

# El rol del Monitoreo en la Evaluación de Impacto

**Laura B. Rawlings**  
Directora del Programa, SIEF  
y Especialista Principal en Protección Social  
Red de Desarrollo Humano

**Lima**

**Enero 2009**

# Objetivos de esta sesión

1. Enfoque global en resultados
2. Monitoreo vs. Evaluación
3. ¿Por qué monitorear?
4. Utilización de la cadena de RESULTADOS
5. Modo de medir lo que se desea conocer
  - Selección de indicadores
  - Manejo del tiempo en la recopilación de datos

# La Gestión basada en resultados es una tendencia global

- Los gobiernos cada vez se comprometen más en el monitoreo y la evaluación como un medio para
  - mejorar la eficiencia de la prestación de servicios/administración del sector público
  - facilitar su rendición de cuentas a los ciudadanos
- Los gobiernos establecen objetivos/estándares para los programas del sector público
  - fiscalizan el desempeño sobre la base de estos objetivos
  - evalúan si los programas son eficaces para ayudar a alcanzar dichos objetivos

# La Gestión basada en resultados es una tendencia global (continuación)

- Directores de programas evaluados por desempeño del programa, no por control de recursos
- Establecimiento de vínculos entre formulación de políticas, toma de decisiones políticas, presupuesto y administración financiera, auditoría, monitoreo y evaluación

# Objetivos de esta sesión

1. Enfoque global en resultados
2. **Monitoreo vs. Evaluación**
3. ¿Por qué monitorear?
4. Utilización de la cadena de RESULTADOS
5. Modo de medir lo que se desea conocer
  - Selección de indicadores
  - Manejo del tiempo en la recopilación de datos

# Monitoreo

## **Monitoreo**

- Proceso continuo de recopilación y análisis de información
  - Para analizar el desempeño de un proyecto, programa o política sobre la base de los resultados esperados
  - Para informar sobre implementación y administración de un programa

# Evaluación

## **Evaluación**

- Evaluación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o ya completado, su diseño, implementación y/o resultados
  - Para determinar su relevancia y cumplimiento de objetivos, eficiencia en el desarrollo, eficacia, impacto y sostenibilidad.
  - Para obtener conocimientos que informen el proceso de toma de decisiones.

# Evaluación

## ***Evaluación de impacto***

- Evaluación del efecto causal de un proyecto, programa o política en los beneficiarios
  - Utiliza un contrafáctico para estimar cuál hubiera sido la condición de los beneficiarios sin el programa (grupo de control o de comparación), en comparación con la condición observada en beneficiarios (grupo de tratamiento)
  - Para determinar resultados intermedios o finales atribuibles a la intervención



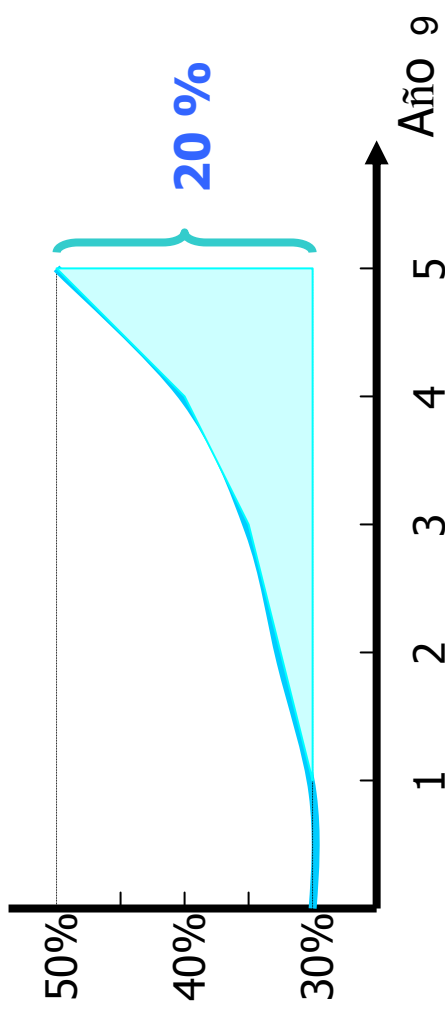
# Monitoreo



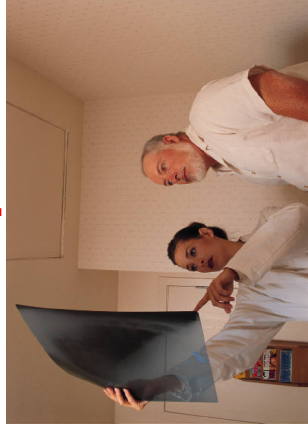
**Recopilación de datos actuales en tiempo real sobre recursos, productos y resultados para realizar el seguimiento de la ejecución**

- Traduce los resultados que se pretenden conseguir en indicadores de desempeño
- Realiza un seguimiento de los cambios en los indicadores a lo largo del tiempo, en todos los beneficiarios
- Informa sobre la realidad, comparándola con los objetivos
- Realiza un seguimiento de la ejecución como base para la gestión basada en resultados

