejemplo, registros administrativos y registros de destinatarios cuando es necesario y sistematizando los bienes y servicios que se entregan. También implica disponer de indicadores sobre insumos, actividades y productos alineados a los resultados, así como de líneas de base del desempeño.

Las **metodologías** son elementos esenciales para estandarizar y normar la calidad de los productos de M&E. La elaboración de reportes a partir del proceso de transformación de información en el M&E descansa siempre en una metodología, la cual dependerá en gran medida del tipo de monitoreo o evaluación que se vaya a realizar.

Entre las metodologías más utilizadas para el tipo de M&E de procesos están las que orientan el diseño de indicadores, y la integración y uso de las Matrices de Indicadores para Resultados⁸ asociadas a su vez a la metodología de Marco Lógico⁹. También destacan algunas metodologías asociadas al análisis de costo, costo-efectividad o costo-beneficio asociados al tipo de M&E económica¹⁰. Por su parte, entre las metodologías vinculadas al M&E de tipo de impacto, se recurre frecuentemente a los métodos experimentales (con grupos

⁶ Para profundizar información consultar Maldonado y Galíndez (eds.) (2013), *Monitoreo, evaluación y gestión por resultados: Aprendizaje y cooperación sur-sur para la innovación: El papel de los actores subnacionales*, CIDE/CLEAR, México, 2013. Disponible [en línea] <https://clear-lac.org/3d-flip-book/monitoreo-evaluacion-y-gestion-por-resultados/>.

⁷ Estos elementos se entrelazan con el capítulo VI sobre "Sistemas de información de protección social y registros de destinatarios".

⁸ La Matriz de Indicadores para Resultados (MIR) es una herramienta de planeación que identifica en forma resumida los objetivos de un programa, incorpora los indicadores de resultados y gestión que miden dichos objetivos; especifica los medios para obtener y verificar la información de los indicadores, e incluye los riesgos y contingencias que pueden afectar el desempeño del programa (CONEVAL, 2007). Además, permite vincular los distintos instrumentos para el diseño, organización, ejecución, seguimiento, evaluación y mejora de los Programas presupuestarios, resultado de un proceso de planeación realizado con base en la Metodología del Marco Lógico.

⁹ Véase Armijo (2011) [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y y Aldunate y Córdoba (2010) [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

¹⁰ Véase más en CDC (S/F) "Program operation guidelines for STD prevention" [en línea] <https://www.cdc.gov/std/program/ProgEvaluation.pdf>.

de control), cuasi-experimentales y pre-experimentales que parten de levantamientos ad hoc de encuestas y utilizan métodos de valoración de efectos comparando la situación previa con la posterior a la implementación del programa social utilizando técnicas como las estimaciones de dobles diferencias (DD), pareamiento de casos y regresión discontinua¹¹.

Finalmente, el **uso** corresponde al momento en que los resultados del M&E se emplean para dar sustento a una revisión de las políticas y programas sociales. A partir de los reportes elaborados como producto de la transformación de datos utilizando las metodologías elegidas, se dispone de los elementos que contribuyen al seguimiento y verificación del cumplimiento de los objetivos de las políticas y programas sociales, y de ese modo permiten valorar si se da solución a las problemáticas por las que fueron creadas, y a tomar decisiones sobre su futuro. En este punto toma relevancia la definición de un mecanismo para dar uso a los resultados del M&E, que permita consolidar su utilización al facilitar el acceso y promover la participación del conjunto de actores que conforman el arreglo institucional en esta fase de toma de decisiones.

El Cuadro VII.3 resume aspectos destacados de los cuatro componentes previamente presentados, siendo la interrelación entre ellos la que permite orientar la construcción y la mejora continua del proceso de M&E, sea este a nivel de sistema o bien, enfocado a un programa o política social específica.

Es importante señalar que, a nivel de sistema, un análisis comprehensivo de los cuatro componentes previamente descritos permite conocer su madurez y consolidación, ya que en la medida que la información de M&E sea pertinente y oportuna tendrá mejores posibilidades de alinearse con los tiempos que establece el ciclo de las políticas, la elaboración de los presupuestos y la rendición de cuentas.

Finalmente, cabe resaltar que los resultados del proceso de M&E permiten reducir los elementos subjetivos que pueden influir en la sostenibilidad de políticas y programas ante un cambio en la administración, cambios de los directivos de las dependencias de gobierno o funcionarios de primer nivel¹². También es importante la existencia de datos sistemáticos y fiables sobre la procedencia de los recursos con que se financia el M&E, buscando la transparencia junto con el cumplimiento de la premisa de generar información oportuna a un costo razonable¹³. En este punto se reitera la importancia de que los Sistemas de M&E dispongan, como condiciones de su existencia, de recursos y capacidades suficientes conjugadas con una voluntad política sostenida en el tiempo que garantice su continuidad.

Los **resultados** del proceso de **Monitoreo** y **Evaluación** (M&E) permiten **reducir** los elementos **subjetivos** que pueden **influir** en la **sostenibilidad** de políticas y **programas**.



¹¹ Véase Martínez (2015) para un recuento de metodologías utilizadas: diseños experimentales, cuasi-experimentales y pre-experimentales [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39679/S1500279_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

¹² Mackay (2007), López (2012), Wholey (2004), citado en CONEVAL (2020).

¹³ Para profundizar en criterios de institucionalización del sistema de M&E consultar Jan-Ric Furubo, R. C. Rist y R. Sandahl Editor (2002), *International Atlas of Evaluation*. Editorial New Brunswick.

Cuadro VII.3
Componentes del M&E

	Alineación estratégica	Arreglo institucional	Información y metodologías	Uso
¿Qué es?	Es el mecanismo que permite verificar que existe un sustento y una alineación con la planeación estratégica de las políticas y programas sociales y con los marcos normativos y compromisos internacionales vigentes.	Es el conjunto de recursos disponibles y la forma en que interactúan entre sí para llevar a cabo la labor de M&E. Incluye actores institucionales, recursos humanos y financieros.	Es el conjunto de fuentes de información y de herramientas analíticas disponibles para llevar a cabo de manera adecuada las labores de monitoreo y evaluación.	Es el conjunto de los mecanismos y estrategias a partir de los cuales se realiza la apropiación, análisis y toma de decisiones a partir de los resultados de la etapa previa.
¿Para qué sirve?	Para garantizar que las acciones que se realizan y la información que se genera en el proceso de M&E sean adecuadas con relación a su alineación estratégica con los grandes objetivos y con los marcos normativos y compromisos internacionales.	Para llevar a cabo la implementación de las tareas de M&E con el rigor necesario y en el tiempo requerido.	Para producir reportes de monitoreo y evaluación mediante la transformación de la información en elementos de información relevante a través de la aplicación de las metodologías.	Para identificar mecanismos mediante los cuales se emplearán los resultados del monitoreo y la evaluación para medir el desempeño de los programas sociales, rendir cuentas y mejorar su implementación, y sustentar la formulación, ajuste o eliminación de políticas, acciones o programas sociales, así como para la posible reorientación en la asignación presupuestal e incluso en la planeación nacional.
¿Cómo se implementa?	Aplicando estándares que permiten verificar que las acciones que se realizan y la información que se genera cumplen con el marco normativo internacional, y que se alinean con los objetivos nacionales establecidos en la planeación estratégica nacional, sectorial y específica.	Identificando los requerimientos de recursos humanos y financieros a partir de la demanda de información que debe producirse y la manera en que se utilizará para producir resultados de M&E de calidad, pertinentes en tiempo y forma, contando con precisión estadística.	Utilizando mecanismos de captación de información estadística de distintos tipos que generan bases de datos sobre información relevante que transforma aplicando metodologías diversas entre las que se encuentran el diseño de indicadores, y la integración y uso de las matrices de indicadores para resultados, así como otras herramientas de mayor especificidad técnica en el ámbito de la evaluación de impactos.	Definiendo mecanismos de retroalimentación orientados a mejorar la efectividad de los bienes y servicios públicos ofrecidos por los programas, encaminados a corregir resultados no esperados, o bien encaminados a incidir en los procesos de diseño, planeación, presupuestación, gestión y rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia, sobre la base de CONEVAL (2020), en Mackay (2007) y CONEVAL (2016).

