



FOTO: PRESIDENCIA DE PERÚ - ACUERDO NACIONAL, 2019

ANÁLISIS DE ACTORES PARA APOYAR LA IMPLEMENTACION DE FUNCIONES DE M&E EN EL GOBIERNO DE PERU

Abril 2020

Esta publicación fue producida por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Fue preparado independientemente por EnCompass LLC para Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS) (Contrato No. 72052719D00001). Las opiniones expresadas en esta publicación no reflejan necesariamente las opiniones de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos.

RESUMEN

El informe presenta un análisis de actores del sector gubernamental que orientan la implementación de las funciones de seguimiento y evaluación en Perú. El estudio se realizó con técnicas cualitativas como la revisión documentaria y las entrevistas en profundidad, analizando la totalidad de los ministerios, gobiernos regionales y una muestra de organismos públicos descentralizados. El estudio concluye que existe un entorno político y normativo favorable para el desarrollo de las capacidades de seguimiento y evaluación, así como un avance en las estructuras organizativas para su implementación, especialmente en las entidades de carácter nacional. Identifica limitantes como la ausencia de una entidad rectora en estos temas y una demanda insatisfecha en el desarrollo de capacidades de seguimiento y evaluación.

ABSTRACT

The report presents an analysis of government sector actors that guide the implementation of Peru's monitoring and evaluation functions. The study was carried out with qualitative techniques such as documentary review and in-depth interviews, analyzing all the ministries, regional governments, and a sample of decentralized public organizations. The study concludes that there is a favorable political and regulatory environment for developing monitoring and evaluation capacities and progress in organizational structures for their implementation, especially in national entities. It identifies limitations such as the absence of a leading entity in these matters and an unsatisfied demand in monitoring and evaluation capacity building.

CONTENIDO

- SIGLAS Y ACRÓNIMOS II
- RESUMEN EJECUTIVO IV
- PROPÓSITO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO I
 - Propósito 1
 - Preguntas del estudio..... 2
- ANTECEDENTES DEL PROYECTO 3
- MÉTODOS DEL ESTUDIO Y LIMITACIONES..... 4
- HALLAZGOS 6
 - Entorno político y normativo 6
 - Relacionamiento e influencia..... 11
 - Estructura organizativa 13
 - Capacidades para el seguimiento y evaluación 19
- CONCLUSIONES 29
- RECOMENDACIONES 31
- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 32
- ANEXOS 35
 - ANEXO A: Executive Summary..... 35
 - ANEXO B: Equipo de Evaluación 38
 - ANEXO C: Fuente de Información..... 40
 - ANEXO D: Marco de Resultados de MELS 41
 - ANEXO E: Normatividad Relacionada a SyE..... 42
 - ANEXO F: Directrices o Lineamientos de SyE..... 50

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CAP	Cuadro para Asignación de Personal
CEPLAN	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
DEVIDA	Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas
DS	Decreto Supremo
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública
EVALPERU	Red Peruana de Evaluación
GORE	Gobierno Regional
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática
MCLCP	Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza
MELS	Proyecto Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MESA	Actores Estratégicos de Monitoreo y Evaluación para la Sostenibilidad (siglas en inglés)
M&E	Monitoreo y Evaluación
MIDIS	Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MINAM	Ministerio del Ambiente
MINEDU	Ministerio de Educación
MINSA	Ministerio de Salud
MIMP	Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
MINAGRI	Ministerio de Agricultura
MVCS	Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OPD	Organismos Públicos Descentralizados
PAC	Personnel Assignment Chart
PCM	Presidencia de Consejo de Ministros
PDC	Planes de Desarrollo Concertado
PDRC	Plan de Desarrollo Regional Concertado
PEDN	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
PEI	Plan Estratégico Institucional
PESEM	Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programa Presupuestal
PPP	Planes, programas y proyectos
PRODUCE	Ministerio de la Producción
PROMUDEH	Ministerio de la Mujer y del Desarrollo Humano
REDPERUME	Red Peruana de Monitoreo y Evaluación

SIAF	Sistemas Integrados de Administración Financiera
SIGA	Sistema Integrado de Gestión Administrativa
SyE	Seguimiento y Evaluación
SERFOR	Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre
SERVIR	Autoridad Nacional de Servicio Civil
ROF	Reglamento de Organización y Funciones
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS, por sus siglas en inglés) ejecutado por encargo de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), busca fortalecer las capacidades y funciones de monitoreo y evaluación entre los socios de USAID Perú, a fin de generar y usar la evidencia en la toma de decisiones, reforzando el logro y la sostenibilidad de los resultados de desarrollo. Además del portafolio bilateral de USAID, MELS también presta servicios en monitoreo, evaluación, y aprendizaje al portafolio de Sudamérica, y a las misiones de USAID Brasil y Paraguay. Adicionalmente, USAID MELS presenta una oportunidad de apoyar al Gobierno del Perú en la modernización del sector público, para fortalecer los sistemas y prácticas de monitoreo y evaluación necesarios para una gestión efectiva y transparente de los programas públicos, y facilitar la admisión del país en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN

Como parte de su misión, el Proyecto MELS apunta a fortalecer las funciones y capacidades en seguimiento y evaluación de las instituciones del Gobierno de Perú para ayudar a reforzar la efectividad, transparencia, y sostenibilidad de los programas públicos.

En el marco de las acciones iniciales de MELS se programó un análisis de actores que sirva de insumo para que el equipo executor del Proyecto sienta las bases de su alcance y defina la orientación de las actividades bajo el tercer componente de MELS, dirigido a apoyar al sector público peruano.

Asimismo, estos resultados serán claves para afinar y dar sentido a la estrategia de MELS llamada MESA por sus siglas en inglés (Actores Estratégicos de Monitoreo y Evaluación para la Sostenibilidad), con la cual atraerá a actores estratégicos de múltiples sectores, entre públicos y privados, para promover conjuntamente soluciones locales y la adaptación e innovación de enfoques, a fin de asegurar que las actividades previstas por el Proyecto sean apropiadas para el contexto peruano y regional, y contribuyan a incrementar el uso de la evaluación y evidencias en la toma de decisiones programáticas.

Las preguntas orientadoras del estudio fueron:

1. ¿Cuál es el entorno político y normativo que influye en la capacidad de seguimiento, evaluación, y toma de decisiones basadas en evidencia de las instituciones gubernamentales?
2. ¿Cuál es el tipo de relacionamiento e influencia entre organizaciones e instancias de decisiones?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa y condiciones bajo la cual se ejerce el seguimiento y evaluación?
4. ¿Con qué capacidad se cuenta para el ejercicio del seguimiento y evaluación?

METODOLOGÍA

El análisis de actores comprendió dos etapas, que se realizaron entre setiembre y diciembre del 2019. La primera etapa, de revisión de información secundaria disponible en medios virtuales e impresos, incluyó presentaciones de resultados preliminares (ante USAID primero, y luego a una audiencia general durante la Semana de la Evidencia realizada en noviembre del 2019), y una posterior priorización conjunta con USAID de posibles instituciones de Gobierno de Perú con las que USAID MELS podría trabajar. La

segunda etapa, incluyó la recolección de información mediante entrevistas abiertas a informantes clave, con los que se cubrieron algunos vacíos identificados en la etapa previa.

HALLAZGOS

ENTORNO POLÍTICO Y NORMATIVO

1. Los acuerdos internacionales que tiene el Perú son una oportunidad para desarrollar los sistemas de seguimiento y evaluación.
2. El país ha desarrollado un marco normativo de carácter obligatorio para la implementación del seguimiento y evaluación de las políticas y programas.
3. La descoordinación de los niveles de planeamiento representa una limitante para el desarrollo del SyE de las instituciones públicas

RELACIONAMIENTO E INFLUENCIA

4. Las instituciones rectoras de las actividades de SyE son el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), Presidencia de Consejo de Ministros (PCM) y Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN).
5. Hay tres mecanismos de vinculación intersectorial alrededor del SyE y uso de evidencias donde participa el sector público.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

6. Existen diferentes arreglos institucionales para realizar el seguimiento y evaluación en las instituciones públicas.
7. La implementación de las normativas de SyE generales tienen diferente avance en las instituciones gubernamentales.

CAPACIDADES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACION

8. Hay una demanda en temas especializados en SyE por el personal de las instituciones gubernamentales para cumplir sus funciones que no parece estar satisfecha.
9. El presupuesto asignado para el SyE es restringido frente a las exigencias de las funciones.
10. El uso de tecnologías de información para el SyE no es difundido.
11. La capacidad para el SyE entre las instituciones públicas es variada y destacan algunos líderes.
12. Las instituciones públicas con capacidad para el SyE que se relacionan con USAID son la Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA), Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR) y el Gobierno Regional de Ucayali. El Ministerio del Ambiente (MINAM) no tiene capacidad para el SyE, pero tiene una alta relación con los proyectos de USAID.

CONCLUSIONES

1. El entorno político y normativo es favorable para el desarrollo de las capacidades de seguimiento, evaluación y toma de decisiones basadas en evidencia de las instituciones gubernamentales. Se enmarca en las políticas de modernización del estado y los compromisos internacionales asumidos.
2. Un factor que impulsa el desarrollo del SyE en las instituciones públicas es la priorización del gobierno actual de dar cuenta en el avance de la implementación de las políticas de gobierno priorizadas. Un fuerte factor limitante es la descoordinación de los niveles de planificación estratégica lo cual conlleva a la duplicación de sistemas de seguimiento y evaluación.
3. En el país no existe una entidad rectora del SyE, pero como consecuencia de sus mandatos, las instituciones que ejercen influencia para el desarrollo de estos procesos en las instituciones públicas son la PCM, MEF y CEPLAN,
4. La existencia de mecanismos interinstitucionales en los que participa el sector público representa una oportunidad para generar una cultura de SyE en la sociedad que no está siendo aprovechada totalmente.
5. Se observa poco avance en el desarrollo de estructuras organizativas para el SyE en las entidades públicas, lo cual es una contradicción respecto a la obligatoriedad del tema establecido en la normatividad. Las pocas que existen muestran avances diferenciados en la implementación de acciones concretas de SyE lo cual refleja diferentes grados de desarrollo de las capacidades institucionales.
6. La demanda insatisfecha sobre capacidades en SyE puede ser una oportunidad para articular intereses entre las instituciones rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) y las encargadas de formación de servidores públicos (ENAP y CEPLAN).
7. Dada la relación con USAID y la base de capacidades institucionales para el SyE que tienen DEVIDA, SERFOR y el Gobierno Regional de Ucayali, estas organizaciones representan una oportunidad para la intervención del Proyecto MELS. MINAM constituye una oportunidad por el alto número de proyectos con los que se relaciona.

RECOMENDACIONES

1. Fomentar la discusión, el análisis, e intercambio alrededor de posibles puntos de encuentro entre los distintos niveles del marco normativo para el SyE en el sector público. Con estas intervenciones se puede contribuir a tender los puentes entre las instancias relacionadas con las funciones de SyE y uso de evidencia, y apoyar los esfuerzos por aprovechar positivamente el entorno político y normativo favorable.
2. Alinear los esfuerzos de MESA para movilizar el potencial de espacios multisectoriales (con presencia del sector público) y de las entidades rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) a favor de la implementación del SyE y uso de la evidencia.
3. Apoyar a espacios intersectoriales formales e informales existentes, donde se promueva al SyE y uso de la evidencia, buscando hacer sinergias de los objetivos y esfuerzos de MELS con otros similares.
4. Propiciar el encuentro entre las entidades rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) y ENAP/SERVIR para potenciar la oferta formativa en SyE dirigida hacia la demanda de servidores públicos. Con ello

ENAP/ SERVIR podría hallar los especialistas que requiere para cumplir mejor con su misión, y las entidades rectoras podrían ampliar su alcance ante el incremento de la demanda por su apoyo.

5. Orientar las intervenciones directas en fortalecimiento de capacidades en SyE hacia MINAM, DEVIDA, SERFOR, Gobierno Regional de Ucayali. Estas instituciones son cercanas a USAID por su relación con los Proyectos que esta institución apoya, y tienen una base sobre la cual se puede trabajar. Son además instituciones líderes que pueden constituirse en ejemplo e influir en sus pares.

Ver en el [Anexo A](#) el Resumen Ejecutivo en inglés.

PROPÓSITO Y PREGUNTAS DEL ESTUDIO

PROPÓSITO

Como parte de su misión, el Proyecto¹ Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje para la Sostenibilidad (MELS, por sus siglas en inglés) apunta a fortalecer las funciones y capacidades en seguimiento² y evaluación de las instituciones del Gobierno de Perú (GdP) para ayudar a reforzar la efectividad, transparencia, y sostenibilidad de los programas públicos.

En el marco de las acciones iniciales de MELS se programó este análisis de actores, que servirá de insumo para que el equipo ejecutor del Proyecto sienta las bases de su alcance y defina la orientación de las actividades bajo el tercer componente de MELS, dirigido a apoyar a socios del sector público peruano y entidades rectoras en monitoreo y evaluación.

Asimismo, estos resultados serán claves para afinar y dar sentido a la estrategia de MELS llamada MESA por sus siglas en inglés (Actores Estratégicos de Monitoreo y Evaluación para la Sostenibilidad), con la cual atraerá a actores estratégicos de múltiples sectores, entre públicos y privados, para promover conjuntamente soluciones locales y la adaptación e innovación de enfoques, a fin de asegurar que las actividades previstas por el Proyecto sean apropiadas para el contexto peruano y regional, y contribuyan a incrementar el uso de la evaluación y evidencias en la toma de decisiones programáticas.

Las audiencias de este estudio comprenden al equipo ejecutor del Proyecto, a la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), y otras entidades externas, como instituciones gubernamentales, redes de profesionales de seguimiento y evaluación (SyE), instituciones académicas, agencias de cooperación internacional, organizaciones no gubernamentales (ONG), entre otros, que estén interesados en comprender cómo se desarrollan las funciones de SyE en el sector público, así como las oportunidades que se presentan para su fortalecimiento.

Objetivos del estudio

- a) Conocer el entorno político, normativo e institucional en el que se desarrollan los procesos de monitoreo y evaluación en el Gobierno Peruano.
- b) Conocer las condiciones y actores clave del sector público para avanzar en la mejora de capacidades de monitoreo y evaluación.
- c) Explorar las necesidades para el fortalecimiento de capacidades en monitoreo y evaluación, y en la generación de uso de evidencia de las instituciones gubernamentales priorizadas.

