



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Orientaciones para su Implementación

SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Orientaciones para su Implementación

Sistema de Monitoreo y Evaluación
Orientaciones para su implementación

Febrero, 2018

PROYECTO EVALUATIONS DE USAID

Teléfono: (51-1) 2258110

Av. del Parque Norte 1160 - Oficina 702 San Borja, Lima - Perú

<http://www.pgrd.org/projects/peru-evaluations/publications/>

Elaboración de contenidos

Susana Guevara Salas

Eva Miranda Ramón

Adriana Torres Ramos

José Luis Orbegoso Peñaherrera

Tratamiento pedagógico

Norma Rodríguez Fernández

Diseño y diagramación

Luis Fucay Guín

Impresión

Empresa IMSERGRAF E.I.R.L

Dirección: Jr. Antonio Elizalde Nro. 470 Interior E-27 – Lima

Lima, Publicado e impreso en febrero 2018

Tiraje: 200 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2018-02457

Este documento se complementa con:

- Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación. Guía para Organizaciones de Gobierno
- Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación. Guía para Organizaciones de Gobierno
- Plan de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.
- Plan de Comunicación de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.
- Reporte de Monitoreo. Guía del Facilitador.
- USB: Incluye Aplicativos:
 - Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación (ABP-MyE)
 - Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación (ACMyE)

La información contenida puede ser reproducida total o parcialmente, siempre y cuando se mencione la fuente de origen.

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue elaborada por Partners for Global Research and Development (PGRD) en el marco del proyecto Evaluations.

El contenido no necesariamente refleja la opinión de USAID ni la del Gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDOS

ACRÓNIMOS	5
PRESENTACIÓN	7
INTRODUCCIÓN	9
CONTEXTO	12
ASPECTOS CONCEPTUALES	14
PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SMyE	18
Momento Previo: DECISIÓN INSTITUCIONAL Y CONFORMACIÓN DEL EQUIPO IMPULSOR	19
Paso 1: ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	21
Paso 2: DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA	28
Paso 3: DIAGNÓSTICO Y ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS	31
Paso 4: DEFINICIÓN DE UN ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	35
Paso 5: PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN	43
Paso 6: RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS	46
Paso 7: DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS	48
Paso 8: PREPARACIÓN DE REPORTES	51
Paso 9: COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INCIDENCIA PARA SU UTILIZACIÓN	53
Paso 10: REVISIÓN PERIÓDICA DE AVANCES	56
BIBLIOGRAFÍA	58
Anexos	59
A1: Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor	59
A2: Formato para actas de reuniones	61
A3: Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor	62
A4: Pautas para la elaboración de mapa de planes, programas y proyectos	65
A5: Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de MyE	69
A6: Formato base para la resolución de aprobación del plan de MyE	75
A7: Formato base para los Términos de Referencia para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo	77
A8: Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación	80
A9: Formato Base para la Resolución Aprobación del Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación	86
A10: Formatos Referentes para Elaborar Reportes de Monitoreo según Usuarios o Audiencias	88

Acrónimos

BP	Buena Práctica
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura y Riego
MMD	Metodología de Mejora del Desempeño
MOF	Manual de Organización y Funciones
MOOC	Curso en línea, abierto y masivo <i>Massive Open Online Course</i>
MyE	Monitoreo y Evaluación
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ONG	Organizaciones no Gubernamentales
PDP	Plan de Desarrollo de las Personas
PEI	Plan Estratégico Institucional
PMBOK	Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos <i>Guide to the Project Management Body of Knowledge</i>
PMyE	Plan de Monitoreo y Evaluación
PNMGP	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programas Presupuestales
PPP	Plan, Programa y Proyecto
PREVAL	Programa para el Fortalecimiento de la Capacidad Regional de Seguimiento y Evaluación
PRODUCE	Ministerio de la Producción
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
SMyE	Sistema de Monitoreo y Evaluación
TDR	Términos de Referencia
TICs	Tecnologías de la Información y la Comunicación
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional <i>United States Agency for International Development</i>
VIVIENDA	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento

Presentación

El propósito de esta guía es presentar los pasos y herramientas que se requieren para el diseño y puesta en marcha de un Sistema de Monitoreo y Evaluación (SMyE) en organizaciones de gobierno, especialmente las subnacionales.

Los pasos que aquí se explican surgen del trabajo conjunto realizado en los dos últimos años entre las Direcciones Regionales de Educación, las Gerencias de Desarrollo Social de los Gobiernos Regionales de San Martín y Ucayali¹ y el proyecto Evaluations de USAID. Los productos que resultaron de este trabajo conjunto pueden encontrarse en los portales web de ambos Gobiernos Regionales. Asimismo, recoge la experiencia de elaboración de mapa de proyectos como herramienta de priorización y alineación entre los proyectos y los objetivos institucionales y nacionales.

En la guía se explica en detalle cada paso, se dan algunos ejemplos, surgidos de la experiencia de los Gobiernos Regionales o tomados de otras organizaciones, y se presentan las herramientas que ayudan en el desarrollo de cada uno de los pasos. Varias de estas herramientas pueden encontrarse en forma de guías que acompañan estas Orientaciones.

Si bien el documento surge de la experiencia de trabajo con instituciones públicas, principalmente regionales, todas las guías han sido diseñadas y validadas para su aplicación en instituciones públicas y privadas.

Agradecemos a todos los funcionarios regionales que participaron en la validación en campo de las herramientas que aquí se presentan, a los jefes y gerentes de las oficinas regionales que lideraron los procesos para la puesta en marcha de sus sistemas de monitoreo y evaluación y a las autoridades regionales que auspiciaron este trabajo.

¹ Incluye la experiencia de trabajo con la Sub Gerencia de Articulación, Seguimiento y Evaluación de la Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto del Gobierno Regional de Ucayali.

Introducción

Estimado servidor público:

Ponemos en tus manos **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN – Orientaciones para su implementación**, que forma parte de la serie de materiales para la implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación en organizaciones de gobierno subnacionales.

¿Qué es?

Es una guía que busca orientar y optimizar tu trabajo durante el proceso de implementación del sistema de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

Tiene por finalidad contribuir con el desarrollo de capacidades para el diseño e implementación del SMyE a fin de lograr una gestión eficiente y eficaz.

Te permite conocer en detalle los pasos y las herramientas necesarias para poner en marcha los procesos de diseño e implementación de un sistema de monitoreo y evaluación, incluyendo ejemplos prácticos.

¿A quiénes se dirige?

A servidores públicos directivos y representantes de organizaciones de gobierno que cumplen funciones de planificación, monitoreo y evaluación.

De manera particular, se dirige al equipo impulsor que tendrá la responsabilidad de conducir el proceso implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación en la organización.



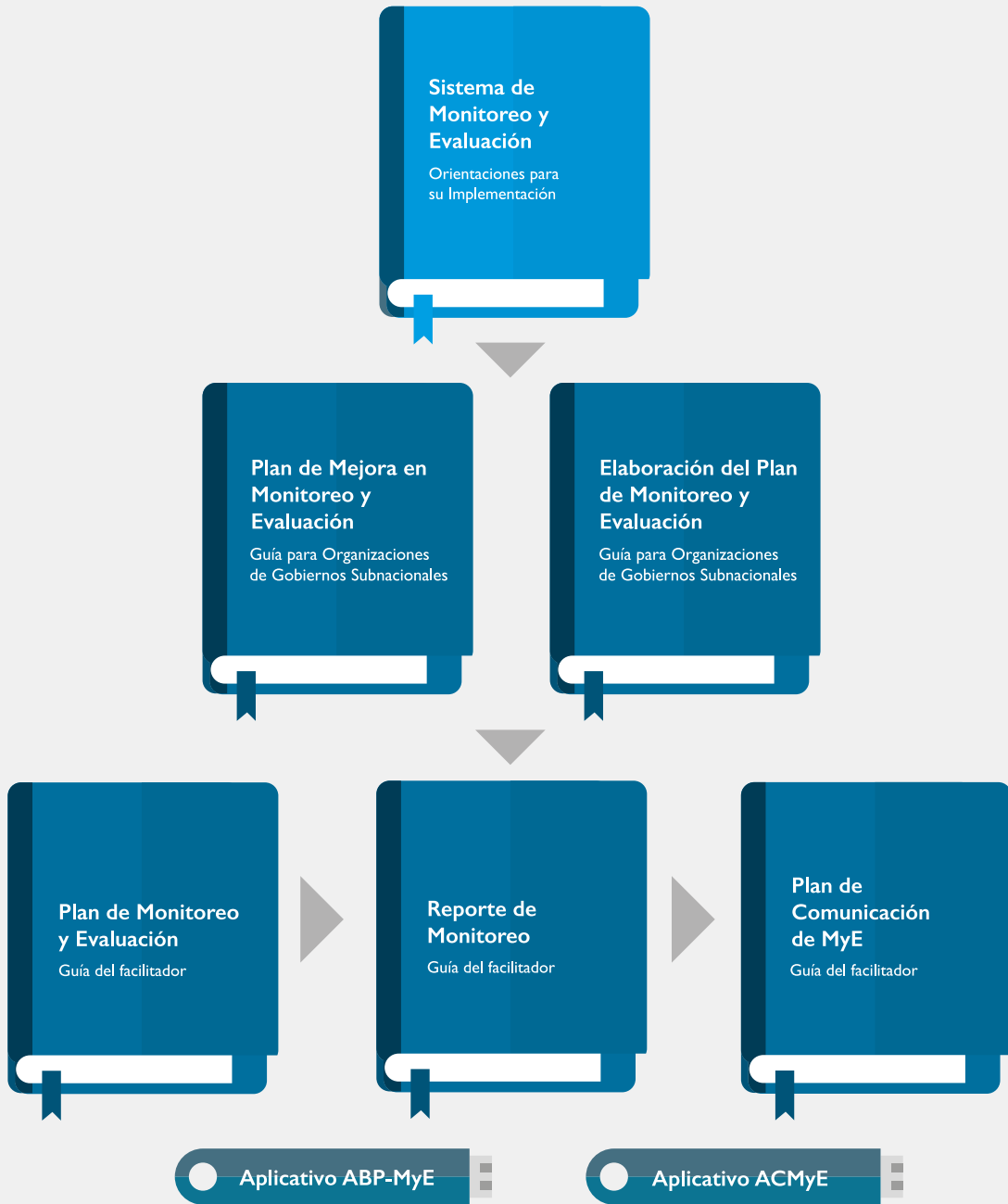
El equipo impulsor debe estar integrado por:

- **Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas al plan, programa o proyecto.**
- **Actores claves** (autoridades, líderes, instituciones aliadas).
- **Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema.**

¿Cómo se relaciona con los otros materiales?

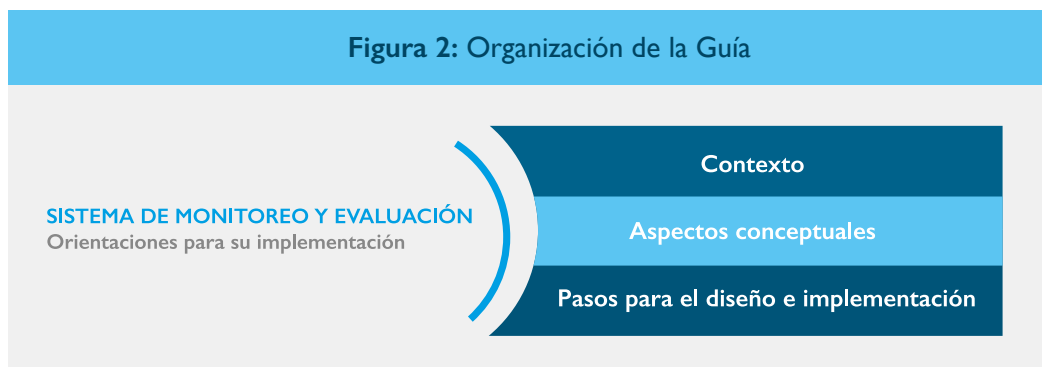
En la Figura 1 puedes observar la relación de **SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN – Orientaciones para su implementación**, con los otros materiales y recursos que orientan el proceso de implementación de sistemas de monitoreo y evaluación en organizaciones de gobierno.

Figura 1: Materiales para la Implementación de un Sistema de Monitoreo y Evaluación



¿Cómo está organizada?

La guía está organizada en tres secciones, presentadas en la figura 2.







CONTEXTO: se presenta la importancia y rol del MyE en la gestión pública e internacional.

ASPECTOS CONCEPTUALES: te presenta el enfoque así como la precisión de conceptos relativos al monitoreo y la evaluación.

PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL SMyE: encontrarás descrito el proceso a desarrollar para la implementación de un sistema de monitoreo y evaluación.

Se describen el momento previo y los 10 pasos.

Para una ubicación rápida de información, debes tener en cuenta los siguientes íconos:

-  Indica la ruta para completar información.
-  Indica la fuente de información.
-  Señala el producto que deberas elaborar en cada paso.
-  Indica información de palabras claves.

CONTEXTO

La Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP)² es el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Tiene por finalidad orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país.

La PNMGP considera cinco pilares centrales (Ver Figura 3):

1. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos
2. Presupuesto para resultados
3. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional
4. Servicio civil meritocrático
5. Seguimiento, información, evaluación y la gestión del conocimiento.

Bajo el quinto pilar se integran:

- a) Un sistema de información: que contiene los indicadores de los Planes Estratégicos Institucionales.
- b) Los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación: que contribuyen con la programación, planificación y desarrollo de políticas, la generación de conocimiento y la rendición de cuentas.
- c) La gestión del conocimiento.

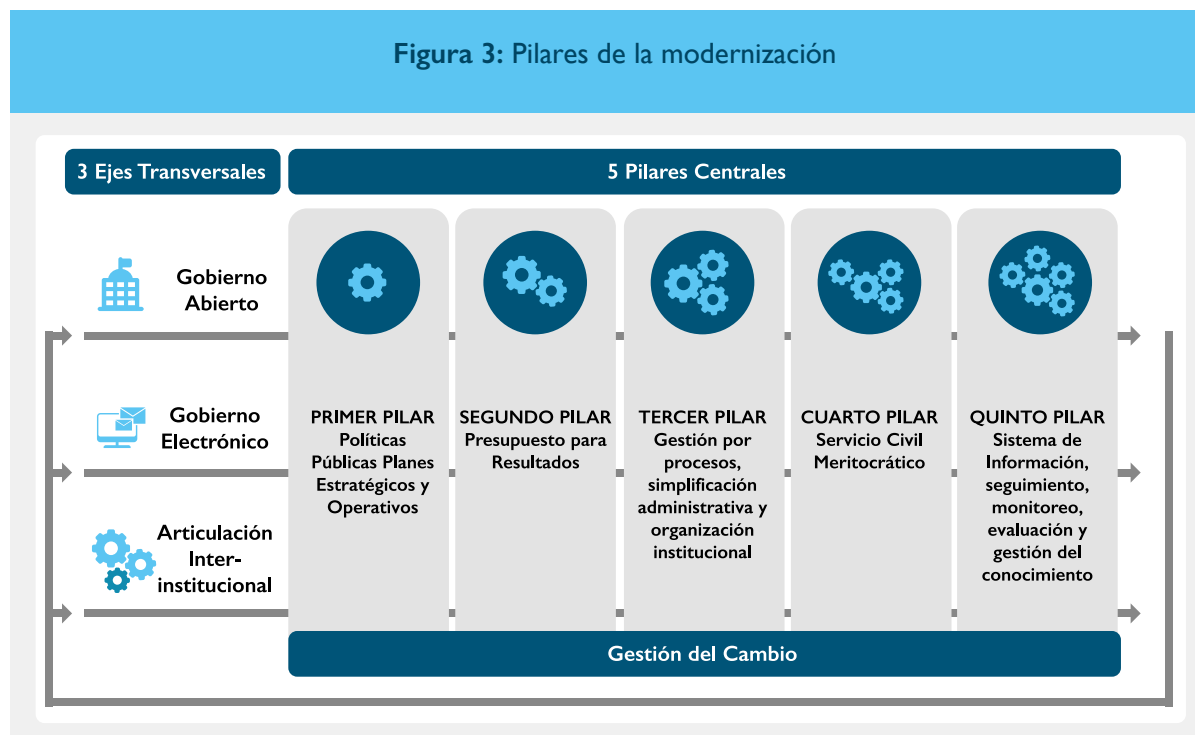


Un Estado moderno es: eficiente, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto (transparente y que rinde cuentas).



Seguimiento, información, evaluación y la gestión del conocimiento constituyen un pilar central en la modernización del Estado.

Figura 3: Pilares de la modernización



Tomado de <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021>

² Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2013-PCM del 8 de enero del 2013.

La OCDE en su informe sobre gobernanza pública en el Perú (OCDE, 2016) señala que existe un consenso entre los altos funcionarios y observadores acerca de la necesidad de mejorar significativamente la cultura de evaluación en la gestión pública, y las metodologías de seguimiento y evaluación, diseminación y capacitación. Asimismo, recomienda:

- mejorar los sistemas de información del gobierno para incluir la información de desempeño;
- fortalecer la coordinación basada en sectores; y
- fortalecer la capacidad territorial y la coordinación para el seguimiento y evaluación.



La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) tiene por misión promover políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas alrededor del mundo.



PERÚ: Gobernanza Integrada para un Crecimiento Inclusivo (OCDE, 2016)

ASPECTOS CONCEPTUALES

El monitoreo y la evaluación en el ciclo del proyecto

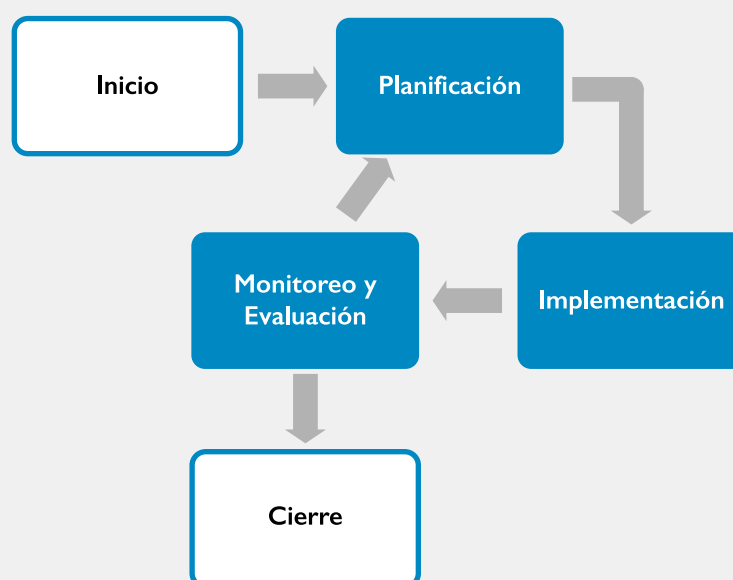
El ciclo de gestión de un Plan, Programa o Proyecto (PPP) tiene cinco etapas (Figura 4): i) inicio, ii) planificación, iii) implementación, iv) monitoreo y evaluación y v) cierre.

En este ciclo, el monitoreo y evaluación tienen un carácter permanente y sistemático, que opera como un proceso de aprendizaje institucional con el propósito de generar información relevante para la toma de decisiones en los actores involucrados en la gestión y ejecución del proyecto.



El monitoreo y la evaluación generan información relevante para la toma de decisiones en el ciclo del proyecto.

Figura 4: Ciclo de Gestión del Proyecto



Fuente: Adaptado de la guía del PMBOK, 5ta edición.

El monitoreo o seguimiento

Es una función continua o periódica que realiza una recopilación sistemática de datos, cualitativos y cuantitativos, para proporcionar información sobre el avance de las actividades, la utilización de los recursos y el desempeño de la intervención, tomando en cuenta contexto externo (OCDE, 2002).

El seguimiento del desempeño de los Programas Presupuestales (PP) es un proceso continuo de recolección y análisis de información para conocer en qué medida un PP está logrando sus objetivos y cómo se está ejecutando.

La fase de seguimiento es un proceso continuo de recolección y análisis de datos que proporciona información a la Alta Dirección, con la finalidad de mejorar la toma de decisiones y la gestión estratégica de la entidad.



Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Guía metodológica para la definición, seguimiento y uso de indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales. 2015

Son objetivos del seguimiento:

- Proporcionar información estratégica a la Alta Dirección sobre el avance del cumplimiento de los objetivos y acciones estratégicas establecidos en el proceso de planeamiento estratégico.
- Identificar las brechas entre lo planificado y lo ejecutado, sus principales causas y posibles acciones correctivas.
- Apoyar a la toma de decisiones estratégicas oportunas y a la mejora de la gestión estratégica, que contribuyan a generar valor público para los ciudadanos y la comunidad.
- Impulsar la retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico.
- Fomentar el desarrollo de capacidades en la institución y en sus organismos públicos adscritos en seguimiento y retroalimentación del proceso de planeamiento estratégico.

La evaluación

Es una apreciación sistemática y objetiva de la política institucional reflejada en los planes, con respecto a su diseño, implementación y resultados. Permite generar evidencias y contribuye a la mejora continua de la entidad.

A nivel de PEI, se desarrollan tres tipos de evaluación:

- **Evaluación de diseño**, donde se evalúa la relación lógica entre los objetivos estratégicos institucionales, las acciones estratégicas institucionales y sus indicadores asociados.
- **Evaluación de implementación**, donde se analiza la relación lógica entre las acciones estratégicas institucionales, y las actividades operativas.
- **Evaluación de resultados**, donde se identifican los logros asociados a la intervención de la entidad.

Utilidad de un sistema de monitoreo y evaluación

Los sistemas de monitoreo y evaluación constituyen una importante herramienta de gestión para los gobiernos, las instituciones privadas y las organizaciones no gubernamentales.

Los SMYE fortalecen la gestión, fomentan el aprendizaje y la producción de conocimiento en la organización, y apoyan la rendición de cuentas y la transparencia.

Según el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS), el SMYE permite:

- verificar el cumplimiento de las actividades en función de la programación y metas establecidas y
- verificar el adecuado y eficiente uso de los recursos.

El SMYE debe proveer el flujo continuo de información durante la operación de la organización, programa o proyecto para hacer



El seguimiento nos da información de como se está ejecutando el proyecto.



El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Fase de Seguimiento del proceso de Planeamiento Estratégico para Sectores. Guía Metodológica. Documento de Trabajo. 2016



La evaluación genera evidencias y contribuye a la mejora continua.



CEPLAN. Guía para el Planeamiento institucional. 2017.



Los SMYE apoyan la rendición de cuentas y la transparencia.



El SMYE debe proveer el flujo continuo de información para una toma de decisiones informada.

posible una toma de decisiones informada, a partir del sistema de información.

Por su parte, el Ministerio de Economía y Finanzas, señala que mediante el seguimiento continuo de la información de los indicadores de desempeño:

- la entidad responsable de un PP puede generar alertas para tomar las acciones correctivas si algún producto o el resultado del PP diferirán de su meta;
- permite a la Dirección General de Presupuesto Público evaluar las asignaciones de recursos presupuestarios, revisar los diseños de los PP o impulsar medidas para la mejor toma de decisiones en el PP.

Los principales objetivos del seguimiento de desempeño de los PP son:

- Verificar el logro de metas de resultados a favor de la población objetivo.
- Conocer la eficiencia en el uso de los recursos.
- Promover el uso de la información del desempeño de los PP para la implementación de las políticas públicas.
- Identificar indicios de problemas de gestión en la provisión de los productos previstos en los PP y que dificulten el logro de sus resultados, para la toma de medidas correctivas.
- Promover la transparencia frente a la población sobre el uso de los recursos y el logro de los resultados.
- Difundir información sobre el desempeño de los PP.

Componentes de un SMyE

Aunque la concepción de los SMyE ha variado con el tiempo, no significa necesariamente que se hayan superado los antiguos enfoques.

Cuadro I: Concepción de componentes de un SMyE

CONCEPCIÓN DE COMPONENTES DE UN SMYE	
Antes	Ahora
<ul style="list-style-type: none"> - énfasis en la ejecución de las actividades - enfocado en la recolección de datos de insumos y de actividades - desarticulación entre el monitoreo y la evaluación - evaluación sólo al finalizar la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> - centrado en los resultados e impactos - en el marco de la gestión basada en resultados - se desarrollan bajo un enfoque sistémico organizacional - se consideran como parte del ciclo de planificación - gestión de evidencias y la tecnología de información



El seguimiento de desempeño de los PP está vinculado a la implementación de las políticas públicas.

En el Plan para la implementación de la PNMGP se establecen **actividades para monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia** en la transformación de los insumos en los productos y resultados que los ciudadanos demandan. Estas actividades son:

- Desarrollar normatividad específica en materia de monitoreo y evaluación.
- Impulsar la implementación de herramientas de monitoreo y evaluación en las entidades que permita medir la eficiencia en el logro de resultados esperados; en función de la normatividad.
- Ampliar la cobertura de los programas anuales de evaluación independiente de las entidades públicas y del desempeño de programas presupuestales con enfoque de resultados.
- Fortalecer el uso de la información generada a partir de las evaluaciones independientes del Presupuesto por Resultados.

Observa que existe coincidencia en tres elementos básicos: a) un marco organizativo, b) las prácticas de monitoreo y evaluación y c) el uso de los productos del monitoreo y evaluación.

Planteamos el sistema de monitoreo y evaluación como un conjunto de componentes (ver cuadro 2), que a su vez coinciden con los tres elementos básicos señalados.

Ten presente que los sistemas de monitoreo y evaluación responden al contexto político, normativo e institucional donde se desarrollan.



El marco organizativo, las prácticas y el uso de los productos del monitoreo y evaluación son elementos básicos.



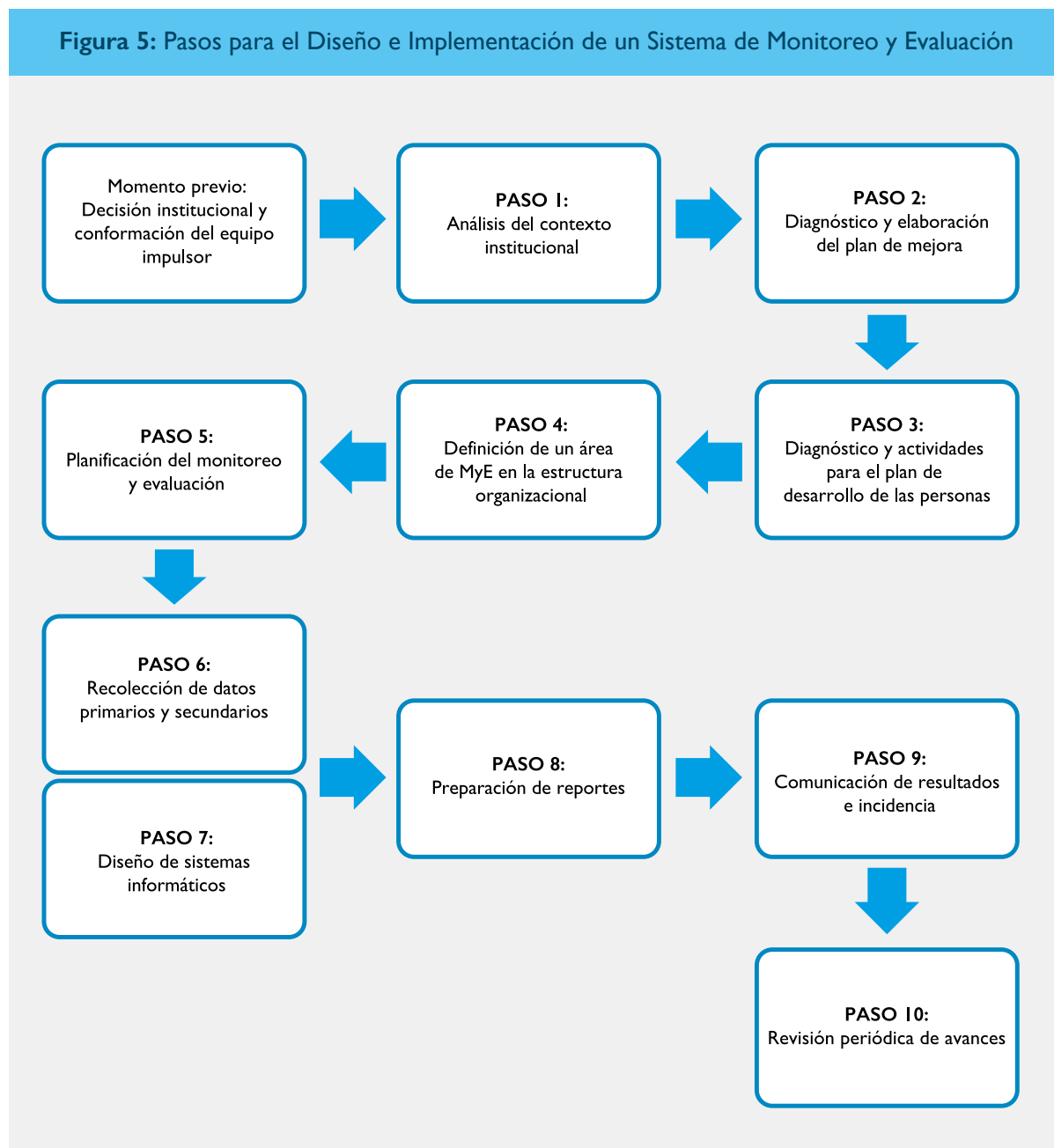
La construcción de un SMyE responde a los objetivos institucionales, el alcance del objeto de monitoreo y evaluación (plan, programa o proyecto) y de los objetivos que se proponga.

Cuadro 2: Componentes de un SMyE

COMPONENTES DE UN SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Componente	Significado
Marco normativo	Se necesita del respaldo político expresado en normas que lo regulen y que permitan la asignación de presupuesto.
Estructura organizativa con funciones en MyE	Se debe definir un órgano o dependencia con funciones de MyE claramente establecidas, que cuente con presupuesto para su funcionamiento.
Recursos humanos	Se requiere de personal con capacidades para llevar a cabo las acciones de MyE. Se debe considerar el desarrollo de las capacidades, tanto técnicas como personales vinculadas a MyE.
Plan de monitoreo y evaluación	Este documento debe describir claramente el SMyE: establecer los objetivos, identificar los cambios que se quieren observar, los indicadores, metodologías, herramientas para la recopilación de los datos, el procesamiento, los reportes.
Sistemas informáticos para el monitoreo y evaluación	Es importante contar con un sistema de información automatizado que permita procesar los datos, garantizando la calidad de los mismos.
Gestión de evidencias	Un SMyE debe retroalimentarse con otros estudios e información. Es necesario generar y realizar búsquedas de evidencias y organizarlas para su utilización.
Comunicación e incidencia	Generar una cultura de evaluación en los diferentes actores. Para ello es importante establecer una estrategia de comunicación, con mensajes para diferentes públicos, incluido el público general.
Uso de los resultados	El objetivo final de un SMyE es proporcionar evidencia para la toma de decisiones. De ahí, la importancia de la elaboración de informes y la presentación de datos de manera simple, dirigida a todos los actores, incluido el público en general.

PASOS PARA EL DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE SMyE

Teniendo en cuenta los componentes de un SMyE, te presentamos 10 pasos para su diseño e implementación, que incluye un momento previo de decisiones claves respecto al SMyE y a la conformación del equipo (Figura 5).



Elaborado por el Proyecto Evaluations de USAID considerando la experiencia de trabajo compartido con el Ministerio de Ambiente, el Gobierno Regional de Ucayali y el Gobierno Regional de San Martín.

MOMENTO PREVIO



Decisión institucional y conformación del equipo impulsor

Producto



- Equipo impulsor conformado y reconocido con una resolución o documento formal.
- Plan de trabajo del equipo impulsor.

Descripción

Previo al diseño e implementación de un SMyE, debes hacer incidencia en el nivel directivo para la toma de decisiones basadas en evidencias del monitoreo y evaluación:

- Decisión para **implementar el SMyE** en la institución, asegurando su sostenibilidad.
- Conformación de un **equipo impulsor** encargado de conducir y promover el desarrollo del sistema y su implementación.

Estas decisiones permiten superar nudos críticos y disponer del tiempo necesario para la conducción de los procesos.

En lo posible el equipo debe contar con un perfil definido y mantenerse durante todo el proceso o ciclo del programa o proyecto.

El equipo impulsor responsable del SMyE debe estar integrado por:

- **Los directivos y profesionales de las direcciones vinculadas** al plan, programa o proyecto que se va a monitorear. Es clave que involucren a los tomadores de decisiones en los procesos de MyE.
- **Actores claves** (autoridades, líderes, instituciones aliadas) con roles claros. El involucrarlos favorece que la práctica de MyE sea aceptada, valorada e incorporada de forma progresiva en las instituciones. Para ello, es importante que la gerencia o alta dirección reconozca los beneficios de la función de monitoreo y evaluación, y que conozca qué información requiere y dispone.
- **Responsables de las áreas que aseguren el funcionamiento del sistema** (planeamiento y presupuesto, recursos humanos, monitoreo, evaluación y sistemas de información).

Las funciones del equipo impulsor se presentan en el cuadro 3.



En las instituciones públicas, la conducción de los procesos de monitoreo y evaluación debe estar a cargo de un equipo reconocido formalmente, con resolución administrativa u otro documento similar.

Cuadro 3: Funciones del Equipo Impulsor

FUNCIONES DEL EQUIPO IMPULSOR	
El equipo impulsor tendrá las siguientes funciones:	
1.	Generar espacios de discusión acerca del monitoreo y la evaluación: significado, importancia y mandatos legales, así como para armonizar conceptos y enfoques.
2.	Fundamentar la necesidad de diseñar e implementar un sistema de monitoreo y evaluación: por qué se quiere, quiénes demandan la información de MyE, para qué se quiere dicha información. Incluye el sustento para la implementación del sistema informático de MyE.
3.	Elaborar un plan de trabajo u hoja de ruta en el que se detallen las siguientes actividades: Paso 1: Realizar un análisis del contexto Pasos 2 y 3: Elaborar el diagnóstico Paso 4: Proponer cambios en la estructura organizacional Paso 5: Elaborar el PMyE Pasos 6 a 10: Implementar el SMyE
4.	Elaborar actas de las reuniones que realiza con el fin de documentar el proceso.

Ejemplos

En los Anexos encontrarás los siguientes ejemplos de documentos y resoluciones que se utilizan para la conformación del equipo técnico líder de MyE:

- Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor (anexo 1)
- Formato para las actas de reuniones (anexo 2)
- Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor (anexo 3)

Paso I



ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL

Producto



Documento síntesis del **ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL** para el diseño e implementación del SMyE incluyendo:

- La descripción de la normatividad existente
- Las áreas u oficinas y el mapa de actores que tienen funciones de MyE
- Las audiencias y sus necesidades de información
- Los PPP e indicadores prioritarios de la institución
- Las prioridades de MyE, identificadas
- Los sistemas de información institucional
- El mapa de planes, programas y proyectos

Descripción

Se debe realizar un diagnóstico inicial que permita obtener la información siguiente:

- identificar las funciones de MyE que la organización desarrolla,
- quiénes están ejerciendo las funciones de MyE, sus fortalezas y debilidades,
- identificar las instancias que están generando datos,
- la existencia de sistemas de información,
- las necesidades de información de los diversos actores,
- cómo se está usando los resultados del monitoreo y evaluación.



El diagnóstico permite conocer las condiciones y características del contexto institucional en el que implementaremos el SMyE.



La normatividad legal expresa la voluntad política para desarrollar las funciones de MyE.

Las actividades que debe realizar el equipo impulsor para el análisis del contexto son:

- **I. Identificación de la normatividad existente en MyE**



Debes conocer el marco normativo a nivel sectorial, regional e institucional en el cual se desarrolla el PMyE, que a su vez le proporcionará legalidad y apoyo político a su implementación.

En el país, la normatividad legal traduce la voluntad política, en este caso, para desarrollar las funciones de MyE.

La práctica del MyE en la administración pública peruana es reciente y se inicia en el marco de la reforma y modernización del Estado. Se tienen diferentes normas que incorporan las funciones de MyE en el quehacer del sector público en el entendimiento que coadyuvan a la transparencia y rendición de cuentas, así como a una mejor gestión para la obtención de resultados.

En el cuadro 4 se presenta las normas generales en las que se establece la función de MyE de las entidades públicas, tanto nacionales como regionales. Esto significa que existe la voluntad política para desarrollar el MyE, así como el mandato de implementarlos.

Cuadro 4: Normas que establecen las funciones de MyE en el Sector Público

NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO	
Norma	Contenido
Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado (Ley N° 27658, del 29 de enero 2002)	Destaca la evaluación como una acción fundamental del proceso de modernización de la gestión del Estado: “Institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados, a través del uso de modernos recursos tecnológicos, la planificación estratégica y concertada, la rendición pública y periódica de cuentas y la transparencia a fin de garantizar canales que permitan el control de las acciones del Estado” (artículo 5, inciso f).
Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (PNMGP) (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM)	La PNMGP tiene por objetivo general orientar, articular e impulsar, en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo del país. Desarrolla cinco pilares centrales, siendo el quinto pilar el <i>sistema de información, seguimiento, evaluación y la gestión del conocimiento</i> . Dentro del cual plantea el <i>Objetivo 6. Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan</i> y el <i>Objetivo 7. Desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión.</i>
Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (Ley 27867 del 8 de noviembre 2002)	Considera la evaluación en diferentes artículos, como un principio rector y en las funciones que cumple. El artículo 8 establece los principios rectores de las políticas y gestión regional. Uno de ellos es la gestión moderna y rendición de cuentas, que señala “La Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales





NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO	
Norma	Contenido
	<p>incorporarán a sus programas de acción mecanismos concretos para la rendición de cuentas a la ciudadanía sobre los avances, logros, dificultades y perspectivas de su gestión”. Otros principios rectores que se consideran son la eficacia, eficiencia, equidad y sostenibilidad. Todos estos principios rectores son materia de evaluación en el Informe Anual presentado por el Presidente Regional.</p> <p>La ley citada establece que “La administración regional se ejerce bajo un sistema gerencial y se sustenta en la planificación estratégica, organización, dirección, ejecución, evaluación y control, dentro del marco de las normas emitidas por los sistemas administrativos nacionales” (artículo 33).</p> <p>Asimismo, señala que una de las funciones generales de los Gobiernos regionales es la “Función de supervisión, evaluación y control. Fiscalizando la gestión administrativa regional, el cumplimiento de las normas, los planes regionales y la calidad de los servicios, fomentando la participación de la sociedad civil” (artículo 45). La evaluación es considerada como una de las funciones específicas cuando se refiere a las políticas, planes y programas educativos regionales (artículo 47), en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y micro empresa (artículo 48), en materia de salud (artículo 49), población (artículo 50), materia agraria (artículo 51), pesquera (artículo 52), materia ambiental y de ordenamiento territorial (artículo 53), industria (artículo 54), comercio (artículo 55), transportes (artículo 56), telecomunicaciones (artículo 57), vivienda y saneamiento (artículo 58), energía, minas e hidrocarburos (artículo 59), desarrollo social e igualdad de oportunidades (artículo 60), defensa civil (artículo 61), administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado (artículo 62), materia de turismo (artículo 63), artesanía (artículo 64).</p>
Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto (Ley N° 28411 del 6 de diciembre de 2004)	<p>Considera la eficiencia en la ejecución de los fondos públicos para lo cual debe orientarse hacia el logro de resultados. “Las políticas de gasto público vinculadas a los fines del Estado deben establecerse teniendo en cuenta la situación económica-financiera y el cumplimiento de los objetivos de estabilidad macro fiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad” (artículo X).</p> <p>Esta misma norma considera el seguimiento y la evaluación de los objetivos y metas del presupuesto: “El presupuesto y sus modificaciones deben contener información suficiente y adecuada para efectuar la evaluación y seguimiento de los objetivos y metas” (artículo VIII).</p> <p>En el Capítulo V, se precisa la evaluación presupuestaria, tanto de resultados como de la ejecución financiera: “En la fase de Evaluación Presupuestaria, en adelante Evaluación, se realiza la medición de los resultados obtenidos y el análisis de las variaciones físicas y financieras observadas, en relación a lo aprobado en los presupuestos del Sector Público, utilizando instrumentos tales como indicadores de desempeño en la ejecución del gasto. Esta evaluación constituye fuente de información para fase de programación presupuestaria, concordante con la mejora de la calidad del gasto público” (artículo 46).</p>