C. Ejemplos de mecanismos de monitoreo y evaluación de las políticas y programas sociales en América Latina y el Caribe

En esta sección se ejemplifica la forma en que se ha promovido la institucionalización hacia la construcción de un Sistema de M&E a nivel nacional en tres países de la región: Chile, Costa Rica y México. Estas experiencias muestran que pueden transitarse distintos caminos para avanzar en la construcción del Sistema de M&E de políticas y programas sociales. El análisis utiliza como marco ordenador el cuadro VI.1 y recorre una temporalidad aproximada de 25 años.

1. Chile

En 1990 se creó el Ministerio de Planificación Nacional y Cooperación (MIDEPLAN), que colaboró con la Presidencia de la República en el diseño y la aplicación de políticas, planes y programas para proponer metas de inversión pública y evaluar los proyectos de inversión financiados por el Estado, y coordinar iniciativas dirigidas a erradicar la pobreza, en una época en que apenas se empezaba a vislumbrar la conformación de un sistema de M&E en el país.

La práctica del M&E de las intervenciones públicas en Chile inicialmente se orientó a la verificación del cumplimiento de metas de control del gasto público y a organizar el ciclo presupuestario, buscando que los resultados tuvieran un correlato en las decisiones políticas de asignación de recursos, y que los evaluados tuvieran suficientes incentivos para hacer un “adecuado uso de los recursos públicos” asignados¹⁴.

¹⁴ El marco normativo de la evaluación contempla: Ley de Responsabilidad Fiscal; Ley de Presupuestos del Sector Público; Reglamento para el Funcionamiento del Sistema de Evaluación de Programas establecido en el artículo 52 del Decreto Ley N° 1.263, de 1975 Orgánico de Administración Financiera del Estado. Disponible [en línea] http://www.dipres.gob.cl/598/articles-140851_doc_pdf.pdf.

De manera progresiva, las facultades y roles de MIDEPLAN se ampliaron a fin de realizar M&E de políticas y programas públicos, trabajo coordinado con el Ministerio de Hacienda y la Secretaría General de la Presidencia, consolidando el área de estudios prospectivos en lo económico-social. Asimismo, se inició un trabajo para potenciar el Sistema Nacional de Inversiones a fin de abarcar no sólo la evaluación previa de los proyectos con financiamiento público, sino también la evaluación posterior y el monitoreo de todos aquellos proyectos a los cuales el Estado asigna recursos.

En el año 2011 el MIDEPLAN se transformó en el Ministerio de Desarrollo Social, confiriéndole atribuciones más específicas en cuanto al M&E de las políticas y los programas sociales.

Diagrama VII.1
Evolución del Sistema de M&E en Chile



Fuente: Elaboración propia.

En la actualidad, los proyectos y programas sociales y no sociales a ser evaluados son seleccionados junto con el Congreso y el Ministerio de Hacienda, y los resultados de evaluaciones, que son llevadas a cabo por terceros independientes con contraparte en las instituciones a cargo de los programas, influyen sobre el diseño del presupuesto que los financia. Además, existe el compromiso formal de dar seguimiento tanto desde el Ministerio de Hacienda como de la institución implementadora.

En Chile existen tres formas principales de realizar el M&E: las revisiones de programa, las evaluaciones de impacto y las evaluaciones comprehensivas del gasto. En las primeras, que corresponden al tipo de M&E de proceso, se monitorea la consistencia en el diseño, ejecución y divulgación de información acerca del programa. Estos estudios son llevados a cabo por paneles formados por tres expertos independientes seleccionados por concurso público. Por su parte, las evaluaciones de impacto tienen como objetivo determinar la efectividad de un programa en el cumplimiento de sus metas. Por último, las revisiones comprehensivas del gasto, que corresponden al tipo de M&E económica, valoran la consistencia del conjunto de programas de un determinado ministerio o agencia, concentrando esfuerzos en buscar duplicidades, inconsistencias y encontrar potenciales sinergias y ahorro de recursos.

Una vez que se concluye la evaluación de los programas gubernamentales, la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES) presenta una categorización del desempeño del programa, la cual se define como una “Herramienta que entrega información respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes y/o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro” y permite establecer un posicionamiento de los programas, que posteriormente guía las recomendaciones de la DIPRES¹⁵ (Irrarrázaval y Pérez, 2017, pág. 5).

2. Costa Rica

En Costa Rica, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas es un asunto que está presente en la institucionalidad desde el año 1974, cuando se publicó la Ley de Planificación Nacional. A partir de entonces, el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) ha tenido un rol fundamental en la materia, el que se ha fortalecido a nivel normativo a través del tiempo.

En el año 2010 se estableció un Sistema Nacional de Evaluación (SINE) que aborda tanto la autoevaluación como las evaluaciones estratégicas. A su vez, desde el año 2011 el Plan Nacional de Desarrollo 2011-2014 incorpora en materia de evaluación y seguimiento específicamente el siguiente mandato: “realizar la evaluación de las Políticas, Planes, Programas y Proyectos Estratégicos de gobierno, (...) con el fin de generar información adicional, más profunda y oportuna, a quienes toman las decisiones relacionadas con la implementación de los mismos”, en un afán de profundizar el análisis de algunas acciones prioritarias para la administración y que están vinculadas con procesos de largo plazo y de gran impacto para el desarrollo del país (MIDEPLAN, 2012, pág. 3).

Diagrama VII.2
Evolución del Sistema de M&E en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia.

¹⁵ La DIPRES cuenta con un anexo metodológico para los indicadores de desempeño que puede ser consultado [en línea] <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-propertyvalue-15220.html>.

Actualmente, el Área de Evaluación y Seguimiento (AES) de MIDEPLAN es la encargada de coordinar la autoevaluación de las instituciones públicas costarricenses, basándose en el seguimiento de metas vinculadas al Plan Nacional de Desarrollo y de Inversión Pública (PND), en un ejercicio anual que se enmarca en un período de cuatro años, que es el que caracteriza el PND en Costa Rica.

El AES de MIDEPLAN regula la interacción con las contrapartes (enlaces institucionales y sectoriales) y juega dos papeles fundamentales; por un lado, es el encargado de emitir los lineamientos y metodologías que orientan el seguimiento y evaluación en el SINE y, por otro, coordina, acompaña y asesora a los enlaces en la utilización de los instrumentos técnicos.