¹ Para USAID, MELS es una actividad, y un proyecto es el conjunto de varias actividades.

² El seguimiento y monitoreo son palabras con significado similar. Se refieren a la recopilación sistemática de datos, cualitativa y cuantitativa, que proporciona información sobre el avance de las actividades, la utilización de los recursos y el desempeño de la intervención (OCDE, 2010). En el Gobierno Peruano se utiliza la palabra seguimiento tal como se menciona en la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública (DS-004-2013-PCM).

PREGUNTAS DEL ESTUDIO

Las preguntas orientadoras del estudio fueron propuestas por MELS a través de una nota conceptual, preparada en base a lo requerido en el contrato del Proyecto, y compartida con USAID en setiembre de 2019. Las preguntas fueron posteriormente refinadas con los aportes del equipo de monitoreo, evaluación, y aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés) de USAID. Estas fueron las siguientes:

PREGUNTA	SUBPREGUNTA
1. ¿Cuál es el entorno político y normativo que influye en la capacidad de seguimiento, evaluación, y toma de decisiones basadas en evidencia de las instituciones gubernamentales?	1.1. ¿Cuál es el entorno político y normativo alrededor del SyE en las instituciones? 1.2. ¿De qué manera los esfuerzos SyE de las instituciones corresponden a las prioridades del Gobierno? 1.3. ¿Cuáles son los aspectos que impulsan o limitan la realización de las actividades de SyE y el uso de evidencia?
2. ¿Cuál es el tipo de relacionamiento e influencia entre organizaciones e instancias de decisiones?	2.1. ¿Cuáles son las instituciones claves del Gobierno y de otros sectores (privado, sociedad civil, academia) involucradas en las actividades de SyE con las que interactúan las instituciones? 2.2. ¿Quiénes son los actores clave para impulsar la mejora de la capacidad en seguimiento y evaluación y uso de evidencia en el sector público?
3. ¿Cuál es la estructura organizativa y condiciones bajo la cual se ejerce el seguimiento y evaluación?	3.1. ¿Cuáles son las instancias /unidades o áreas que realizan y/o apoyan las acciones internas de SyE en las organizaciones? 3.2. ¿Bajo qué condiciones se ejecuta la normativa vigente en SyE en las instituciones? 3.3. ¿Qué avances y dificultades han tenido para llevar a cabo las funciones de SyE en las instituciones?
4. ¿Con qué capacidad se cuenta para el ejercicio del seguimiento y evaluación?	4.1. ¿Cuántos colaboradores están cumpliendo las funciones de SyE según los instrumentos normativos (ROF, CAP, lineamientos)? 4.2. ¿Qué es lo que más requieren los colaboradores para fortalecer sus capacidades en SyE? 4.3. ¿Qué recursos técnicos (plataformas, software, paquetes, etc.) poseen para efectivizar las labores de SyE? 4.4. ¿Qué otros recursos están considerando a futuro?

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

El Proyecto USAID MELS, ejecutado por EnCompass LLC con el apoyo de su socio All In for Development por encargo de USAID, busca fortalecer las capacidades y funciones de monitoreo y evaluación (M&E) entre los socios de USAID Perú, a fin de generar y usar la evidencia en la toma de decisiones, reforzando el logro y la sostenibilidad de los resultados de desarrollo. Además del portafolio bilateral de USAID, MELS también presta servicios en monitoreo, evaluación, y aprendizaje al portafolio de Sudamérica, y a las misiones de USAID Brasil y Paraguay.

Adicionalmente, USAID MELS presenta una oportunidad de apoyar al Gobierno del Perú (GdP) en la modernización del sector público, para fortalecer los sistemas y prácticas de monitoreo y evaluación necesarios para una gestión efectiva y transparente de los programas públicos, y facilitar la admisión del país en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

El trabajo que USAID MELS realizará durante el periodo de julio de 2019 y junio de 2024 se organiza bajo cuatro componentes:

Componente 1. Estudios y evaluaciones para informar decisiones: MELS utilizará enfoques participativos y apreciativos para diseñar, realizar y difundir evaluaciones y estudios relevantes y de alta calidad. MELS ayudará a USAID y sus socios a mejorar el uso de la evidencia y el aprendizaje para la toma de decisiones, convocando eventos de aprendizaje y difusión, y apoyando la planificación apoyada por la evidencia.

Componente 2. Fortalecimiento de la capacidad de M&E en USAID/Perú y sus socios implementadores: MELS realizará diagnósticos de capacidades en M&E y planes para su mejora, talleres, capacitación en línea, y entrenamiento enfocado en M&E, desarrollo de plantillas y guías para orientar la mejor aplicación del M&E, entre otras actividades de asistencia técnica.

Componente 3. Fortalecimiento de la capacidad de M&E en instituciones del Gobierno de Perú: MELS también apoyará el fortalecimiento de la capacidad de instituciones de sector público para monitorear, diseñar y realizar evaluaciones, y utilizar los hallazgos para el aprendizaje continuo, la toma de decisiones y la responsabilidad pública en los programas gubernamentales.

Componente 4. Colaboración, aprendizaje y gestión del conocimiento para la sostenibilidad: MELS proporcionará servicios a USAID, sus socios, y otros actores clave para apoyar el aprendizaje, la gestión adaptativa y la transferencia de conocimiento con un enfoque en la sostenibilidad. MELS facilitará en el desarrollo de agendas de aprendizaje, apoyará mejoras en la gestión del conocimiento, recopilará y difundirá evidencia sobre temas de aprendizaje y convocará eventos de aprendizaje.

En el [Anexo D](#) se incluye el Marco de Resultados de USAID MELS, donde se presenta los objetivos y componentes que comprende y cómo se relacionan entre sí.

MÉTODOS DEL ESTUDIO Y LIMITACIONES

El diseño del análisis de actores se basó en los requerimientos expresados en el contrato del Proyecto, siguiendo las pautas proporcionadas por USAID, y además en las buenas prácticas de EnCompass y su socio All In for Development. La propuesta original fue enriquecida con los aportes de los especialistas de monitoreo y evaluación de USAID/Perú.

Se trata de un estudio con un enfoque cualitativo, de carácter exploratorio, alineado con los objetivos propuestos.

En octubre de 2019, USAID MELS realizó una presentación de hallazgos preliminares en base a la revisión documentaria a la Representante Oficial del Contrato (COR por sus siglas en inglés) del Proyecto ante USAID/Perú. Las orientaciones recibidas permitieron reajustar y orientar el diseño del estudio hasta su conclusión. El equipo que participó en el estudio se encuentra en el [Anexo B](#).

El análisis de actores comprendió dos etapas, que se realizaron entre setiembre y diciembre del 2019:

- a) La primera etapa, de revisión de información secundaria disponible en medios virtuales e impresos, incluyó presentaciones de resultados preliminares (ante USAID primero, y luego a una audiencia general durante la Semana de la Evidencia realizada en noviembre del 2019), y una posterior priorización conjunta con USAID de posibles instituciones de GdP con las que USAID MELS podría trabajar.
- b) La segunda etapa, incluyó la recolección de información mediante entrevistas abiertas a informantes clave, con los que se cubrieron algunos vacíos identificados en la etapa previa.

MUESTRA

La primera etapa del estudio tomó una muestra de instituciones públicas del Poder Ejecutivo, consistente en la totalidad de ministerios, una muestra de organismos públicos descentralizados de interés de USAID y la totalidad de gobiernos regionales, como se observa en la Tabla siguiente:

Tabla 1. Muestra

	TOTAL	MUESTRA
Gobierno Nacional		
Ministerios	19	19
Organismos descentralizados	73	5
Gobierno Regional	26	26

En la segunda etapa del estudio, donde se recolectó información primaria, la muestra corresponde a un estudio cualitativo e intencional y se centró en actores de instituciones de gobierno nacional basadas en Lima. La selección de los informantes fue guiada por la revisión documentaria inicial, la facilidad en el acceso a los contactos realizados y por las sugerencias recibidas de parte de USAID (ver [Anexo C](#)).

FORTALEZAS Y LIMITACIONES

El estudio realizado por USAID MELS brinda una mirada panorámica y actualizada sobre el entorno en el cual se realizan las funciones de monitoreo y evaluación en el sector público, en el marco que se desarrollará el Proyecto. Se alimenta tanto de información primaria como secundaria, así como de la experticia del equipo de USAID MELS, constituido por especialistas en monitoreo y evaluación de Perú.

El alcance del estudio fue centrado principalmente en las instituciones de gobierno central y subnacional, con especial énfasis en aquellas instituciones que coinciden con los intereses estratégicos de la misión de USAID Perú. También se incluyó en el análisis aquellos entes rectores de la estructura del Gobierno para planear, dirigir y controlar los asuntos relativos a la política fiscal de financiamiento de la gestión pública, como el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), la rectoría del Sistema de Modernización de la Gestión Pública y del Estado a través de los sectores, como es la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM), y el órgano rector, orientador y de coordinación del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico, como el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), en adelante denominadas entidades rectoras de la estructura de gobierno nacional.

Las limitaciones del estudio fueron las siguientes: el alcance solo fue nacional porque no se pudo recabar información primaria de los gobiernos regionales y no abarcó a todos los organismos descentralizados adscritos a los ministerios. Otra limitación fue la falta de disponibilidad en medios virtuales y públicos de información sobre elementos de SyE de las instituciones analizadas.

HALLAZGOS

ENTORNO POLÍTICO Y NORMATIVO

Pregunta del estudio:

1. *¿Cuál es el entorno político y normativo que influye en la capacidad de seguimiento, evaluación, y toma de decisiones basadas en evidencia de las instituciones gubernamentales?*

Resumen de hallazgos:

- *Los acuerdos internacionales que tiene el Perú son una oportunidad para desarrollar los sistemas de seguimiento y evaluación*
- *El país ha desarrollado un marco normativo de carácter obligatorio para la implementación del seguimiento y evaluación de las políticas y programas.*
- *La descoordinación de los niveles de planeamiento representa una limitante para el desarrollo del SyE de las instituciones públicas.*

HALLAZGO I: Los acuerdos internacionales que tiene el Perú son una oportunidad para desarrollar los sistemas de seguimiento y evaluación.

El país ha suscrito diferentes acuerdos internacionales bilaterales y multilaterales que abarcan diversos temas, sectores, compromisos y periodos. Pero, destacamos dos acuerdos suscritos recientemente porque implican cambios en las políticas públicas, incluyendo los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE).

En el 2015 el Gobierno Peruano declaró de interés nacional la vinculación del país a la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE) mediante Decreto Supremo 086-2015-PCM en el cual se establecen compromisos en diferentes campos, incluyendo la gobernanza y políticas públicas. En este marco, se establece el Programa País, instrumento de interrelación mediante el cual la OCDE analiza y propone mejoras en las políticas públicas, una de ellas referida al sistema de planificación, seguimiento y evaluación (OCDE, 2016a). Un estudio realizado por OCDE (2016b), da cuenta de los avances en los procesos de planificación, pero menciona la descoordinación entre los instrumentos de planificación dirigidos por el CEPLAN y el MEF debido a las diferencias de los horizontes temporales. Una de las recomendaciones que se propone es la siguiente:

“La planificación estratégica debería basarse, de forma más sistemática, en evidencias y análisis sólidos. Si bien el gobierno está mejorando el uso de evidencia en la toma de decisiones, el avance sigue siendo lento, especialmente debido a la falta de un enfoque “a nivel de todo el gobierno” (whole-of-government) para la generación y uso de evidencia, incluido el desempeño y la vinculación del presupuesto con la planificación, usando un marco multianual común. Existe consenso entre los altos funcionarios y los observadores sobre la necesidad de mejorar la cultura de evaluación en la administración pública, especialmente a través de una mejor capacitación y una mayor diseminación de las metodologías de desempeño – evaluación a nivel de todo el gobierno.” (OCDE, 2016 a, pp.11).

La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, fue suscrita por el Gobierno Peruano. Si bien esta declaración no es vinculante, el gobierno peruano decidió implementar la Agenda 2030 con la actualización del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional con un horizonte temporal hasta el 2030. El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN) impulsó la construcción de la visión país al 2030 y el proceso de formulación del Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN), alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Desde el año 2016 ha promovido el alineamiento y articulación de los ODS y la política general de gobierno con los planes sectoriales.

Para lograr lo antes mencionado, el CEPLAN estableció un nuevo marco de planeamiento estratégico compuesto por cuatro fases: conocimiento integral de la realidad, el futuro deseado, políticas y planes coordinados, y seguimiento y evaluación para la mejora continua en concordancia con la Agenda 2030 y las recomendaciones de la OCDE (CEPLAN, 2017). Para el seguimiento de la Agenda 2030 se generó un sistema de seguimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de responsabilidad del INEI.

Otro ejemplo de acuerdo internacional es el Acuerdo de París sobre cambio climático, ratificado por el Perú el 22 de julio del 2016. El Perú hace frente al cambio climático formulando metas de adaptación y mitigación expresadas en las Contribuciones Nacionalmente Determinadas (NDC, por sus siglas en inglés), involucrando a diferentes sectores y actores de la sociedad en torno a objetivos comunes para la sostenibilidad del país. Dichas metas deben ser reportadas y actualizadas cada cinco años, y ello conlleva el desarrollo de pautas para su seguimiento y evaluación (MINAM, 2020).

HALLAZGO 2: El país ha desarrollado un marco normativo de carácter obligatorio para la implementación del seguimiento y evaluación de las políticas y programas.

Desde los primeros años de la década del 2000, el gobierno peruano se orientó hacia la modernización de la gestión pública y en este marco se generó la necesidad de establecer el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas. Si bien no existen normas nacionales específicas para desarrollar u orientar los sistemas de seguimiento y evaluación (SyE), existe un marco normativo orientador y de carácter obligatorio para todas las entidades del sector público para desarrollar procesos de SyE (una recopilación de la normatividad de los últimos 20 años relacionada al tema se encuentra en el [Anexo E](#))

En el año 2002, con la promulgación de la Ley Marco de Modernización del Estado (Ley N° 27658) se marca un hito importante para el proceso de institucionalización de la evaluación de la gestión por resultados. En el mismo año se emite la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales (Ley 27867) la cual incorpora las funciones de seguimiento y evaluación de las funciones que ejerce en el territorio de su jurisdicción.