NORMAS QUE ESTABLECEN LAS FUNCIONES DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO	
Norma	Contenido
Políticas Nacionales de obligatorio cumplimiento para las entidades del Gobierno Nacional (Decreto Supremo N° 027-PCM aprobado el 22 de marzo de 2007)	Señala que anualmente cada Ministerio establecerá metas e indicadores de desempeño y éstas deben ser evaluadas semestralmente. “Mediante Resolución Ministerial del sector respectivo, que deberá ser aprobada dentro de los primeros quince días del mes de enero de cada año, los Ministerios publicará las metas concretas y los indicadores de desempeño para evaluar semestralmente el cumplimiento de las Políticas Nacionales y Sectoriales de su competencia. Dichas metas deben corresponder a los programas multianuales y a sus estrategias de inversión y gasto social asociadas, conforme a lo establecido por el Ministerio de Economía y Finanzas en coordinación con los demás Ministerios” (artículo 3).
Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias (Ley N° 29158, de diciembre 2007)	Indica que una de las funciones del Poder Ejecutivo es evaluar las políticas nacionales y sectoriales: “Planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado” (artículo 6, inciso 2). La misma Ley considera que son funciones generales de los Ministerios, la evaluación y el seguimiento de las políticas nacionales y sectoriales de su competencia, en coordinación con los Gobiernos regionales y locales: “Formular, planear, dirigir, coordinar, ejecutar, supervisar y evaluar la política nacional y sectorial bajo su competencia, aplicable a todos los niveles de gobierno; b) Aprobar las disposiciones normativas que les correspondan” (artículo 23, inciso a). “Realizar seguimiento respecto del desempeño y logros alcanzados a nivel nacional, regional y local, y tomar las medidas correspondientes” (artículo 23, incisos e).
Lineamientos para la evaluación, seguimiento y gestión de la evidencia de las políticas, planes, programas y proyectos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (Resolución Ministerial N° 192-2012-MIDIS del 23 de octubre 2012).	
Lineamientos para el seguimiento, evaluación del impacto y gestión de la evidencia de las políticas nacionales y sectoriales, planes sectoriales, normas y objetivos de los programas y proyectos especiales (Resolución Ministerial N° 365-2015-MINAGRI del 14 de julio 2015).	
Normas para el seguimiento y evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (Resolución Ministerial N° 142-2016-MIMP del 27 de junio 2016).	
Fase de Seguimiento del proceso de Planeamiento Estratégico para Sectores. Guía metodológica. Documento de Trabajo. Agosto 2016. CEPLAN. La Guía busca homogeneizar criterios, aspectos metodológicos y procedimentales que permitan orientar a los sectores y a sus organismos públicos adscritos en el desarrollo del seguimiento estratégico.	
Guía Metodológica de la fase institucional del proceso de planeamiento estratégico. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 010-2016-CEPLAN/PDC el 25 de febrero del 2016. Establece como cuarta fase dentro del Planeamiento Estratégico a la Fase de Seguimiento.	
Guía para el Planeamiento Institucional. Aprobada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 33-2017-CEPLAN/PCD el 02 de junio del 2017. Establece como cuarta fase dentro del Planeamiento Estratégico a la Fase de Seguimiento y Evaluación para la mejora continua.	

- **2. Identificación de las áreas u oficinas que tienen funciones de MyE**

Esta actividad tiene por finalidad fortalecer las áreas que existen y evitar la duplicidad de funciones. Te proponemos la elaboración de un mapa de actores de las diferentes instancias de la organización e identificar aquellas que implementan acciones de monitoreo y evaluación.

El mapa de actores se puede construir respondiendo a las siguientes preguntas:

- a) ¿Qué instancias de la organización realizan monitoreo y evaluación?
Incluye a las gerencias o direcciones y a los programas o proyectos públicos o de la cooperación internacional.
- b) ¿Qué instancias de la organización están generando datos en sistemas manuales o automatizados?
Indaga en las oficinas de estadísticas, direcciones, programas o proyectos públicos o de la cooperación internacional.
- c) ¿Qué instancias de la organización requieren elaborar reportes de monitoreo y evaluación?
- d) ¿Qué instancias de la organización son responsables de proyectos de inversión?

Las fuentes de información para la elaboración del mapa de actores son el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y entrevistas con los Directores Generales, de la Oficina de Planificación y Presupuesto y de la Oficina de Estadística.

- **3. Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos**

El mapa de PPP del ámbito de acción institucional es útil porque:

- proporciona información relevante sobre la alineación de sus intervenciones con las políticas nacionales y regionales;
- contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación para que se complementen y potencien los esfuerzos de las instituciones e instancias involucradas;
- orienta la realización del monitoreo y evaluación permitiendo valorar el aporte de los proyectos a los objetivos de la institución.

Las preguntas siguientes te ayudarán en el proceso de elaboración del mapa de PPP:

- a) ¿Cuáles son los planes, programas y proyectos que la institución implementa en la actualidad?
- b) ¿Cuáles son los PPP que otras instituciones (Cooperación Internacional u Organizaciones no Gubernamentales) implementan en el territorio bajo la jurisdicción de la institución?
- c) ¿Los PPP identificados se encuentran alineados a las políticas nacionales y regionales?
- d) ¿A qué políticas nacionales y regionales se encuentran alineados los PPP?
- e) ¿Qué indicadores de las políticas nacionales y regionales son alimentados por los PPP identificados?

En el Anexo 4 te presentamos las pautas para la elaboración de mapas de PPP.

- **4. Identificación de indicadores y sistemas de información existentes**

El SMyE se sostiene en un sistema de información sólido, de ahí la importancia de identificar su existencia y características.

Las siguientes preguntas te apoyan en esta actividad:

- a) ¿Qué indicadores se generan en la organización?
- b) ¿Cuáles indicadores son requeridos? ¿Por quién?
- c) ¿Qué sistemas proporcionan información para el cálculo de los indicadores?

- **5. Análisis y reflexión sobre los temas de monitoreo y evaluación**

Realiza reuniones de análisis y reflexión sobre MyE con la finalidad de homogenizar enfoques, conceptos y lenguaje, así como para establecer las prioridades del MyE en la organización.

Te sugerimos realizar reuniones cortas con la participación de representantes de MyE de las áreas involucradas.

Te sugerimos las siguientes preguntas para el análisis y reflexión sobre MyE:

- a) ¿Cuál es la misión y los objetivos institucionales y cómo el monitoreo y la evaluación pueden ayudar a alcanzarlos?
- b) ¿Qué se está entendiendo por monitoreo y evaluación?
- c) ¿Cuáles son los principales problemas o limitantes relacionadas a la generación y uso de la información?
- d) ¿Qué experiencias previas en monitoreo y evaluación tiene la organización? ¿Cuáles fueron los resultados de dichas experiencias?
- e) ¿Cómo la cultura de la organización facilitará / limitará la implementación del SMyE?
- f) ¿Quiénes se beneficiarán del sistema de monitoreo y evaluación?
- g) ¿Quiénes o cuáles son las principales audiencias o actores o decisores? ¿Por qué?

A continuación, te presentamos las actividades (Cuadro 5) para el análisis del contexto institucional, explicitando las tareas sugeridas.

Cuadro 5: Actividades y Tareas para el Análisis del Contexto Institucional

ACTIVIDADES Y TAREAS PARA EL ANÁLISIS DEL CONTEXTO INSTITUCIONAL	
Actividades	Tareas
1. Identificación de normatividad existente en MyE, a nivel sectorial, regional e institucional.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión de normas - Entrevista con asesoría jurídica - Elaboración de síntesis
2. Identificación de las áreas que tienen funciones de MyE y las audiencias que utilizan la información.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisión del ROF - Revisión del Manual de Organización y Funciones ((MOF) - Identificación de las áreas, oficinas con funciones de MyE - Elaboración del mapa de actores que cumplen funciones de MyE - Entrevistas con gerentes y directores de las diferentes áreas para identificar las necesidades de información
3. Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos del ámbito de acción institucional	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de políticas nacionales y regionales - Diseño, organización del trabajo y elaboración de instrumento de recolección de datos - Levantamiento de información con las áreas de la institución para la identificación de planes, programas y proyectos del ámbito de acción institucional e información general - Procesamiento de la información y elaboración del mapa alineando los PPP identificados a las políticas nacionales y regionales
4. Identificación de indicadores y sistemas de información existentes	<ul style="list-style-type: none"> - Entrevistas con directores de las diferentes áreas - Revisión de informes de gestión - Revisión de planes, programas y proyectos - Elaboración del mapa de planes, programas y proyectos - Identificación de los indicadores prioritarios de la institución - Identificación de los sistema informáticos que utiliza la institución
5. Reuniones de análisis y reflexión sobre los temas de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de lista de preguntas a discutir - Búsqueda de bibliografía para sustentar aspectos técnicos - Identificación de una organización / especialista para la asistencia técnica requerida (si fuese necesario). La entidad nacional rectora en planificación y monitoreo es el CEPLAN, quien debe ser el principal referente. Asimismo, se sugiere contactar a las dos redes de profesionales especialistas en el tema: Red Peruana de Monitoreo y Evaluación³ (RedPERUME) y la Red Peruana de Evaluación⁴ (EvalPerú). - Elaboración de la síntesis del análisis del contexto institucional

³ <https://www.mimp.gob.pe/omep/redperume.php>

⁴ <http://www.evalperu.org/>

Paso 2



DIAGNÓSTICO Y ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

Productos



- Resultados de la medición del desempeño institucional en base a buenas prácticas de MyE, con la identificación de brechas y sus causas.
- Plan de mejora del desempeño en MyE.

Descripción

En este paso, corresponde al equipo impulsor facilitar y dirigir el diagnóstico del MyE en el ámbito institucional, focalizando en el análisis de las fortalezas y debilidades.

Es un diagnóstico más especializado y de mayor profundidad que el realizado en el paso anterior, con énfasis en las funciones de MyE, y cómo se vienen implementando en la organización.

Te sugerimos aplicar la metodología de mejora del desempeño, utilizando la guía I “Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación” (ver cuadro 6).

Cuadro 6: Momentos de la Mejora del Desempeño

MEJORA DEL DESEMPEÑO
La metodología se aplica en cinco momentos
1. Reflexión inicial
2. Medición de las buenas prácticas e identificación de las brechas de desempeño.
3. Análisis de las brechas e identificación de las causas principales (causas raíz).
4. Elaboración del Plan de mejora del desempeño.
5. Implementación del Plan de mejora del desempeño y retroalimentación.

Te presentamos 14 buenas prácticas identificadas, con sus respectivos criterios de verificación (Cuadro 7 y Aplicativo ABP-MyE v3.0 - 2017). Observarás que están organizadas en las funciones de planificación, monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias, desarrollo de capacidades y principios y valores éticos.





Esas buenas prácticas orientan la medición de los procesos y la planificación de las actividades de mejora del desempeño en MyE. Asimismo, contribuyen también al fortalecimiento de capacidades institucionales para cumplir las funciones de MyE.

Para la medición del desempeño basado en buenas prácticas se cuenta con el Aplicativo “Medición del Desempeño en Base a Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación de Organizaciones Implementadoras de Planes, Programas y Proyectos de Desarrollo” - ABP-MyE v3.0 - 2017.



El instrumento utiliza una lista de chequeo, en la cual, cada buena práctica es medida a través de los criterios de verificación.

Al finalizar la aplicación del instrumento se tiene una valoración del desempeño por cada función. Luego, se identifican las brechas –diferencia entre el puntaje máximo y el puntaje obtenido- y se analizan las causas, a partir de las cuales se elabora un Plan de mejora del desempeño.

Cuadro 7: Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación

BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Funciones	Buenas Prácticas
Planificación 	Buena Práctica 01: La institución cuenta con un área que realiza la función de planificación, considerando criterios de calidad y gestión de riesgos.
	Buena Práctica 02: La Institución cuenta con un plan estratégico institucional (PEI), o documento similar, articulado a las políticas del Estado.
	Buena Práctica 03: La institución formula e implementa planes, programas y proyectos (PPP) a partir de su plan estratégico o documento similar.
	Buena Práctica 04: La institución formula planes operativos anuales (POA) para cada plan, programa y proyecto que implementa, los cuales están alineados al plan estratégico institucional o documento similar.
Monitoreo 	Buena Práctica 05: La institución cuenta con un área que realiza la función de monitoreo de los planes, programas y proyectos, considerando criterios de calidad y gestión de riesgos.
	Buena Práctica 06: La institución cuenta con un Plan de MyE del Plan Estratégico Institucional (o documento similar), el cual establece indicadores mediante los cuales monitorea y evalúa el cumplimiento de los objetivos del PEI.
	Buena Práctica 07: La institución cuenta con un Plan de MyE de cada uno de sus PPP, estableciendo en ellos, indicadores mediante los cuales monitorea y evalúa el cumplimiento de sus objetivos, incorporando criterios de calidad y gestión de riesgos.
	Buena Práctica 08: La institución diseña e implementa algún sistema de información en apoyo a la gestión y toma de decisiones.
Evaluación 	Buena Práctica 09: La institución cuenta con un área que realiza la función de evaluación de los planes, programas y proyectos, incorporando criterios de calidad y de gestión de riesgos.
	Buena Práctica 10: La institución realiza o solicita estudios de evaluación de acuerdo a estándares.
Gestión y uso de evidencias 	Buena Práctica 11: La institución cuenta con personal y procesos para la gestión y uso de evidencias
	Buena Práctica 12: La institución gestiona y usa evidencias obtenidas en los procesos de monitoreo y evaluación de sus PPP y otras fuentes.



BUENAS PRÁCTICAS DE MONITOREO Y EVALUACIÓN	
Funciones	Buenas Prácticas
Desarrollo de capacidades 	Buena Práctica 13: La institución fortalece las capacidades e impulsa el desarrollo del personal encargado del monitoreo, evaluación, gestión y uso de evidencias
Principios y valores éticos 	Buena Práctica 14: La institución aplica principios y valores éticos para el monitoreo, evaluación y uso de evidencias.

Precisamos que la primera medición del desempeño es considerada como la **línea de base**, porque permite identificar el nivel de desempeño inicial y sirve para realizar comparaciones con los resultados de las siguientes mediciones.



Según sea el interés y priorización institucional, puedes realizar la medición en todas las funciones o iniciar por alguna función específica.

En base a los resultados del diagnóstico, el equipo responsable debe conducir la elaboración del Plan de mejora.

El Plan de mejora debe ser incluido en los planes operativos de la institución, para garantizar que las actividades cuenten con los recursos necesarios (dinero y tiempo) y se avance también en la institucionalización del SMYE.

Herramientas

Cuentas con dos herramientas: Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – Guía para organizaciones de gobierno y el Aplicativo “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017

 <p>Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – Guía para organizaciones de gobierno</p>	<p>Es un documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.</p>
 <p>APLICATIVO “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017</p>	<p>El instrumento contiene una lista de chequeo para las 14 Buenas Prácticas en MyE. Cada buena práctica tiene criterios y fuentes de verificación.</p> <p>Se utiliza a través de un aplicativo en Excel y permite realizar la valoración de las 14 buenas prácticas y las funciones respectivas, visualizándose de manera automática las tablas y los gráficos con los resultados de la medición.</p> <p>Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado; mínimo, intermedio o avanzado.</p>

Paso 3



DIAGNÓSTICO Y ACTIVIDADES PARA EL PLAN DE DESARROLLO DE LAS PERSONAS

Productos



- Diagnóstico de necesidades de capacitación de los profesionales de las áreas de MyE.
- Actividades de capacitación en MyE, identificadas e incorporadas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) y en el Plan Operativo Institucional (POI).

Descripción

El desarrollo exitoso de los sistemas de MyE tiene como condición fundamental el fortalecimiento de capacidades de los recursos humanos que trabajan en las áreas que ejecutan estas funciones.

El diseño y la implementación de sistemas de MyE requieren de un conjunto integrado y complementario de actividades de desarrollo de capacidades.

El equipo que conduce el proceso de diseño e implementación del sistema de MyE debe responder a un perfil de competencias en MyE, contar con liderazgo, que favorecerán la conducción técnica y la calidad de los productos.

Las competencias en MyE deben ser individuales y a su vez complementarias entre los integrantes del equipo de MyE. La institución ha de contar con procesos y lineamientos para el desarrollo de capacidades, incorporándolos en la evaluación de desempeño.

En la actualidad, se plantea el fortalecimiento de capacidades a partir de la identificación de brechas entre las funciones y competencias que debería cumplir el recurso humano y lo que en realidad cumplen.

Para conocer las competencias del personal que trabaja en el área de monitoreo y evaluación te sugerimos revisar el perfil de competencias del profesional que cumple funciones de monitoreo, evaluación y gestión de evidencias ⁵.

En el siguiente cuadro se presenta el perfil con las competencias claves y competencias técnicas. El perfil de competencias con las capacidades o saberes se presenta en el Anexo 5.



El desarrollo de capacidades de las personas se favorece cuando es realizado a través de capacitación, asistencia técnica especializada e intercambio de experiencias en MyE.

⁵ La competencia es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer la persona para desempeñar adecuadamente sus funciones.

Cuadro 8: Perfil de competencias

PERFIL DE COMPETENCIAS	
Claves o personal-sociales	<ul style="list-style-type: none"> - Facilitación de procesos - Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento - Escucha activa - Comportamiento guiado por valores y principios éticos - Práctica de valores democráticos y participativos - Negociación - Liderazgo de equipos - Trabajo en equipo
Competencias específicas para el monitoreo	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan / Programa / Proyecto. - Diseñar los instrumentos /herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación. - Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección. - Recolectar datos utilizando instrumentos/ herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos. - Verificar la calidad del dato recolectado según los criterios preestablecidos. - Procesar los datos en función de las necesidades de análisis. - Organizar la información en función a los objetivos del Plan / Programa / Proyecto. - Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.
Competencias específicas para la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política. - Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida. - Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación. - Elaborar instrumentos de recojo de datos válidos y confiables según el diseño de la evaluación. - Recolectar datos aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad. - Procesar los datos verificando su calidad. - Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación. - Identificar los hallazgos significativos en función a las preguntas y objetivos de la evaluación.





PERFIL DE COMPETENCIAS	
	<ul style="list-style-type: none"> - Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios de valor y mérito. - Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios. - Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación. - Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución. - Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.
Competencias específicas para la gestión y uso de evidencias	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar los usos de la evidencia para la toma de decisiones. - Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas. - Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios - Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando Tecnologías de la Información y de la Comunicación según usuarios.

El Aplicativo “Autodiagnóstico del Nivel de Competencias para el Monitoreo y Evaluación” te permite dos niveles de análisis: a nivel de las personas y a nivel institucional.

El aplicativo utiliza una lista de chequeo, en la cual, cada profesional se califica en relación a cada una de las competencias que se espera debe contar para el cumplimiento de su función.

Al finalizar la aplicación, el profesional tiene una valoración de sus fortalezas y debilidades con relación a monitoreo, evaluación, gestión de evidencias y habilidades blandas, como liderazgo, facilitación y valores éticos.

A nivel institucional esta información te permite la elaboración de la línea de base, la evaluación o el diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal que trabaja en las áreas de MyE, y que se constituye en un insumo clave para la formulación de planes de capacitación, programas de educación continua, planes de desarrollo de las personas y programas de post grado en MyE.

El diagnóstico institucional resulta del consolidado de los autodiagnósticos de cada profesional del área de MyE. Para ello, es necesario organizarte para:

- Identificar a los profesionales que cumplen funciones de MyE.
- Enviar a cada profesional el aplicativo ACMyE solicitando su autodiagnóstico y devolución.
- Consolidar y analizar la información




Para realizar el diagnóstico de competencias cuenta con el Aplicativo “Autodiagnóstico del Nivel de Competencias para el Monitoreo y Evaluación” ACMyE v3.0 – 2017

La experiencia señala que es indispensable desarrollar capacidades para la comunicación e incidencia de resultados y evidencia dirigida a actores interesados y tomadores de decisiones, a fin de que puedan recibir la información en forma oportuna y apropiada. Considera la conveniencia de involucrar como docentes / facilitadores a profesionales de MyE que se encuentran ejerciendo dichas funciones en instituciones del mismo sector, ello genera el intercambio de experiencias, motivación y aprendizaje colaborativo.