## Indicador



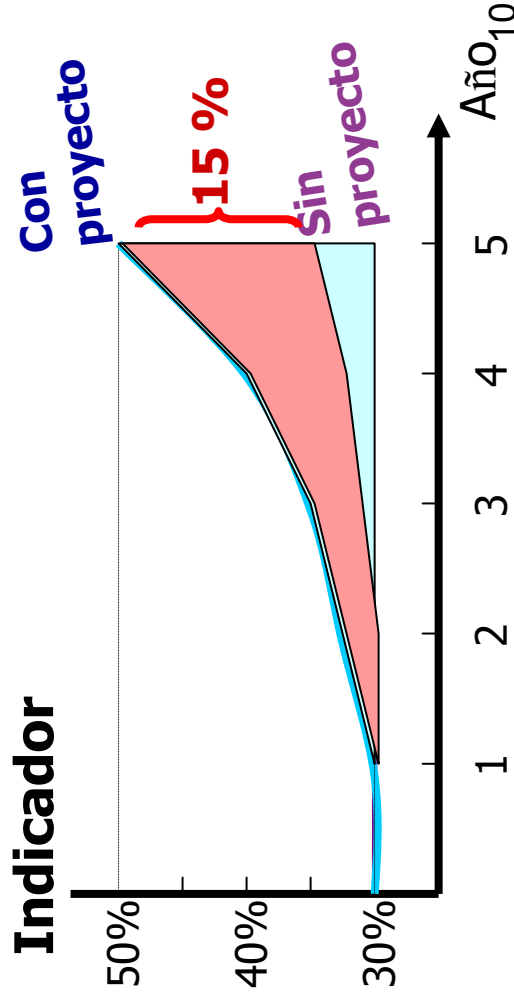
# Evaluación de impacto



Orientada a responder POR QUÉ y CÓMO

Determina la atribución: el proyecto/programa, ¿logró una diferencia?

- Responde las preguntas que el monitoreo no puede responder
- Desarrolla un contrafáctico para evaluar la causalidad utilizando un grupo de control o comparación
- Los métodos más sólidos incluyen:
  - Pruebas aleatorias controladas
  - Discontinuidad de la regresión
  - Diferencia en diferencias
  - Métodos mixtos (cuantitativos y cualitativos)



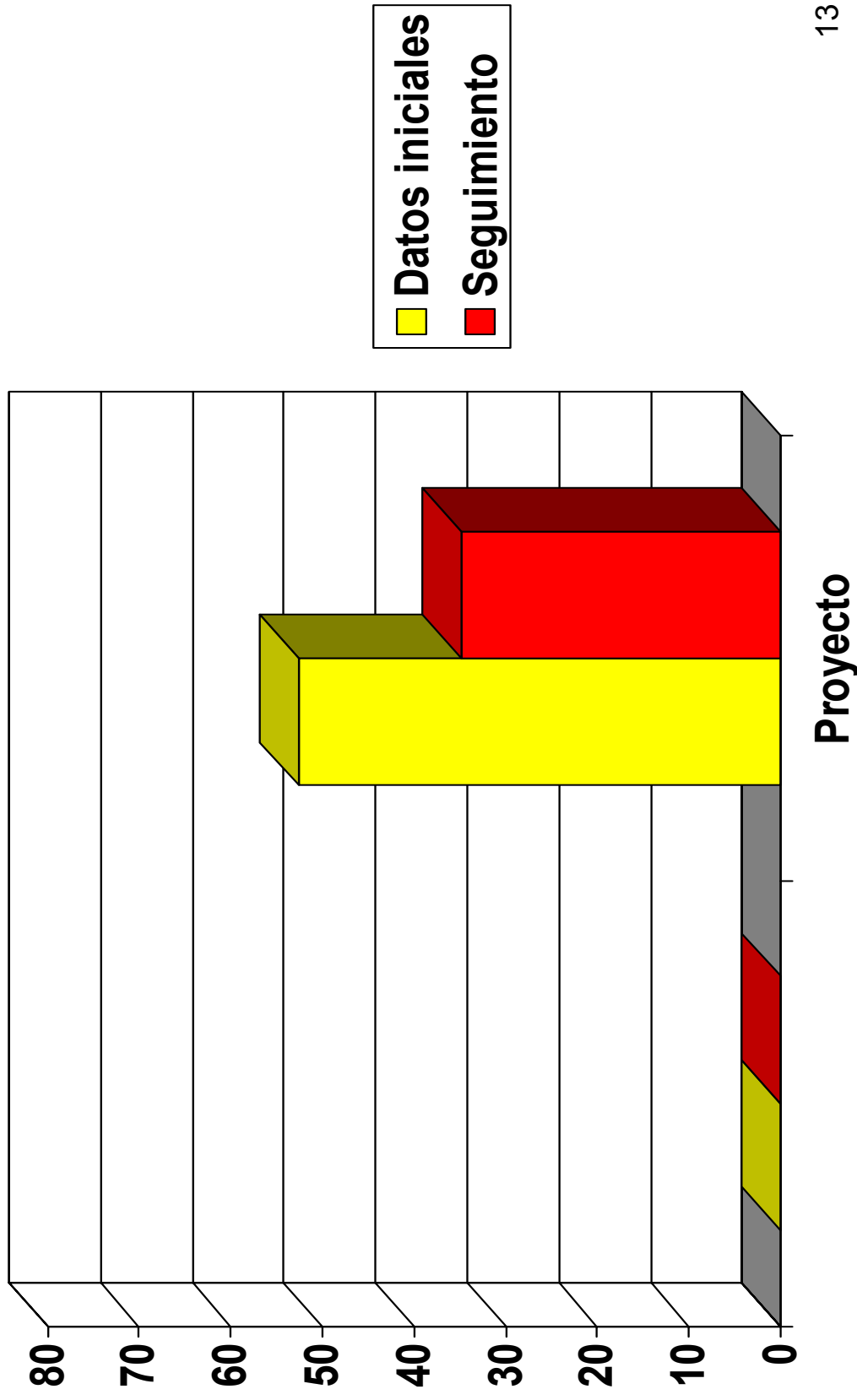
# Objetivos de esta sesión

1. Enfoque global en resultados
2. Monitoreo vs. Evaluación
3. ¿Por qué monitorear?
4. Utilización de cadena de RESULTADOS
5. Modo de medir lo que se desea conocer
  - Selección de indicadores
  - Manejo del tiempo en la recopilación de datos