Posteriormente, el enfoque de la gestión del presupuesto público orientado a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad es incorporado en la Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto 2004 con lo cual se da inicio a una nueva forma de la gestión presupuestal.

Con ese avance, un segundo hito se marcó en el año 2006 con la promulgación de la Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007 (Ley N° 28927) donde se establece la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados. Este hecho inicia un cambio en la forma en la que se venía elaborando el presupuesto público, introduciendo la metodología de programación orientada a resultados y obligando a incorporar metas e indicadores, así como a dar cuenta de los avances. Este

proceso se ha mantenido hasta la actualidad y la mayor parte del presupuesto se orienta a resultados mediante herramientas denominadas Programas Presupuestales. Existen actualmente 149 programas presupuestales que representan el 66.2% del presupuesto nacional.

Un tercer hito fue la incorporación de las funciones de evaluación de políticas públicas en las instituciones gubernamentales del Poder Ejecutivo mediante la Ley Orgánica del Poder Ejecutivo (Ley N° 29158).

Ese mismo año 2007, por primera vez en el país el gobierno peruano estableció un conjunto de políticas de obligatorio cumplimiento que los diferentes sectores debían reportar el avance de manera trimestral (Decreto Supremo N° 027-2007-PCM), lo cual obligó a las instituciones públicas a establecer mecanismos de recopilación de datos y emisión de reportes (se encargaron a asesores de la alta dirección o fueron asumidos por alguna dirección de línea). Esta ley fue derogada en el año 2018.

Más adelante, en el año 2013, se aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública al 2021 (DS N° 004-2013-PCM) la cual constituye el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú. Establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos y el desarrollo del país. Además, establece cinco pilares y tres ejes estratégicos. El quinto pilar es el Sistema de Información, Seguimiento, Monitoreo, Evaluación, y Gestión del Conocimiento.

En el 2018 se promulgó la Política General del Gobierno al 2021 (DS N° 056-2018-PCM) y su reglamento las cuales orientan el desarrollo y actualización de políticas nacionales, planes e intervenciones gubernamentales. Se estableció la obligatoriedad de su cumplimiento y reporte de avances por las instituciones públicas del Poder Ejecutivo, así como el seguimiento y evaluación por el CEPLAN. También asignó a la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial de la PCM la responsabilidad del seguimiento del cumplimiento de las prioridades del gobierno (principalmente en los sectores: salud, agua y saneamiento, formalización, seguridad, educación, anticorrupción e infraestructura).

Este marco normativo general ha permitido que algunas instituciones realicen cambios en la estructura organizacional para incorporar instancias específicas para el cumplimiento de las funciones de SyE. Asimismo, constituye un marco orientador para el desarrollo de normatividad instrumental específica para la implementación de acciones de SyE, como se verá más adelante.

Las personas entrevistadas consideran que el marco normativo existente es un factor facilitador para la institucionalización del SyE porque permite fortalecer la institucionalidad mediante los instrumentos de gestión pública para hacer el seguimiento respectivo.

HALLAZGO 3. **La descoordinación de los niveles de planeamiento representa una limitante para el desarrollo del SyE de las instituciones públicas.**

El proceso de planificación, seguimiento y evaluación no se encuentran alineados en el país. Mientras el CEPLAN es responsable del planeamiento estratégico, el MEF es responsable de la programación financiera. A esto se suma la PCM que realiza el seguimiento de las políticas de gobierno. Estos procesos no están coordinados, lo cual complica las acciones de seguimiento y evaluación en las entidades públicas.

Como se observa en el Gráfico N° 1, el CEPLAN plantea cuatro niveles de planificación de las políticas públicas: en el nivel más alto se encuentra el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional cuyo horizonte temporal es el año 2030. En los niveles jerárquicos menores se encuentran las políticas nacionales, los Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales (PESEM), los Planes de Desarrollo Concertados (PDC) y los Planes Estratégicos Institucionales (PEI). Los alcances de estos planes varían de sector, gobiernos regionales y locales e instituciones, respectivamente.

Las normativas de CEPLAN establecen la responsabilidad de las acciones de seguimiento de las políticas nacionales, PESEM, PEI y POI a los órganos de planeamiento estratégico de las instituciones públicas. La evaluación del diseño de las políticas nacionales, PESEM, PDC y PEI son de responsabilidad del CEPLAN, mientras que la evaluación del desempeño corresponde a las entidades públicas.

De otro lado, el MEF establece que los ministerios tienen la responsabilidad de realizar el seguimiento de las metas físicas y presupuestales de los Programas Presupuestales. La evaluación de desempeño e impacto es asumida por el MEF mediante evaluaciones independientes.

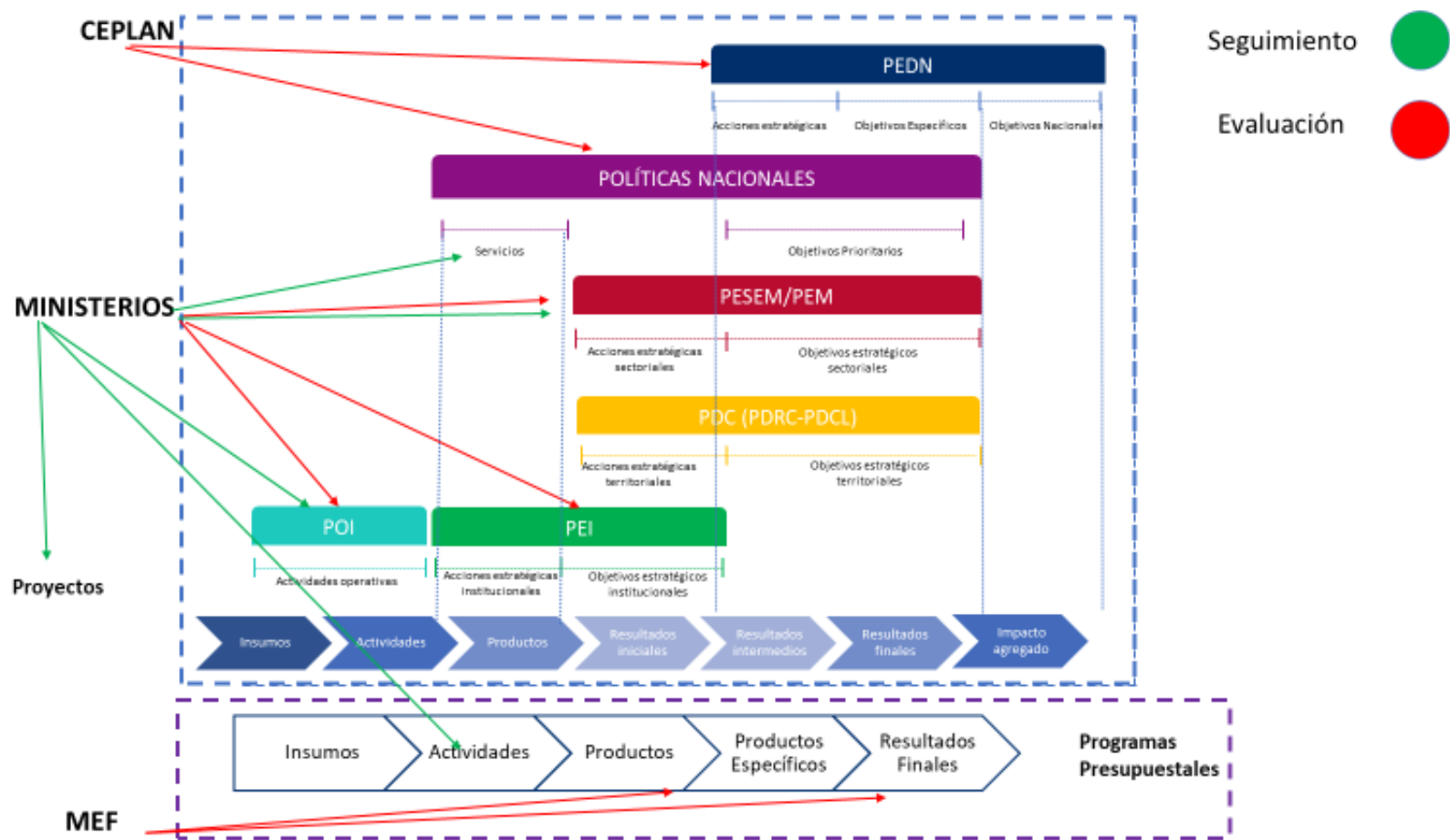
A esta situación se suma la responsabilidad del seguimiento y evaluación a sus programas y servicios o algunos proyectos. Además, deben dar cuenta del cumplimiento de las políticas de gobierno.

Es decir, la descoordinación de la planificación ocasiona diversas acciones de seguimiento y evaluación que deben cumplir los ministerios y otras instituciones públicas para responder a las diversas necesidades de las instituciones rectoras.

Un aspecto adicional es que las unidades de las instituciones públicas que deben responder a CEPLAN, MEF o PCM no son las mismas. Así, las Oficinas de Planeamiento responden a CEPLAN, las Oficinas de Programación y Presupuesto realizan los informes de seguimiento de metas físicas y financieras para el MEF. De otro lado, las oficinas de SyE (en caso no existan este rol lo asumen mayormente las direcciones técnicas) realizan el seguimiento y la evaluación de las políticas de gobierno.

Las personas entrevistadas recalcaron que la dispersión y desconexión entre los sistemas de seguimiento y evaluación recargan el trabajo. Asimismo, señalaron la carencia de sistemas de información unificados con datos relevantes, oportunos y de calidad, lo cual complica la elaboración de informes.

Gráfico I. Niveles de Planificación, Seguimiento, y Evaluación



Fuente: Guevara, 2019

RELACIONAMIENTO E INFLUENCIA

Pregunta del estudio:

2. ¿Cuál es el tipo de relacionamiento e influencia entre organizaciones e instancias de decisiones?

Resumen de hallazgos:

- Las instituciones rectoras de las actividades de SyE son el MEF, PCM y CEPLAN.
- Hay tres mecanismos de vinculación intersectorial alrededor del SyE y uso de evidencias donde participa el sector público.

HALLAZGO 4 Las instituciones rectoras de las actividades de SyE son el MEF, PCM y CEPLAN.

De acuerdo con el ordenamiento y mandatos institucionales se han identificado tres instituciones clave en relación con el SyE: la Presidencia del Consejo de Ministros, el Ministerio de Economía y Finanzas y el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico.

La Presidencia del Consejo de Ministros realiza el seguimiento de las políticas de gobierno y de la política de modernización de la gestión pública a través de la Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial y la Secretaría de Gestión Pública, respectivamente. Cabe añadir que ésta última aprueba las propuestas de reformas de la estructura orgánica de las instituciones públicas. Consecuentemente, la creación de una unidad orgánica de SyE, que conlleva cambios de la estructura organizacional y funcional, es aprobada por esta Secretaría.

Tabla 2. Instituciones públicas clave para el Seguimiento y Evaluación

INSTITUCIÓN	ROL EN EL SYE	OBJETO
PCM		
Oficina de Cumplimiento e Innovación Sectorial	Seguimiento	Políticas de gobierno
Secretaría de Gestión Pública	Seguimiento	Política de modernización
CEPLAN	Directivas para el SyE Seguimiento y Evaluación	Políticas nacionales Gestión estratégica del Estado
MEF	Directivas para el SyE Seguimiento y Evaluación	Programas presupuestales Presupuesto público

Fuente: Elaboración propia

La segunda institución clave es CEPLAN quien, en el marco de su rol rector en la planificación de la formulación de las políticas nacionales (en sus diversos niveles) proporciona orientaciones para el SyE de las mismas. Como se mencionó anteriormente el CEPLAN se encuentra en un proceso de revisión de las políticas para su alineamiento al Plan Estratégico de Desarrollo Nacional 2030. Otra función del CEPLAN es desarrollar el seguimiento y evaluación de la gestión estratégica del Estado, lo cual comprende los planes y políticas, los objetivos, los programas y los proyectos, en coordinación con los

órganos del Sistema (DS N° 046-2009-PCM. Reglamento de Organización y Funciones del CEPLAN, artículo 17.)

Por último, el MEF tiene funciones generales y específicas de seguimiento y evaluación del presupuesto público. Específicamente la Dirección de Calidad del Presupuesto Público perteneciente a la Dirección General de Presupuesto Público tiene por funciones específicas la realización de evaluaciones sobre el desempeño y logro de resultados de las entidades del sector público y proponer lineamientos sobre la materia. Asimismo, establecer y conducir mecanismos de seguimiento de la calidad del gasto público (Reglamento de Organización y Funciones del MEF, artículo 117, incisos b y c).

Existe consenso entre los entrevistados en reconocer la rectoría de estas tres instituciones, así como en la expectativa del rol de liderazgo que deben tener estas instancias para impulsar la mejora de la capacidad en SyE y uso de la evidencia en el sector público.

HALLAZGO 5 Hay tres mecanismos de vinculación intersectorial alrededor del SyE y uso de la evidencia donde participa el sector público.

Desde los primeros años de la década del 2000, en el país se establecieron dos mecanismos interinstitucionales que integran al gobierno y la sociedad civil, estos son el Acuerdo Nacional (AN) y la Mesa de Concertación para la Lucha contra la Pobreza (MCLCP).

La MCLCP surge el 2001 (Decreto Supremo 001-2001-PROMUDEH) cuyos objetivos son la concertación de las políticas sociales, lograr mayor eficiencia en la ejecución de los programas, institucionalizar la participación de la ciudadanía en el diseño, toma de decisiones y fiscalización de la política social del Estado y maximizar la transparencia e integridad en la gestión de los programas de lucha contra la pobreza. En este marco, establece “acuerdos de gobernabilidad” con las diferentes fuerzas políticas del nivel nacional, regional y local y luego realiza el seguimiento de estos acuerdos (MCLCP, 2020).

La MCLCP ha realizado el seguimiento concertado a diferentes programas gubernamentales y emite alertas. En los últimos años el seguimiento se ha concentrado en el seguimiento del Programa Materno Neonatal y el Programa Articulado Nutricional. Recientemente, la MCLCP fue consultada para la elaboración de la Visión país por el CEPLAN (CEPLAN, 2017).