Todas las actividades de desarrollo de capacidades en MyE (capacitación, asistencia técnica e intercambio de experiencias) deben ser incluidas en el Plan de Desarrollo de las Personas (PDP) de la institución y este a su vez en Plan Operativo Institucional (POI), para asegurar su financiamiento.

Herramientas

<p>APLICATIVO “Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación –ACMyE v3.0 – 2017”</p> 	<p>Es una herramienta en Excel.</p> <p>Permite identificar el nivel de desarrollo de las competencias claves o personal sociales y de las competencias específicas o técnicas para el monitoreo, la evaluación y la gestión de evidencias, de los profesionales que cumplen funciones de MyE.</p> <p>Esto se logra través de un autoanálisis crítico de parte del profesional y se expresa en cuatro niveles de desarrollo: mínimo, intermedio, aceptable y competencia lograda.</p> <p>Los resultados pueden ser utilizados a nivel individual (planes de desarrollo profesional en MyE) y a nivel institucional (diagnóstico de necesidades de capacitación, planes de capacitación o PDP en monitoreo y evaluación).</p>
---	---

Paso 4



DEFINICIÓN DE UN ÁREA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Productos



- Estructura organizacional que incorpora el área de MyE (aplica en caso que la institución no cuente con ello).
- Funciones de monitoreo y evaluación explícitas en la instancia que corresponde.

Descripción

Un factor de éxito de un sistema de monitoreo y evaluación es establecer en la estructura organizacional una instancia que tenga la rectoría o el mandato específico para implementar las funciones de monitoreo y evaluación.

Esta instancia debe contar con recursos humanos capacitados y con presupuesto para implementar el sistema. Se observa que en las organizaciones donde las funciones de MyE no han estado incluidas o previstas en el presupuesto institucional o en el plan operativo institucional, los equipos han tenido limitaciones para cumplir con dichas funciones.



De la experiencia, hemos aprendido que es fundamental programar en el presupuesto institucional partidas específicas para las actividades de MyE de los PPP.

En la Cuadro 9 se muestra un ejemplo de lo que debe considerar el presupuesto de MyE.

Cuadro 9: Rubros a ser Considerados en el Presupuesto

RUBROS DE MyE A CONSIDERAR EN EL PRESUPUESTO			
Recursos humanos	Actividades de monitoreo	Diseño y ejecución de evaluaciones	Equipamiento
- Personal profesional	- Visitas de campo - Reuniones para capacitación en la implementación del sistema MyE - Reuniones para análisis de información - Reproducción de formatos - Diseño de sistema informático	- Estudio de línea de base - Evaluación intermedia - Evaluación final	- Computadoras - Impresoras

Adicionalmente, se debe garantizar cierto grado de independencia de la instancia de MyE, para controlar la influencia política en las decisiones, objetivos y resultados de MyE. Esta instancia debe tener la capacidad suficiente para promover el uso de los resultados de monitoreo y evaluación.

La ausencia de la función de MyE en la estructura organizacional de una institución o su falta de formalización en el nivel gerencial genera los siguientes problemas:

Débil posicionamiento estratégico de la función de MyE:

- Dispersión de la información en distintas instancias y distintos sistemas, creando confusión.
- Ausencia de lineamientos que estandaricen los procesos, afecta el uso de los insumos de MyE y perjudica la toma de decisiones.
- Diversos formatos y criterios para el trabajo, desfavorece el análisis de los cambios.

La constante rotación de trabajadores y el cambio de directivos en organizaciones públicas es una realidad que debe llevar a planificar e implementar procesos de monitoreo y evaluación buscando la sostenibilidad de los avances logrados. Entre las estrategias para superar estos desafíos están:

- Involucrar al personal nombrado y/o con contrato a largo plazo.
- Establecer normativas y lineamientos institucionales para que se continúe con los procesos pese al cambio de personal y directivos.
- Generar mecanismos de incentivos para disminuir la rotación.
- Diseñar y aplicar un programa de inducción u orientación al personal nuevo, que incorpore contenidos de los procesos de MyE de la institución.

Habiendo realizado el análisis del contexto y el diagnóstico de los procesos de MyE, se procede a especificar las funciones y responsabilidades de MyE dentro de la institución. Es posible que las instituciones no hayan incluido estas funciones en la organización, dado que tienen muy pocos años de implementación en las instituciones gubernamentales. En este caso, se recomienda iniciar un proceso de revisión y modificación de la estructura organizacional, junto con los instrumentos de gestión Reglamento de Organización y Funciones y Manual de Organización y Funciones.

La diferencia entre estas instancias es su ubicación en la estructura organizacional. Mientras que en el MIDIS y MINAGRI las instancias se ubican como direcciones de línea, en el MIMP, PRODUCE y VIVIENDA son órganos de asesoramiento (Ver cuadro 10).



Hasta el año 2011, las instituciones públicas no contaban con unidades de monitoreo y evaluación. La función de MyE estaba vinculada a programas o proyectos de la cooperación internacional.

Con la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) se incorpora por primera vez una instancia del más alto nivel dedicada a estos temas. Posteriormente, en el año 2013 el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP) crea una instancia dedicada exclusivamente al monitoreo y evaluación. Los Ministerios de Agricultura y Riego (MINAGRI), Producción (PRODUCE) y Vivienda, Construcción y Saneamiento (VIVIENDA) tienen estas instancias desde el 2014.

Cuadro 10: Ubicación Organizacional de las Instancias de Monitoreo y Evaluación

UBICACIÓN ORGANIZACIONAL DE LAS INSTANCIAS DE MyE EN EL SECTOR PÚBLICO		
Sector	Ubicación	Nombre
MEF	Dirección de línea	Dirección General del Presupuesto Público
MIDIS	Dirección de línea	Dirección General de Seguimiento y Evaluación
MIMP	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Monitoreo, Evaluación de Políticas y Gestión Descentralizada
MINAGRI	Dirección de línea	Dirección General de Seguimiento y Evaluación de Políticas
PRODUCE	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Evaluación del Impacto y Estudios Económicos
VIVIENDA	Órgano de asesoramiento	Oficina General de Monitoreo y Evaluación del Impacto
GOBIERNOS REGIONALES	Órgano de Línea	- Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto / Sub Gerencia de Articulación Seguimiento y Evaluación (Ucayali) - Gerencia Regional de Planeamiento y Presupuesto / Sub Gerencia de Planeamiento Estratégico y Estadística Regional (San Martín)
DIRECCIONES REGIONALES	Órgano de línea	- Oficina de Planificación y Presupuesto (Dirección Regional de Educación de Lima)

Las funciones básicas de una instancia de monitoreo y evaluación están relacionadas con el diseño del sistema de monitoreo y evaluación, la elaboración de planes y su implementación (Cuadro 11). Según las funciones establecidas por los ministerios antes mencionados, éstas se resumen en:

- Propuesta de indicadores,
- Diseño de sistemas de monitoreo,
- Elaboración de evaluaciones,
- Generación de evidencias,
- Gestión de datos y estadísticas,
- Elaboración de estudios e investigaciones.

Otras funciones que deben tenerse en cuenta son:

- Fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación.
- Promoción del uso de los resultados del monitoreo y evaluación.

Cuadro 11: Funciones de Monitoreo y Evaluación en Instituciones del Sector Público

FUNCIONES DE M&E EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
<p>MIDIS (ROF, DS N° 006-2017-MIDIS, artículo 54)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Establecer los lineamientos, metodologías, estándares y criterios técnicos para el seguimiento y la evaluación del diseño, implementación y resultados de las políticas, sus instrumentos y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social, así como para la gestión de la evidencia y del conocimiento a nivel sectorial e institucional. b. Dirigir y conducir el diseño y la supervisión de las evaluaciones del diseño, implementación y resultados de impacto de las políticas nacionales y sectoriales, sus instrumentos, y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social, priorizados y dispuestos por la Alta Dirección. c. Dirigir y supervisar la implementación de las estrategias y mecanismos de generación, uso, socialización y difusión de la evidencia, recomendaciones y conocimiento producto de las evaluaciones y otros estudios. d. Diseñar, implementar y gestionar el sistema de seguimiento de las políticas, sus instrumentos y los programas en materia de desarrollo e inclusión social. e. Gestionar el desarrollo de innovaciones sociales que permitan generar evidencia para la mejora de las políticas, sus instrumentos y los programas sociales en materia de desarrollo e inclusión social. f. Gestionar el Laboratorio de Innovación Social AYNÍ Lab Social y cumplir las funciones de Secretaría Técnica del mismo. g. Coordinar permanentemente el seguimiento de los programas con las instancias correspondientes, y en lo que corresponde a los programas sociales adscritos al Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, con la Dirección General de Articulación y Coordinación de Prestaciones Sociales. h. Participar en la formulación y consolidación de la información que sea requerida por las Oficinas responsables de los sistemas administrativos, correspondiente a la Dirección General.
<p>MIMP (ROF, DS N° 003-2012-MIMP, artículo 34)</p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Proponer las normas y lineamientos para la implementación y funcionamiento eficaz y eficiente del Monitoreo y Evaluación integral de las políticas nacionales y Sectoriales de competencia del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables con carácter progresivo, descentralizado y participativo; así como de los correspondientes planes nacionales, programas y proyectos relacionados a su competencia. b. Proponer los indicadores y estándares para medir el desempeño e impactos de las políticas nacionales y sectoriales, planes nacionales, programas y proyectos del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables.





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
	<p>c. Proponer las estrategias de articulación con los Gobiernos Regionales y Locales para la implementación y/o adecuación de las políticas sectoriales, en favor de las mujeres y poblaciones vulnerables.</p> <p>d. Dirigir y coordinar la generación de estadística y efectuar el análisis integral de las políticas nacionales y sectoriales del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables, en base a la información de los órganos de línea le proporcionen.</p> <p>e. Asesorar a la Secretaría General en asuntos relacionados a transferencia de funciones en el marco del proceso de descentralización.</p> <p>f. Asesorar en la formulación y evaluación del Plan Sectorial de Desarrollo de Capacidades que promueva la protección de la mujer y poblaciones vulnerables, emitiendo informes sobre el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño institucional.</p> <p>g. Asesorar en el diseño para la transferencia de programas, funciones y competencias del Sector Mujer y Poblaciones Vulnerables a los gobiernos subnacionales, conforme a ley.</p> <p>h. Emitir opinión en asuntos relacionados a la transferencia de funciones y servicios a los Gobiernos Regionales y Locales, así como a la formulación y evaluación del Plan Sectorial de Desarrollo de Capacidades en el marco del proceso de descentralización, según la normatividad vigente.</p> <p>i. Diseñar y establecer estrategias de acción para el funcionamiento de las Oficinas Sectoriales Desconcentradas del MIMP para la implementación de la gestión descentralizada de las políticas, planes y programas nacionales de competencia del Sector.</p>
<p>MINAGRI (ROF, DS N° 001-2017-MINAGRI, artículo 49)</p>	<p>a. Dirigir, consolidar y coordinar, a nivel nacional, la recopilación y acopio de la información estadística agraria que produzcan las entidades conformantes del Sistema Integrado de Estadística Agraria, constituyéndose en la Autoridad de Estadística Agraria Nacional, ejerciendo las funciones de desarrollo y generación de las estadísticas agrarias nacionales.</p> <p>b. Identificar e integrar las necesidades de información estadística agraria del Sector, así como proporcionar las estadísticas para la formulación de las políticas, planes nacionales y sectoriales, entre otros.</p> <p>c. Conducir el seguimiento y la supervisión del cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, planes sectoriales y las normas correspondientes en coordinación con los órganos públicos adscritos al Ministerio.</p> <p>d. Conducir la evaluación del impacto de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, los programas, los proyectos especiales y normas, en los tres niveles de gobierno.</p>





FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
	<ul style="list-style-type: none">e. Proponer metodologías e instrumentos técnicos para el diseño de indicadores, línea de base y sistemas de seguimiento y evaluación.f. Establecer y conducir un sistema de indicadores de seguimiento y evaluación del impacto de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, los programas, los proyectos especiales y normas en los tres niveles de gobierno.g. Presentar en forma semestral los resultados del seguimiento del cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, los planes sectoriales, normas y de los objetivos de los programas y proyectos especiales; así como la evaluación anual del impacto de las políticas, programas y proyectos especiales.h. Contribuir a la generación y gestión del conocimiento para fortalecer la gestión institucional en base a resultados de evaluación de políticas.i. Expedir resoluciones en los asuntos que le corresponda conforme a la normatividad vigente.
VIVIENDA (ROF, DS N° 006-201-VIVIENDA, artículo 33)	<ul style="list-style-type: none">a. Proponer las normas y lineamientos para la implementación y funcionamiento eficaz y eficiente del monitoreo y evaluación del impacto integral de las políticas nacionales y sectoriales de competencia del sector.b. Aprobar indicadores y estándares para medir el desempeño e impacto de las políticas nacionales y sectoriales, planes, programas y proyectos del sector.c. Diseñar y establecer estrategias para el monitoreo y evaluación del impacto de los programas y proyectos, así como de la gestión y ejecución de las políticas nacionales y sectoriales, que se encuentran en el ámbito del sector.d. Efectuar propuestas de mejora inmediata y continua para la ejecución y desarrollo de las actividades y metas de los programas y proyectos, así como de la gestión y ejecución de las políticas nacionales y sectoriales, que se encuentran en el ámbito del sector.e. Asesorar e informar a la Alta Dirección respecto a las estrategias, monitoreo, seguimiento y evaluación efectuadas en el ámbito de las competencias del sector.f. Coordinar y elaborar propuestas que contribuyan a la planificación estratégica para la ejecución de los programas y proyectos del Ministerio y organismos públicos adscritos, en el ámbito de su competencia.g. Realizar el monitoreo de las transferencias efectuadas por los programas, en el marco de los respectivos convenios suscritos.





FUNCIONES DE M _y E EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
	<p>h. Brindar soporte y apoyo técnico para el monitoreo, seguimiento y evaluación, para la ejecución y desarrollo de las actividades y metas de los programas y proyectos, así como para la gestión de las políticas nacionales y sectoriales en el ámbito del sector.</p> <p>i. Supervisar el cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, normas, planes, programas y proyectos en las materias de competencia del sector.</p> <p>j. Evaluar los informes técnicos sustentatorios derivados de las supervisiones efectuadas y, de ser el caso, proponer la apertura del procedimiento administrativo sancionador, según corresponda.</p> <p>k. Expedir resoluciones directorales en asuntos de su competencia, autenticar las copias que se soliciten y administrar el registro, numeración, distribución y custodia de las mismas.</p> <p>l. Las demás funciones que el Secretario (a) general le encargue o aquellas que le sean dadas por normatividad expresa</p>
<p>MINAM ROF, DS N° 002-2017-MINAM. Artículo 30</p>	<p>a. Formular, evaluar y actualizar los planes estratégicos sectorial e institucional y el plan operativo institucional, en coordinación con los órganos y organismos adscritos del Sector Ambiental, según corresponda.</p> <p>b. Elaborar informes de gestión institucional y sectorial, en lo que corresponda, para su presentación a las entidades correspondientes.</p> <p>c. Asesorar, a los órganos y organismos adscritos del Ministerio, en los aspectos metodológicos del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico; así como en el diseño, formulación, seguimiento y evaluación de los Programas Presupuestales.</p> <p>d. Orientar, implementar y coordinar el proceso de modernización de la gestión institucional del Ministerio, de acuerdo a las normas y lineamientos técnicos del Sistema Nacional de Modernización de la Gestión Pública.</p> <p>e. Formular, proponer, evaluar y actualizar los documentos e instrumentos de gestión institucional del Ministerio y de los organismos adscritos, en lo que corresponda.</p> <p>f. Coordinar las acciones de defensa nacional en el Ministerio.</p> <p>g. Las demás funciones que le sean asignadas por el/la Director/a de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto y aquellas que le sean dadas por normativa expresa, en el ámbito de su competencia.</p>



FUNCIONES DE MyE EN INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO	
Institución	Funciones
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA) ROF, D.S. Nro. 047-2014-PCM. Artículo 44	<ul style="list-style-type: none">a. Diseñar e implementar el Sistema de Información y Monitoreo de la Entidad.b. Supervisar el proceso de monitoreo de la ejecución de las actividades y proyectos de inversión pública ejecutados por las entidades ejecutoras de los Programas Presupuestales.c. Elaborar metodologías y herramientas para el monitoreo de la ejecución de proyectos de inversión pública y actividades de los Planes Operativos.d. Realizar el monitoreo de la evolución de la oferta de drogas a nivel nacional.e. Evaluar los informes presentados por las Entidades Ejecutoras y Oficinas Zonales en lo que compete a los programas y proyectos de inversión pública establecidos en los Planes Operativos.f. Elaborar periódicamente, los informes de monitoreo de nivel nacional para la toma de decisiones.g. Las demás que le asigne la Dirección de Promoción y Monitoreo en el ámbito de su competencia

Paso 5



PLANIFICACIÓN DEL MONITOREO Y EVALUACIÓN

Productos



- Plan de Monitoreo y Evaluación
- Resolución de aprobación del plan de monitoreo y evaluación

Descripción

El Plan de Monitoreo y Evaluación es el documento básico y esencial que describe los procesos y SMyE.

Cada plan, programa o proyecto institucional debe contar con un PMyE. Se puede concebir un plan de monitoreo y evaluación institucional, el cual debería recoger la información seleccionada y prioritaria de los diferentes instrumentos de gestión y de las prioridades políticas. Se recomienda empezar con un PMyE de una prioridad política, un programa o un proyecto. Más adelante se puede avanzar hasta desarrollar el SMyE institucional.

Gestiona la elaboración y aprobación del PMyE mediante directiva administrativa, antes o al inicio de la implementación del plan/programa/proyecto. De igual manera, el PMyE debe ser revisado periódicamente y actualizado de ser necesario. Esto favorece medir, verificar y reportar el avance hacia los objetivos o resultados propuestos y tomar las medidas correctivas apropiadas, oportunamente.

El PMyE debe contar con estándares mínimos de monitoreo, recuerda difúndelo en la entidad y públicamente.

A continuación se presenta las actividades previas a la elaboración del PMyE (ver cuadro 12).



El Plan de Monitoreo y Evaluación es una herramienta de planificación y gestión del proceso de monitoreo, evaluación y análisis del progreso hacia el logro de los resultados establecidos en el PPP con el fin de informar a la toma de decisiones, asignar recursos, aprender y facilitar la adaptación de los PPP.

Cuadro 12: Actividades antes de iniciar la elaboración de un PMyE

ACTIVIDADES ANTES DE INICIAR LA ELABORACIÓN DE UN PMyE
1. Determinar el objeto de monitoreo y evaluación ¿es un plan, un programa o un proyecto?
2. Identificar las normas o lineamientos sobre monitoreo y evaluación que le corresponde (por ejemplo directivas del MEF para el monitoreo y evaluación de programas presupuestales, directivas de CEPLAN para planes, directivas sectoriales, lineamientos de proyectos que cuentan con cooperación internacional). Estas directivas o lineamientos contienen instrucciones en cuanto a periodicidad del monitoreo, formatos de informes, definiciones de indicadores o procesos, prioridades de reportes de información, entre otros.
3. Revisar los documentos relacionados al PPP que le permitan tener un mejor entendimiento de la problemática que se busca solucionar, así como de la intervención propuesta. Entre los documentos a revisar se encuentran: documento de diseño del PPP, análisis de la problemática de la población objetivo, estudio de línea de base o diagnóstico inicial, Plan Estratégico Institucional, Plan Operativo Anual, entre otros.
4. Entender a la población objetivo y los cambios que se espera generar en ellos.
5. Analizar la cadena de resultados, el marco lógico o la teoría de cambio del plan, programa o proyecto. Esto permitirá identificar las relaciones de causa-efecto entre los componentes y actividades que se desarrollan y los efectos e impactos esperados. Los criterios más utilizados para el análisis son los de Pertinencia, Eficiencia, Eficacia, Impacto, Sostenibilidad. En el caso de marco lógico, se sugiere realizar el análisis horizontal, en el cual se determina: a) si los indicadores miden realmente los objetivos esperados; b) si los medios de verificación son los apropiados para obtener información de los indicadores y c) si los supuestos son las condiciones que deben darse para alcanzar los resultados esperados. De encontrarse falencias, es necesario que el equipo de monitoreo las reporte y sugiera los ajustes necesarios.
6. Analizar los indicadores asociados a los objetivos y actividades, en cuanto a la claridad en la formulación, relevancia y adecuación a los objetivos, y metodologías alcanzables de implementar y los flujos de los datos.
7. Estimar un presupuesto. Se debe tener claridad del presupuesto disponible para la implementación del PMyE, así como de las evaluaciones. Se debe asegurar contar con el presupuesto que asegure un monitoreo y evaluación que permita medir los indicadores idóneos.
8. Identificar a los distintos actores o audiencias y caracterizarlos, de tal forma que posteriormente se facilite el establecimiento de estrategias para atender sus requerimientos de información en función a sus intereses.
9. Definir los componentes del PMyE

Habiendo desarrollado las actividades mencionadas, estarás en condición de iniciar el diseño del PMyE. Para elaborar el PMyE se cuenta con la guía: *Elaboración del plan de MyE. Guía para organizaciones de gobierno.*

Aunque no existe un formato estándar para el PMyE, te recomendamos el siguiente **contenido**:

- Objetivos del PMyE. *Comprende los antecedentes del PPP y los objetivos del PMyE.*
- Marco conceptual
- Modelo Lógico del PPP

- Indicadores
- Agenda de aprendizaje
- Usuarios del PMyE y Plan de comunicaciones
- Actividades de Monitoreo y Evaluación
- Técnicas e instrumentos de recolección de datos
- Evaluación
- Plan de gestión de riesgos

El PMyE debe ser desarrollado por el responsable de MyE del PPP con participación de los responsables de la intervención.