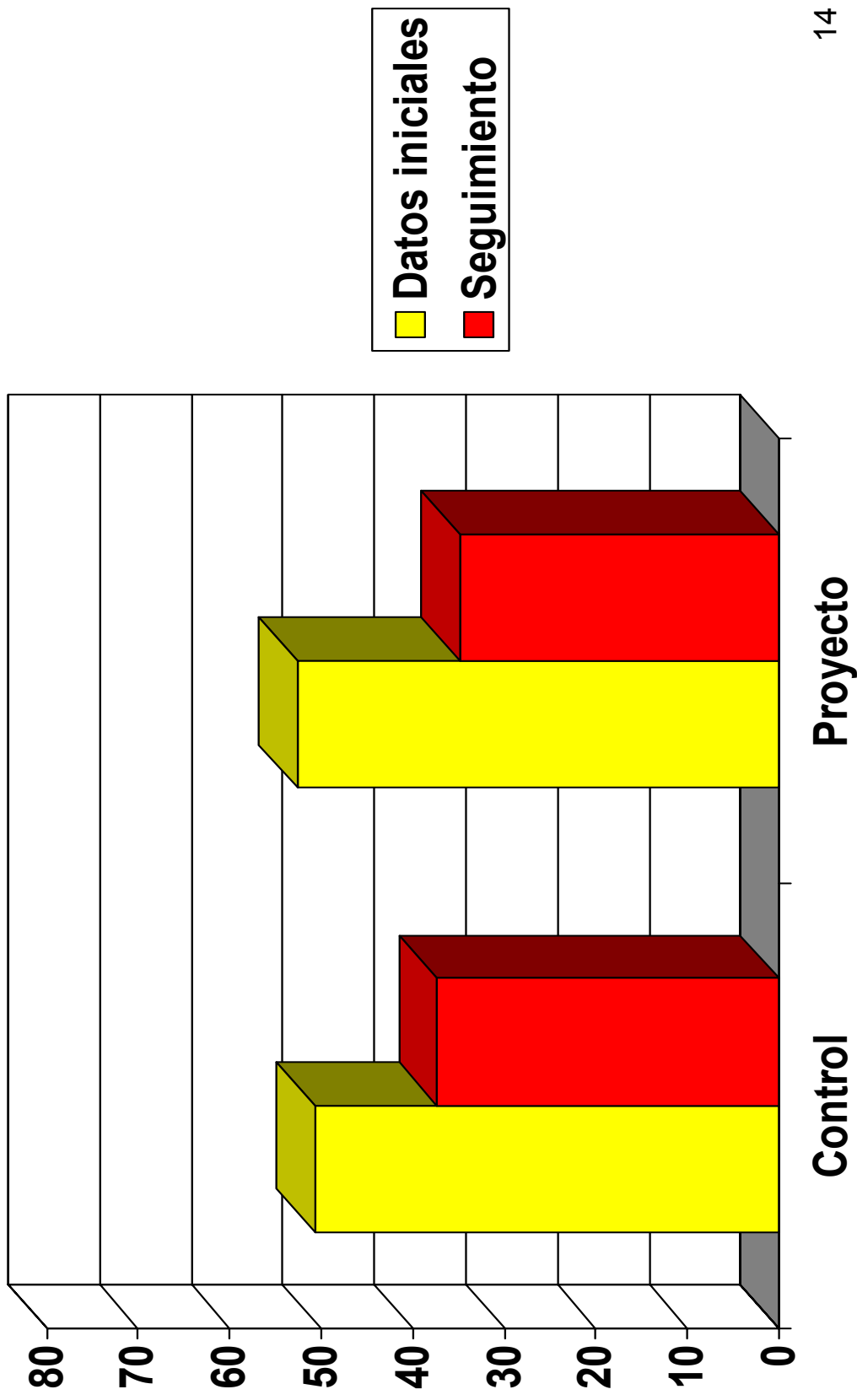
# ¿Por qué monitorear?

- Clave para la administración efectiva del sector público
  - Establecimiento de metas y objetivos
  - Presentación de informes al Parlamento y a otras partes interesadas
  - Gestión de proyectos, programas y políticas
  - Presentación de informes a los donantes
  - Asignación de recursos
- Brinda información sobre la implementación para la evaluación de impacto