De otro lado, el Acuerdo Nacional es un foro tripartito integrado por el estado, sociedad civil y partidos políticos que se estableció en el año 2002 con la finalidad de promover y hacer seguimiento a políticas de estado. Estableció 34 políticas de Estado agrupadas en cuatro ejes: fortalecimiento de la democracia y estado de derecho, desarrollo con equidad y justicia social, promoción de la competitividad del país y afirmación del estado eficiente, transparente y descentralizado. En los años 2011 y 2016 realizaron un análisis de las propuestas de los planes de gobierno en relación con las políticas de estado. El Acuerdo Nacional incluye entre sus acciones la elaboración de informes de seguimiento, que al parecer han sido dejados de lado desde el año 2014 (Acuerdo Nacional, 2020).

En síntesis, tanto la MCLCP y Acuerdo Nacional son espacios clave para el encuentro de actores e incluyen algunas actividades de seguimiento de políticas, aunque se realiza de manera parcial (no incluye todos los sectores) y discontinuada.

Estos dos espacios intersectoriales son una oportunidad de colaboración interinstitucional, pero no fueron destacados por las personas entrevistadas cuando se les consultó sobre las instituciones con las

cuales interactúan en sus actividades de SyE; principalmente enfocaron las relaciones interinstitucionales relevantes dentro del mismo sector público.

La Semana de la Evidencia ha funcionado como espacio articulador alrededor del SyE, y uso de la evidencia en los últimos cuatro años. Esta es una iniciativa colaborativa, a modo de un festival descentralizado de eventos, que inició en el año 2016 promovido por la Alianza Peruana para el Uso de la Evidencia. Desde su origen hasta el año 2019 se han realizado cuatro jornadas, una por año, que han convocado la participación activa de actores públicos (como por ejemplo los Ministerios de Desarrollo e Inclusión Social, Producción, y el de Educación, y el Gobierno Regional de Ucayali) y privados (como las Universidades del Pacífico y ESAN, la ONG Soluciones Prácticas), así como la de redes nacionales especializadas, la Red la Peruana de Monitoreo y Evaluación (REDPERUME) de profesionales del sector público, y EvalPerú, integrado por profesionales de distintos sectores (Semana de la Evidencia, 2020). En este marco destaca el ejemplo del Gobierno Regional de Ucayali, quien a través de la Resolución Regional 0884-2017 institucionalizó su participación en este evento.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Pregunta del estudio:

3. ¿Cuál es la estructura organizativa y condiciones bajo las cuales se ejerce el seguimiento y evaluación?

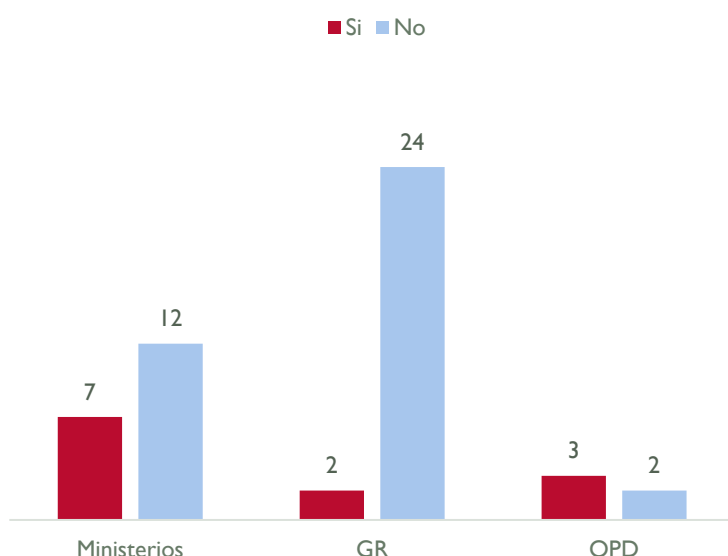
Resumen de Hallazgos

- *Existen diferentes arreglos institucionales para realizar el seguimiento y evaluación en las instituciones públicas.*
- *La implementación de las normativas de SyE generales tienen diferente avance en las instituciones gubernamentales.*

HALLAZGO 6 Existen diferentes arreglos institucionales para realizar el seguimiento y evaluación en las instituciones públicas.

Desde que se promulgó la Ley de Modernización de la Gestión Pública, el avance en el establecimiento de una instancia responsable de la implementación de las funciones de seguimiento y la evaluación ha sido lento. En los 18 años que han pasado desde su promulgación los avances se muestran en el Gráfico 2.

Gráfico 2. Estructuras organizacionales para el SyE



- Siete de 19 ministerios cuentan con un área específica para implementar el SyE (MIDIS, MIMP, MINAGRI, VIIVENDA, MINEDU, PRODUCE, TRANSPORTE)
- Dos de 26 Gobiernos Regionales cuentan con una instancia que se dedique a SyE (Gobiernos Regionales de Ucayali y Piura)
- Tres de 5 organismos públicos seleccionados cuentan con un área de SyE (DEVIDA, SERFOR, CEPLAN).

Fuente: Elaboración propia

La estructura institucional para el SyE está establecida en los Reglamentos de Organización y Funciones de cada entidad aprobados mediante Decretos Supremos específicos en el caso de los ministerios y organismos públicos descentralizados y por Ordenanzas Regionales en el caso de los Gobiernos Regionales (Tabla N° 2).

Las instancias para el SyE tienen diferente nivel organizacional y por ende ejercen diferentes funciones (Tabla N° 3). Algunas son direcciones de línea que “ejercen funciones sustantivas en la entidad y pueden ser de tipo técnico-normativo o de prestación de bienes y servicios” y otras son órganos de asesoría, las cuales forman parte de los órganos de administración interna “encargados de asesorar o apoyar a la entidad en el cumplimiento de sus funciones” (DS N° 054-2018-PCM del 17.05.2018. Aprueba los lineamientos de organización del estado). De esta manera se tiene que en los 7 ministerios que cuentan con una estructura organizativa para SyE, en dos casos son órganos de línea y en 5 órganos de asesoría

En los Reglamentos de Organización y Funciones se establecen las funciones generales y específicas de las instancias de SyE. Como se observa en la tabla siguiente, existen funciones básicas comunes a la mayoría de las instancias que son la elaboración de lineamientos, la conducción de acciones de seguimiento y evaluación. En menor medida se encuentran las acciones de gestión de datos debido a que el área de estadística puede estar separada o la gestión del conocimiento. Solo en los Reglamentos de Organización y Funciones de MIDIS, MIMP, MINEDU y SERFOR se encontró una función específica de fomentar el uso de la información, del seguimiento y la evaluación.

Cabe señalar que, si bien DEVIDA cuenta con una Sub dirección encargada de monitoreo, la función de evaluación está asignada a otras direcciones técnicas de línea.

Tabla 3. Instancias de Seguimiento y Evaluación

INSTITUCIÓN	AÑO DE CREACIÓN DE INSTANCIA	ÓRGANO DE LÍNEA	ÓRGANO DE ASESORÍA
MIDIS	2011	✓	
MIMP	2012		✓
MINAGRI	2014	✓	
VIVIENDA	2014		✓
MINEDU	2015		✓
PRODUCE	2017		✓
TRANSPORTE	2018		✓
CEPLAN	2008		✓
DEVIDA	2014	✓	
SERFOR	2013	✓	
GORE Ucayali	2018		✓
GORE Piura	2018		✓

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4. Instancias y funciones de Seguimiento y Evaluación

INSTITUCIÓN	MIDIS	MIMP	MINAGRI	VIVIENDA	MINEDU	PRODUCE	TRANSPORTE	CEPLAN	DEVIDA	SERFOR	GR UCAYALI	GR PIURA
Establecer lineamientos de SyE	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	✓
Establecer metodologías de SyE	✓	✓	✓	✓			✓		✓			✓
Gestión de datos estadísticos / sistemas de información		✓	✓		✓	✓		✓		✓		✓
Elaborar estudios e investigaciones					✓	✓						
Conducir evaluaciones	✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Proponer indicadores		✓		✓		✓		✓	✓			
Diseñar sistemas de seguimiento	✓		✓	✓			✓		✓			
Conducir el seguimiento	✓		✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓	✓
Elaborar informes de seguimiento	✓		✓	✓			✓		✓	✓		
Promover uso de información	✓	✓			✓					✓		
Gestión del conocimiento	✓		✓		✓	✓	✓			✓		

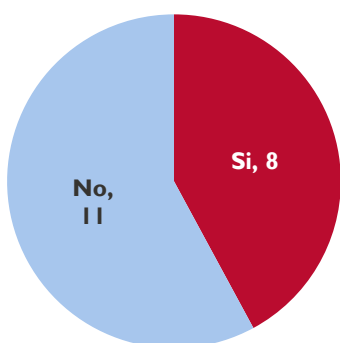
Fuente: Elaboración propia en base a ROF de cada institución

HALLAZGO 7

La implementación de las normativas de SyE generales tienen diferente avance en las instituciones gubernamentales.

Las instancias dedicadas al SyE elaboraron directivas específicas que han sido aprobadas por Resoluciones Ministeriales o Jefaturales. De los 19 ministerios, 8 cuentan con lineamientos de SyE (se cuenta al MINSA, que tiene lineamientos, pero no una instancia dedicada a este tema). No se ha identificado normativas específicas en las instancias de SyE de los Gobiernos Regionales. Recientemente CEPLAN elaboró guías para la formulación de políticas que, si bien no son directivas específicas, incluyen aspectos de SyE con asignación de responsables.

Gráfico 3C



Las normas instrumentales consideran los procesos institucionales para la implementación de las funciones de seguimiento y evaluación, los responsables, la periodicidad de las acciones, definiciones de términos relacionados al SyE, entre otros (ver [Anexo F](#)).

Al revisar las normas instrumentales, se observan tres conjuntos de aspectos: generales, directrices de seguimiento y directrices de evaluación. En la tabla siguiente se presenta los principales contenidos de los lineamientos.

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5. Contenido de los lineamientos de Seguimiento y Evaluación

CONTENIDO	CONTIENE	NO CONTIENE
Aspectos generales		
Define conceptos	7	0
Fortalecimiento de capacidades institucionales y de personas	1	6
Cultura de evaluación	1	6
Gestión de evidencias	2	4
Seguimiento		
Identifica "objeto"	3	4
Establece procesos	4	3
Establece procesos para identificar indicadores y metas	3	4
Incorpora instrumentos	3	4
Vincula seguimiento con sistema de información	1	6
Establece procesos para difusión de resultados	4	3
Establece procesos para uso de resultados	2	5

CONTENIDO	CONTIENE	NO CONTIENE
Evaluación		
Identifica “objeto”	1	6
Establece procesos	4	3
Establece procesos para identificar indicadores y metas	2	5
Incorpora instrumentos	2	5
Establece procesos para difusión de resultados	2	5
Establece procesos para uso de resultados	1	6
Incorpora elementos de calidad para informes	3	4

Fuente: Guevara, 2019

En general, las instituciones públicas realizan acciones de seguimiento que responden a los mandatos de PCM, CEPLAN y MEF. Las instituciones públicas tienen que reportar periódicamente los avances de la Política General de Gobierno a la PCM, anualmente reportan al CEPLAN los avances de la implementación del Plan Estratégico Institucional y del Plan Operativo Institucional. Asimismo, de manera mensual reportan al MEF el avance físico y financiero de los programas presupuestales.

Además de esas acciones, las instituciones que cuentan con instancias de SyE elaboran reportes del avance de la implementación de las políticas, programas y proyectos de manera continua para dar cuenta de su gestión. Solo algunas reportan esos avances a través de la página web institucional, como se verá en el siguiente acápite.

Respecto de la función de evaluación, solo 4 de los 19 ministerios evidencian la realización de evaluaciones de desempeño e impacto (MEF, MIDIS, MIMP y MINEDU). Generalmente estas evaluaciones son externas y una limitante de su desarrollo es el alto costo que implica.

Las personas entrevistadas identificaron tres tipos de limitantes en la implementación del SyE: institucionales, personal y sistemas de SyE.

- a) Entre las limitaciones institucionales se identificó la ubicación de la instancia que realiza el SyE. Si es una instancia de línea adquiere mayor influencia para el cumplimiento de las funciones de SyE en toda la institución. Si es una instancia del nivel de asesoría, conlleva que el liderazgo en SyE sea débil o ausente (excepto en el MINEDU). Asimismo, se identificó la duplicidad de funciones en SyE en las áreas de planeamiento u otras áreas técnicas, lo cual lleva a un uso ineficiente de la información.
- b) Las limitaciones relacionadas al personal son la poca o baja preparación del personal en temas específicos de SyE, la alta rotación del personal y la recarga del trabajo para equipos pequeños que realizan estas funciones. Otra limitante es la nula o baja cultura de evaluación en las demás dependencias institucionales, lo cual complica el desarrollo de las funciones.
- c) Las limitantes de los propios sistemas de SyE señalados fueron: la desconexión y la falta de integración entre los diversos sistemas de seguimiento (CEPLAN, MEF, PCM y los propios), la dispersión de los sistemas de recolección de datos, la baja calidad de los datos y la

concentración en acciones de seguimiento, excluyendo la evaluación del ciclo de las políticas públicas. Asimismo, existe menos experiencia en el seguimiento de los planes de carácter multisectorial donde intervienen instituciones de los otros poderes del Estado.

CAPACIDADES PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Pregunta del estudio:

4. *¿Con qué capacidad se cuenta para el ejercicio del seguimiento y evaluación?*

Resumen de Hallazgos

- *Existe una demanda en temas especializados en SyE por el personal de las instituciones gubernamentales para cumplir sus funciones que no parece estar satisfecha.*
- *El presupuesto asignado para el SyE es restringido frente a las exigencias de las funciones.*
- *El uso de tecnologías de información para el SyE es difundido.*
- *La capacidad para el SyE entre las instituciones públicas es variada y destacan algunos líderes.*
- *Las instituciones públicas con capacidad para el SyE que se relacionan con USAID son DEVIDA, SERFOR y el Gobierno Regional de Ucayali. El MINAM no tiene capacidad para el SyE, pero tiene una alta relación con los proyectos de USAID.*

HALLAZGO 8 Existe una demanda en temas especializados en SyE por el personal de las instituciones gubernamentales para cumplir sus funciones que no parecer estar satisfecha.