El MIDEPLAN se constituye en el ente enfocado hacia la asesoría de la administración pública en materia de M&E a través del AES, con el fin de mejorar su gestión y buscar resultados que tiendan hacia la eficacia, la eficiencia, la calidad, la sostenibilidad, la economía y la equidad en los productos que se ofrecen desde el Poder Ejecutivo a favor del desarrollo¹⁶.

Recientemente, en 2019, MIDEPLAN publicó la Política Nacional de Evaluación (PNE) que tiene un alcance de doce años y en la cual se definen: la evaluación en el ciclo de la Gestión para Resultados de Desarrollo, la institucionalización de la evaluación y las capacidades de evaluación y participación de actores de evaluación (MIDEPLAN, 2019)¹⁷.

Para ejemplificar el entramado institucional que participa del Sistema Nacional de Evaluación se señala que, en 2020, se ejecutaron 11 proyectos de M&E en los que participaron diversos actores del gobierno central: MIDEPLAN, Secretaría Técnica de los ODS, Consejo Nacional de Personas con Discapacidad, Ministerio del Trabajo y Seguridad Social y el Ministerio de Hacienda. También participaron en dicho ejercicio actores de la cooperación internacional como FOCELAC¹⁸, UNICEF, ONU–Mujeres y la Red de Evaluación y Seguimiento de Costa Rica (RedEvalCR), y desde la Asamblea Legislativa la Defensoría de los Habitantes.

3. México

En México, los orígenes del M&E se remontan a la década de los ochenta del siglo ~~xx~~. La Ley de Planeación exigía la presentación de indicadores financieros y físicos al Congreso por parte de la Administración Pública Federal. Con la creación de la Contraloría General de la Federación, el Sistema Nacional de Planeación realizaba ejercicios orientados a generar una contabilidad gubernamental donde el indicador más importante era el gasto ejercido (CONEVAL, 2018).

La práctica del M&E de la política social en México con orientación hacia los resultados empezó a tomar forma a mediados de los años noventa, con el programa Progresá (sucesivamente, Oportunidades-Prospera), diseñado entre 1995 y 1997, y que incorporó desde sus inicios un mecanismo de evaluación de impacto, además que reforzó la importancia de disponer de reglas de operación explícitas (Hernández y otros, 2019).

En 2001 el Congreso creó la Auditoría Superior de la Federación con el objetivo de fiscalizar los recursos ejercidos por el Ejecutivo federal, y la Secretaría de la Función Pública (SFP) con la responsabilidad de efectuar las auditorías del desempeño, las que implicaban un mayor seguimiento a las políticas y programas.

La institucionalización de la evaluación adquirió un impulso definitivo a partir de la publicación de la Ley General de Desarrollo Social (LGDS) en 2004 que, junto con la Ley de Planeación¹⁹ y la Ley Federal de

¹⁶ Además de la Ley de Planificación Nacional N° 5525, el SM&E se sustenta en la Ley N° 8131 Administración Financiera de la República y Presupuestos Públicos; Reglamento de la Ley de Administración Financiera de la República y Presupuesto; Presupuesto Nacional de la República.

¹⁷ Sobre Instrumentos véase [en línea] <https://www.mideplan.go.cr/snp-instrumentos>; lineamientos técnicos y metodológicos, véase [en línea] <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/v6kSEPqsTlqvQ-6jxPVGQA>; planes, véase [en línea] https://sites.google.com/expedientesmideplan.go.cr/gestion-de-planificacion-snp#h.p_kCcEuGypEgaB y herramientas metodológicas, véase [en línea] <https://www.mideplan.go.cr/herramientas-metodologicas-en-evaluacion>.

¹⁸ FOCELAC es un proyecto de fortalecimiento de capacidades en evaluación por el Ministerio Federal de Cooperación Económica y Desarrollo de Alemania (BMZ) y conducido por el Instituto Alemán de Evaluación de la Cooperación para el Desarrollo (DEval) y el Ministerio de Planificación de Costa Rica (MIDEPLAN) como contraparte.

¹⁹ Artículo 2 de la Ley de Planeación señala: las obligaciones del Estado de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos reconocidos en la Constitución y en los tratados internacionales de los que el Estado Mexicano sea parte.

Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria, fusionaron los conceptos de planeación nacional del desarrollo, Plan Nacional de Desarrollo, Programa Nacional de Desarrollo Social, programas sectoriales, regionales, institucionales y especiales.

A partir de dichos eventos se construyó todo un andamiaje legal, institucional, regulatorio y normativo que definió y organizó la política social y su evaluación; al interior de este andamiaje se plantea la creación del Consejo Nacional de Evaluación de la política de Desarrollo Social, CONEVAL²⁰, que recibió en la LGDS la encomienda de realizar la evaluación de la política de desarrollo social (Acosta, 2010)²¹.

Por su parte, en 2006 se promulgó la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria la cual instauró el Presupuesto Basado en Resultados en el Sistema de Evaluación del Desempeño, así como los Lineamientos Generales de Evaluación, que determinan la coordinación entre las instancias responsables de la evaluación en la Administración Pública Federal, particularmente el CONEVAL, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SFP, fortaleciendo el Sistema de Monitoreo y Evaluación.

Diagrama VII.3
Evolución del Sistema de M&E en México



Fuente: Elaboración propia.

La institucionalidad planteada se ha mantenido durante los años subsecuentes, incrementando en capacidades técnicas para realizar la labor de M&E. Desde el año 2007 y hasta la actualidad, el CONEVAL y la SHCP publican periódicamente el Programa Anual de Evaluación que define las acciones de M&E por año

²⁰ El Consejo se integra por académicos y académicos seleccionados mediante votación en la Comisión Nacional de Desarrollo Social.

²¹ CONEVAL señala como marco normativo de la evaluación: Ley General de Desarrollo Social; Reglamento de la Ley General de Desarrollo Social; Ley de Planeación; Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria; Ley General de Contabilidad Gubernamental; Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales; Programa Anual de Evaluación; Ley de la Economía Social y Solidaria; Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes; Ley del Instituto Nacional de los Pueblos Indígenas; Ley Federal de Zonas Económicas Especiales; Ley de Hidrocarburos y Ley de la Industria Eléctrica.

fiscal y el cronograma de ejecución. Las evaluaciones de impacto las realizan evaluadores externos con cargo al presupuesto de la dependencia o entidad responsable del programa federal o, bien, las realiza el CONEVAL cuando así se determina. El M&E de programas federales y sus resultados forman parte del Sistema de Evaluación del Desempeño, así como del programa de mejoramiento de la gestión y se articulan sistemáticamente con la planeación y el proceso presupuestario (Lineamientos Generales, 2007)²².

4. Análisis comparado de los componentes de los sistemas de M&E de Chile, Costa Rica y México

El análisis comparado de los casos de Chile, Costa Rica y México, que tienen sólidos sistemas de M&E (BID, 2010), muestra la diversidad de capacidades institucionales y recursos que se destinan a generar información para el M&E de políticas y programas sociales entre países. En esta heterogeneidad se identifican elementos comunes, como el que todas las iniciativas de M&E se alinean con documentos de Planeación Nacional con metas e indicadores que se vinculan con los documentos de planeación de las instituciones rectoras de las políticas, de sus sectores y a nivel territorial. Todos los países han articulado normatividad en materia de M&E afín a sus instituciones de planeación. Asimismo, todos hacen ejercicios de gestión basada en resultados y los ejercicios de evaluación son considerados para la asignación de los recursos de los programas presupuestarios. A continuación, se resumen las características de los sistemas de M&E de los tres países analizados utilizando como base la estructura de componentes del cuadro VII.1.