Culminado el PMyE, las autoridades y decisores políticos lo deben aprobar antes de su implementación, ello respaldará las actividades y asegurará la obtención de presupuesto.

Ejemplos

En los anexos se presenta el siguiente ejemplo de formato para la aprobación de planes de MyE:

Formato base para la resolución aprobación del Plan de Monitoreo y Evaluación (anexo 6).

Herramientas

 Elaboración del Plan de Monitoreo y Evaluación <i>Guía para organizaciones de gobierno</i>	La guía proporciona orientaciones para el desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación.
 Plan de Monitoreo y Evaluación <i>Guía del facilitador</i>	La guía contiene las orientaciones para el equipo facilitador que tiene a cargo el desarrollo del curso taller para elaborar planes de MyE.

Paso 6



RECOLECCIÓN DE DATOS PRIMARIOS Y SECUNDARIOS

Productos



- Datos de calidad recolectados

Descripción

En el Plan de Monitoreo y Evaluación se establecieron los indicadores, los flujos de información y los formatos de recolección de los datos. Estos aspectos responden a las preguntas ¿De dónde se obtendrán los datos? ¿Quién tiene los datos? ¿Qué necesitaría observar para obtener los datos? ¿Qué necesitaría medir o contar para obtener los datos? ¿Cómo se recogerán los datos? ¿Con qué frecuencia y quien recolectará los datos? ¿Cómo y dónde se anotarán los datos?

La recolección de los datos proporciona el insumo básico para el cálculo de los indicadores de MyE.

La recolección de datos puede ser de fuente primaria o fuente secundaria.

- **Los datos de fuente primaria** se obtiene en el registro directo de las características de una actividad; por ejemplo número de participantes en una capacitación, número de paquetes educativos entregados, resultados de la prueba de entrada y salida. La recolección de estos datos responde al PMyE y se realiza en instrumentos diseñados para tal fin.
Algunas veces el registro se realiza en papel y otras veces directamente en sistemas computarizados o tablets o celulares. Los datos son organizados en una base de datos y luego son procesados para el cálculo de indicadores y la cuantificación de avance de metas.
- **Los datos de fuente secundaria** son los recolectados por otras personas u organizaciones. Por ejemplo, estadísticas, encuestas realizadas por otras instituciones, datos provenientes de registros.

Se debe tener cuidado para comparar los datos entre periodos, la fuente secundaria debe ser la misma.

Ejemplos

Algunos ejemplos de fuentes secundarias son:

Sistemas de consulta de INEI
<https://www.inei.gob.pe/sistemas-consulta/>

Sistema de consulta de evaluaciones de MINEDU
https://sistemas15.minedu.gob.pe:8888/evaluacion_censal_publico

Sistema de Información y Monitoreo de DEVIDA
<http://www.devida.gob.pe/institucion/direccion-de-promocion-y-monitoreo/sistema-de-informacion-y-monitoreo-de-devida-simdev/>

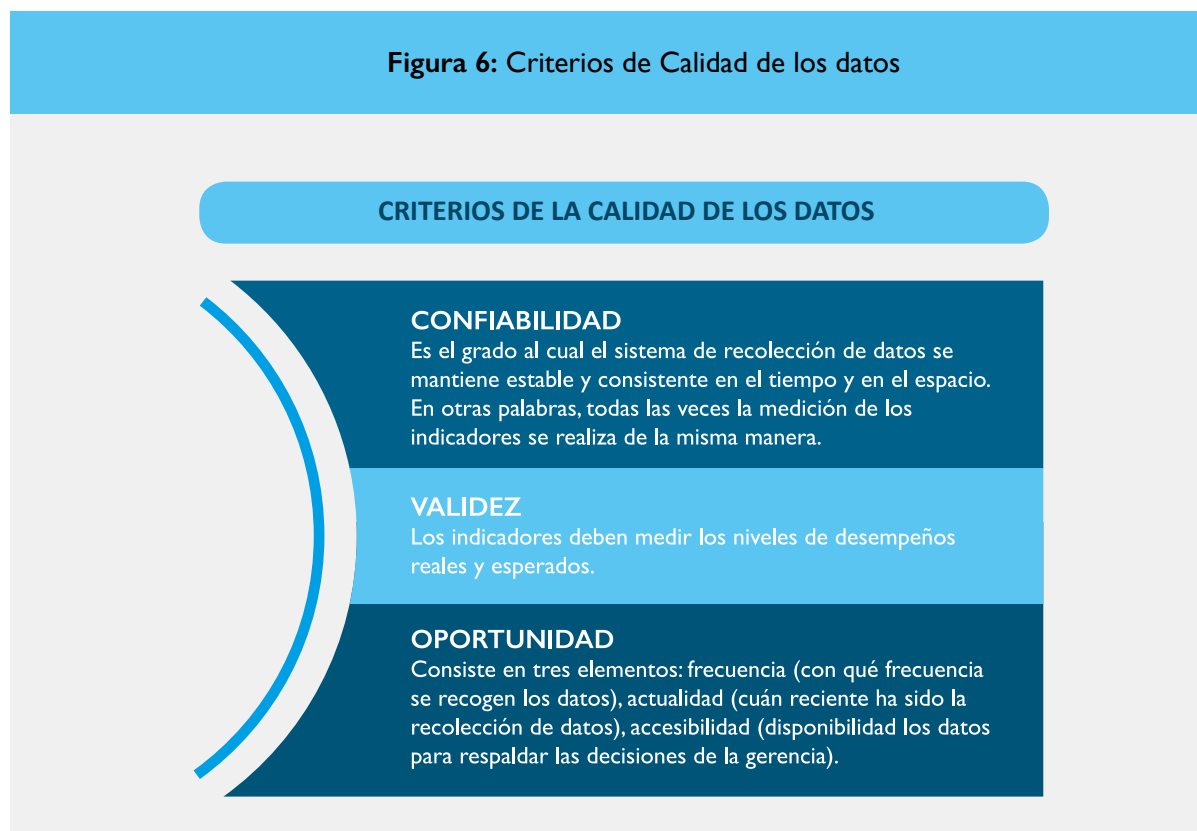
La calidad de los datos debe estar garantizada y deberá ser parte de las tareas rutinarias de cada una de las personas involucradas en el recojo, consolidación, envío y recepción de datos. Un estricto

control de la calidad de datos, mediante procesos estandarizados de verificación, asegura información y reportes de monitoreo confiables.

La verificación de la calidad de los datos se realiza mediante diferentes procedimientos:

- cruce de información entre dos fuentes de información;
- verificación mediante un muestreo para cruzar información entre el reporte y los datos consignados en el lugar de origen;
- análisis de las tendencias de los datos y la información remitida en el periodo anterior;
- mediante visitas de campo, para hacer un cruce de la información enviada versus la que se encuentra en los lugares de registro de la información.

Considera los criterios de la calidad de los datos siguientes (Kusek, J. y Rist, R. 2004):



Paso 7



DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS

Productos



- Términos de Referencia (TDR) para el diseño e implementación de sistemas informáticos.
- Tablero de control diseñado e incorporado en la página web de la institución.

Descripción

El funcionamiento de un sistema de monitoreo y evaluación requiere contar con un sistema de información para la gestión de los datos y un sistema informático que facilite su procesamiento. Precisemos de qué se trata:

- “El **sistema de información** es un proceso para recoger, organizar y analizar datos, con el objetivo de convertirlos en información útil para la toma de decisiones. El sistema de información para el seguimiento, monitoreo y evaluación debe diseñar los procesos de recojo, sistematización y análisis de la información, desde la etapa inicial de diseño de los indicadores, hasta las evaluaciones de resultados e impacto.” (Decreto Supremo N° 004-2013-PCM).
- Un sistema de información automatizado o **sistema informático**, es un software que permite el ingreso y almacenamiento eficiente de datos, velocidad en el análisis, la realización de comparaciones cruzadas, análisis de tendencias y presentación de datos mediante tablas, gráficos y tableros de control.

El diseño de un sistema informático para el MyE, depende de:

- a) la magnitud de la intervención.
- b) las políticas institucionales.
- c) los recursos humanos y el presupuesto.



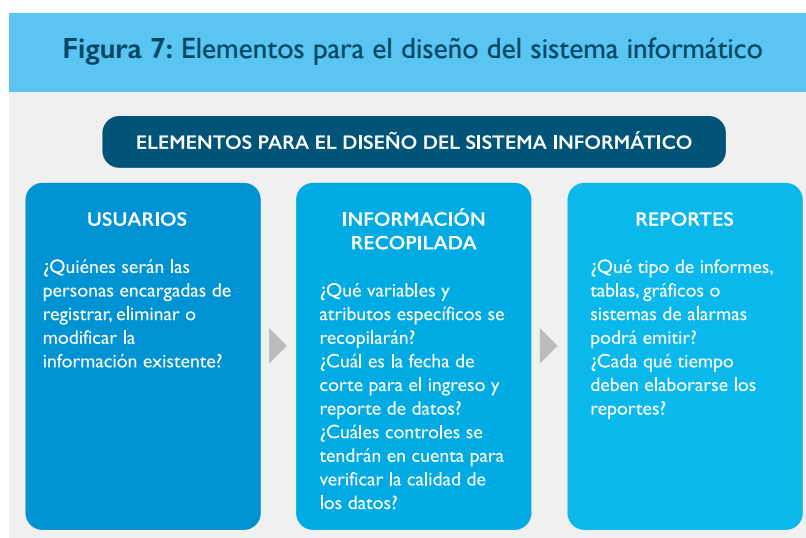
Los sistemas informáticos permiten:

- Detectar posibles problemas en la intervención de la organización y realizar ajustes en tiempo real mediante el seguimiento continuo.
- Recolectar información con mayor rapidez.
- Eliminar controles manuales.
- Centralizar la información.

Para tomar la decisión de la **automatización del sistema de información** es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Se recopilará una gran cantidad de datos durante un período de tiempo importante?
- ¿Se analizarán esos datos cuantitativamente?
- ¿Qué sistemas de información existen en la institución?
- ¿Cuáles son las normas establecidas en cuanto a generación de nuevos sistemas de información?
- ¿Cuál es el software en el que se diseñará el sistema de información? ¿Es compatible con los que existen en la institución?
- ¿Cuál es la capacidad operativa para el funcionamiento del sistema de información (personal dedicado a ésta actividad, disponibilidad de computadoras con suficiente capacidad para el sistema de información)?

Considera los elementos para el diseño del sistema informático que se indican en la figura 7.



Los sistemas informáticos deben ser institucionalizados mediante directivas, contando con lineamientos y elementos conectores para integrarlos o articularlos, y capacitando al personal de la institución en su uso y actualización.

Ten presente que los sistemas informáticos funcionan mejor si están articulados o integrados. La existencia de dos o más sistemas dispersa la información y demanda más recursos humanos especializados para su funcionamiento (programadores, supervisores de calidad y personal para ingreso de datos).

Es necesario el uso de tecnologías compatibles para la integración de los sistemas informáticos.

Tablero de control

En los últimos años, los sistemas de monitoreo y evaluación cuentan con un instrumento para la presentación de resultados, como es el tablero de control o tablero de mando. Este “es un instrumento que recoge de forma sintética y sistematizada la información relevante sobre la gestión, la realización de actuaciones y el logro de objetivos de una organización, con la finalidad de ser usado por los directivos, especialmente en la toma de decisiones. Es un instrumento de gestión orientado a facilitar la acción. El soporte de esta información suele ser informático” (Vieytes, 2010).

Recuerda que el tablero de control es una herramienta, no constituye el sistema de MyE, ambos instrumentos no son excluyentes. El tablero de control puede utilizarse para el MyE porque permite presentar información relevante y estratégica de una forma sencilla y resumida, simplifica el análisis mediante el uso de gráficos o tablas, proporciona uniformidad en su elaboración, se actualiza periódicamente y facilita el análisis en el corto plazo.

Para elaborar un tablero de control se deben seguir los siguientes pasos:

1. Identificación de objetivos estratégicos: ¿Cuáles objetivos o áreas son estratégicas para la gestión?
2. Selección de indicadores de cada objetivo estratégico y elaboración de matriz de indicadores o ficha técnica
3. Implementación: recolección de datos, procesamiento de datos, reportes
4. Análisis y acciones

Ejemplos

En los siguientes vínculos se encontrarán ejemplos de tableros de control:

- Tableros de control del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
<http://sdv.midis.gob.pe/Infomidis/#/>
- Tablero de control del Servicio Nacional de Certificación Ambiental para las Inversiones Sostenibles
<https://www.senace.gob.pe/tablero-de-control/>
- Dirección Regional de Educación de Ucayali
<http://www.indicadores.dreucayali.gob.pe/app/>
- Gobierno Regional de Ucayali
<http://monitoreo.regionucayali.gob.pe/>
- Dirección Regional de Educación de San Martín
<http://web.regionsanmartin.gob.pe:8080/DRE/sistema>

En los anexos encontrarás un formato base para elaborar términos de referencia, las pautas básicas para el diseño y desarrollo de un sistema de información y un ejemplo de resolución para la aprobación del sistema informático:

- TDR para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo (anexo 7)
- Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación (anexo 8)
- Formato base para la resolución de aprobación del sistema informático de MyE (anexo 9)

Paso 8



PREPARACIÓN DE REPORTES

Productos



- Reporte de monitoreo según audiencias.

Descripción

Existen dos tipos de informes como resultado del monitoreo y evaluación:

- Reportes periódicos de monitoreo e
- Informes de evaluación.

En este paso nos centraremos en los reportes de monitoreo.

Reportes de monitoreo

Se elaboran teniendo en cuenta las características del monitoreo que realiza la institución (cumplimiento de metas y plazos o eficacia, ejecución presupuestal o eficiencia, calidad de los productos, contexto, entre otros).

Se elaboran periódicamente y tienen formatos establecidos según las necesidades de los usuarios.

Los informes o reportes deben ser oportunos y responder a las necesidades de los usuarios. Los usuarios satisfechos con los informes de monitoreo promueven el uso de la información en el ejercicio de sus funciones.

Es fundamental contar con lineamientos y/o protocolos respecto al manejo, uso y comunicación de la información adecuada a las diferentes audiencias para propiciar la toma de decisiones informada.

Recuerda que el monitoreo tiene como finalidad generar aprendizaje, es por ello que sugerimos que el análisis de la información, las recomendaciones y lecciones aprendidas, sean desarrolladas en grupo (producción del conocimiento) y que sean incluidas en los reportes a manera de documentar el conocimiento organizacional.



El contenido del informe de monitoreo, la periodicidad y los formatos según usuario se definen en el PMyE.

En general, el contenido de un **reporte de monitoreo** responde a las siguientes preguntas:

Logro de metas:

- ¿Qué avances se han dado en relación con la meta trimestral y anual?

Análisis:

- ¿Por qué se ha logrado o no las metas?
- ¿Qué factores han influido para el logro de las metas?
- ¿Qué actividades no planificadas se han realizado?
- ¿Se pueden identificar otros resultados no previstos producto de las intervenciones?


Conclusiones y recomendaciones:

- ¿Qué alertas se deben tener en cuenta que pueden ocasionar dificultades futuras para la intervención?
- ¿Qué reprogramación de actividades se realizará para corregir las desviaciones?
- ¿Qué recomendaciones y lecciones aprendidas se pueden identificar?

Ejemplos

- Formato de reportes de monitoreo según audiencias (Anexo 10).

Herramientas

	<p>Reportes de monitoreo <i>Guía del facilitador</i></p>	<p>Es un documento para ser utilizado por el equipo docente que tiene a cargo el desarrollo del taller de reportes de monitoreo.</p>
---	--	--

Paso 9



COMUNICACIÓN DE RESULTADOS E INCIDENCIA PARA SU UTILIZACIÓN

Producto



- Plan de comunicación de los resultados del monitoreo y evaluación

Descripción

El objetivo de un sistema de MyE es proporcionar información para reorientar la formulación de políticas, las operaciones de los programas y proyectos, generando aprendizaje sobre el diseño e implementación de los mismos. En ese sentido, es importante difundir la información de MyE a los diferentes actores, tanto decisores como equipos técnicos y la sociedad civil.

El uso de la información obtenida mediante el monitoreo y la evaluación proporciona múltiples beneficios:

- para tomar decisiones
- para generar apoyo político para el desarrollo y mantenimiento del propio sistema
- coadyuva a la formación de una cultura de aprendizaje
- genera mayor transparencia o rendición de cuentas

Uno de los ejes transversales de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, es el Gobierno Abierto, siendo este aquel que se abre al escrutinio público y rinde cuentas de sus acciones y resultados. Los ciudadanos deben acceder a la información fácilmente y esta debe ser relevante y comprensible. Pero, muchas veces los resultados del monitoreo y evaluación son poco entendibles y demasiado técnicos.

Se requiere establecer una **estrategia de comunicación** para socializar los resultados para lo cual es necesario:

- hacer un análisis en profundidad de los usuarios potenciales de la información
- definir cuáles son las necesidades de información de los usuarios
- identificar qué uso que darán los usuarios a la información
- establecer la periodicidad con que se requiere la información
- conocer cómo aprenden y qué tipo de productos de comunicación son más adecuados

La formulación y aprobación de planes de comunicación institucionales o por proyecto, con articulación a diferentes instancias de la institución favorece la identificación de audiencias de comunicación, así como el diseño de los productos y formatos comunicacionales (reportes, lecciones aprendidas, etc.) para estas audiencias.

El uso de los resultados del monitoreo y evaluación a menudo depende de qué tan bien el producto comunicacional cumpla con las necesidades y las brechas de aprendizaje de los usuarios potenciales. Existe una amplia variedad de formas para presentar la información (cifras, números, ilustraciones, etc.) y a través de diferentes medios (impresos, videos, por Internet, por aplicaciones móviles). La mezcla de medios de comunicación asegura que la información estará disponible a todos los usuarios. Una forma de presentación de los datos son los tableros de control que se mencionaron en el paso anterior.

Una manera práctica de identificar los usuarios de información y los diferentes formatos de comunicación es la elaboración de una matriz como la que se presenta en el Cuadro 13.



Recuerda que involucrar a las instancias directivas en la formulación y aprobación de estos planes resulta clave para favorecer la institucionalización del MyE en el marco de la gestión institucional.


Cuadro 13: Matriz para la identificación de Audiencias y Formatos de Comunicación

MATRIZ PARA LA IDENTIFICACIÓN DE AUDIENCIAS Y FORMATOS DE COMUNICACIÓN			
Audiencias clave	Contenido	Periodicidad	Formato
¿Quién necesita la información?	¿Qué información necesita?	¿Cuándo necesita la información?	¿Cómo se entrega la información?