Como se observó anteriormente, las funciones establecidas en seguimiento y evaluación son altamente especializadas y requieren de personal con diferentes habilidades para que las cumplan, además del conocimiento de la gestión pública. Las personas entrevistadas opinan que el conocimiento y habilidades de los servidores públicos que realizan estas funciones son variadas y van desde las personas muy capacitadas hasta los que se encuentran en el nivel inicial. Asimismo, perciben que esta variación se da entre los funcionarios con cargos directivos y los servidores públicos, y las debilidades se agudizan con la alta rotación usualmente existente.

Existen diferentes demandas para el fortalecimiento de las capacidades de los funcionarios y servidores públicos en SyE. Un estudio realizado a egresados de una diplomatura de monitoreo y evaluación (Bucheli, 2017) nos permite tener una aproximación a las necesidades de capacitación que siguen estando presentes entre quienes han concluido con su formación en estos temas. Considerando solo la opinión de las personas que trabajan en la gestión gubernamental y que se dedica al seguimiento y evaluación, se observa que existen cinco temas que se priorizan por más de la mitad de los encuestados. Tres temas se relacionan a la evaluación, líneas de base y evaluación de impacto y dos a planes o sistemas de SyE e instrumentos.

Tabla 6. Temas demandados por profesionales de SyE del sector público (en porcentaje)

TEMAS	RESPUESTAS
Planes/ sistemas de monitoreo y evaluación	59.1
Instrumentos de medición, recolección y análisis de información	59.1
Evaluación de programas o proyectos	59.1
Líneas de base de programas o proyectos	54.5
Evaluación de impacto	54.5
Diseño de proyectos (incluye teoría de cambio/ marco lógico e indicadores)	45.5
Sistematización de experiencia y gestión del conocimiento	36.4
Estrategias para el uso de evidencias en la incidencia política	36.4
Monitoreo de proyectos	36.4
Implementación de sistemas computarizados	18.2
Desarrollo de capacidades en monitoreo y evaluación	13.6

Fuente: Bucheli, 2017

De las entrevistas realizadas, se observa algunas características de las demandas para fortalecer las capacidades en SyE:

- a) Los contenidos de SyE deben estar orientados a las especificidades temáticas de las instituciones. Por ejemplo, SERFOR considera necesario fortalecer a su equipo en SyE y metodologías de gestión del conocimiento en el campo forestal, MEF y CEPLAN requieren metodologías para SyE de políticas públicas y no solo de programas y proyectos.
- b) El desarrollo de capacidades en SyE debe ser transversal a todos los profesionales de las diferentes direcciones de las instituciones con la finalidad de ir generando una demanda de SyE y propiciar el uso de éstos.
- c) El desarrollo de capacidades de SyE debe abarcar a instancias e instituciones que interactúan para que comprendan e internalicen los resultados de estos procesos. Por ejemplo, los Gobiernos Regionales requieren de fortalecer sus capacidades en estos temas.
- d) Los requerimientos de capacitación son diversos y varían desde la necesidad de habilidades blandas (perspicacia, pensamiento estratégico, proactividad, etc.) hasta aspectos tecnológicos (desarrollo de sistemas de SyE integrados, visualización de los datos, programación para el manejo de diversas bases de datos).
- e) Reconocen que la oferta educativa en seguimiento y evaluación se ha incrementado y se dirige principalmente hacia programas y proyectos, mas no se orienta a políticas públicas, planes nacionales, multisectoriales, o presupuesto público.

Respecto a las instancias que tienen mandato en la formación de los servidores públicos (SERVIR y ENAP) mencionaron diferentes necesidades para cumplir sus funciones:

- En general no se abastecen para atender la cantidad (aproximadamente un millón y medio)³ de servidores públicos que demandan capacitación
- Necesitan el apoyo de expertos académicos en seguimiento y evaluación de impacto de la formación de recursos humanos.
- Requieren identificar expertos en SyE para sus programas de capacitación y gestión del rendimiento.
- Se encuentran estableciendo alianzas con universidades públicas y privadas para facilitar el trabajo de capacitación a los servidores públicos a nivel nacional.

Por otro lado, algunos entrevistados reconocen la creciente demanda que tienen por asesoría o acompañamiento de las instancias rectoras de la política pública como PCM, MEF y en algunos casos de CEPLAN, como encargado del planeamiento con la inclusión sistemática y orientadora del SyE para operativizar las políticas públicas. Este apoyo no siempre es suficiente u oportuno.

HALLAZGO 9 El presupuesto asignado para el SyE es restringido frente a las exigencias de las funciones.

Para tener una aproximación del presupuesto público orientado a los procesos de seguimiento y evaluación, se realizó una revisión del presupuesto público del año 2019. Según los cálculos realizados, el 0.9% del presupuesto (equivalente a S/ 1,712,250,312) estuvo destinado a la función de planeamiento gubernamental (acciones inherentes a la formulación, aprobación, seguimiento y evaluación de resultados, de políticas, planes y programas, según el MEF⁴) de los tres niveles de gobierno. Si a esto se suma la función de información pública (0.2% del total) se tiene que el presupuesto para el seguimiento y evaluación apenas llega a un dígito porcentual.

HALLAZGO 10 El uso de tecnologías de información para el SyE en las instituciones públicas no es difundido.

Dos elementos básicos del seguimiento y evaluación son los procesos de recopilación de datos de manera metódica y la comunicación de éstos. Las tecnologías de información y comunicación juegan un papel importante en estos procesos porque permiten tener datos oportunos, accesibles y de calidad.

Las instituciones gubernamentales utilizan dos fuentes de datos para los procesos de seguimiento:

- Encuesta nacional para programas presupuestales, ejecutada anualmente por el INEI. Los datos generados por esta fuente presentan diversos desafíos: “el alto costo de implementación, un mayor uso de la tecnología para la recopilación de datos de modo presencial (uso de tabletas) y/o virtual (uso de redes sociales), los efectos sobre la calidad del creciente rechazo de los entrevistados bien por desconfianza o por la dificultad de acceso a determinadas áreas debido a la incidencia de la criminalidad, la actualización cartográfica debido al crecimiento urbano, el

³ En 2017, el sector público contaba con alrededor de 1 millón 422 mil servidores, de los cuales 47% eran mujeres en los tres niveles de gobierno, nacional, regional y local (SERVIR, 2019).

⁴ Seguimiento de la Ejecución Presupuestal (Consulta amigable) - <https://www.mef.gob.pe/es/seguimiento-de-la-ejecucion-presupuestal-consulta-amigable>

peso de la carga de información solicitada sobre el informante por la ejecución de grandes encuestas multipropósito, entre otros” (Moncada, 2019, pp.6).

- Registros administrativos producidos por las entidades públicas. En el año 2018 se aprobó la Ley de Gobierno Digital (Decreto Legislativo N° 1412) que establece el marco de gobernanza del gobierno digital donde se establece la gobernanza de datos. Se menciona que “las entidades de la Administración Pública administran sus datos como un activo estratégico, garantizando que estos se recopilen, procesen, publiquen, almacenen y pongan a disposición durante el tiempo que sea necesario y cuando sea apropiado, considerando las necesidades de información, riesgos y la normatividad vigente en materia de gobierno digital, seguridad digital, transparencia, protección de datos personales y cualquier otra vinculante” (artículo 23.2).

Sin embargo, los datos provenientes de esta fuente presentan desafíos: “insuficiencia de marcos conceptuales, metodologías y tecnología para definir estándares e integrar los registros entre sí y con otras fuentes, evaluar la calidad de datos primarios, administrar la confidencialidad y la seguridad de los datos, definir protocolos para el intercambio electrónico de datos, y para procesar los datos. Un factor que destaca es la falta de recursos humanos capacitados para manejar las nuevas fuentes de información. En el lado institucional, el factor limitante que resalta es la ausencia de marcos legales que aseguren la recopilación de datos privados con fines estadísticos, y que faciliten el acceso a las fuentes de datos de registros” (Moncada, 2019, pp.10).

Respecto al uso de tecnologías de información, en el país se han dado avances importantes en el desarrollo de herramientas tecnológicas de apoyo a procesos administrativos, en el marco de la Ley de Modernización de la Gestión Pública. Los softwares utilizados para la gestión administrativa son el Sistema Integrado de Gestión Administrativa (SIGA) que permite el seguimiento a través de consultas y reportes, y los Sistemas Integrados de Administración Financiera (SIAF) que automatiza los procedimientos financieros necesarios para registrar los recursos públicos recaudados del sector público, como un instrumento de control.

El uso de la tecnología para el seguimiento y evaluación no ha tenido un avance similar que en las tecnologías de información y comunicación. La mayoría de las instituciones públicas utilizan el Excel de MS Office para hacer el seguimiento de las metas o de la implementación de actividades y son pocas las que cuentan con tecnologías para difundir los resultados del seguimiento y evaluación: 4 de 19 ministerios, 2 de 26 Gobiernos Regionales y 3 de 5 organismos públicos descentralizados seleccionados cuentan con algún sistema comunicación del SyE (ver recuadro).

Si bien las plataformas no son similares y sus contenidos son diversos permiten observar el avance de indicadores a través de tableros de control y mapas georreferenciados, estadísticas provenientes de los registros administrativos, informes de evaluación, normatividad sobre el tema.

Una oportunidad para desarrollar softwares específicos para el seguimiento y evaluación son las normas emitidas en los últimos años. En el año 2018 se aprobó la Ley de Gobierno Digital (Decreto Legislativo N° 1412) que establece el marco de gobernanza del gobierno digital para la adecuada gestión de la identidad digital, servicios digitales, arquitectura digital, interoperabilidad, seguridad digital y datos. Asimismo, define el régimen jurídico aplicable al uso transversal de tecnologías digitales en la digitalización de procesos y prestación de servicios digitales por parte de las entidades de la Administración Pública en los tres niveles de gobierno. Además, se establece la gobernanza de datos disponiendo que “las entidades de la Administración Pública administran sus datos como un activo estratégico, garantizando que estos se recopilen, procesen, publiquen, almacenen y pongan a disposición

durante el tiempo que sea necesario y cuando sea apropiado, considerando las necesidades de información, riesgos y la normatividad vigente en materia de gobierno digital, seguridad digital, transparencia, protección de datos personales y cualquier otra vinculante” (artículo 23.2).

Plataformas digitales de seguimiento y evaluación

- Ministerio de Economía y Finanzas
 - Seguimiento del desempeño de los Programas Presupuestales – Indicadores de desempeño de los Programas Presupuestales RESULTA - <https://apps4.mineco.gob.pe/resulta2>
 - Seguimiento de la ejecución financiera y física de los Programas Presupuestales - <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/seguimiento/211-presupuesto-publico/presupuesto-por-resultados/5352-seguimiento-de-la-ejecucion-financiera-y-fisica-de-los-programas-presupuestales>
 - Seguimiento a temas específicos en Presupuesto Público - <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/seguimiento/211-presupuesto-publico/presupuesto-por-resultados/5353-seguimiento-a-temas-especificos-en-presupuesto-publico>
- Ministerio de Educación
 - MINEDULAB - <http://www.minedu.gob.pe/minedulab/>
 - Semáforo escuela - <http://www.minedu.gob.pe/semaforo-escuela/>
 - Estadística de la calidad educativa - ESCALE - <http://escale.minedu.gob.pe/>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
 - EVIDENCIA - <http://evidencia.midis.gob.pe/>
- Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
 - Oficina de monitoreo y evaluación de políticas - <https://www.mimp.gob.pe/omep/>
- Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA
 - Sistema de monitoreo DEVIDA <http://www.simdev.gob.pe/>
 - Sistema de monitoreo de indicadores <http://www2.simdev.gob.pe/le/Inicio.asp>
 - Sistema de monitoreo PPER http://www2.simdev.gob.pe/Pper/Devida/s_login.aspx
- Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI
 - Sistema de Monitoreo y Seguimiento de los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible <http://ods.inei.gob.pe/ods/>
- Gobierno Regional de San Martín
 - Sistema Integrado Regional – SIRSAM - <https://web.regionsanmartin.gob.pe/SIRSAM/>
- Gobierno Regional de Ucayali
 - Sistema de Monitoreo y Evaluación - <http://monitoreo.regionucayali.gob.pe/>

HALLAZGO 11 La capacidad para el SyE entre las instituciones públicas es variada y destacan algunos líderes.

Con el fin de estimar de manera general la capacidad para el SyE, en base a información secundaria se analizó la presencia de los siguientes criterios entre los ministerios, OPD, y gobiernos regionales: i) tiene instancia de SyE, ii) tiene funciones de SyE, iii) tiene directivas de SyE, iv) desarrolla productos de SyE, y 5) tiene plataformas digitales que apoyan en SyE.

En el Gráfico N° 4 se presentan los resultados y destacan las instituciones líderes, por tener algunos de estos criterios: 9 de 19 ministerios, 4 de 5 Organismos Públicos Descentralizados, y 3 de 24 gobiernos regionales.

Gráfico 4. Capacidad para el SyE en instituciones públicas

INSTITUCIONES	INSTANCIA DE SYE	FUNCIONES DE SYE	DIRECTIVAS DE SYE	PRODUCTOS DE SYE	PLATAFORMAS DIGITALES
Ministerios					
PCM					
CULTURA					
MEF					
MINAGRI					
MINAM					
MINCETUR					
MINDEF					
MINEDU					
MIDIS					
MINEM					
MININTER					
MINJUSDH					
PRODUCE					
MIMP					
MRE					
MINSA					
MTPE					
MTC					
VIVIENDA					
OPD					
CEPLAN					
SERFOR					
INEI					
DEVIDA					
SERVIR					
GOBIERNOS REGIONALES					
Amazonas					

INSTITUCIONES	INSTANCIA DE SYE	FUNCIONES DE SYE	DIRECTIVAS DE SYE	PRODUCTOS DE SYE	PLATAFORMAS DIGITALES
Ancash					
Apurímac					
Arequipa					
Ayacucho					
Cajamarca					
Cusco					
Huancavelica					
Huánuco					
Junín					
La Libertad					
Lambayeque					
Lima					
Loreto					
Madre de Dios					
Moquegua					
Pasco					
Piura					
Puno					
San Martín					
Tacna					
Tumbes					
Ucayali					
Callao					

Fuente: Elaboración propia en base a normas, lineamientos, y páginas web.