Cuadro VII.4
Componentes de los sistemas de M&E
de Chile, Costa Rica y México

Componente	Chile	Costa Rica	México
Alineación estratégica			
Planificación nacional	Programa de Gobierno de Chile	Plan Nacional de Desarrollo e Inversión Pública, que recoge los ODS, las Leyes N° 5525 y N° 8131 y sus reglamentos.	Obligación prevista en la Ley de Planeación de alinearse con: Plan Nacional de Desarrollo, Programas Sectoriales, Programas especiales y regionales, LGDS y Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación.
Marco de derechos	No específico. Cada programa incorpora los derechos que atiende.	No específico. Cada programa incorpora los derechos que atiende.	Se orienta por el Sistema de Información de Derechos Sociales.
Arreglo institucional			
Organismo(s) rector(es)	Ministerio de Desarrollo Social y Familia, Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda y Secretaría General de Presidencia.	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN) y Ministerio de Hacienda.	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL).
Otros actores	Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, instancias autónomas, investigadores académicos.	Ministerio de Hacienda, Contraloría General de República, Asamblea Legislativa.	Poder Ejecutivo, Poder Legislativo, instancias autónomas, investigadores académicos.
Marco normativo	Tres (3) instrumentos normativos.	Cuatro (4) instrumentos normativos.	Trece (13) instrumentos normativos.

²² Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales disponible [en línea] <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Paginas/LineamientosGenerales.aspx>; Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora disponible [en línea] <https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Paginas/MecanismoActualizacion2011.aspx>; reportes de evaluación disponible [en línea] https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/MDE/Paginas/Diagnostico_Programas_Nuevos.aspx.

Componente	Chile	Costa Rica	México
Información y metodologías			
Repositorio público de registros administrativos y otras fuentes	No se dispone de información pública, solamente la que se difunde ya analizada en los informes de evaluación.	No se dispone de información pública, solamente la que se difunde ya analizada en los informes de evaluación.	No, cada programa produce, usa y difunde información según su normatividad.
Repositorio público de indicadores y estadísticas	Sin información.	Sistema de Indicadores sobre Desarrollo Sostenible, seis módulos: Internacional, Social, Económico, Ambiental, Seguridad Ciudadana y Desempeño Gubernamental.	Sistema de Monitoreo de la Política Social: Programas sociales con indicadores aprobados, Matrices de Indicadores de Programas Sociales, Metodologías para indicadores sociales, normatividad para indicadores.
Repositorio público de reportes y metodologías	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación Focalizada de Ámbito, Evaluación de Programas Gubernamentales y Evaluación de Gasto Institucional. Indicadores de desempeño. Evaluación ex-post: conceptos y metodologías. Evaluación de Impacto de Programas (EI), Evaluación del Gasto Institucional (EGI), Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA). 	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos de Planificación y presupuestación. Lineamientos técnicos y metodológicos. Planes Estratégicos Institucionales (PEI), Planes Operativos Instituciones (POI), Planes Sectoriales y Matriz de Articulación Plan-Presupuesto (MAPP) de las organizaciones que conforman el Sistema Nacional de Planificación. Herramientas metodológicas. 	<ul style="list-style-type: none"> Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales. Mecanismo para el Seguimiento a los Aspectos Susceptibles de Mejora. Otros reportes y metodologías.
Estrategias y mecanismos de diseminación de información	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación de programas e instituciones. Banco Integrado de Programas Sociales y no sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> Agenda Nacional de Evaluación por años de todas las evaluaciones realizadas. Repositorio de Información/ Evaluaciones del Sistema Nacional de Planificación. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Análisis de la Integralidad de la Política de Desarrollo Social. Matriz de Indicadores de Resultados.
Uso			
Entrega al Congreso	Anual	Anual	Anual ^a
Obligatoriedad en el uso para la asignación de presupuestos	No obligatorio, pero sí se considera por las y los diputados y senadores en el proyecto de Ley de Presupuesto del Sector Público.	No obligatorio, pero sí se considera por las y los diputados en la formulación y aprobación del Presupuesto Nacional de Costa Rica.	No obligatorio, pero sí se considera por las y los diputados que emiten el Presupuesto de Egresos de la Federación.

Fuente: Elaboración propia.

^a Para otros usos consultar [en línea] <https://www.coneval.org.mx/quienessomos/ComoNosMedimos/Paginas/Uso-de-la-informacion-del-CONVAL.aspx>.

5. Análisis comparado de experiencias relevantes de M&E de políticas y programas específicos en Chile, Costa Rica y México

En este apartado se sintetizan las experiencias de evaluación de tres programas representativos implementados en los tres países para los que se ha analizado previamente su sistema de M&E. En el cuadro VIII.5 se incluye para cada caso una breve descripción del ámbito de la política, el tipo de evaluación, metodología utilizada, breve síntesis de resultados de la evaluación y su uso en cada programa.

En el cuadro se observa que el M&E de políticas y programas en esos países han permitido identificar efectos positivos y negativos de las políticas y programas, tanto a nivel de resultados e impacto como a nivel de procesos. Estos resultados han detonado desde modificaciones específicas a los programas para mejorar su efectividad, hasta cambios a nivel institucional para reforzar líneas estratégicas de política social, pasando por el reforzamiento de las acciones de evaluación y el establecimiento de una visión prospectiva en la valoración de los resultados obtenidos.