# Ejemplo- % de niños <5 que padecían desnutrición moderada o severa – El Banco Mundial apoyó el programa de nutrición

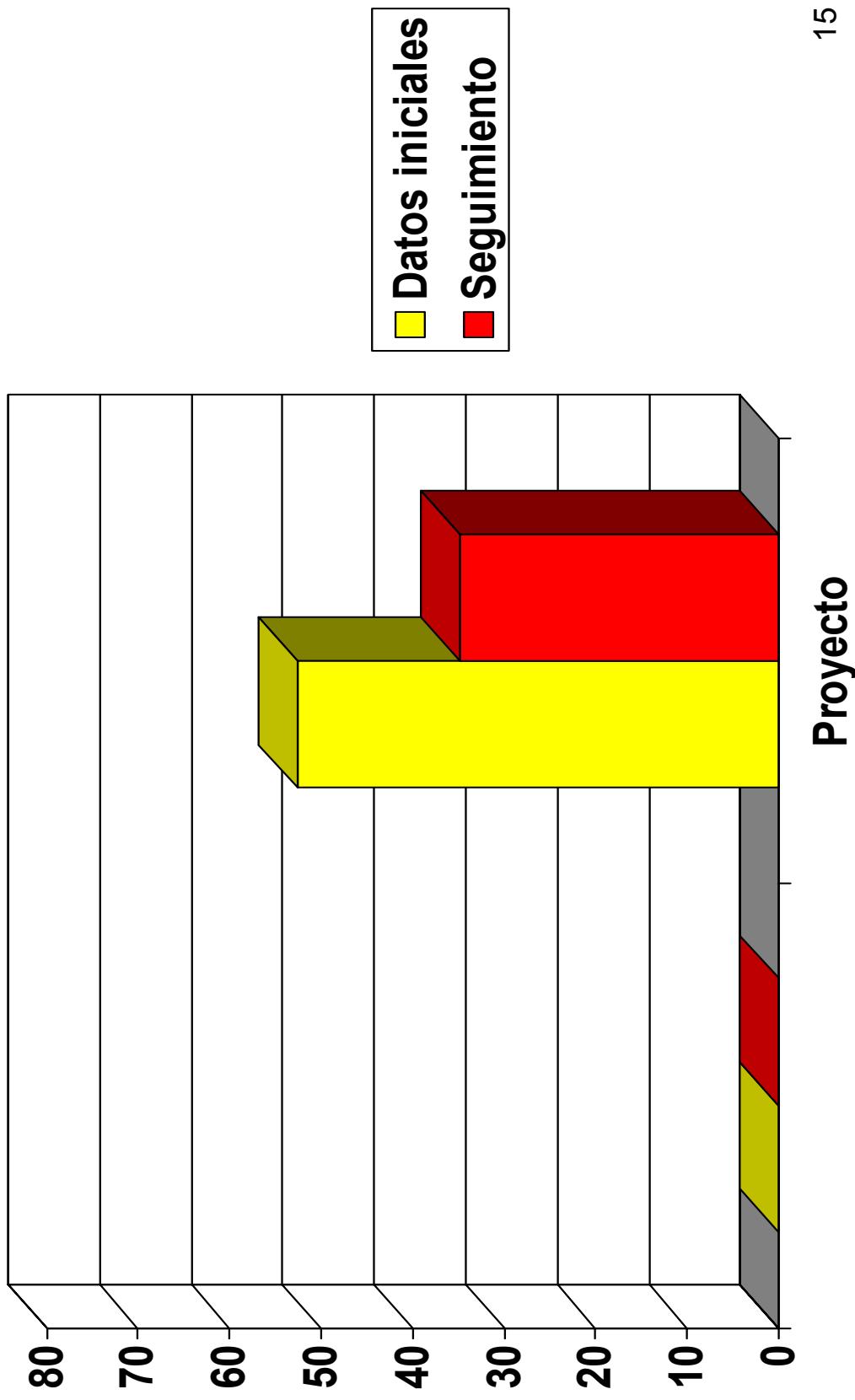


# ...en comparación con el grupo de control

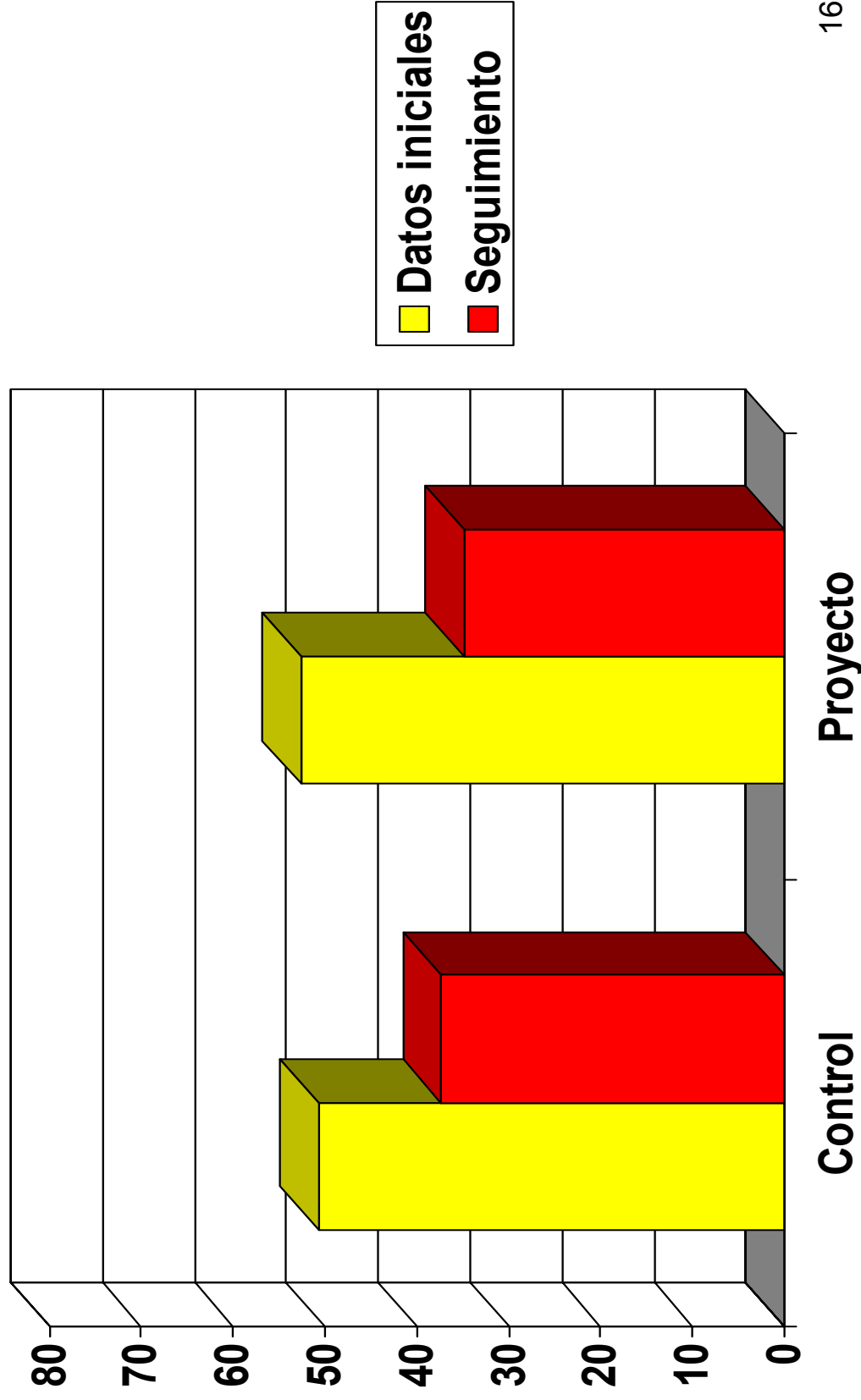


# Pero... la intervención alimentaria llegó tarde –

sólo se llegó al 50% de los distritos del programa en el año 3



# ...también alcanzó al 25% de las comunidades de control





# Mantras para esta semana

- Para llevar a cabo buenas evaluaciones de impacto es necesario comprender cómo se generaron los datos
- **...¡y cómo se ejecutó el programa!**

## ...esto es monitorear

- Recopilación de datos actuales en tiempo real sobre recursos, productos y resultados para el seguimiento de la ejecución
  - Se realiza seguimiento de la transformación de recursos en resultados
  - Se identifican indicadores clave
  - Se genera información en tiempo real sobre el proceso de implementación
  - Herramienta fundamental para la administración/rendición de cuentas