Nota:

Tiene

No tiene



Cabe señalar que algunas instituciones cuentan con asistencia técnica de organismos internacionales para el fortalecimiento de los sistemas de seguimiento y evaluación, como se muestra en la tabla siguiente. Se observa instituciones de la cooperación bilateral (cooperación del Reino Unido UK-AID, Alemania GIZ, Agencia Suiza para Desarrollo y Cooperación COSUDE), así como organismos de cooperación multilaterales (FIDA, ONUSIDA). Asimismo, se observa a los bancos de desarrollo (Banco Mundial - BM, Banco Interamericano de Desarrollo - BID, Banco de Desarrollo de América Latina - CAF) e instituciones vinculadas a la cooperación española (Fondo Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas - FIAPP) y canadiense (International Institute for Sustainable Development - IISD), Por último, se identificaron organizaciones privadas como Innovation for Poverty Action - IPA y Abdul Latif Jameel Poverty Action Lab - JPAL.

Tabla 7. Instituciones internacionales que apoyan en SyE

INSTITUCIONES PÚBLICAS	INSTITUCIONES INTERNACIONALES
MINISTERIOS	
PCM	UK-AID
MEF	GIZ / FIAPP
MINAGRI	FIDA
MINAM	IISD – Canadá / GIZ / COSUDE
MINEDU	Banco Mundial / BID / JPAL / IPA
MIDIS	JPAL / IPA
MIMP	JPAL / IPA
MINSA	ONUSIDA
VIVIENDA	CAF
OPD	
Programa AURORA	JPAL / IPA
SERNANP	GIZ

Fuente: Elaboración propia en base a entrevistas

HALLAZGO 12 Las instituciones públicas con capacidad para el SyE que se relacionan con USAID son DEVIDA, SERFOR y el Gobierno Regional de Ucayali. El MINAM no tiene capacidad para el SyE, pero tiene una alta relación con los proyectos de USAID.

Como parte del análisis de actores realizado, se solicitó a los socios implementadores de Proyectos de USAID que identifiquen a las instituciones de distintos sectores con las cuales tienen mayor relación, además del tipo de relación que les conecta. Como se observa en el Gráfico N° 5, destacan cuatro instituciones que interactúan con el mayor número de Proyectos: MINAM se relaciona con 7 proyectos de USAID que se ubican en el Objetivo de Desarrollo 3 (medioambiente y gestión de recursos naturales). DEVIDA se relaciona con 5 proyectos (4 del Objetivo de Desarrollo 1 de desarrollo alternativo y 1 con el Objetivo de Desarrollo 2 integridad pública. SERFOR se relaciona con 5 proyectos del OD 3 y el Gobierno Regional de Ucayali con 4 proyectos (1 del OD 1 y 3 del OD 3).

Las instituciones DEVIDA, SERFOR y el Gobierno Regional de Ucayali tienen, además, alguna capacidad instalada para el SyE (ver Gráfico N°4), por lo que se perfilan como posibles candidatos para las actividades de desarrollo de capacidades de MELS hacia las instituciones gubernamentales. En el caso de MINAM, no tiene capacidades identificadas para el SyE, pero es la que mayor número de relaciones establecen las intervenciones de USAID.

Tabla 8. Relación entre proyectos de USAID con instituciones públicas

Institución	OD1					OD2			OD3						No. de proyectos de USAID con los que se relaciona	
	Fortalecimiento Institucional de DEVIDA	Alianza para Servicios Digitales y Financieros (CR3CE)	Alianza Perú Cacao, "Fase II" (PCA)	Alianza Café para la Excelencia de USAID (CAFE)	Asistencia de Seguridad Alimentaria de Cacao	Trata de personas en la Amazonía Peruana	Compromiso ciudadano para una actividad de reconstrucción transparente	Mitigación de conflictos pesqueros en las cuencas de Marañón y Ucayali en Loreto, Perú	Asegurando un sector forestal sostenible, inclusivo y rentable en Perú (Pro-Bosques)	Proyecto Centro Amazónico de Investigación y Sostenibilidad Ambiental (CINCIA)	Fortalecimiento de Vigilancia del Bosque y Recursos (FOREST)	Alianza Forestal	Reducción del impacto de la contaminación en la biodiversidad marina y costera del Mar Frio en Perú	Silvacarbon		Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH)
Ministerio del Ambiente (MINAM)									I	I	I	I	I	I	I	7
Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (DEVIDA)	I	I	I	I					I							5
Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)									I	I	I			I	I	5
Gobierno Regional de Ucayali (GOREU)			I						I		I	I				4
Defensoría del Pueblo						I	I	I								3
Autoridad para la Reconstrucción con Cambios (ARCC)									I						I	2
Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)					I				I							2
Ministerio de Cultura (MINCU)									I	I						2
Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables (MIMP)						I									I	2

Institución	OD1					OD2		OD3							No. de proyectos de USAID con los que se relaciona	
	Fortalecimiento Institucional de DEVIDA	Alianza para Servicios Digitales y Financieros (CR3CE)	Alianza Perú Cacao, "Fase II" (PCA)	Alianza Café para la Excelencia de USAID (CAFE)	Asistencia de Seguridad Alimentaria de Cacao	Trata de personas en la Amazonía Peruana	Compromiso ciudadano para una actividad de reconstrucción transparente	Mitigación de conflictos pesqueros en las cuencas de Marañón y Ucayali en Loreto, Perú	Asegurando un sector forestal sostenible, inclusivo y rentable en Perú (Pro-Bosques)	Proyecto Centro Amazónico de Investigación y Sostenibilidad Ambiental (CINCIA)	Fortalecimiento de Vigilancia del Bosque y Recursos (FOREST)	Alianza Forestal	Reducción del impacto de la contaminación en la biodiversidad marina y costera del Mar Frio en Perú	Silvacarbon		Proyecto Infraestructura Natural para la Seguridad Hídrica (INSH)
Organismo de Supervisión de los Recursos Forestales y de Fauna Silvestre (OSINFOR)								I			I					2
Gobierno Regional de Piura															I	1

Fuente: Elaboración propia en base a respuestas de socios implementadores de USAID

CONCLUSIONES

<p>Conclusión 1</p> <p>El entorno político y normativo es favorable para el desarrollo de las capacidades de seguimiento, evaluación y toma de decisiones basadas en evidencia de las instituciones gubernamentales. Se enmarca en las políticas de modernización del estado y los compromisos internacionales asumidos.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 1 • Hallazgo 2
<p>Conclusión 2</p> <p>Un factor que impulsa el desarrollo del SyE en las instituciones públicas es la priorización del gobierno actual de dar cuenta en el avance de la implementación de las políticas de gobierno priorizadas. Un fuerte factor limitante es la descoordinación de los niveles de planificación estratégica lo cual conlleva a la duplicación de sistemas de seguimiento y evaluación.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 2 • Hallazgo 3
<p>Conclusión 3</p> <p>En el país no existe una entidad rectora del SyE, pero como consecuencia de sus mandatos, las instituciones que ejercen influencia para el desarrollo de estos procesos en las instituciones públicas son la PCM, MEF y CEPLAN,</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 4
<p>Conclusión 4</p> <p>La existencia de mecanismos interinstitucionales en los que participa el sector público representa una oportunidad para generar una cultura de SyE en la sociedad que no está siendo aprovechada totalmente.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 5
<p>Conclusión 5</p> <p>Se observa poco avance en el desarrollo de estructuras organizativas para el SyE en las entidades públicas, lo cual es una contradicción respecto a la obligatoriedad del tema establecido en la normatividad. Las pocas que existen muestran avances diferenciados en la implementación de acciones concretas de SyE lo cual refleja diferentes grados de desarrollo de las capacidades institucionales.</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 6 a 11
<p>Conclusión 6</p> <p>La demanda insatisfecha sobre capacidades en SyE puede ser una oportunidad para articular intereses entre las instituciones rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) y las encargadas de formación de servidores públicos (ENAP y CEPLAN),</p>	<p>Hallazgos asociados</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hallazgo 8

Conclusión 7

Dada la relación con USAID y la base de capacidades institucionales para el SyE que tienen MINAM, DEVIDA, SERFOR, y el Gobierno Regional de Ucayali, estas organizaciones representan una oportunidad para la intervención del Proyecto MELS.

Hallazgos asociados

- Hallazgo 11
- Hallazgo 12

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones planteadas tienen como propósito orientar las posibles acciones del Proyecto MELS en el contexto descrito en este documento.

1. Fomentar la discusión, el análisis, e intercambio alrededor de posibles puntos de encuentro entre los distintos niveles del marco normativo para el SyE en el sector público. Con estas intervenciones se puede contribuir a tender los puentes entre las instancias relacionadas con las funciones de SyE y uso de evidencia, y apoyar los esfuerzos por aprovechar positivamente el entorno político y normativo favorable.
2. Alinear los esfuerzos de MESA para movilizar el potencial de espacios multisectoriales (con presencia del sector público) y de las entidades rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) a favor de la implementación del SyE y uso de la evidencia.
3. Apoyar a espacios intersectoriales formales e informales existentes, donde se promueva al SyE y uso de la evidencia, buscando hacer sinergias de los objetivos y esfuerzos de MELS con otros similares.
4. Propiciar el encuentro entre las entidades rectoras (PCM, MEF, CEPLAN) y ENAP/SERVIR para potenciar la oferta formativa en SyE dirigida hacia la demanda de servidores públicos. Con ello ENAP/ SERVIR podría hallar los especialistas que requiere para cumplir mejor con su misión, y las entidades rectoras podrían ampliar su alcance ante el incremento de la demanda por su apoyo.
5. Orientar las intervenciones directas en fortalecimiento de capacidades en SyE hacia MINAM, DEVIDA, SERFOR, Gobierno Regional de Ucayali. Estas instituciones son cercanas a USAID por su relación con los Proyectos que esta institución apoya, y tienen una base sobre la cual se puede trabajar. Son además instituciones líderes que pueden constituirse en ejemplo e influir en sus pares.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acuerdo Nacional, 2020. Página web <https://acuerdonacional.pe/>

Bucheli, Brenda, 2017. *Diagnóstico de la oferta y demanda de formación en monitoreo y evaluación de proyectos en Perú*. Pontificia Universidad Católica del Perú. Lima.

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN.

2018. *PERÚ. Informe Anual 2018 para el Desarrollo Sostenible*. Lima.

2017. *Perú: Informe Nacional Voluntario sobre la implementación de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Lima.

Guevara, Susana, 2019. *Marco Normativo para la Evaluación y Uso de la Evidencia en el Sector Público: oportunidades y desafíos*. USAID/Perú MELS (ppt). Ponencia Semana de la Evidencia. 18 de noviembre, Lima, Perú.

Mesa de Concertación de Lucha contra la Pobreza, 2020. Página web <https://www.mesadeconcertacion.org.pe/>

Moncada, Gilberto, 2019. *Retos de la Estadística Oficial: El Uso de Registros Administrativos*. En: INEI. Economía, sociedad y estadística. Revista del Centro de Investigación y Desarrollo del INEI. Nro.7. Lima, julio.

OCDE

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

2016 a. *Programa País. Resúmenes ejecutivos y principales recomendaciones*.

2016 b. *OECD Public Governance Reviews: Peru: integrated Governance for Inclusive Growth*, OECD Publishing, París.

Semana de la Evidencia, 2020. Página web <https://semanadelaevidencia.org/>

SERVIR, 2019. *La mujer en el servicio civil peruano*.

Presidencia del Consejo de Ministros – PCM. Portal de transparencia: http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=145#.XqeezGj0nIV

Ministerio de Cultura – CULTURA. Portal de transparencia: <http://transparencia.cultura.gob.pe/>

Ministerio de Economía y Finanzas – MEF.

Portal de transparencia:
http://www.mef.gob.pe/es/?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=101731

Presupuesto público: <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-publico-sp-18162>

Ministerio de Agricultura y Riego – MINAGRI. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=136&id_tema=1&ver=D#.XqgxQmj0nIU

Ministerio del Ambiente – MINAM. Portal de transparencia: <http://www.minam.gob.pe/portal-de-transparencia-estandar-pte/>

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo – MINCETUR. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=138#.XqgyJmj0nIV

Ministerio de Defensa – MINDEF. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=10011&id_tema=1&ver=D#.XqgyQ2j0nIW

Ministerio de Educación – MINEDU. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=133&id_tema=1&ver=D#.XqgyaGj0nIU

Ministerio de Inclusión y Desarrollo Social – MIDIS.

Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14145#.XqgzHWj0nIV

Evidencia: <http://evidencia.midis.gob.pe/>

Ministerio de Energía y Minas – MINEM. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=137#.Xqgz7mj0nIU

Ministerio del Interior – MININTER. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=132#.Xqgz7mj0nIU

Ministerio de Justicia y Derechos Humanos – MINJUSDH. Portal de transparencia:
<http://sistemas3.minjus.gob.pe/transparencia2/transparencia.htm>

Ministerio de la Producción – PRODUCE. Portal de transparencia:
http://transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=139#.Xqg0PWj0nIW

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=142#.Xqg0IGj0nIV

Ministerio de Relaciones Exteriores – MRE. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=140&id_tema=1&ver=D#.Xqg1I2j0nIV

Ministerio de Salud – MINSA. Portal de transparencia:
http://transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=143#.Xqglv2j0nIX

Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo – MTPE. Portal de transparencia:
<http://www2.trabajo.gob.pe/portal-de-transparencia/>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=144&id_tema=1&ver=D#.Xqg2Dmj0nIU

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento – VIVIENDA. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=11476&id_tema=1&ver=D#.Xqg2MWj0nIV

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico – CEPLAN. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13103#.Xqg2k2j0nIV

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre – SERFOR. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=14282&id_tema=1&ver=D#.XqgxtGj0nIW

Instituto Nacional de Estadística e Informática – INEI. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=4&id_tema=1&ver=D#.Xqg3kmj0nIU

Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas – DEVIDA. Portal de transparencia:
http://www.transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=11793&id_tema=1&ver=D#.WOUAT_mGOM8&

Autoridad Nacional del Servicio Civil – SERVIR. Portal de transparencia:
http://transparencia.gob.pe/enlaces/pte_transparencia_enlaces.aspx?id_entidad=13687#.Xqg3_Gj0nIU

Portal de transparencia de Gobiernos Regionales

ANEXOS

ANEXO A: EXECUTIVE SUMMARY

PROJECT BACKGROUND

The Monitoring, Evaluation and Learning for Sustainability (MELS) Activity, funded by the United States Agency for International Development (USAID), seeks to strengthen monitoring and evaluation (M&E) capacities and functions among USAID/Peru partners to generate and use evidence in decision making to support the achievement and sustainability of development results. In addition to USAID's bilateral portfolio, MELS supplies monitoring, evaluation, and learning (MEL) services to the South American portfolio and USAID missions in Brazil and Paraguay.