Cuadro VII.5
Experiencias de evaluación
en Chile, Costa Rica y México

Característica	Chile ^a	Costa Rica ^b	México ^c
Programa/política / estrategia	Educación parvularia	Estrategia Nacional Puente al Desarrollo (ENPD)	Progres-Oportunidades-Prospera (POP)
Ámbito de política	Educación parvularia, primera infancia (0 a 6 años).	Protección social, dinámica familiar, educación, salud, trabajo e ingresos y habitabilidad.	Educación, salud, nutrición e ingresos.
Tipo de evaluación	De procesos, de Impacto (experimental) y económica (Evaluación Comprehensiva del Gasto).	De Impacto (cuasi-experimental).	De Impacto (experimental y cuasi-experimental).
Metodología	Evaluación por componentes de la estrategia: <ul style="list-style-type: none"> Evaluación de impacto del programa <i>Conozca a su hijo</i> (1995 y 1996). Evaluación ex-post de una muestra de niñas y niños destinatarios, midiendo variables de repitencia y abandono escolar. Evaluación Comprehensiva del Gasto del Programa de Educación Preescolar (JUNJI e INTEGRA) abarcando: diseño institucional, consistencia de definiciones estratégicas, aspectos de gestión organizacional, resultados y usos de los recursos. 	<ul style="list-style-type: none"> Enfoque multi-método (evaluación de impacto basada en un diseño cuasi-experimental cuando se contó con un contrafactual + diseño no experimental mediante comparaciones antes/después en otros casos). Uso de diversas técnicas: diferencia en diferencias, Pareamiento (Propensity Score Matching-PSM) y análisis discriminante. 	<ul style="list-style-type: none"> Panel de seguimiento de sus destinatarios, mediante de encuestas en hogares midiendo distintas características socioeconómicas (1997 y 2017-2018) en localidades de tratamiento y de control.
Síntesis de resultados	Efectos positivos sobre desarrollo psicomotor, motricidad y déficit en lenguaje y coordinación visomotora.	Efectos positivos de reducción de pobreza extrema (acompañamiento de Personas Cogestores Sociales clave para el éxito del programa). Por contraparte, se observó saturación de la capacidad operativa de los servicios del Estado al “invitar” a los destinatarios a acudir. Respecto del acceso a la vivienda, la evaluación señala que no se han cubierto las necesidades identificadas. Se identificó que el programa es efectivo en la mejora de las familias en términos de ingreso y otras dimensiones vinculadas a la pobreza, pero no elimina su vulnerabilidad.	Efectos positivos sobre la población en nutrición, talla alcanzada, logro educativo y movilidad ocupacional. Se identificó heterogeneidad y deficiencias en la calidad de los servicios de salud y educación. Se identificaron porcentajes significativos de becarios que, aun con mayor escolarización, no han adquirido plenamente las capacidades que corresponden al nivel de estudios.
Uso de los resultados. Modificaciones/ mejoras del programa	<ul style="list-style-type: none"> Se creó la Subsecretaría de Educación Parvularia. Se incorporaron nuevos cupos para el tramo 0 a 4 años. Se crearon salas cunas y jardines infantiles con nuevos estándares de calidad. Para niveles de prekinder y kinder se avanzó en extender la jornada y mejora de espacios educativos. Se incrementó la cobertura llegando al 90% para niveles de transición. Se iniciaron las gestiones y cálculos para que la educación de pre kinder y kinder sea obligatoria y exista disponibilidad del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de procesos de empoderamiento para empezar la secuencia de intervenciones (como recomendación). Programación de una nueva evaluación en el momento que estén ingresando familias a una nueva fase de ingreso para contar con una línea de base real de todas las familias. Programación de una nueva medición para conocer la situación de las familias tras dos años de haber salido del programa. 	<ul style="list-style-type: none"> Salud: el paquete básico se amplió de 13 a 27 intervenciones de prevención y promoción de la salud. La premisa que los pobres tienen un problema de ingreso, mas no de acceso físico a alimentos, se constató, reiterando el planteamiento de implementar transferencias monetarias.

Fuente: Elaboración propia.

^a Para consultar mayor detalle de evaluación de Chile: Informe final de evaluación de Programa Conozca a su hijo (1998) [en línea] https://www.dipres.gob.cl/597/articles-140931_informe_final.pdf; Informe final de evaluación comprehensiva del gasto, Junta Nacional de Jardines Infantiles, Fundación Integra y Programa de Educación Preescolar (2008). Disponible [en línea] https://www.dipres.gob.cl/597/articles-141084_r_ejecutivo_institucional.pdf.

^b Para profundizar en antecedentes, metodologías y resultados véase Evaluación de resultados de la estrategia nacional Puente al Desarrollo en Costa Rica Volumen I. Informe, enero 2018. Disponible [en línea] <http://foceval.org/wp-content/uploads/2018/04/Informe-final-evaluacion-puente-desarrollo.pdf>.

^c Para mayor detalle de la evaluación de México consultar Hernández Licona, G. y otros (coords.) (2019). El Progres-Oportunidades-Prospera, a 20 años de su creación. Ciudad de México: CONEVAL, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.CONEVAL.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Libro_POP_20.pdf.

D. Recomendaciones para una mejor implementación de los Sistemas de M&E de las políticas y programas sociales en América Latina y el Caribe

Las políticas y programas sociales tienen como fin último mejorar las condiciones de vida y ampliar las oportunidades de la población. A ello han de alinearse los ejercicios de M&E. Teniendo eso en cuenta, las experiencias mostradas en este capítulo ilustran que los procesos de institucionalización y sistematización de las acciones de M&E no necesariamente siguen una lógica secuencial, ya que la institucionalización inició en dichos países con el desarrollo de experiencias de M&E sobre un programa o conjunto de programas en particular, utilizando información y metodologías ad hoc, para después detonar el desarrollo de los arreglos institucionales, alineaciones estratégicas y un uso cada vez mayor entre conjuntos de actores más amplios que únicamente los operadores o los interesados en la ampliación, reorganización y/o mejora de un programa.

Esa no es necesariamente la única forma de lograr una institucionalización y realización sistemática del M&E dado que, con la experiencia de dichos países, se podría partir directamente de la definición y articulación de una propuesta de sistema a nivel nacional que plantee los lineamientos para el M&E de los programas de mayor efecto esperado dentro del conjunto de programas que conforman la política social.

Cualquiera que sea la ruta o mecanismo por el que se opte para integrar el M&E a la práctica de mejora de programas y políticas, conviene tener presente que cada componente y elemento planteado al interior del sistema tiene una contribución relevante a la sostenibilidad, rigurosidad y aprovechamiento del M&E, y que es muy importante buscar la estabilidad institucional y acuerdos de largo plazo para asegurar el financiamiento y, con esto, la continuidad de las acciones de M&E.

Todo mecanismo de M&E debe buscar incorporar buenas prácticas en cada uno de los componentes y elementos del M&E: alineación estratégica, arreglo institucional, información y metodologías, y estrategias para el uso de sus resultados. A continuación, se delinearán propuestas para lograr esas buenas prácticas en cada componente.

1. Alineación estratégica

Es fundamental asegurar la alineación estratégica del M&E de las políticas y programas sociales con el marco normativo existente para contribuir al ejercicio progresivo de los derechos sociales, económicos y culturales, y otros derechos protegidos por tratados internacionales, las Constituciones, leyes y decretos complementarios, aunado a los trabajos de alineación de los objetivos nacionales, transversales y sectoriales.

Para ello es necesario avanzar en la construcción de marcos conceptuales y legales nacionales cada vez más sólidos, con definiciones operativas más claras y precisas, y sistemas de M&E con normatividad clara y actualizada, que permitan establecer lineamientos y estándares para articular políticas y programas a las normativas y estructuras de planificación nacional vigentes.

2. Arreglo institucional

Es necesario mejorar las capacidades técnicas y financieras de las áreas de M&E, asegurando la disponibilidad y la suficiencia de recursos humanos, financieros e institucionales a un nivel operativo, que se conjuguen con un mayor desarrollo de capacidades técnicas dentro de las áreas institucionales tanto a nivel estratégico como financiero y operativo. Las áreas de generación de datos, de revisión de llenados de formularios y de integración de padrones de destinatarios de programas de M&E se deben reforzar y, así mismo, deben incorporarse en el proceso las necesidades de los tomadores de decisiones, desde el más alto nivel de gobierno hasta técnicos y operadores de programas.

Es indispensable revisar y ajustar las normatividades para incorporar de mejor manera el M&E a modo que se pueda identificar claramente a los actores y mapear los recursos que intervienen en la evaluación y la operación de los programas. También es fundamental definir lineamientos que expliciten con claridad

la rectoría institucional del M&E y los mecanismos de coordinación entre oficinas centrales y sectoriales/ locales, designando interlocutores válidos y formados en programas sectoriales, así como en las regiones y/o municipios donde operan los programas y se recaba información.

En su caso, es importante transitar hacia un proceso de institucionalización que implique articular el M&E que se realiza de forma aislada en cada programa para generar un sistema de M&E que homologue capacidades, metodologías y procesos.