- Pieza crucial del diseño de evaluación de impacto

- ...establecer y mantener buenos sistemas de monitoreo en el sector público no es algo trivial
- ...pero es crucial para una buena evaluación de impacto

## Otras funciones clave de aprendizaje/rendición de cuentas

- Seguimiento de los resultados del sector, de los Objetivos de Desarrollo del Milenio, etc. (a lo largo del tiempo)
- Establecimiento de una referencia para el desempeño del sistema (en el espacio)

# Objetivos de esta sesión

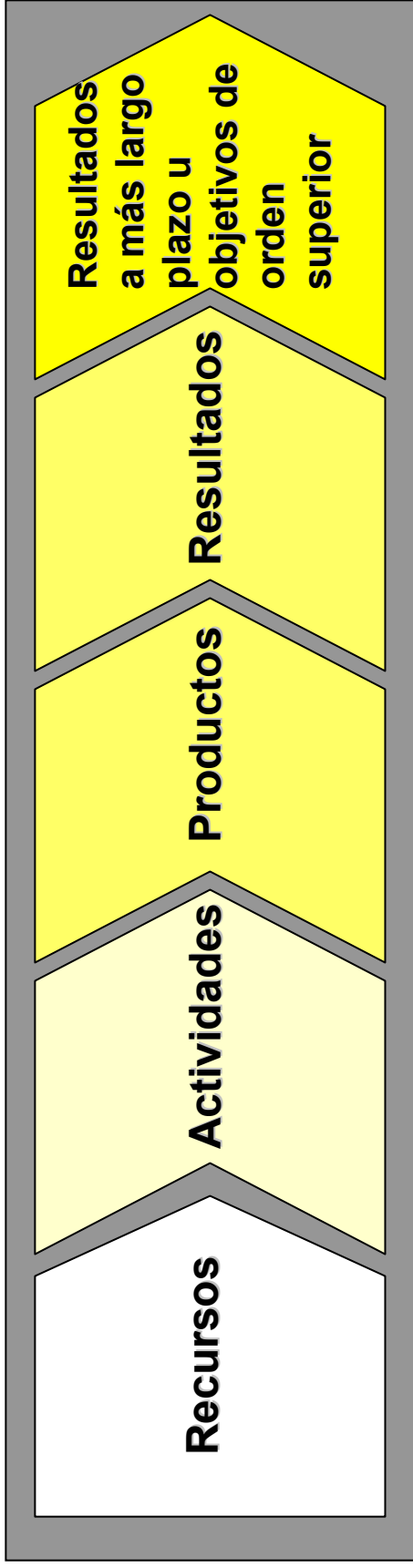
1. Enfoque global en resultados
2. Monitoreo vs. Evaluación
3. ¿Por qué monitorear?
4. Utilización de cadena de RESULTADOS
5. Modo de medir lo que se desea conocer
  - Selección de indicadores
  - Manejo del tiempo en la recopilación de datos

# Utilización de Cadena de resultados

## Una cadena de resultados da respuesta a 3 preguntas

- ¿**Cuáles** son los resultados que se intenta conseguir del programa?
- ¿**Cómo** se alcanzarán dichos resultados?
- ¿**Cómo** se conocerá que se han alcanzado?