Additionally, USAID MELS provides an opportunity to support the Government of Peru (GOP) in modernizing the public sector by strengthening M&E systems and practices for effective and transparent management of public programs, and facilitate the country's admission to the Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).

PURPOSE OF THE STUDY AND QUESTIONS

As part of its mission, the MELS Activity aims to enhance the M&E functions and capacities of the GOP's institutions to help strengthen the effectiveness, transparency, and sustainability of public programs.

An initial activity in the MELS framework included this stakeholder analysis, which was intended to serve as input for the project team, laying the foundations of its scope and defining the activities' focus under MELS' third component, which strives to support the Peruvian public sector.

These results will be key in fine-tuning and giving meaning to MELS strategy known as Monitoring and Evaluation Strategic Actors for Sustainability (MESA). MESA will recruit strategic stakeholders across public and private sectors to jointly promote local solutions, as well as adaptation and innovation of approaches to ensure activities MELS envisages are appropriate for the Peruvian and regional context, and contribute to increased use of evaluation and evidence in programmatic decision-making activities.

The following questions guided the study:

1. What is the policy and regulatory environment that influences the evidence-based monitoring, evaluation, and decision-making capacity of government institutions?
2. What is the type of relationship and influence between organizations and decision-making bodies?
3. What is the organizational structure and conditions under which monitoring and evaluation are carried out?
4. What is the capacity available to carry out monitoring and evaluation activities?

METHODOLOGY

The stakeholder analysis comprised two stages, which were carried out from September to December 2019. The first stage, involving a review of secondary information available in online and print media, included presentations of preliminary results (first to USAID, then to a general audience during the Evidence Week held in November 2019), and a subsequent joint prioritization with USAID of possible GOP institutions USAID MELS may work with. The second stage included information gathering through open interviews with key informants to fill in knowledge gaps identified in stage one.

FINDINGS

POLITICAL AND REGULATORY ENVIRONMENT

1. International agreements Peru entered into are an opportunity to develop M&E systems.
2. The country has developed a mandatory regulatory framework to implement M&E in connection with policies and programs.
3. Lack of coordination at the planning levels is an obstacle for M&E development in public institutions.

LIAISON AND INFLUENCES

4. Institutions governing M&E activities are the Ministry of Economy and Finance (MEF), Presidency of the Council of Ministers (PCM), and the National Center for Strategic Planning (CEPLAN).
5. There are three intersectoral linkage mechanisms for M&E and use of evidence that the public sector participates in.

ORGANIZATIONAL STRUCTURE

6. There are different institutional arrangements for M&E in public institutions.
7. Implementation of general M&E regulations shows varying levels of progress in government institutions.

MONITORING AND EVALUATION CAPACITIES

8. Personnel of government institutions have an unmet demand for training on specialized M&E topics to fulfill their functions.
9. The budget allocated for M&E is insufficient when compared to the demands for functions.
10. The use of information technologies for M&E is not widespread.
11. The M&E capacity among public institutions is varied, with some leaders standing out.
12. The National Commission for Development and Life without Drugs (DEVIDA), the National Forest Service (SERFOR), and the Regional Government of Ucayali are USAID-supported public institutions with M&E capacity. The Ministry of Environment (MINAM) does not have M&E capacity, but is supported by USAID projects.

CONCLUSIONS

1. The political and regulatory environment is favorable for the development of evidence-based monitoring, evaluation, and decision-making capacities in government institutions. It is framed in the Government's modernization policies and its international commitments.
2. A factor that drives M&E development in public institutions is the current Government's focus on accounting for progress in implementation of priority government policies. A strong limiting factor is the lack of coordination at the strategic planning levels, which leads to duplication of M&E systems.
3. There is no M&E governing entity in the country, but pursuant to their mandates, PCM, MEF, and CEPLAN influence the development of these processes within public institutions.
4. Inter-institutional mechanisms engaging the public sector are an opportunity to generate an M&E culture in a society that is not fully exploited.
5. Little progress is observed in the development of M&E organizational structures in public bodies, which is in contradiction to the obligations established in the regulations. The few existing structures demonstrate varied progress in implementing concrete M&E actions, which reflects different degrees of institutional capacity.
6. The unfulfilled demand for M&E capacities can be an opportunity to articulate interests among the governing institutions (PCM, MEF, CEPLAN) and those responsible for training public servants (National School of Public Administration [ENAP] and CEPLAN).
7. Given the relationship with USAID and the institutional capacity for M&E within DEVIDA, SERFOR, and the Regional Government of Ucayali, these organizations present an opportunity for MELS' intervention. MINAM is another good venue for an intervention due to the high number of projects it is connected with.

RECOMMENDATIONS

1. Promote discussion, analysis, and exchange around possible meeting points among the different levels of the M&E regulatory framework in the public sector. These interventions can help bridge the gap between bodies related to the M&E functions and the use of evidence, and support the efforts to make positive use of the favorable policy and regulatory environment.
2. Align the MESA efforts to mobilize the potential of multi-sectoral spaces (with the presence of the public sector) and governing entities (PCM, MEF, CEPLAN) in favor of M&E implementation and use of evidence.
3. Support existing formal and informal inter-sectoral spaces where M&E and use of evidence are promoted, seeking to create synergies among MELS objectives and activities and other similar projects.
4. Promote the association among governing entities (PCM, MEF, CEPLAN) and ENAP/SERVIR to strengthen M&E training focused on public servants' demand. To this end, ENAP/SERVIR could find the required experts to better fulfill its mission, and the governing entities might broaden their scope in response to the increased demand for support.
5. Focus direct interventions in M&E capacity building toward MINAM, DEVIDA, SERFOR, and the Regional Government of Ucayali. These institutions are close to USAID because of their relationship with USAID-supported projects, and have a basis on which to work. They are also leading institutions that can set an example and influence their peers.

ANEXO B: EQUIPO DE EVALUACIÓN

EQUIPO DE EVALUACIÓN

Susana Guevara, líder del equipo

Jenny Menacho, apoyo técnico

Adriana Torres, apoyo técnico

Victoria Alegre, apoyo técnico

Brenda Bucheli, revisión general

CALIFICACIONES Y EXPERIENCIA DEL EQUIPO DE EVALUACIÓN

Susana Guevara. Especialista en Evaluación e Inclusión, Proyecto USAID MELS, líder del equipo

Socióloga, tiene una maestría en evaluación de políticas públicas y una maestría en gerencia social. Tiene más de 25 años de experiencia en diseño de proyectos y desarrollo de sistemas de monitoreo y evaluación en programas sociales, salud sexual y reproductiva, VIH / SIDA, igualdad de género y derechos humanos. Ha diseñado y dirigido evaluaciones de desempeño, de impacto y de procesos, así como evaluaciones y análisis de género, enfatizando enfoques participativos y centrados en la utilización. Ha trabajado con instituciones gubernamentales e internacionales, ONG y socios de USAID.

Jenny Menacho, Especialista en Desarrollo de Capacidades y Aprendizaje, Proyecto USAID MELS, Apoyo Técnico.

Trabajadora Social y doctora en Sostenibilidad, con maestría en Gerencia Social. Tiene más de 20 años trabajando en diseño y gestión de proyectos, con énfasis en fortalecimiento de capacidades para el monitoreo y evaluación de programas sociales de distintos sectores (incluyendo medio ambiente, medios de vida, educación, género e inclusión). Ha liderado equipos de investigación para estrategias de trabajo y fortalecimiento de poblaciones indígenas en Perú y Latinoamérica, con instituciones internacionales y públicas. Docente de postgrado en universidades peruanas.

Adriana Torres, Especialista en Monitoreo del Desempeño, Proyecto USAID MELS, Apoyo Técnico.

Administradora de Empresas, diplomada en Monitoreo y Evaluación de Proyectos de Desarrollo por la Pontificia Universidad Católica del Perú con estudios en curso de la Maestría de Gestión de la Información y del Conocimiento. Cuenta con más de 15 años de experiencia en M&E, investigación, sistematización, desarrollo de capacidades en M&E, así como en la elaboración de herramientas para el monitoreo. Experiencia de trabajo en entidades del Estado, organismos de cooperación internacional, ONG.

Victoria Alegre, Consultora, Apoyo Técnico.

Ingeniera Ambiental Peruana, con maestría en Medio Ambiente y Desarrollo, y Ciencias Políticas. Tiene 9 años de experiencia en desarrollo sostenible, incluyendo el diseño, implementación y adaptación de sistemas y herramientas de medición de desempeño. Tiene experiencia con una diversidad de actores, incluyendo incluidos ministerios clave dentro del Gobierno Peruano, así como entidades internacionales como el Banco Mundial, las Naciones Unidas, el sector privado y ONGs.

Brenda Bucheli, Directora de Proyecto USAID MELS, Revisión General.

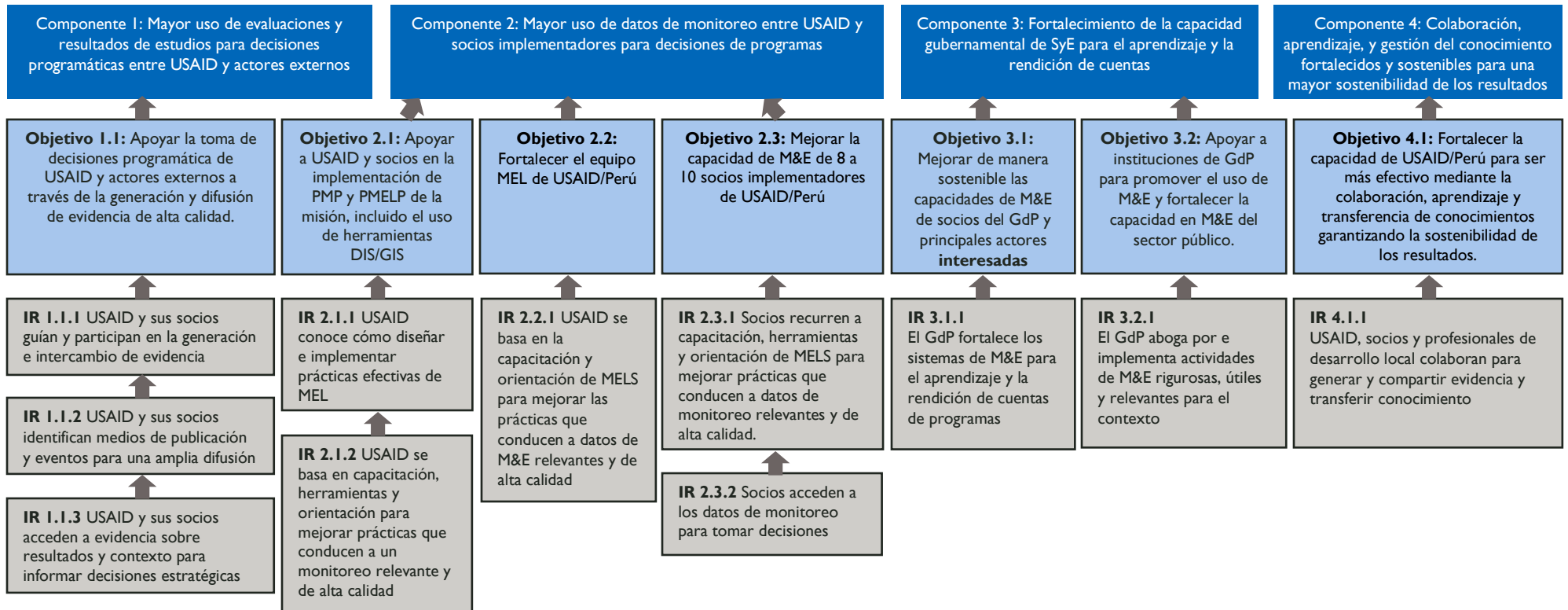
Psicóloga Social Peruana, con maestría en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento. Especialista en planificación, monitoreo y evaluación de proyectos, desarrollo de capacidades, y gestión de información y conocimiento. Tiene más de 25 años de experiencia profesional a nivel nacional e internacional, en varios sectores (con énfasis en medio ambiente y medios de vida), con distintos tipos de instituciones públicas y privadas, cumpliendo diferentes roles técnicos y gerenciales. Participa activamente en redes profesionales de evaluación. Es socia fundadora de EvalPerú y ha sido presidente en el periodo 2017-2019. Desde el 2006, es docente a nivel de postgrado.