3. Información y metodologías

En el ámbito de la información es importante fortalecer los sistemas de información y registro de destinatarios y, en general, los sistemas de recolección de datos del sistema estadístico nacional (registros administrativos, encuestas y bases de datos) que permitan disponer de los insumos base para el M&E.

Por su parte, en cuanto a las metodologías, se debe partir de la premisa de que la aplicación de las técnicas de evaluación resulta secundaria si no permite avanzar en el logro de objetivos de la planeación nacional, sectorial y local, con una visión estratégica. A partir de ello, es indispensable que los organismos nacionales e internacionales permanentemente brinden herramientas y metodologías actualizadas para que los tomadores de decisiones determinen la viabilidad de diseñar un proceso de evaluación desde que se inician los programas sociales y a su vez puedan asegurar, mediante el conocimiento de un mayor número de metodologías, identificar y aplicar la que sea más adecuada al fin que cada acción de M&E requiere.

Además, es importante incorporar más ámbitos de la política social en que se aplique el M&E. En la región de América Latina y el Caribe son múltiples y variados los ejemplos de evaluaciones tanto en programas sociales como en nuevas temáticas que se han incorporado: seguridad pública, movilidad urbana, violencia de género, medioambiente y, en general, temáticas vinculadas con el bienestar, el desarrollo humano y la movilidad social²³.

4. Uso

La difusión de los resultados del M&E es indispensable para promover el uso de la evidencia de las evaluaciones. Es muy importante institucionalizar su uso y hacer más clara, mediante lineamientos y procesos, la forma en que los reportes de M&E serán difundidos y posteriormente utilizados en la toma de decisiones.

La capacidad de difusión de resultados también tendría que fortalecerse entre otros actores como la sociedad civil o la academia, para abrir espacios de debate y consenso sobre las prioridades sociales y las estrategias de respuesta del Estado. Difundir resultados de evaluaciones transparenta además los resultados de las acciones gubernamentales en materia de política y programas sociales.

Por otra parte, uno de los más grandes retos por resolver en la implementación del M&E es reconocer que existen problemas de demanda: falta de cultura de M&E entre funcionarios públicos y tomadores de decisiones y necesidad de que sea adoptado como mecanismo de aprendizaje continuo, entre otras. Es decir, si bien el M&E es cada vez una práctica más generalizada, aún es necesario concretar su uso entre tomadores de decisiones y actores clave. Deben construirse mecanismos robustos de retroalimentación tanto al interior de los programas como en el contexto de un sistema articulado de M&E. En estos mecanismos se deben establecer los lineamientos y estándares para que los tomadores de decisiones den uso a la evidencia mediante asignación de prioridades de política y presupuestos en función de los resultados generados del M&E. La evaluación de intervenciones pasadas debiera considerarse fundamental para fortalecer la evaluación ex-ante de nuevas iniciativas.

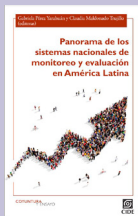
Además, mediante los resultados del M&E es relevante lograr que la vinculación presupuestaria y programática mejore la calidad del gasto. Para ello es muy importante utilizar la información resultante del M&E para mejorar los ejercicios de formulación, en particular para las variables de eficiencia, eficacia y focalización de los programas monitoreados.

²³ Para mayor información consultar Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, [en línea] <https://observatorioplanificacion.cepal.org>.

Por último, y a partir de resultados del M&E en las experiencias analizadas, se identifica la necesidad de utilizar los productos derivados de las acciones de M&E para mejorar las intervenciones de política y programas sociales de manera urgente, especialmente ante la crisis global actual generada por la pandemia del COVID-19, en aquellos aspectos en los que se requiere revertir efectos adversos mediante recomendaciones basadas en evidencia científica para diseñar, rediseñar e implementar programas sociales altamente efectivos en el corto y mediano plazo.

E. Referencias esenciales sugeridas

SUGERENCIAS



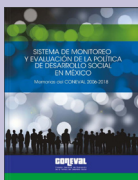
Pérez Yarahuán, G. y C. Maldonado Trujillo (2015), “Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina”, Centro de Investigación y Docencia Económica y Centro CLEAR para América Latina. Disponible [en línea] https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf.



Martínez, R. (2015), “Monitoreo y evaluación de las políticas y programas de protección social, en ”; S. Cecchini, F. Filgueira, R. Martínez y C. Rossel (eds.) *Instrumentos de protección social, Caminos latinoamericanos hacia la universalización*. CEPAL, Santiago de Chile, 2015, Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39679/S1500279_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.



MIDEPLAN (Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica), (2017), “Manual de Evaluación para Intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación”. Área de Evaluación y Seguimiento, MIDEPLAN, San José, Costa Rica. Disponible [en línea] <https://documentos.MIDEPLAN.go.cr/share/s/6eepelCESrKkft6Mf5SToA>.



CONEVAL (Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social) (2018), “Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. Memorias del CONEVAL 2006-2018”, Ciudad de México. Disponible [en línea] <https://www.CONEVAL.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>.



Ministerio de Hacienda Dirección de Presupuestos (2015), “Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías”. División de Control de Gestión Santiago, Junio 2015. Disponible [en línea] https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf.



CLEAR LAC (Centro para el Aprendizaje en Evaluación y Resultados para América Latina y el Caribe), véase [en línea] <https://clear-lac.org/>.



Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo de América Latina y el Caribe, [en línea] <https://observatorioplanificacion.cepal.org/es/sistemas-planificacion/sistema-nacional-de-planificacion-de-costa-rica>.

F. Preguntas

- Analice el monitoreo y la evaluación de políticas y programas sociales de su país/región/territorio. ¿Este se realiza de forma institucionalizada? ¿Tiene un marco institucional que lo regule o defina los lineamientos para su realización? ¿Existe un Sistema de M&E que articule la participación de diversos actores?
- Identifique un programa social en su país/región/territorio que implemente acciones de M&E y analice el tipo de M&E utilizado. ¿En dicho programa el M&E está planteado desde el diseño o se planteó en un momento posterior?
- Analice el proceso de captación de información para realizar el M&E en su país/región/territorio y reflexione sobre desafíos y oportunidades para lograr que el proceso se realice de una mejor manera en materia de fuentes de información y disponibilidad de información pertinente.
- ¿El uso que se da a los resultados del M&E que se llevan a cabo en los programas sociales de su país/región/territorio es efectivo en cuanto a alcanzar un impacto real en ajuste de metas o procesos de implementación de programas y, en su caso, en un mejor manejo presupuestario?
- Identifique los elementos faltantes en los procesos de M&E que se llevan a cabo en los programas sociales de su país/región/territorio, ¿dichos elementos pueden hacer más eficaz y útil el M&E?

Bibliografía

Acosta F. (2010), "La evaluación de la política social en México: avances recientes, tareas pendientes y dilemas persistentes", *Papeles de Población*, vol. 16 N° 64 Toluca abr./jun. 2010. Disponible [en línea] http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252010000200007#:text=Aunque%20sus%20or%20genes%20ose%20remontan,y%20del%20inicio%20de%20los.

Aguilar A., C. Barnard y G. De Giorgi (2019), "Long-Term Effects of PROSPERA on Welfare", *Policy Research Working Paper 9002*, World Bank. Disponible [en línea] <http://documents1.worldbank.org/curated/en/423621568052375850/pdf/Long-Term-Effects-of-PROSPERA-on-Welfare.pdf>.