# Cadena de resultados en un Programa típico



Mobilización de recursos financieros, humanos y otros para apoyar las actividades

Medidas adoptadas o trabajo realizado para que los recursos se conviertan en productos específicos

Propuestas de proyectos del organismo de ejecución **DESDE LA PRESTACIÓN**

Utilización de productos por parte de los beneficiarios y partes interesadas ajenas al organismo de ejecución **DESDE LA DEMANDA**

Cambios en los resultados originados por causas múltiples

Presupuesto  
Dotación de personal

Capacitación  
Estudios  
Construcción

Plan de capacitación finalizado  
Transferencia de ingreso entregada  
Camino construido  
Escuela edificada

**Nuevas prácticas adoptadas**  
**Mejora la nutrición familiar**  
**Utilización del camino**  
**Los niños aprenden más**

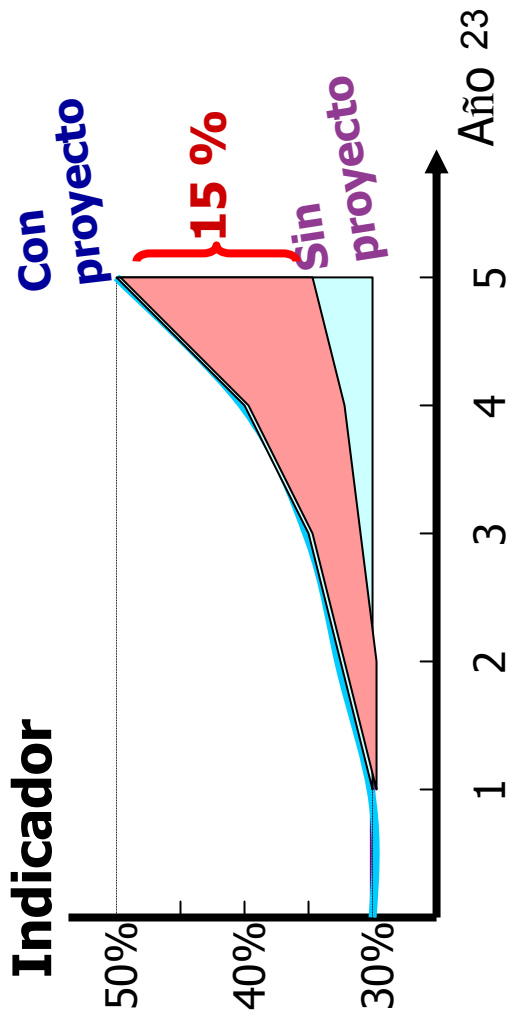
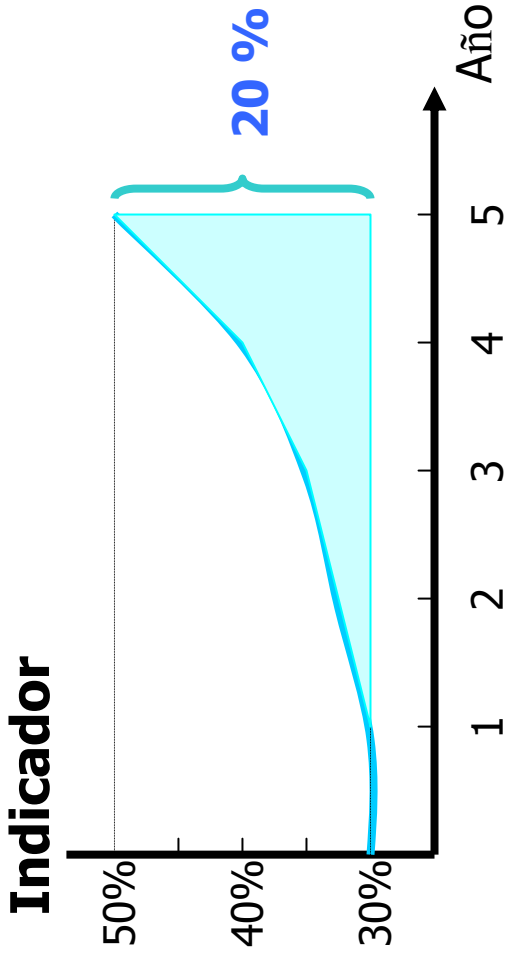
Reducción pobreza  
Reducción de desigualdad de ingresos  
Aumenta la productividad laboral