ANEXO C: FUENTE DE INFORMACIÓN

GRUPO DE ACTORES	AREA	LUGAR
CEPLAN	Dirección Nacional de seguimiento y evaluación	Lima
DEVIDA	Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje. USAID/FID	
ENAP	Escuela Nacional de Administración Pública	Lima
ENAP	Programa Académico Monitoreo y Gestión del Conocimiento	Lima
ENAP	Cooperación Internacional	Lima
MEF	Dirección de Calidad del Gasto	Lima
MINAM	Dirección General de Estrategias sobre los Recursos Naturales	Lima
MINAM	Dirección General de Políticas e Instrumentos de Gestión Ambiental	Lima
PCM	Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial	Lima
SERFOR	Dirección General de Gestión del Conocimiento en Forestal y Fauna	Lima
SERVIR	Gerencia de Desarrollo de Capacidades y Rendimiento del Servicio Civil.	Lima
SERVIR	Implementación de la Capacitación	Lima

ANEXO D: MARCO DE RESULTADOS DE MELS

Meta: Programas de desarrollo efectivos, basados en evidencia, que satisfagan las necesidades reales del pueblo peruano



ANEXO E: NORMATIVIDAD RELACIONADA A SYE

Normas legales nacionales que regulan los procesos de seguimiento y evaluación en las entidades públicas 2002-2019

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
1	Ley N° 27658	29.01.2002	Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado	Artículo 5	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.
2	Ley 27867	08.11.2002	Ley Orgánica de Gobiernos Regionales	Artículo 8, inciso 3	Principios rectores de las políticas y la gestión regional: Gestión moderna y rendición de cuentas. - La Administración Pública Regional está orientada bajo un sistema moderno de gestión y sometida a una evaluación de desempeño. Los gobiernos regionales 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. La Audiencia Pública será una de ellas. Los titulares de la administración pública regional son gestores de los intereses de la colectividad y están sometidos a las responsabilidades que la ley establezca.
				Artículo 33	Administración, dirección y supervisión 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. La dirección del Gobierno Regional está a cargo de la Presidencia Regional y las funciones ejecutivas y administrativas corresponden al Gerente General Regional y los Gerentes Regionales, según lo establecido en la presente Ley Orgánica y el Reglamento de Organización y Funciones aprobado por el Consejo Regional. La supervisión de los actos de administración o administrativos que ejecuten los gobiernos regionales conforme a los sistemas administrativos nacionales a cargo del gobierno nacional se regula por las disposiciones legales del sistema correspondiente.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
				Artículo 45, inciso 5	Concordancia de políticas sectoriales y funciones generales 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 47, incisos a, g, p	Funciones en materia de educación, cultura, ciencia, tecnología, deporte y recreación. a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar y administrar las políticas regionales de educación, cultura, ciencia y tecnología, deporte y recreación de la región. g) Ejecutar y evaluar, conjuntamente con los gobiernos locales, los programas de alfabetización en el marco de las políticas y programas nacionales. p) Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia educativa y apoyar las acciones de evaluación y medición que desarrolla el Ministerio de Educación, así como contribuir al desarrollo de la política de acreditación y certificación de la calidad educativa en el ámbito de su competencia.
				Artículo 48, inciso a	Funciones en materia de trabajo, promoción del empleo y la pequeña y microempresa Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de trabajo, promoción del empleo y fomento de la pequeña y microempresa, con la política general del gobierno y los planes sectoriales.
				Artículo 49, inciso a, o	Funciones en materia de salud a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas de salud de la región en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales. o) Evaluar periódicamente y de manera sistemática los logros alcanzados por la región en materia sanitaria.
				Artículo 50, inciso l	Funciones en materia de población a) Formular, aprobar, ejecutar, dirigir, evaluar y controlar los programas en materia de población a nivel regional, en concordancia con la política y plan nacional de población, en coordinación con los Gobiernos Locales.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
				Artículo 51, inciso a	Funciones en materia agraria a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas de la región en materia agraria en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales y las propuestas promocionales de desarrollo rural de parte de las municipalidades rurales.
				Artículo 52, inciso a	Funciones en materia pesquera a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia pesquera y producción acuícola de la región.
				Artículo 53, inciso a	Funciones en materia ambiental y de ordenamiento territorial a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia ambiental y de ordenamiento territorial, en concordancia con los planes de los Gobiernos Locales.
				Artículo 54, inciso a	Funciones en materia de industria a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de industria de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
				Artículo 55, inciso a	Funciones en materia de comercio a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de comercio de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales, en coordinación con las entidades del sector público competentes en la materia.
				Artículo 56, inciso a	Funciones en materia de transportes a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de transportes de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
				Artículo 57, inciso a	Funciones en materia de telecomunicaciones a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de telecomunicaciones de la región, de conformidad con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
				Artículo 58, inciso a	Funciones en materia de vivienda y saneamiento a) Formular, aprobar y evaluar los planes y políticas regionales en materia de vivienda y saneamiento, en concordancia con los planes de desarrollo de los gobiernos locales, y de conformidad con las políticas nacionales y planes sectoriales.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
				Artículo 59, inciso a	Funciones en materia de energía, minas e hidrocarburos a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, fiscalizar, dirigir, controlar y administrar los planes y políticas en materia de energía, minas e hidrocarburos de la región, en concordancia con las políticas nacionales y los planes sectoriales.
				Artículo 60, incisos a, b	Funciones en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades a) Formular, aprobar y evaluar las políticas en materia de desarrollo social e igualdad de oportunidades de su competencia, en concordancia con la política general del gobierno nacional, los planes sectoriales y los programas correspondientes de los Gobiernos Locales b) Supervisar y evaluar el cumplimiento de la ejecución por los gobiernos locales de las políticas sectoriales y el funcionamiento de los programas de lucha contra la pobreza y desarrollo social del Estado, con énfasis en la calidad de los servicios, la igualdad de oportunidades con equidad de género y el fortalecimiento de la economía regional.
				Artículo 61, inciso a	Funciones en materia de Defensa Civil a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de Defensa Civil, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.
				Artículo 62, inciso a	Funciones en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado. a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de administración y adjudicación de terrenos de propiedad del Estado, de conformidad con la legislación vigente y el sistema de bienes nacionales.
				Artículo 63, inciso a	Funciones en materia de turismo a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la actividad turística regional, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.
				Artículo 64, inciso a	Funciones en materia de artesanía a) Formular, aprobar, ejecutar, evaluar, dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la artesanía, en concordancia con la política general del gobierno y los planes sectoriales.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
3	Ley N° 28411	06.12.2004	Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto	Artículo X	Eficiencia en la ejecución de los fondos públicos 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 macrofiscal, siendo ejecutadas mediante una gestión de los fondos públicos, orientada a resultados con eficiencia, eficacia, economía y calidad.
4	Ley N° 28927	12.12.2006	Ley del Presupuesto del Sector Público para el año fiscal 2007	Artículo 10	De la Implementación del Presupuesto por Resultados Establece la aplicación de la gestión presupuestaria basada en resultados, promoviendo en su etapa de incorporación, instrumentos tales como la programación presupuestaria estratégica, metas físicas, indicadores de resultados y el desarrollo de pruebas piloto de evaluación.
5	Ley N° 29158	19.12.2007	Ley Orgánica del Poder Ejecutivo y sus modificatorias	Artículo 6, inciso 2	Planificar, normar, dirigir, ejecutar y evaluar las políticas nacionales y sectoriales en conformidad con las políticas de Estado.
6	DS N° 004-2013-PCM	8.01.2013	Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública	Objetivo 6	Monitorear y evaluar la eficiencia y eficacia en la transformación de los insumos, en los productos y resultados que los ciudadanos demandan.
				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.
				Componente f	Seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento Un elemento imprescindible de la gestión por resultados es el proceso continuo de recolección y análisis de datos que tienen como objetivo el seguimiento y monitoreo de los indicadores de insumo, proceso y producto, así como la evaluación de los resultados e impactos de las actividades, programas y proyectos desarrollados por una entidad, con el propósito de mejorar o garantizar la provisión de productos o servicios a los ciudadanos.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
7	DS N° 056-2018-PCM	23.05.2018	Política General del Gobierno al 2021	Disposición complementaria final 3.	Tercera. - Seguimiento de compromisos de Gobierno La Oficina de Cumplimiento de Gobierno e Innovación Sectorial de la Presidencia del Consejo de Ministros se encarga del seguimiento del cumplimiento de un subconjunto priorizado de los lineamientos prioritarios de la Política General de Gobierno conforme sea encargado por el presidente del Consejo de Ministros, para lo cual proveerá análisis para la detección de puntos críticos que afecten la entrega de resultados a la ciudadanía para la oportuna toma de decisiones.
8	DS N° 029-2018-PCM	19.03.2018	Reglamento que regula las Políticas Nacionales	Artículo 26	Seguimiento 26.1 El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN es responsable de centralizar la información sobre el cumplimiento de los objetivos de las políticas nacionales, para su adecuado seguimiento. 26.2 Para dicho seguimiento, la citada entidad coordina con los Ministerios, los cuales son responsables de recoger y sistematizar la información de las políticas nacionales bajo su rectoría o conducción, conforme lo señalado en el numeral 6 del Anexo I. 26.3 El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - CEPLAN emite las disposiciones que correspondan para la mejor implementación de lo dispuesto en el presente artículo.
				Artículo 27	Evaluación Las políticas nacionales se evalúan en su diseño, implementación y resultado; y, según corresponda, pueden ser objeto de evaluaciones de impacto que determinen sus efectos en el bienestar de la ciudadanía
				Anexo I - Numeral 6	Seguimiento y evaluación Establece al Ministerio rector o conductor responsable de recoger y sistematizar información respecto al cumplimiento de los objetivos. En el caso de una política nacional multisectorial el Ministerio conductor coordina con los otros ministerios el cumplimiento de sus objetivos, en el marco de sus competencias y funciones sin requerir de la conformación de una comisión.

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
9	Ley N°30879	30.11.2018	Ley de Presupuesto Público para el año fiscal 2019	Artículo 23	<p>Medidas en materia de evaluaciones independientes para el Año Fiscal 2019</p> <p>23.1. Dispónese que la Dirección General de Presupuesto Público apruebe el calendario de evaluaciones independientes correspondientes al año 2019, el cual se publica en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas en un plazo no mayor a los treinta (30) días calendario de la entrada en vigencia de la presente ley. Para tal efecto, la mencionada Dirección General evalúa la continuidad de las evaluaciones dispuestas mediante leyes Anuales de Presupuesto anteriores.</p> <p>23.2. Dispónese que la Dirección General de Presupuesto Público apruebe los compromisos de mejora de desempeño priorizados, correspondientes a las matrices de compromisos suscritas entre los años 2012 a 2018, los cuales se publican en la página web del Ministerio de Economía y Finanzas en un plazo no mayor a los treinta (30) días calendario de la entrada en vigencia de la presente ley.</p> <p>23.3. El cumplimiento de los compromisos priorizados a que se refiere el numeral 23.2., así como de los compromisos de mejora de desempeño suscritos en el presente año fiscal, es una condición para la evaluación de la solicitud de recursos en la fase de formulación presupuestaria correspondiente al Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020. Para el caso de solicitudes de mayores recursos durante la fase de ejecución en el presente año fiscal, que estén vinculadas a acciones sujetas a compromisos de mejora de desempeño, no pueden otorgarse de no presentar avance en el cumplimiento de compromisos.</p> <p>23.4. Durante el Año Fiscal 2019, las entidades responsables de las intervenciones públicas que han sido materia de las evaluaciones independientes en el marco del presupuesto por resultados tienen un plazo de hasta cinco (5) meses para definir y validar la matriz de compromisos de mejora de desempeño, contado a partir de la fecha en que el Ministerio de Economía y Finanzas remite el informe final de dicha evaluación a la respectiva entidad responsable. Dicha matriz es suscrita por los titulares de los pliegos responsables de la intervención pública evaluada, o quienes estos deleguen, y por la Dirección General de Presupuesto Público.</p> <p>23.5. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), durante el Año Fiscal 2019, celebra convenios con organismos internacionales que financien el desarrollo de evaluaciones independientes de los programas e intervenciones públicas que el MEF determine.</p>

N°	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA	NÚMERO	TEXTO
				Artículo 24	<p>Medidas en materia del seguimiento de los indicadores de desempeño de los programas presupuestales</p> <p>24.1. Dispóngase que las entidades responsables de los programas presupuestales remiten al Ministerio de Economía y Finanzas y al Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), las fichas técnicas de los indicadores de desempeño y bases de datos empleadas para la generación de los mismos, conforme a los lineamientos que para tal efecto aprueba la Dirección General de Presupuesto Público, mediante resolución directoral. La remisión de las referidas fichas técnicas se efectuará en un plazo no mayor a sesenta (60) días calendario contados a partir de la fecha de emisión de la mencionada resolución directoral. Esta disposición involucra el acceso permanente, por parte del Ministerio de Economía y Finanzas y del INEI a las bases de datos y aplicativos empleados para la generación y/o seguimiento de los indicadores de desempeño.</p> <p>24.2. El cumplimiento de lo establecido en el numeral 24.1. del presente artículo es una condición para la asignación presupuestal de los recursos a destinarse en los programas presupuestales asociados al indicador de desempeño, en las fases de programación y formulación presupuestaria correspondiente al Presupuesto del Sector Público para el Año Fiscal 2020. Asimismo, el cumplimiento de lo establecido en el mencionado numeral del presente artículo es una condición para el otorgamiento de mayores recursos en la fase de ejecución del presente año fiscal.</p>

Fuente: Guevara, 2019

ANEXO F: DIRECTRICES O LINEAMIENTOS DE SYE

INSTITUCIÓN	CÓDIGO DE NORMA	FECHA DE APROBACIÓN	NOMBRE DE LA NORMA
MINSA	RM N° 654-2008-MINSA	25.09.2008	Procedimientos para el monitoreo y evaluación de las intervenciones sanitarias
MIDIS	RM N° 192-2012-MIDIS	23-10.2012	Lineamientos para la evaluación, seguimiento y gestión de la evidencia de las políticas, planes, programas y proyectos del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social
MIMP	RM N° 142-2016-MIMP	27.06.2016	Normas para el seguimiento y evaluación en el Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables – MIMP.
MINAGRI	RM N° 365-2015-MINAGRI	14.07.2015	Lineamientos para el seguimiento, evaluación del impacto y gestión de las evidencias de las políticas nacionales y sectoriales, planes sectoriales, normas y objetivos de los programas y proyectos especiales.
VIVIENDA	RM N° 325-2019-VIVIENDA	15.10.2019	Lineamientos para la evaluación de resultados e impactos de las intervenciones públicas del Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.
MINEDU	Resolución de Secretaría General N° 282-2016-MINEDU	23.06.2016	Disposiciones para el seguimiento y evaluación de las intervenciones de las políticas educativas del Ministerio de Educación.
PRODUCE	RM N° 608-2017-PRODUCE	13.12.2017	Lineamientos para la evaluación de programas, proyectos u otras intervenciones realizadas por el sector producción
MEF	Directiva N° 009-2008-EF/76.01 modificada por la Resolución Directoral N° 023-2012-EF/50.01	26.09.2012	Directiva para las evaluaciones independientes en el Sistema nacional de presupuesto público en el marco del presupuesto por resultados
CEPLAN	Resolución de Presidencia del Consejo Directivo N° 00057-2018/CEPLAN/PCD	14.11.2018	Guía de Políticas Nacionales
	Modificada por Resolución de Presidencia de Consejo Directivo N° 00016-2019/CEPLAN/PCD	25.03.2019	Guía para el Planeamiento Institucional

Fuente: Elaboración propia