Aldunate, E. y J. Córdoba (2010), "La metodología del Marco Lógico. Manual para su aplicación a programas". CEPAL ILPES 2010. Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5507/S1100211_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Armijo, M. (2011), "Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público", *Serie Manuales N° 69*, Santiago de Chile: CEPAL. Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5509/S2011156_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.

Asenjo Ruiz C. y Grupo de Trabajo Interinstitucional de Evaluación de Políticas Públicas-Evalual (2016), "Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas", *Colección Documentos de Trabajo N° 45 Serie Guías y Manuales Área Finanzas Públicas*. EUROSOCIAL, Disponible [en línea] http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/146097721-DT_45_guia%20de%20evaluacion%20montado%29.pdf?fbclid=IwAR3z2lx7FyqQOoA5crBs1xcjY05tyqoYr7CfVnndtco6lmo3egfdm5PE.

Behrman, J., S.W. Parker y P. Todd (2019), "Impacts of PROSPERA on Enrollment, School Trajectories, and Learning", *Policy Research Working Paper 9000*, World Bank. Disponible [en línea] <http://documents1.worldbank.org/curated/en/377921568051174502/pdf/Impacts-of-PROSPERA-on-Enrollment-School-Trajectories-and-Learning.pdf>.

Cecchini, S. y otros (eds.), "Instrumentos de protección social: caminos latinoamericanos hacia la universalización", Libros de la CEPAL, N° 136 (LC/G.2644-P), Santiago de Chile, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible [en línea] https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/38821/S1500279_es.pdf.

CDC (S/F), "Program operation guidelines for STD prevention". Disponible [en línea] <https://www.cdc.gov/std/program/ProgEvaluation.pdf>.

CDHDF (2015), "Seguridad humana, una apuesta imprescindible", R.A. Ortega Soriano, A.K. Ascencio Aguirre y J.R. Robles Zamarripa (coords). México: Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal. Disponible [en línea] <https://cdhcm.org.mx/wp-content/uploads/2015/06/seguridad-humana.pdf>.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social y Secretaría de Hacienda y Crédito Público (2020), *Diagnóstico de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales 2020*, CONEVAL, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Diagn%C3%B3stico%20de%20Monitoreo/Diagnostico_Monitoreo_2020.pdf.

____ (2019), “Marco normativo para la evaluación de la política y los programas de desarrollo social en el ámbito federal en México”, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.coneval.org.mx/Evaluacion/NME/Documents/Marco_normativo_evaluacion.pdf.

____ (2018), “Sistema de Monitoreo y Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México. Memorias del CONEVAL 2006-2018”, Ciudad de México. Disponible [en línea] <https://www.CONEVAL.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/Memorias/Sistema-de-monitoreo-y-evaluacion-politica.pdf>.

____ (2016), “Diagnóstico de Monitoreo de Programas y Políticas Sociales 2016: Hacia un seguimiento con Enfoque de Resultados”, México: CONEVAL- Disponible [en línea] <https://www.CONEVAL.org.mx/InformesPublicaciones/Documents/%E2%80%8B%E2%80%8BDiagnostico-de-monitoreo-de-programas-y-politicas-sociales-2016.pdf>.

____ (2007), “Lineamientos Generales para la Evaluación de los Programas Federales de la Administración Pública Federal”, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.CONEVAL.org.mx/rw/resource/CONEVAL/eval_mon/361.pdf.

Cooper R. (2016), “Uso y producción de evidencia para la mejora de las políticas” en C. Pasquetti y C. Salas (eds.) *Los Sistemas de Monitoreo y Evaluación: Hacia la Mejora Continua de Planificación Estratégica y la Gestión pública*, Banco Interamericano de Desarrollo, Banco Mundial y Centro Nacional de Planeación Estratégica, Uruguay. Disponible [en línea] <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Los-sistemas-de-monitoreo-y-evaluaci%C3%B3n-Hacia-la-mejora-continua-de-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-y-la-gesti%C3%B3n-p%C3%BAblica.pdf>.

DIPRES (Dirección de Presupuestos) (2021), “Evaluación y formulación del presupuesto 2021”, 2021/18 de la serie de Estudios de Finanzas Públicas de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, Disponible [en línea] http://www.dipres.gob.cl/598/articles-215732_doc_pdf.pdf.

____ (2008), “Evaluación comprehensiva del gasto a la Subsecretaría de Educación (Programa de Educación Preescolar)”, Junta Nacional de Jardines Infantiles (JUNJI) y Fundación Integra. Disponible [en línea] http://www.dipres.cl/597/articles-141084_informe_final.pdf.

García López, R. y M. García Moreno (2010), *“La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe”*, Banco Interamericano de Desarrollo, segunda Edición. Disponible [en línea] <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La-gesti%C3%B3n-para-resultados-en-el-desarrollo-Avances-y-desaf%C3%ADos-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>.

gLOCAL (2020), “Semana de la Evaluación. Compartiendo conocimiento sobre monitoreo y evaluación a nivel global y local”. Disponible [en línea] <https://clear-lac.org/wp-content/uploads/2020/09/FINAL-1.pdf>.

Gutiérrez, JP, y otros (2019), “Intergenerational Social Mobility Based on the Investments in Human Capital: Evidence of the Long-Term Results of PROSPERA in Health”, *Policy Research Working Paper 9001*, World Bank. <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32375/WPS9001.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Hernández Licona, G. y otros (coords.) (2019), *El Progreso-Oportunidades-Prospera, a 20 años de su creación*. Ciudad de México: CONEVAL, Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.CONEVAL.org.mx/Evaluacion/IEPSM/Documents/Libro_POP_20.pdf.

Hevia, F. (2016), “Monitoreo ciudadano en México: participación ciudadana para mejorar la provisión de servicios públicos”, Ciudad de México: Centro de Aprendizaje de Evaluación y Resultados para América Latina, Centro de Investigación y Docencia Económica. Ciudad de México. Disponible [en línea] https://www.researchgate.net/publication/305774595_Monitoreo_ciudadano_en_Mexico_participacion_ciudadana_para_mejorar_la_provision_de_servicios_publicos.

Irrázaval I. y B. de los Ríos (2014), “Monitoreo y evaluación de políticas públicas. Contribuciones de la experiencia internacional para la institucionalidad chilena”, *Notas Públicas* octubre 2014. Disponible [en línea] https://www.researchgate.net/publication/267694798_Monitoreo_y_Evaluacion_de_politicas_Publicas.

Irrázaval I. y F. Pérez (2017), “Monitoreo y evaluación de políticas públicas en Chile: de la burocracia a la ciudadanía”, *XXII Congresos Internacional del CLAD*, Madrid, España. Disponible [en línea] [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/85FD372C3CFE3938052582740072681C/\\$FILE/irarrllo.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con5_uibd.nsf/85FD372C3CFE3938052582740072681C/$FILE/irarrllo.pdf).

Mackay, K. (2007), “Cómo crear sistemas de SyE que contribuyan a un buen gobierno”, Washington DC: Independent evaluation group y Banco Mundial. Disponible [en línea] https://ieg.worldbankgroup.org/sites/default/files/Data/reports/monitoring_and_evaluation_spanish.pdf.