Ejecución

Resultados

Gestión basada en resultados

# Monitoreo de indicador de resultados, evaluación de impacto

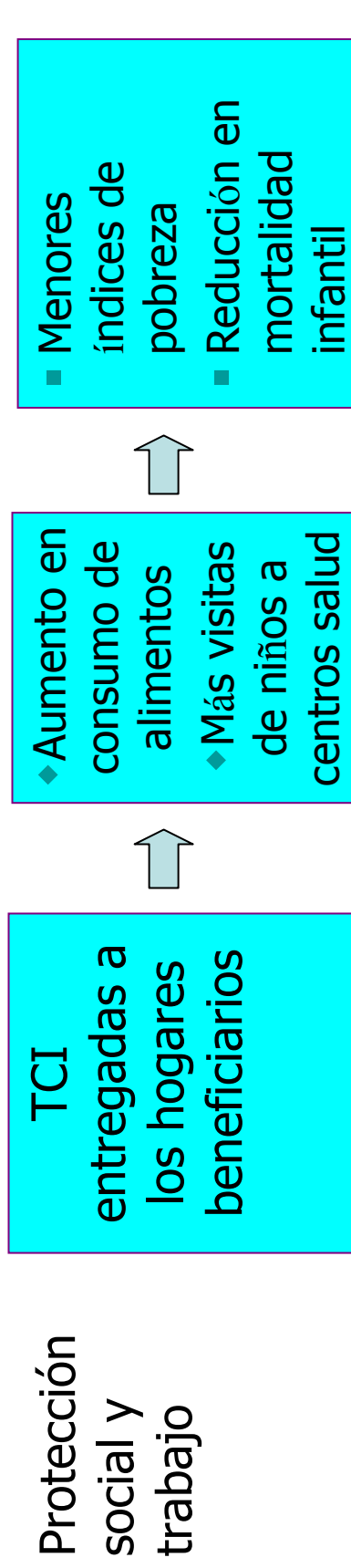
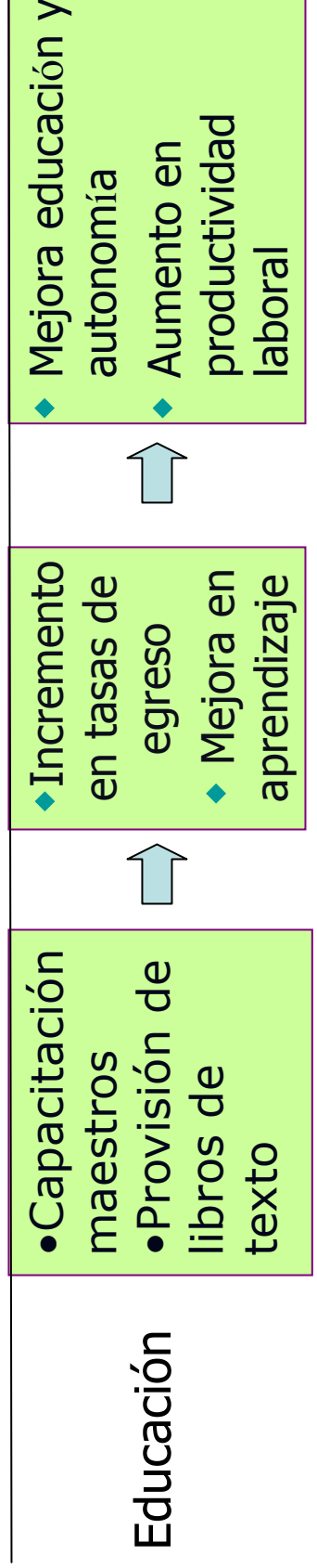


# Ejemplos de Cadenas de resultados

Resultados a  
más largo plazo

Recursos

Resultados





Identificar la secuencia de recursos, actividades, productos y resultados

- 1. Información disponible para padres sobre la importancia de amamantar**
- 2. Niños de la comunidad más saludables**
- 3. Menos niños con enfermedades con diarrea**
- 4. Las madres tienden a amamantar más que a utilizar fórmulas**
- 5. Nuevos fondos disponibles para ejecutar un proyecto de salud con el fin de reducir los índices de mortalidad infantil**
- 6. Diseño de campañas de información sobre la importancia de amamantar**

Ejemplo  
Cadena de  
resultados  
(Sector  
salud)

Identificar la secuencia de recursos, actividades, productos y resultados

Ejemplo  
Cadena  
de  
resultados  
(Sector  
salud)

5. **Nuevos fondos disponibles para ejecutar un proyecto de salud con el fin de reducir los índices de mortalidad infantil - RECURSO**
6. **Diseño de campañas de información sobre la importancia de amamantar – ACTIVIDAD**
1. **Información disponible para padres sobre la importancia de amamantar – PRODUCTO**
4. **Las madres tienden a amamantar más que a utilizar fórmulas – RESULTADO**
3. **Menos niños con enfermedades con diarrea – RESULTADO**
2. **Niños de la comunidad más saludables – (nivel más alto) RESULTADO**

# Objetivos de esta sesión

1. Enfoque global en resultados
2. Monitoreo vs. Evaluación
3. ¿Por qué monitorear?
4. Utilización de cadena de RESULTADOS
5. Modo de medir lo que se desea conocer
  - Selección de indicadores
  - Manejo del tiempo en la recopilación de datos

# Identificación de buenos indicadores: **SMART**



**e**Specífico; **M**edible; **A**tribuible; **R**ealista; **T**argeted (focalizado)

✓ **eSpecífico:** mide lo más exactamente posible lo que se desea

conocer

Resultado

Indicador

Padres se aseguran que hijos  
tratados por malaria

1. Mayor uso clínicas salud
2. y de medicamentos malaria

¿Cuál indicador es más específico?

✓ **Medible:** tener claridad sobre cómo se medirá

1. % de centros de salud sin disponibilidad de las drogas x, y & z durante más de una semana por vez
2. % de centros de salud con disponibilidad de drogas

¿Cuál indicador es medible?