Ten presente que debes cuidar bien la calidad de los productos para su respectiva difusión. Las audiencias deben estar claramente identificadas y con sus necesidades de información establecidas. Las características (PNUD 2009) de un buen producto de comunicación se presentan a continuación:

- estar basado en una evaluación de las necesidades y demandas sobre el producto entre los usuarios a los que está destinado y asegurar su pertinencia, eficacia, utilidad y valor
- estar diseñado para una audiencia específica, teniendo en cuenta las necesidades funcionales y los niveles técnicos
- ser pertinente para las necesidades de la toma de decisiones
- ser oportuno
- estar escrito en un lenguaje claro y fácilmente comprensible
- presentar los datos de una manera clara
- estar basado en la información de la evaluación sin sesgos
- cuando sea conveniente, haber sido desarrollado mediante un proceso participativo y validado a través de un proceso de garantía de calidad con las partes interesadas relevantes
- ser fácilmente accesible para la audiencia a la que está dirigido por los medios más eficaces y eficientes
- tener coherencia en la presentación de los productos para mejorar la visibilidad y el aprendizaje

Herramientas

 <p>Plan de Comunicación de Monitoreo y Evaluación. Guía del Facilitador.</p>	<p>Documento para ser utilizado por el equipo docente que tiene a cargo el desarrollo del taller de elaboración del plan de comunicación</p>
<p>MOOC – Escuela Nacional de Administración Pública</p> <p>Comunicación de evidencias en monitoreo y evaluación</p>	<p>http://aulavirtual1.enap.edu.pe/login/index.php</p>

Paso 10



REVISIÓN PERIÓDICA DE AVANCES

Productos



- Nueva medición del desempeño institucional basado en buenas prácticas de MyE con la identificación de las brechas y sus causas.
- Análisis comparado entre los resultados del diagnóstico y de la revisión periódica.
- Plan de mejora de los procesos de monitoreo y evaluación, actualizado.

Descripción

El Sistema de Monitoreo y Evaluación debe pasar por un **proceso de revisión periódica** con la finalidad de:

- asegurar que funcione adecuadamente
- analizar el avance del plan de mejora elaborado durante el diagnóstico
- observar que las brechas identificadas durante el diagnóstico se hayan cerrado
- identificar nuevas brechas que puedan haber surgido y
- comprobar que el sistema se encuentra vigente y responde a las necesidades de información de los diferentes actores.

Para la revisión periódica se sugiere utilizar la metodología desarrollada en el Paso 2: diagnóstico y elaboración de plan de mejora de los procesos de monitoreo y evaluación de la institución.

Al utilizar las mismas herramientas se podrá obtener resultados que pueden compararse y observar los cambios que se han producido.

Ejemplo



Una institución realizó por primera vez una medición del desempeño basado en buenas prácticas de monitoreo y evaluación en el año 2013. Dicha medición constituyó la línea de base del estado de cinco funciones institucionales vinculadas a MyE.

En el año 2017 se volvió a realizar una medición con lo cual se puede comparar la situación de las funciones en dos momentos del tiempo. La tabla I muestra los cambios e identifica las funciones que aún no alcanzan niveles aceptables de desempeño.

Tabla I: Resultados de la medición del desempeño según función

Funciones	2013	2017
Planificación	80.00%	83.0%
Monitoreo	68.10%	86.9%
Evaluación	100.00%	100.0%
Gestión y uso de evidencias	31.25%	46.2%
Fortalecimiento de capacidades	45.45%	100.0%

Herramientas

 <p>Plan de Mejora en Monitoreo y Evaluación – <i>Guía para organizaciones de gobierno</i></p>	<p>Es un documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.</p>
 <p>APLICATIVO “Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” ABP-MyE v3.0 – 2017</p>	<p>El instrumento contiene una lista de chequeo para las 14 Buenas Prácticas en MyE. Cada buena práctica tiene criterios y fuentes de verificación. Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado (mínimo, intermedio o avanzado) comparando con la medición anterior lo cual permite valorar la evolución de las buenas prácticas en la institución.</p>

La explicación de las herramientas se encuentra en el Paso 2. Sugerimos que al finalizar se comparen y analicen los resultados del diagnóstico y de la revisión periódica.

Bibliografía

Aquilino, N, Ballescá, M, Potenza, F y Rubio, J. (2017) ¿Todos los caminos conducen a Roma? Análisis comparado en la institucionalización de la evaluación. CIPECC. Documento de trabajo N° 159.

FIDA (2002). Guía para el SyE de proyectos. Gestión orientada al desarrollo rural.

Görgens, M y Kusek, J. (2009). *Making Monitoring and Evaluation Systems Work. A Capacity Development Toolkit. The International Bank for Reconstruction and Development / The World Bank. Washington, DC.*

Guevara, S. y Moreno, L. (2008). Análisis de situación de los sistemas de monitoreo y evaluación de la respuesta al VIH en los países andinos y Chile. Plan Subregional andino de monitoreo y evaluación de la respuesta subregional al VIH 2008-2010. OPS. ORAS. ONUSIDA.

Jesus Ccori, D. y Pozo, A. (sin fecha). Institucionalización del seguimiento y evaluación en proyectos cofinanciados por el FIDA en América Latina y el Caribe. Resumen de los sondeos a directores y responsables de USES 2004 y 2007. PREVAL. FIDA. Serie de documentos de Trabajo Nro. 3.

Kusek, J. y Rist, R. (2004). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados. Manual para gestores del desarrollo. Banco Internacional de Reconstrucción y Fomento / Banco Mundial. Washington, DC.

OECD (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. <https://www.oecd.org/dac/evaluation/2754804.pdf>

PNUD (2009). Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo. Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021. <http://sgp.pcm.gob.pe/politica-nacional-de-modernizacion-de-la-gestion-publica-al-2021/>

PREVAL. FIDA (sin fecha). Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos: breve guía. <http://www.evalperu.org/biblioteca/conceptos-clave-de-seguimiento-y-evaluacion-de-programas-y-proyectos-breve-guia>

Vieytes, Rut (2010). Monitoreo, medición y comunicación de los estándares de calidad de los organismos adheridos al Programa Carta Compromiso. XV Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Sto. Domingo, Rep. Dominicana, 9 - 12 nov. 2010.

Anexos

Anexo I: Formato base para la resolución de formalización del equipo impulsor (Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

Resolución Ejecutiva Regional N° ____ - 20....-.....

Fecha.....

VISTO, el Informe N°, de fecha, y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021, el cual tiene como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país y establece entre sus objetivos específicos; desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que, permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión;

Que, mediante Resolución Presidencial N° 125-2013-PCM, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual señala que el monitoreo y evaluación de la política de modernización busca verificar si ésta viene siendo implementada según su diseño y si dicha implementación está generando los resultados esperados en términos de mejora de la capacidad del Estado para servir de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos. Asimismo, se busca difundir los resultados alcanzados;

Que, mediante Ordenanza Regional N°-....-....-...., de fecha, se declara en proceso de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno Regional dei y de todas las unidades orgánicas integrantes del Gobierno Regional de, con el objetivo de incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía y optimizar el uso de los recursos;

Que, mediante Ordenanza Regional N°-....-....-.... (o documento similar), se aprueba la actualización de la Estructura Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones del Gobierno Regional de a la luz de las exigencias del proceso de modernización del Estado y la descentralización del país (párrafo opcional de acuerdo a la situación de cada institución);

Que, en dicho contexto toma especial importancia contar con una Unidad Orgánica que provea de información gerencial para la toma de decisiones con pertinencia y oportunidad en base al sistema de planes, tales como: Plan de Desarrollo Regional Concertado, Planes Estratégicos Institucionales, Planes Operativos Institucionales (anotar los documentos que correspondan), destacando que los mencionados se encuentran alineados al Plan Nacional de Desarrollo del país y a las políticas públicas sectoriales priorizadas;

Que, por los argumentos vertidos en los considerandos precedentes, es necesario conformar un equipo impulsor Ad Hoc para construir progresivamente el Sistema de Monitoreo y Evaluación del Gobierno Regional, la cual será liderado y dirigido por función inherente por la(anotar la instancia institucional responsable del MyE);

Que, con las facultades conferidas por la Ley No. 27867 Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, y las visaciones de la Gerencia General Regional y la Oficina Regional de Asesoría Jurídica;

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: CONFORMAR el Equipo Impulsor encargado de la conducción del diseño e implementación del Sistema de Monitoreo y Evaluación institucional, el cual estará integrado por las siguientes instancias (anotar las instancias que están relacionadas con el MyE o el nombre de las personas que conforman el equipo. Se recomienda la incorporación de los directivos de las instancias de planeamiento y presupuesto, monitoreo y evaluación, recursos humanos y tecnologías de la información):

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

ARTÍCULO SEGUNDO: DISPONER que cada instancia designe a un miembro titular y a un suplente, lo cual será comunicado a ladel Gobierno Regional de

ARTÍCULO TERCERO: IMPLEMENTAR el Aplicativo Informático del Sistema de Monitoreo y Evaluación y disponer su uso obligatorio y bajo responsabilidad en todas las unidades ejecutoras.

ARTÍCULO CUARTO: ENCARGAR a la, la coordinación del Equipo Impulsor y el cumplimiento de lo establecido en los artículos precedentes, así como la implementación progresiva en las demás unidades ejecutoras del Gobierno Regional de

REGISTRESE Y COMUNIQUESE

Anexo 2: Formato para actas de reuniones

ACTA No. _____ DE REUNION DEL EQUIPO IMPULSOR DE MyE

Tema/s:	
Fecha:	
Lugar:	
Hora:	

Objetivos de la reunión

-
-
-

Acuerdos y/o compromisos

-
-
-

Próximos pasos

-
-
-

Participantes

Organización	Nombres y apellidos	Cargo	Firma

Anexo 3: Formato para el plan de trabajo del equipo impulsor

1. Introducción

Hacer una breve presentación del objetivo, los contenidos y la estructura del plan, además de la metodología de trabajo.

2. Objetivos del plan de trabajo

Señalar los objetivos del plan de trabajo.

3. Equipo responsable de la implementación del plan de trabajo

Definir el equipo responsable, en base a equipo impulsor de MyE conformado.

Nombres y apellidos	Dirección/oficina	Cargo	Rol

4. Periodo del plan de trabajo

Señalar el periodo de inicio y fin de actividades del plan. Ejemplo: Agosto 2016 – Abril 2017.

5. Estrategias de trabajo

Señalar las estrategias para implementar el plan de trabajo. Ejemplo: reuniones técnicas, revisión de documentos, visitas a campo, etc.

6. Cronograma de actividades

No.	Actividades	Productos	Instancia responsable	Cronograma (meses)																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
1	Análisis de contexto institucional para el MyE	- Documento síntesis del análisis de contexto institucional	Equipo impulsor																	
2	Diagnóstico y elaboración del plan de mejora de los procesos de MyE de la institución	- Medición del desempeño institucional en base a buenas prácticas de MyE. - Identificación de las brechas y sus causas. - Plan de mejora del desempeño de los procesos de MyE.																		
3	Diagnóstico de las capacidades de las personas para el MyE y elaboración del plan de desarrollo de las personas	- Diagnóstico de necesidades de desarrollo de capacidades - Actividades de desarrollo de capacidades en MyE incluidos en el PDP y POI.																		
4	Definición de un área de MyE en la estructura organizacional	- Estructura organizacional que incorpora el área de MyE (para los casos que aplique)																		
5	Aprobación del Área de MyE en la estructura organizacional	- Funciones de MyE explícitas																		
	Planificación del MyE	- Plan de MyE																		
	Identificación del objeto de monitoreo (Plan, programa, proyecto e indicadores priorizados)	- Resolución del aprobación del Plan de MyE																		
	Talleres de elaboración del plan de MyE																			
	Validación de instrumentos																			
Aprobación del Plan MyE																				

No.	Actividades	Productos	Instancia responsable	Cronograma (meses)																
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12					
6	Recolección de datos e información complementaria	- Datos recolectados - Reporte de evidencias (opcional, de acuerdo a la necesidad institucional)																		
7	Diseño de sistemas informáticos para el monitoreo y evaluación	- TDR - Sistema informático para el monitoreo y evaluación, en funcionamiento																		
8	Preparación de reportes con los resultados del monitoreo	- Formatos de monitoreo según audiencias - Reportes de monitoreo según audiencias																		
	Revisión y definición de formato de reportes según audiencias Taller de elaboración de reportes																			
9	Comunicación de resultados del MyE e incidencia para su utilización	- Plan de comunicación de los resultados de MyE																		
	Taller de comunicación de resultados e incidencia																			
10	Revisión periódica del avance de la implementación del SMYE	- Resultados de la nueva medición, identificando las brechas u sus causas - Análisis comparado entre los resultados del diagnóstico y la revisión periódica - Plan de mejora de procesos de MyE, actualizado																		

Anexo 4: Pautas para la elaboración de mapa de planes, programas y proyectos

El mapa de planes, programas y proyectos proporciona a la institución información relevante para avanzar en la alineación sus intervenciones con las políticas nacionales y regionales, así mismo contribuye al fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación para que se complementen y potencien los esfuerzos de las instituciones e instancias involucradas y también, para realizar el monitoreo y evaluación que permita valorar el aporte de los planes, programas y proyectos a los objetivos de la institución.

El mapa se desarrolla siguiendo los siguientes pasos:

I. Elaboración de instrumento de recolección de datos

Se debe elaborar una Ficha de Recolección de datos en la cual se incluyen diferentes variables relacionadas a las características de los planes, programas, proyectos y de las acciones de monitoreo y evaluación que pudieran estar implementando, como se señala en el cuadro siguiente.

Cuadro I. Temas y variables recogidas

Temas	Variables
Información general	<ul style="list-style-type: none"> - Sigla o Código - Tipo de intervención - Nombre de la Gerencia, Dirección u oficina que implementa el proyecto - Rol del Gobierno regional - Periodo de implementación del proyecto: - Duración del proyecto - Fuente y tipo de financiación - Presupuesto - Situación actual del proyecto - Ámbito de intervención - Población objetivo
Alineamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Política a la cual están alineados
Información específica de intervención	<ul style="list-style-type: none"> - Objetivo principal - Objetivos específicos - Principales actividades
Información de monitoreo y evaluación	<ul style="list-style-type: none"> - Indicadores - Fichas Técnicas de Indicadores - Sistema de monitoreo y evaluación - Marco Lógico - Plan de monitoreo y evaluación

En base a las variables presentadas, se desarrolla el instrumento de recolección, tal como se presenta en el cuadro 2.

2. Información a los actores de la institución

Con el fin de informar a los diferentes funcionarios y profesionales de las Gerencias y Direcciones de la institución el inicio de esta actividad y que proporcionen la información solicitada, se sugiere realizar una reunión técnica en la cual se presenta la importancia de un mapeo de proyectos y los pasos metodológicos, incluyendo una explicación de la ficha elaborada.

En la reunión se deben resolver todas las dudas e interrogantes de los participantes. Asimismo, se debe acordar en ella el cronograma para el levantamiento de información con cada área de la institución.

3. Recolección de información

La recolección de información se puede realizar a través de dos modalidades:

- Enviando la Ficha de recolección de datos a las diferentes áreas de la institución.
- Realizando entrevistas directas con los funcionarios y profesionales de cada área.

4. Búsqueda de información secundaria

Se sugiere complementar la información proporcionada por la institución con la información de los proyectos que se implementan en la región con fuente de financiamiento proveniente de la cooperación internacional. Esta búsqueda de información se puede realizar a través de la página Web de la Agencia Peruana de Cooperación Internacional (<http://www.apci.gob.pe/>).

5. Ordenamiento y sistematización de la información y elaboración del mapa

Con la información recolectada se debe elaborar una de base de datos considerando los campos de la Ficha de recolección de datos.

6 Análisis

Realizar el análisis con la información recabada.

7 Limitaciones

Listar las limitaciones encontradas durante el proceso de elaboración del mapa.

8 Presentación del mapa

Presentar el mapa a las autoridades y funcionarios de la institución incluyendo conclusiones, recomendaciones y siguientes acciones.

Cuadro 2. Instrumento de recolección de datos

Información requerida		Respuestas
1	Nombre del Proyecto	
2	Tipo de intervención	<i>Marque según corresponda:</i> 1. Plan 2. Programa 3. Proyecto 4. Otro _____
3	Sigla del proyecto (solo si lo tuviera)	
4	Código (solo si lo tuviera) Identificación numérica SNIP, APCI, Sectorial, alguna forma de identificarlo	
5	Nombre de la Gerencia, Dirección u oficina que implementa el proyecto:	
6	Rol de la institución	1. Ejecutor 2. Auspiciador 3. Supervisor
7	Periodo de implementación del proyecto:	Fecha de inicio: _____ Fecha de término: _____
8	Duración del proyecto en meses	____ Meses
9	Fuente de financiación	<i>Marque según corresponda:</i> 1. Presupuesto público 2. Presupuesto público - canon 3. Presupuesto público - recursos ordinarios 4. Cooperación internacional 5. Otros _____
10	Tipo de financiamiento	<i>Marque según corresponda:</i> 1. Préstamo 2. Donación 3. Recursos públicos
11	Presupuesto	<i>Indique el presupuesto total y por años, indicando la moneda.</i> Presupuesto total _____ Año 1 _____ Año 2 _____ Año 3 _____ Año 4 _____ Año 5 _____



Información requerida		Respuestas
12	Situación actual del proyecto	<i>Marque según corresponda:</i> 1. Diseño - perfil 2. Diseño - factibilidad 3. Estudio definitivo 4. Ejecución 5. Concluido
13	Ámbito de intervención	
14	Población objetivo	Beneficiario final (En quien se espera el impacto del proyecto): Indicar el número aproximado de beneficiarios finales: _____ Beneficiarios intermedios (Quienes participan de las actividades del proyecto): Indicar el número aproximado de beneficiarios intermedios: _____
15	Política a la cual están alineados	<i>Indique a qué política(s) está alineado el proyecto, (de estarlo)</i> 1. Nacional 2. Regional Especificar _____
16	Objetivo principal	<i>Anote el objetivo principal del proyecto:</i>
17	Objetivos específicos	<i>Anote los objetivos específicos del proyecto:</i>
18	Principales actividades	<i>Mencione las principales actividades del proyecto:</i>
19	Indicadores ¿El proyecto tiene indicadores?	1. Si ___ Solicitar el archivo digital de los indicadores 2. No ___ <i>Mencione los indicadores que reporta el proyecto:</i>
20	¿El proyecto cuentan con un sistema de monitoreo y evaluación ?	1. Si ___ 2. No ___
21	¿El proyecto cuenta con Marco Lógico ?	1. Si ___ Solicitar el archivo digital del Marco Lógico 2. No ___
22	¿El proyecto cuenta con un Plan de MyE ?	1. Si ___ Solicitar el archivo digital del Plan de Monitoreo y Evaluación 2. No ___
23	¿Los indicadores del proyecto cuentan con Fichas Técnicas de Indicadores ?	1. Si ___ Solicitar el archivo digital de las Fichas Técnicas de los indicadores 2. No ___