- Maldonado C. y C. Galíndez (eds.) (2013), "Monitoreo, evaluación y gestión por resultados: Aprendizaje y cooperación sur-sur para la innovación: El papel de los actores subnacionales", CIDE/CLEAR, México. Disponible [en línea] http://www.clear-la.cide.edu/sites/default/files/Monitoreo_Evaluaci%C3%B3n%20y%20Gesti%C3%B3n%20por%20Resultados_Maldonado%20y%20Gal%C3%ADndez_o.pdf.
- Martínez, R. (2015), "Monitoreo y evaluación de las políticas y programas de protección social" en S. Cecchini, F. y otros (eds.) *Instrumentos de protección social, Caminos latinoamericanos hacia la universalización*. CEPAL, Santiago de Chile, 2015, Disponible [en línea] https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39679/S1500279_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, Área de Evaluación y Seguimiento (2012), "Manual Gerencial para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas de Gobierno". Disponible [en línea] https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2018/09/mideplan-manual_gerencial_para_disec3b10_ejecucion_evaluaciones_estrategicas_gobierno.pdf.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN) (2020), "Informe de Seguimiento Semestral al Plan de Acción de la Política Nacional de Evaluación", Área de Evaluación y Seguimiento.
- _____ (2018), "Política nacional de evaluación 2018-2030 / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica", San José, Costa Rica: MIDEPLAN. Disponible [en línea] <https://www.hacienda.go.cr/Sidovih/uploads//Archivos/Articulo/Pol%C3%ADtica%20nacional%20de%20evaluaci%C3%B3n%202018-2030-MIDEPLAN.pdf>.
- _____ (2017a), "Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación". Disponible [en línea] <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUN5b6Q5mjqaTeZokQyg>.
- _____ (2017b), "Manual de Evaluación para Intervenciones públicas. Gestión de evaluaciones en el Sistema Nacional de Planificación". Disponible [en línea] <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCEsrKkft6Mf5SToA>.
- Morra Imas, Ly R. Rist (2009), "The road results: designing and conducting effective development evaluations", Washington DC: Word Bank. Disponible [en línea] <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/2699/52678.pdf>.
- Olavarría Gambi, M. (2012), "La evaluación de programas en Chile: análisis de una muestra de programas públicos evaluados", *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, N° 54. Disponible [en línea] <https://www.redalyc.org/pdf/3575/35753686006.pdf>.
- Orozco, M. (2020), "Women's Economic Empowerment and Care Systems: A Geospatial Knowledge Framework", México: Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género (CEEG), Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), ONU Mujeres, mimeo.
- _____ (2018), "Resultados de largo plazo de PROSPERA: Nota conceptual", mimeo.
- Orozco, M. y S. Gammage (2017), "Cash transfer programmes, poverty reduction and women's economic empowerment: Experience from Mexico", *Working Paper N° 1 / 2017*, Geneva: International Labour Office. Disponible [en línea] https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_protect/---protrav/---ilo_aids/documents/publication/wcms_571096.pdf.
- Pérez Yarahuán. G. y C. Maldonado Trujillo (2015), "Panorama de los sistemas nacionales de monitoreo y evaluación en América Latina", Centro de Investigación y Docencia Económica y Centro CLEAR para América Latina. Disponible [en línea] https://dds.cepal.org/redesoc/archivos_recursos/4440/Panorama_completo.pdf.
- PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) (1994), "Informe sobre Desarrollo Humano (1994)", México: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Disponible [en línea] <https://derechoalaconsulta.files.wordpress.com/2012/02/pnud-informe-1994-versic3b3n-integral.pdf>.
- Teruel, G. y M. Orozco (2021), "Seguridad Personal. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía", Universidad Iberoamericana-EQUIDE, mimeo.
- Yaschine, I. y M. Orozco (2010), "The Evolving Anti-Poverty Agenda in Mexico: The Political Economy of Progres and Oportunidades", en M. Adato, y J. Hoddinnott, *Conditional Cash Transfers in Latin America*, (pp. 55-77). Johns Hopkins University Press. Disponible [en línea] https://www.researchgate.net/publication/280560414_The_Evolving_Anti-Poverty_Agenda_in_Mexico_The_Political_Economy_of_Progres_and_Oportunidades.
- Yaschine, I. y otros (2019), "Long-Term Study of PROSPERA on Intergenerational Occupational Mobility", *Policy Research Working Paper 8999*, World Bank. Disponible [en línea] <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/32373/WPS8999.pdf?sequence=4&isAllowed=y>.

Este texto forma parte de una Publicación de las Naciones Unidas que fue coordinada por Simone Cecchini, Oficial Superior de Asuntos Sociales de la División de Desarrollo Social de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), Raúl Holz, Consultor de la misma División, y Humberto Soto de la Rosa, Oficial de Asuntos Sociales de la sede subregional de la CEPAL en México. El documento contribuye a las actividades del proyecto “Leaving no one behind in Latin America and the Caribbean: strengthening institutions and social policy coherence and integration at the country level to foster equality and achieve the Sustainable Development Goals”, financiado por el undécimo tramo de la Cuenta de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Mayor información sobre el proyecto, incluidos otros materiales relevantes, disponible en: igualdad.cepal.org/

Los autores agradecen los valiosos comentarios de Fabián Repetto a una versión anterior de este documento y de Nicole Bidegain, Fabiana Del Popolo, Andrés Espejo, María Luisa Marinho, Malva-marina Pedrero, Leandro Reboiras, Claudia Robles, Lucia Scuro, José Ignacio Suárez, Varinia Tromben, Daniela Trucco y Heidi Ullmann sobre capítulos específicos, así como el apoyo de Daniela Huneeus en la preparación del documento. Agradecen, asimismo, a todos los participantes en los debates de los talleres de capacitación “Que Nadie se Quede Atrás en la Senda del Desarrollo de Panamá” (Panamá, 15 y 16 de noviembre de 2018) y “Políticas Sociales para que Nadie se Quede Atrás” (Santiago de Veraguas, 9 y 10 de abril de 2019, y Panamá, 11 y 12 de abril de 2019), organizados por la División de Desarrollo Social y la sede subregional de la CEPAL en México, en colaboración con el Gabinete Social del Gobierno de la República de Panamá. Se agradece a María Elisa Bernal, Simone Cecchini, Raúl Holz, Daniela Huneeus, Francisca Miranda, Beatriz Morales, Marcelo Munch, Amalia Palma y Daniela Trucco por su generoso aporte de material fotográfico para la presente publicación.

Las opiniones expresadas en este documento, que no ha sido sometido a revisión editorial, son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de la Organización.

Publicación de las Naciones Unidas
Copyright © Naciones Unidas, 2021
Todos los derechos reservados

Este texto debe citarse como: S. Cecchini, R. Holz y H. Soto de la Rosa (coords.), *Caja de herramientas. Gestión e institucionalidad de las políticas sociales para la igualdad en América Latina y el Caribe (LC/TS.2021/157)*, Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

La autorización para reproducir total o parcialmente esta obra debe solicitarse a la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), División de Documentos y Publicaciones, publicaciones.cepal@un.org. Los Estados Miembros de las Naciones Unidas y sus instituciones gubernamentales pueden reproducir esta obra sin autorización previa. Solo se les solicita que mencionen la fuente e informen a la CEPAL de tal reproducción.