# Indicadores SMART

✓ **Atribuibles:** vinculados estrechamente y de modo lógico a los esfuerzos del programa

1. Esperanza de vida
2. % de niños totalmente inmunizados al año de edad

*¿Cuál indicador es atribuible?*

✓ **Realista:** datos obtenibles con una frecuencia, exactitud y a un costo razonables

1. Prevalencia de VIH entre mujeres embarazadas de 15-24 años de edad
2. Prevalencia de VIH en el total de la población

*¿Cuál indicador es más realista?*

✓ **Targeted (focalizado):** Específico para el grupo beneficiario del programa

1. Aumento porcentual en el empleo
2. Aumento porcentual en el empleo de graduados del centro de capacitación técnica X en el primer año después de haber completado la capacitación.

*¿Cuál indicador está focalizado?*

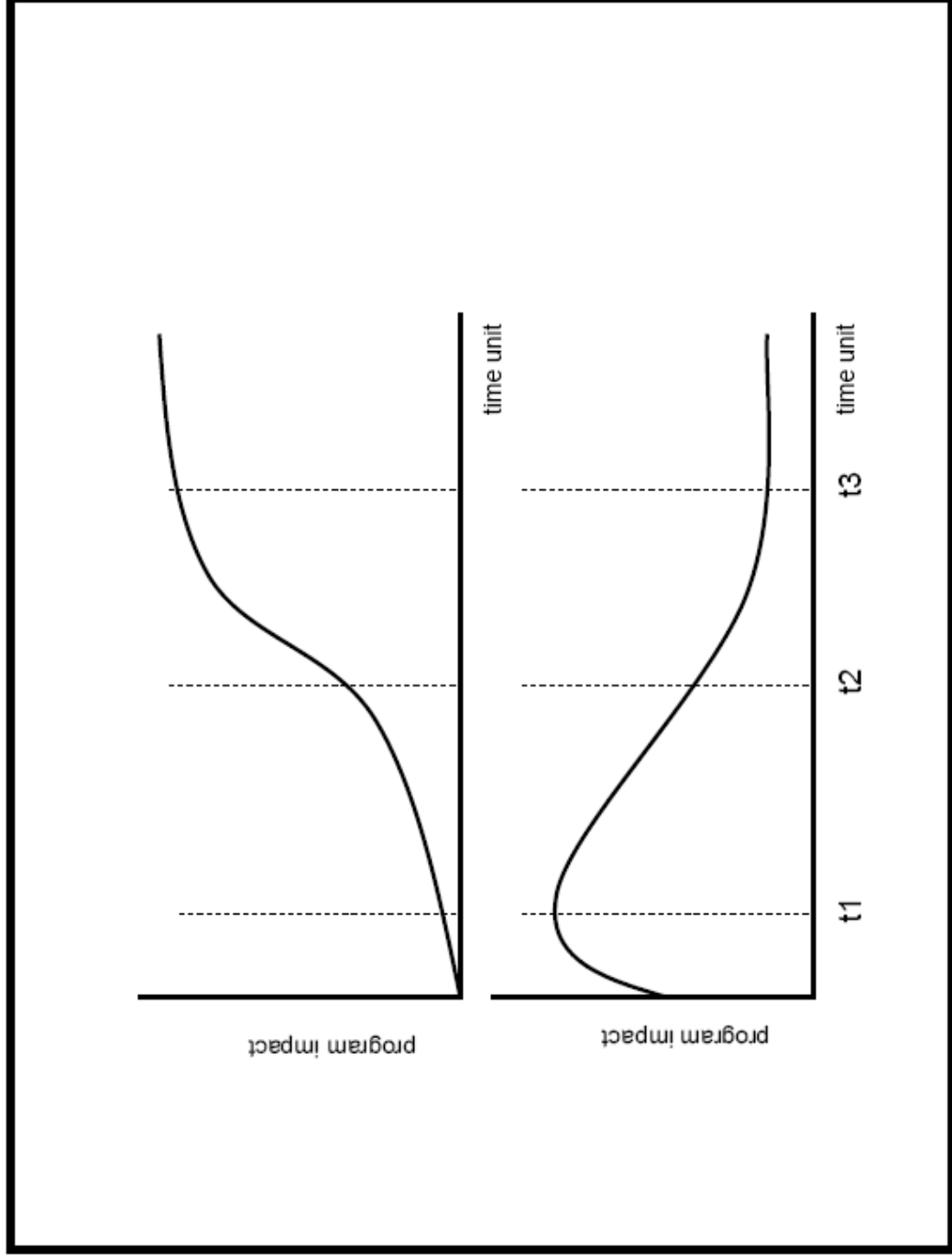
# Manejo del tiempo en la recopilación de datos

- El manejo del tiempo es crucial para el diseño de evaluación
- El monitoreo debe ayudar a brindar información para el manejo del tiempo en la evaluación

# Lecciones sobre el manejo del tiempo

- Atrasos en la implementación
  - Comienzo de la evaluación cuando se ha “completado” la intervención
- Los efectos pueden profundizarse con el tiempo
  - Aprendizaje por parte de prestadores y beneficiarios
  - Los resultados pueden ser cumulativos/intensificarse
  - Pueden surgir resultados no previstos
- Los efectos pueden disiparse con el tiempo
  - recuperación de áreas de control
  - los efectos pueden desvanecerse (computadoras en las aulas en India)
- Comprender la programación del tiempo del programa
  - planificar la recopilación de datos en consecuencia

Figure 1. The timing of evaluations can affect impact estimates





# CONCLUSIÓN

No se puede obtener una evaluación de impacto de primer nivel sin un buen sistema de monitoreo

... es necesario para comprender cómo se implementó el programa.