Anexo 5: Perfil de competencias del profesional que cumple funciones de MyE

Competencias Claves – Personal Sociales
Facilitación de procesos: Capacidad para acompañar y propiciar espacios para el aprendizaje significativo (útil para el cambio).
Desarrollo profesional y autodesarrollo del talento: Búsqueda del aprendizaje continuo, mantenerse actualizado y poder incorporar nuevos conocimientos a su área de trabajo para obtener mejores resultados.
Escucha activa: Capacidad de entender el juicio del otro con respeto y apertura.
Comportamiento guiado por valores y principios éticos: Capacidad de sentir y obrar en todo momento de acuerdo con los valores morales, respetando a las personas y políticas organizacionales.
Práctica de valores democráticos y participativos: Capacidad para aplicar enfoques y perspectivas incluyentes y no discriminatorias.
Negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizando argumentos honestos y basados en evidencias, acercando posiciones de las partes interesadas, para construir acuerdos guiados por el concepto de ganar-ganar.
Liderazgo de equipos: Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, lograr y mantener un clima de trabajo armónico.
Trabajo en equipo: Capacidad para la colaboración y cooperación con terceros, sentirse parte del grupo y trabajar con los demás.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Diseñar el plan de monitoreo y evaluación en función a los objetivos que se espera alcanzar con el Plan Programa / Proyecto Política.	<p>Enfoques de monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Diferencia entre monitoreo, evaluación, supervisión y control. - Enfoque de gestión para resultados, monitoreo hacia el impacto, monitoreo de indicadores, monitoreo participativo, entre otros. <p>Metodologías del monitoreo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de la lógica causal de niveles jerárquicos de resultados en función del problema(s) identificado(s). - Análisis de la problemática de la población objetivo. - Análisis de la Teoría de cambio, del marco de resultados, hipótesis de desarrollo, hipótesis de cambio, vías de impacto u otras. - Análisis del marco lógico. - Establecimiento de indicadores (Impacto, resultados, productos / cualitativos, cuantitativos, índices, mixtos). - Definición y operacionalización de indicadores (Determinación de dimensiones y variables, Forma de cálculo, definición, vínculo hacia los objetivos, cantidad, calidad, tiempo). - Análisis de la calidad del indicador (que mida directamente el objetivo, que mida en un determinado tiempo, que sea accesible, que sea medible, que sea sensible al cambio). - Programación de actividades de monitoreo. - Determinación de la frecuencia, procedimiento de recojo de información y determinación de responsables. Identificación, búsqueda y uso de fuentes de información secundaria. <p>Recursos para el monitoreo</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos - Recursos financieros - Recursos organizacionales - Tiempo - Análisis de riesgos para la implementación del Plan de MyE.
Diseñar los instrumentos / herramientas de recojo de datos en función al plan de monitoreo y evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de instrumentos de acuerdo al tipo de información: cuantitativa y cualitativa. - Técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, entre otras. - Diseño muestral (cuantitativo y cualitativo).
Diseñar el proceso de recolección de datos en función al instrumento de recolección.	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de muestra a través de la aplicación de técnicas de muestreo. - Organización del proceso de recolección de datos para el monitoreo (recursos: personal, presupuesto, tiempo). - Elaboración de flujos de información. - Elaboración de perfiles de personal de campo interno y externo. - Validación de instrumentos / herramientas de recojo de datos.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Recolectar datos utilizando instrumentos/ herramientas de recojo de información acorde con los indicadores establecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de técnicas de recolección de datos: entrevista, encuesta, grupos focales, observación, entre otros. - Obtención de la muestra. - Diseño de base de datos.
Verificar la calidad del dato recolectado de acuerdo a los criterios preestablecidos.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis de bases de datos - Cruces de fuentes de información - Aplicación de estándares de calidad de datos: validez, integridad, precisión, confiabilidad, oportunidad.
Procesar los datos en función de las necesidades de análisis.	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de los software de procesamiento de datos. - Ordenamiento de datos. - Procesamiento y análisis de datos.
Organizar la información en función a los objetivos del Plan / Programa / Proyecto / Política.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de las necesidades de los usuarios respecto al uso de la información
Elaborar reportes de monitoreo proporcionando recomendaciones según los diversos usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de reporte de monitoreo. - Análisis de la información - Elaboración de recomendaciones - Formulación de lecciones aprendidas.
Diseñar el plan de evaluaciones de acuerdo a las necesidades y usuarios del programa / proyecto / política.	<ul style="list-style-type: none"> - Análisis del contexto. - Identificación de necesidades de los usuarios. - Análisis de la disponibilidad de datos. - Identificación de tipo de evaluación según el momento del plan/ programa/proyecto/política. - Estimación del costo y elaboración del cronograma.
Elaborar términos de referencias acorde al diseño de evaluación requerida.	<ul style="list-style-type: none"> - Objeto de evaluación (proyecto, programa, plan o política) - Objetivos de la evaluación - Validación de la teoría de cambio - Planteamiento del alcance y preguntas - Aplicación de criterios de elección de postores - Determinación de plazos y costos - Determinación de actividades y productos - Diseño de la supervisión y monitoreo de una evaluación. - Determinación del perfil del equipo evaluador



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Elaborar el diseño de las evaluaciones según tipo y técnicas de evaluación.	Conceptos sobre evaluación <ul style="list-style-type: none">- Evaluabilidad de un plan, programa, proyecto o política.- Enfoques/metodologías de evaluación.- Tipos de evaluaciones.- Validez y confiabilidad del diseño de evaluación. Diseño de evaluaciones <ul style="list-style-type: none">- Propósito de la evaluación.- Diagnóstico del contexto.- Descripción del plan, programa, proyecto o política.- Objetivo de la evaluación.- Identificación de interesados y consulta de sus necesidades.- Análisis y/o ajustes de la teoría de cambio.- Definición de las preguntas de evaluación o hipótesis.- Determinación y definición de indicadores.- Medios de verificación y fuentes de información.- Técnicas cualitativas y cuantitativas e instrumentos.- Determinación de enfoques/metodologías de la evaluación.- Tamaño de efecto.- Diseño de instrumentos.- Determinación de la muestra.- Plan de recolección de datos.- Presupuesto y cronograma.- Matriz de evaluación.
Elaborar instrumentos de recojo de datos válidos y confiables según el diseño de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Variables y dimensiones y a medir/verificar. Desagregación.- La prueba piloto.- Confiabilidad de instrumentos.- Validación de instrumentos.
Recolectar datos aplicando técnicas apropiadas con estándares de control y calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Capacitación del equipo involucrado.- Aplicación de técnicas de recolección de datos.- Elaboración de criterios de control de calidad en el momento de obtención de los datos.- Criterios para la supervisión de la calidad.
Procesar los datos verificando su calidad.	<ul style="list-style-type: none">- Construcción de base de datos- Revisión de la calidad de datos. Consistencia de datos.- Procesamiento de datos cuantitativos.- Procesamiento de datos cualitativos.
Categorizar la información de la evaluación de acuerdo a las preguntas, objetivos y tipo de evaluación.	<ul style="list-style-type: none">- Categorías según dimensiones y variables.- Presentación de datos.- Reducir los datos.- Uso de modelos para el análisis cuantitativo.- Uso de modelos para el análisis cualitativo.





COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Identificar los hallazgos significativos en función a las preguntas y objetivos de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Categorización de la información. - Presentación de datos. - Resultados esperados y no esperados. - Hallazgos con evidencias, triangulando fuentes y técnicas. - Síntesis con interpretaciones. - Limitaciones de los hallazgos.
Redactar las conclusiones sintetizando y comparando las evidencias con juicios de valor y mérito.	<ul style="list-style-type: none"> - Categorización/interpretación con juicios de valor o de mérito. - Síntesis de los hallazgos según criterios de efectividad, eficiencia, pertinencia y/o sostenibilidad. - Adicionalidad de la intervención (valores agregados). - Atribución/contribución de causalidades.
Formular recomendaciones de acuerdo al contexto institucional, a los objetivos de evaluación, incorporando la perspectiva de los usuarios.	<ul style="list-style-type: none"> - Alineación de recomendaciones según objetivos y preguntas de la evaluación. - Redacción de las recomendaciones indicando: quién, cómo, para qué y cuándo. - Presentación de recomendaciones, conclusiones y hallazgos a los interesados directos. - Revisión de conclusiones con recomendaciones, seleccionado relevantes y factibles.
Formular lecciones aprendidas de acuerdo a los resultados de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación del nuevo conocimiento generado de las evidencias que puede orientar futuras iniciativas. - Cómo formular lecciones aprendidas.
Elaborar el informe final de la evaluación según estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de un informe final. - Redacción de contenidos básicos e indispensables de un informe final. - Asentamiento bibliográfico.
Evaluar el diseño y el informe final de una evaluación aplicando estándares adoptados por la institución.	<ul style="list-style-type: none"> - Verificación de la concordancia/consistencia con los términos de referencia. - Aplicación de la lógica evaluativa. - Estándares de comparación. - Articulación de evidencias con juicios de valor o de mérito. - Análisis de la viabilidad de las recomendaciones.
Identificar los usos de la evidencia para la toma de decisiones.	<ul style="list-style-type: none"> - Marco institucional. - Conceptos y definiciones de evidencias. - Identificación de interesados. - Usos potenciales de la evidencia del monitoreo y evaluación, según interesados. - Metodología para el uso de la evidencia.



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS EN MyE	
Competencias Específicas	Contenidos Principales de las Competencias (componentes o saberes de la competencia: saber, saber hacer, saber ser)
Identificar y seleccionar evidencias para la planificación y diseño de planes, programas, proyectos y políticas.	<ul style="list-style-type: none">- Proceso general de uso de evidencias.- Identificación de evidencias.- Análisis y selección de evidencias.- Revisión sistemática y meta análisis.- Categorización de evidencias.
Diseñar e implementar un plan de acción para el uso de las evidencias según usuarios	<ul style="list-style-type: none">- Propósito del plan de acción.- Diseño del plan de acción.- Implementación del plan de acción.- Seguimiento de avances del plan de acción.- Análisis de la obligatoriedad de la implementación de las recomendaciones.
Aplicar estrategias de facilitación y comunicación de evidencias utilizando TICs según usuarios.	<ul style="list-style-type: none">- Comunicación de evidencias.- Estrategias de incidencia política para el uso de evidencias.- Identificación, elaboración y uso de formatos según interesados y necesidades. - Uso de TICs para la comunicación de evidencias.- Formulación de argumentos basados en evidencias para la toma de decisiones.

Anexo 6: Formato base para la resolución de aprobación del plan de MyE

(Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

RESOLUCION EJECUTIVA REGIONAL N° ____ - 20....-.....

Fecha.....

VISTO, el Informe N°....., de fecha....., y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, de conformidad con la Constitución Política del Perú, Ley N° 27680 - Ley de Reforma Constitucional del Capítulo XIV del Título IV sobre Descentralización, Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias por Ley N° 27902 y 28013, los gobiernos regionales tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia.

Que, la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley N° 27867, en el Artículo 5° de la Ley, establece que es misión de los Gobiernos Regionales, organizar y conducir la gestión pública regional de acuerdo a sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales, para contribuir al desarrollo integral y sostenible de la región;

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la “Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública” (PNMGP), la misma que establece al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación como unos de los pilares de la Gestión Pública;

Que, mediante Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 26-2014- CEPLAN/PCD de fecha 03.04.2014, se aprobó la Directiva N° 0001-2014-CEPLAN “Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico - Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico”, la misma que establece la fase de seguimiento del planeamiento estratégico (incluir este párrafo si el objeto de monitoreo está relacionado con el plan estratégico);

Que, mediante Ordenanza Regional N°-....-....-...., se aprobó el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) del Gobierno Regional de, en la cual se pone en funcionamiento la (opcional)

Que, mediante Resolución Ejecutiva Regional N°-....-....-...., se conformó el Equipo Impulsor para el establecimiento de un Sistema de Monitoreo y Evaluación institucional;

Que, el Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), a través de la viene adoptando medidas que contribuyan al logro de este fin; y en aras de contar con un Sistema de Monitoreo y Evaluación Regional, la cual le permita al Gobierno Regional de....., tomar decisiones en base a evidencias para el logro de una gestión eficiente orientada a resultados que impacte positivamente en el bienestar ciudadano y en el desarrollo de la región;

Que, mediante Acta de Reunión del Equipo Impulsor de Monitoreo y Evaluación del Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), de fecha....., se elaboró el Plan de Monitoreo y Evaluación del ...(anotar objeto de monitoreo), cuya implementación estará a cargo de la (anotar la instancia responsable).

Que, en uso de las facultades conferidas por la Ley N° 27867 - Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y sus modificatorias, contando con las visaciones de la; (anote el marco legal que corresponde a la institución)

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO.- APROBAR el Plan de Monitoreo y Evaluación del ...(anotar objeto de monitoreo).

ARTÍCULO SEGUNDO.- ENCARGAR a la (anotar la instancia responsable) la implementación del Plan de Monitoreo y Evaluación del ...(anotar objeto de monitoreo).

REGISTRESE Y COMUNIQUESE

Anexo 7: Formato base para los Términos de Referencia para el diseño e implementación del sistema informático para el monitoreo

Términos de Referencia

Diseño e implementación del sistema de informático para el monitoreo de indicadores prioritizados del [objeto de estudio]

I. Antecedentes

[Colocar una breve descripción de la institución y sus objetivos. Describir la situación actual, y fundamentar por qué se requiere del servicio]

II. Objetivos

- Diseñar e implementar el sistema informático para el monitoreo de indicadores del [anotar el objeto de monitoreo]
- Implementar tableros de control de indicadores prioritizados que muestren información para medir y monitorear los resultados y así apoyar en la toma de decisiones.

III. Resultados Esperados

[Colocar las metas alcanzables para cumplir el objetivo propuesto]

IV. Alcance y Descripción del Servicio

[En esta sección se debe describir las actividades que son obligatorias se deben realizar para realizar con éxito el servicio solicitado.]

Actividades a realizar

- Revisar el Plan de Monitoreo y Evaluación (PMyE) y otros documentos relacionados al [anotar el objeto de monitoreo]
- Presentar un plan de actividades incluye cronograma.
- Identificar y analizar las diferentes fuentes de datos y fichas de recojo de datos que se detallan en las fichas técnicas del PMyE del [anotar el objeto de monitoreo].
- Coordinar con los diferentes actores que disponen de la información y analizar mecanismos para tenerlos disponibles y actualizados.
- Coordinar con el personal responsable del servicio solicitado.
- Verificar y revisar la consistencia de los datos a utilizar en el sistema informático.
- Implementar mecanismos (módulos) de registro y/o importación de datos para la carga de los datos.
- Realizar mecanismos de transferencia de datos automatizados entre sistemas, para la carga de los datos (si es necesario).
- Diseñar e implementar tableros de control, para mostrar los resultados de las mediciones y sus respectivas desagregaciones.
- Elaborar reportes operacionales (tablas) con información detallada, según definición del área usuaria.
- Realizar pruebas de control de calidad de la información en coordinación con el área usuaria y las personas responsables del servicio.
- Realizar el manual de usuario e instalación del sistema informático.
- Realizar el manual técnico del sistema informático.

El manual debe contener:

- Definición de las reglas del negocio implementadas: Identificación de las fuentes de datos, mecanismos de recopilación de datos, momentos en que se realizan estos mecanismos, requerimientos de interface con otros sistemas, otros.
- Modelo lógico de datos, diagrama entidad-relación.
- Diseño de la base de datos.

- Diccionario de datos.
- Formatos de aprobación de pruebas de testeo de la aplicación.

- Respecto al Sistema Informático

- Se debe utilizar tablas maestras oficiales de las instituciones y otras.
- Se debe crear perfiles y roles de tal manera que se pueda dar accesos personalizados.
- Debe contemplar mecanismos de actualización de datos.
- Debe incluir un log donde se muestre el historial de los procesos realizados (Usuario, fecha, hora, proceso realizado)
- Debe ser implementado para poder ser accesible desde cualquier lugar (Sistema Web).
- Debe ser crossbrowser, es decir debe ser accesible desde cualquier navegador.
- El sistema debe ser escalable y debe permitir la inclusión posterior de otros indicadores.

V. Tecnología

[La tecnología a utilizar depende de la infraestructura y estándares que maneje la institución.

Se puede considerar herramientas de inteligencia de negocios Pentaho, Qlik Tableau, PowerBI entre otros.

También se puede implementar sistemas informáticos a medida que cumplan los objetivos descritos, para ello se puede utilizar:

- Lenguaje de programación PHP o JAVA
- Gestor de base de datos: MySQL o Postgres
- HTML5, CSS3, Javascript, JQuery
- Otros

En general se recomienda que no sea necesaria la adquisición de licencias.]

VI. Garantía y Soporte Técnico

[El sistema implementado debe tener garantía de 3 meses, por errores propios del sistema, el proveedor realizará las correcciones necesarias.]

VII. Entregables

[Definir los productos, describir los entregables y colocar el porcentaje de pago a realizar por cada entregable.

Se debe considerar que el proveedor, debe entregar las fuentes y otros archivos que se generaron a partir del servicio.]

VIII. Requisitos/Perfil

[Detallar el perfil que se requiere.]

- Título profesional en ingeniería de sistemas, informática o afines.
- Conocimiento de gestión de proyectos (deseable metodologías ágiles)
- [Dependiendo en que herramienta la institución quisiera implementar el servicio:]
 - Conocimiento de herramientas de Inteligencia de negocios (Pentaho, QLIK, POverBI,

- Tableau, etc.) ó
- Conocimiento en:
 - o Desarrollo de aplicaciones web en PHP o JAVA.
 - o Manejo de gestor de base de datos, MySQL o Postgres
 - o HTML5, CSS3, Javascript, JQuery
- Experiencia de 2 años en programación web

IX. Duración del contrato

[Establecer duración del contrato.]

X. Forma de pago

[La institución deberá indicar la forma de pago.]

XI. Condiciones del servicio

- La institución proporcionará todos los elementos necesarios para la ejecución de cada una de las actividades programadas y asumirá los gastos que por éstas se deba de realizar.
- Cuando para la ejecución de las actividades del contrato requiera desplazarse en el ámbito regional y nacional la institución, gestionará reembolsos previa coordinación.
- Identificar donde se desarrollará el servicio [Oficinas de la institución u otros].
- La información es confidencial, el proveedor se compromete a la no divulgación y uso de la información que no estén en el ámbito del desarrollo del servicio.
- Los productos generados son de propiedad de la institución.

Anexo 8: Pautas para el desarrollo de sistemas informáticos de Monitoreo y Evaluación

Una vez tomada la decisión institucional de desarrollar un sistema informático de monitoreo y evaluación y de herramientas para visualizar la información, se sugiere seguir los siguientes pasos para su diseño y desarrollo:

I. Diagnóstico sobre las condiciones profesionales y tecnológicas de la institución

Este diagnóstico permite identificar las condiciones actuales (plataforma tecnológica y recursos humanos) y los requerimientos o arreglos institucionales a realizar para poder iniciar el diseño y funcionamiento del sistema informático y tablero de control.

Área de análisis	Aspectos a considerar
- Organización y experiencia institucional	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de un área de Tecnología e Información o similar, que tenga la función de diseñar, desarrollar y brindar soporte a los sistemas.- Experiencia institucional en el desarrollo de sistemas informáticos, identificando si la institución cuenta con algún tipo de solución informática, si realizan implementaciones en base a alguna metodología de gestión de proyectos y si manejan estándares de programación.
- Recursos humanos	<ul style="list-style-type: none">- Existencia de personal con competencias para el diseño y desarrollo del sistema informático.- Existencia de personal que administre y de soporte al sistema informático. En ambos casos se debe identificar su disponibilidad de tiempo.
- Plataforma tecnológica	<ul style="list-style-type: none">- Entre los aspectos a considerar se encuentran:<ul style="list-style-type: none">• Internet. Anotar el ancho de banda.• Hosting o servidores. Identificar marca, modelo, memoria RAM, disco duro, almacenamiento usado y el uso que se le da actualmente.
- Sinergias interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none">- Determinar la existencia o explorar la posibilidad de gestionar sinergias interinstitucionales, en caso la institución no cuente con los recursos necesarios.

El diagnóstico debe ser presentado en un informe, detallando y sustentando las condiciones encontradas y estableciendo los arreglos institucionales necesarios que aseguren los requerimientos mínimos para el diseño e implementación del sistema informático.

Una vez se han realizado los arreglos necesarios y se ha asignado a una persona como responsable de conducir este proceso, se da inicio al siguiente paso.

2. Planificación de actividades

Entre las principales actividades a realizar, las cuales deben ser incluidas en el plan de trabajo, se encuentran las siguientes:

Actividades	Descripción
Conformación de equipo responsable del diseño y desarrollo del sistema.	<p>Esta actividad puede significar asignar personal de la institución o contratar nuevo personal.</p> <p>Se sugiere que el equipo esté compuesto por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinador Técnico, quien brinda las precisiones técnicas acerca del PMyE e indicadores. Este coordinador debe ser integrante del equipo de MyE del PPP. Él debe asegurar de responder todas las necesidades de información del analista programador. Asimismo, aprobará los avances en el sistema, asegurando que se cumplan las necesidades del equipo de MyE del PPP. - Coordinador del Sistema Informático. Responsable del seguimiento del correcto avance en el desarrollo e implementación del sistema. - Analista programador. Responsable del diseño del tablero de control y sistema de información. - Administrador del sistema.
Designación formal del equipo	El equipo de trabajo debe ser reconocido formalmente y así tengan las facilidades para realizar las actividades necesarias.
Revisión del PMyE aprobado	El PMyE debe ser conocido a cabalidad por el equipo responsable del diseño del sistema informático, dado que será el documento orientador.
Definición de la plataforma y tecnología a utilizar	<p>Entre los puntos a decidir se encuentran los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Donde estará alojado el sistema informático - Si se utilizará una solución de inteligencia de negocio. Para ello, se requiere hacer un análisis del mercado identificando ventajas y desventajas. - Si se utilizará una solución a medida se debe determinar el lenguaje de programación y el gestor de base de datos.

En el cronograma se deben desagregar las actividades en tareas, identificando los hitos más importantes.

Este cronograma debe ser establecido y aprobado por todos los actores involucrados en el proceso de diseño y desarrollo del sistema informático.

3. Análisis de calidad de datos

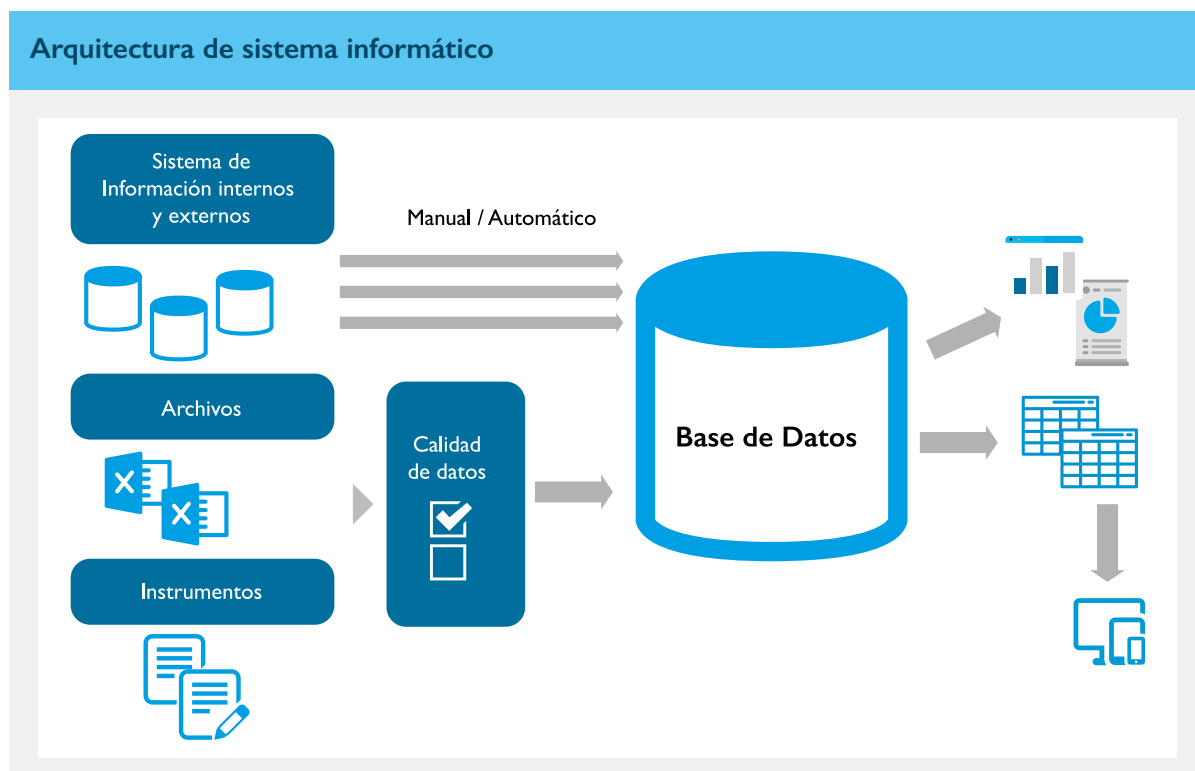
Con este paso se inicia la puesta en marcha del plan de trabajo. Es por ello que el equipo debe realizar acciones que aseguren el flujo de datos y la calidad de los datos. Entre ellas, figuran las siguientes:

Actividades	Descripción
Identificación y análisis de las fuentes de datos establecidas en el PMyE	Se requiere identificar y validar si realmente son las fuentes de datos adecuadas y asequibles. De no ser así, se deben identificar las nuevas fuentes.
Identificación de procedimientos para la obtención de datos establecidos en el PMyE	Dado que los datos pueden ser importados de bases de datos o capturados a través de módulos donde se registren directamente en el sistema u otras formas, el equipo debe revisar y validar los procedimientos establecidos en el PMyE para el flujo de datos.
Adquisición de datos de fuentes externas	<p>En el caso de las fuentes de datos externas, la institución deberá solicitar de manera formal los datos y así asegurar un flujo continuo y oportuno. De ser posible, se debe analizar la posibilidad de crear mecanismos automatizados para el intercambio de datos entre las organizaciones.</p> <p>En la solicitud debe establecerse lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - las variables que se necesitan, - el formato de entrega de los datos, - la antigüedad de los datos, - la periodicidad de entrega, - el responsable de la entrega de datos, indicando: nombre, datos de contacto y la forma como se proporcionarán los datos.
Adquisición de datos de fuentes internas	Se deben establecer los mecanismos de recolección de datos internos, considerando que estos pueden ser provistos por otras áreas de la institución a través de bases de datos o sistemas informáticos o que pueden ser generados por el equipo de MyE.
Verificación de la calidad de los datos	Una vez adquiridos los datos de fuentes externas e internas, se debe asegurar que los datos cumplan con ciertos estándares de calidad. Para ello se deben establecer los mecanismos para asegurar la calidad de los datos establecidos en el PMyE o establecerse de no existir.

4. Diseño del sistema informático

En paralelo al paso anterior, se puede dar inicio al diseño del sistema informático.

La arquitectura del sistema informático a diseñar responde al esquema de soluciones de inteligencia de negocios en el cual se tienen diferentes fuentes de datos que se incorporarán en una base de datos centralizada y mediante tableros de control y reportes se mostrará información para el apoyo en la toma de decisiones, tal como se presenta en la figura. Esta arquitectura debe ser adaptada a las condiciones de cada organización.



En este paso se diseña los siguientes cuatro componentes del sistema:

- Pantallas del sistema
- Base de datos
- Tableros de control
- Reportes detallados

Los tableros de control y los reportes son formas clave para presentar la información, es por ello que para su desarrollo se debe considerar lo siguiente:



Errores en el diseño de tableros de control

- Carecer de originalidad y creatividad.
- Incluir muchos indicadores no focalizando la medición de los objetivos buscados.
- Mostrar mucho detalle, exagerar en la información mostrada.
- Seleccionar gráficos inadecuados
- Organizar de forma inadecuada la información
- Exagerar en el uso de colores
- No resaltar lo más importante

Considerar que los tableros de control serán de acceso público, por lo tanto deben estar en la website institucional y contar con una interpretación que permita la fácil comprensión.

La información mostrada en los reportes debe:

- Permitir realizar un análisis más profundo y
- Definir estrategias focalizadas si es que se visualiza algún tipo de problema.

Al diseñar los reportes, es necesario considerar el uso de un buscador y filtros de variables, puesto que el detalle podía ser amplio y poco atractivo.

5. Desarrollo del sistema informático

El desarrollo implica la creación de la base de datos y la programación de los siguientes módulos:

- Administración del sistema
 - Gestión de usuarios
 - Log de eventos
- Registro de datos
- Visualización de reportes
 - Tableros de control según público (población, usuarios internos)
 - Reportes (tablas detalladas, listados)

Para el desarrollo del sistema tomar las siguientes consideraciones:

- Utilizar tablas maestras oficiales de las organizaciones.
- Crear perfiles y roles de tal manera que se pueda dar accesos personalizados.
- Contemplar mecanismos de actualización de datos automatizados.

Se recomienda que el sistema:

- Sea accesible desde cualquier lugar, navegador (crossbrowser) y dispositivo (responsive design)
- Sea Escalable, permitiendo la inclusión posterior de otros indicadores.
- Permita la integración con otras aplicaciones a futuro.

6. Pruebas Funcionales

Antes de iniciar el despliegue del sistema, es necesario realizar pruebas que garanticen su correcto funcionamiento, tales como:

- Pruebas de compatibilidad, comprueba el funcionamiento del software en diferentes plataformas, navegadores, sistemas operativos, etc.

- Pruebas de integración, verifica el funcionamiento de los diversos mecanismos de integración entre las diferentes bases de datos. Incluye la revisión de la adecuada importación de datos.
- Pruebas de regresión, comprueba el correcto funcionamiento, intenta descubrir errores, carencias o diferencias funcionales con respecto a lo establecido en los términos de referencia.
- Pruebas de rendimiento, determina la velocidad con la que se realiza una acción.

Estas pruebas pueden ser desarrolladas por usuarios finales seleccionados.

7. Despliegue

Una vez concluidas las pruebas y se han incorporado las mejoras identificadas en ellas, se pone en marcha el sistema.

En esta etapa se realizan las siguientes actividades:

- Elaborar manuales: manual técnico, manual de instalación y configuración y manual de usuario.
- Capacitar en el uso del sistema a los usuarios.
- Asignar credenciales a usuarios internos
- Solicitar garantía por errores en la programación, el equipo debe colocar el número de días requerido. Esto en caso el sistema haya sido desarrollado por terceros.

Anexo 9: Formato Base para la Resolución Aprobación del Sistema Informático de Monitoreo y Evaluación

(Para ser adaptado de acuerdo a cada institución)

RESOLUCIÓN DIRECTORAL REGIONAL N° ____ - 20....-.....

Fecha.....

VISTO, el Informe N°....., de fecha....., y demás antecedentes (documentos) que se acompañan, y

CONSIDERANDO:

Que, el artículo 76° de la Ley General de Educación N° 28044, define que la Dirección Regional de Educación es un órgano especializado del Gobierno, cuya finalidad es promover la educación, la cultura, el deporte, la recreación, la ciencia y la tecnología. Asimismo, el artículo 21°, inciso h) indica que debe ejercer y promover un proceso permanente de supervisión y evaluación de la calidad y equidad en la educación;

Que, mediante la Ley N° 27658 - Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado se declara al Estado peruano en proceso de modernización con la finalidad de mejorar la gestión pública y construir un Estado democrático, descentralizado y al servicio del ciudadano;

Que, conforme al Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprueba la Política Nacional de la Modernización de la Gestión Pública al 2021, el cual tiene como objetivo orientar, articular e impulsar en todas las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión pública para resultados que impacte positivamente en el bienestar del ciudadano y el desarrollo del país y establece entre sus objetivos específicos; desarrollar un sistema de gestión del conocimiento integrado al sistema de seguimiento, monitoreo y evaluación de la gestión pública, que permita obtener lecciones aprendidas de los éxitos y fracasos y establezcan mejores prácticas para un nuevo ciclo de gestión;

Que, mediante Resolución Presidencial N° 125-2013-PCM, se aprueba el Plan de Implementación de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública 2013-2016, el cual señala que el monitoreo y evaluación de la política de modernización busca verificar si ésta viene siendo implementada según su diseño y si dicha implementación está generando los resultados esperados en términos de mejora de la capacidad del Estado para servir de manera eficiente y eficaz a los ciudadanos. Asimismo, se busca difundir los resultados alcanzados;

Que, mediante Ordenanza Regional N°....., de fecha, se declara en proceso de Modernización de la Gestión Pública del Gobierno Regional de..... (anotar en nombre de la institución), y de todas las unidades orgánicas integrantes del pliego(anotar en nombre de la institución),, con el objetivo de incrementar su eficiencia, mejorar la calidad del servicio a la ciudadanía y optimizar el uso de los recursos; (opcional)

Que, mediante Ordenanza Regional N°, de fecha, se aprueba la actualización de la Estructura Orgánica y el Reglamento de la Organización y Funciones de la (anotar el nombre de la institución),, a la luz de las exigencias del proceso de modernización del Estado y la descentralización del país; (opcional)

Que, mediante Resolución Directoral Regional N°, de fecha, se ha conformado el Equipo Impulsor encargado de la mejora de los procesos de monitoreo y evaluación en la(anotar el nombre de la institución),, el mismo que ha sido actualizado mediante Resolución Directoral Regional N°, de fecha

Que, mediante Resolución Directoral Regional N° 717-2017-DREU, de fecha 9 de junio de 2017, se aprueba el Plan de Monitoreo y Evaluación de los Compromisos de Gestión escolar 2017- 2018; Con el Visto Bueno de la.....(anotar el nombre de las unidades orgánicas o áreas), y;

De conformidad con la Ley(anotar el nombre de la ley),, y sus reglamentos y, en uso de las atribuciones conferidas por la Resolución Ejecutiva Regional N°(anotar en nombre de la institución);, de fecha

SE RESUELVE:

ARTÍCULO PRIMERO: APROBAR el..... (anotar el nombre de sistema informático),

ARTÍCULO SEGUNDO: SU USO OBLIGATORIO como instrumento de registro, consolidación y consulta de información y bajo responsabilidad de todas las unidades orgánicas.

ARTÍCULO TERCERO: ENCARGAR al..... (anotar el área responsable en la institución), la coordinación de la implementación, los procesos de actualización y el soporte técnico del..... (anotar el nombre de sistema informático).

ARTÍCULO CUARTO: DESIGNAR a la..... (anotar el área/oficina responsable en la institución), como contraparte técnica de los procesos de Monitoreo y Evaluación.

Regístrese, Comuníquese y Archívese

Anexo 10: Formatos Referentes para Elaborar Reportes de Monitoreo según Usuarios o Audiencias

Usuario: Alta Dirección		
- Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará?		
- Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar?		
- Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener?		1-5 pag (incluyendo los anexos).
- Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo?		
- Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable?	- Sección I	- Resumen Ejecutivo: incluye antecedentes y metodología (1 pag.)
	- Sección II	- Presentación de la Información: cuadros y gráficos, análisis e interpretación, avance físico y financiero. (1 pag.)
	- Sección III	- Observaciones: Debilidades encontradas del proceso de MyE (1/3 pag.)
	- Sección IV	- Conclusiones (1/3 pag.)
	- Sección V	- Recomendaciones. (1/3 pag.)
	- Sección VI	- Anexos (2 pag.)

Usuario: Director Regional		
- Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará?		
- Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar?		
- Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener?		- 4 pag.
- Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo?		- Gráficos y narrativo.
- Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable?	- Contenido I	- Resumen ejecutivo (1 pag.)
	- Contenido II	- Metodología de obtención de la información (1/4 de pag.)
	- Contenido III	- Presentación de la información (gráfico de barras y narrativo) (1 pag.)
	- Contenido IV	- Hallazgos (1/4 de pag.)
	- Contenido V	- Conclusiones (1/4 de pag.)
	- Contenido VI	- Recomendaciones (1/4 de pag.)
	- Contenido VII	- Lecciones aprendidas (1/4 de pag) (será de manera semestral)

Usuario: Población en general		
- Objetivo del reporte ¿Para qué sirve? ¿Qué uso se le dará?	- Informar a la ciudadanía los avances de indicadores	
- Frecuencia ¿Cada qué tiempo se debe elaborar?	- Depende del tipo de indicadores	
- Extensión del reporte ¿Cuántas páginas debe tener?	- 1 pag.	
- Forma de presentación ¿Cómo presentar la información? ¿Gráficos, tablas, narrativo?	- Infografía, Spot informativo para su difusión radial y televisiva. - Difusión en redes sociales.	
- Contenido ¿Cuál es el contenido indispensable?	- Sección I	- Título/Encabezado
	- Sección II	- Objetivo
	- Sección III	- Gráfico, cuadro estadístico, interpretación,
	- Sección IV	- Compromiso del gobierno o de la institución relacionado con los indicadores u objeto de monitoreo.

SERIE DE GUÍAS Y APLICATIVOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN

Guía SISTEMA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN Orientaciones para su Implementación

NÚMERO	GUÍAS Y APLICATIVOS	USOS
1	PLAN DE MEJORA EN MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía para Organizaciones de Gobierno	Documento explicativo de la metodología para realizar la medición del desempeño y elaborar e implementar el plan de mejora del desempeño en MyE.
2	ELABORACIÓN DEL PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía para Organizaciones de Gobierno	La guía proporciona orientaciones para el desarrollo de un plan de monitoreo y evaluación.
3	PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía del Facilitador	Son tres documentos para ser utilizados por el equipo facilitador que tiene a cargo el desarrollo de los Cursos-Talleres de acuerdo al interés institucional.
4	PLAN DE COMUNICACIÓN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN. Guía del Facilitador	
5	REPORTE DE MONITOREO. Guía del Facilitador	
Aplicativo	“ Medición de Buenas Prácticas de Monitoreo y Evaluación” - ABP-MyE v3.0 – 2017	El instrumento permite realizar la valoración de las 14 buenas prácticas y las funciones respectivas, visualizándose de manera automática las tablas y los gráficos con los resultados de la medición. Los resultados se presentan según buenas prácticas y funciones indicando el nivel de desempeño alcanzado; mínimo, intermedio o avanzado.
Aplicativo	“ Autodiagnóstico de competencias para el Monitoreo y Evaluación – ACMyE v3.0 – 2017”	El instrumento permite identificar el nivel de desarrollo de las competencias claves y competencias específicas para el monitoreo, la evaluación y gestión y uso de evidencias. Los resultados se expresan en cuatro niveles de desarrollo: mínimo, intermedio, aceptable y competencia lograda. Estos pueden ser utilizados a nivel individual para elaborar un plan de desarrollo profesional en MyE; y a nivel institucional para el diagnóstico de necesidades, elaboración del plan de capacitación o el plan de desarrollo de las personas en monitoreo y evaluación.

Participantes de la Región Ucayali		
Agapito Guevara, Maribel	Flores Mori, Daniel Caleb	Munarris Noriega, Rubén
Aguilar Tipto, Rubi	García Grandes, Zoila	Ore Lino, Julia Carmen
Antonio Agüero, Belén Alejandra	García López, Víctor George	Palma Vargas, Ricardo Hermógenes
Armas Sánchez, Liliana	Gordón Zumaeta, Karina	Paredes García Clever
Bardales Pezo, José Edinsón	Grajeda Waman, Marco Antonio	Paz Cornejo, Pablo
Barrera Lozano, Winston Junior	Guevara Guerrero, Víctor Hugo	Rengifo Rojas, Lisette
Blas Blas, Jhon Erik	Katayama Cruz, Elena	Rengifo Romero, Edinsón
Calle Caballero, Katia Yvonne	Hidalgo Pérez, Neisser	Reyna Garrido, Jenny Giovana
Cárdenas Pezo, Wagner Wilde	León Pancorbo, Taya Cruzca	Rojas Alegría, Leydi Diana
Cárdenas Ramírez Karina	Llerena Lima, Piero Paolo	Sánchez Tejada, José Wagner
Carlos Bautista, Tabita Elizabeth	Long Campos, Yepsi	Sánchez Toledo, Miguel
Castillo Figueroa, Lenin	Loyola Ramírez, Jimmy	Santander Peña, Jorge Antonio
Enciso Grandez, José Luis	Lozano Saldaña, Lucila	Tello Ríos, Juana
Falcón Albornoz, Fuster Nícida	Mass Bardalez, Elva	Villacorta Arrué, Ángela
Figueroa Chota, Aurora Consuelo	Moreira Chávez, Rita	Wong Guerra, Ángel Rolando
		Zumaeta Gonzales, Jorge Francisco
Participantes de la Región San Martín		
Aspajo Caballero, Silvia Vanessa	Guerrero Villacorta, Wilson	Sandoval Isla, Juan Carlos
Baluarte Céliz, Sergio Luis	Pinedo Zamalloa, Luis Delmi	Santander Ruiz, Carlos
Caro Pérez, Guillermo	Quevedo Ortiz, Wilson Ricardo	Trigoso Paredes, José Luis
Céliz Cruz, Rosa Olguita	Ramírez Chumacero, Yoel	Trigozo Sánchez, Geisler
Chicama Dávalos, Rodrigo	Rojas Casique, Miguel Ángel	Vargas Romero, Yóber Ángel
Del Águila Escudero, Linygn	Ruiz Navarro, Esteban	Villanueva Montoya, German
Flores Ruiz, David	Saavedra Paredes, Pilar	

