



PERÚ

Ministerio
de la Producción

Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Productivo

DOCUMENTOS DE TRABAJO

Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo

Monitoreo y Evaluación del Desarrollo Productivo

DOCUMENTOS DE TRABAJO

© 2016 Ministerio de la Producción

Ministro de la Producción

Bruno Giuffra Monteverde

Viceministro de MYPE e Industria

Juan Carlos Mathwes Salazar

Directora General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial

Lourdes del Pilar Álvarez Chávez

Director de Supervisión, Evaluación y Monitoreo

Tito Américo Villalta Huamanlazo

Especialistas

Juan Genaro Cavero Ponce / Marco Antonio Culque Alejo / Manuel Eugenio Chirito Jara
Katherine Fernández Valdivieso / Milagros del Rosario Huaranga Aguirre /
Dennys Hugo Jesuá Poma / Samuel David Jaramillo de Souza

Secretaría

Lucía del Pilar Gonzáles Carrasco

Primera Edición, Octubre 2016
Hecho el depósito legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2016-16214

Editado por:

Ministerio de la Producción
Calle Uno Oeste N° 060 Urb. Córpac, San Isidro – Lima
Impreso en Perú

Tiraje: 1000 ejemplares

Impreso en los talleres gráficos de:
Impresiones NANAY E.I.R.L.
Jr. Aguarico N° 520 Of. 104 - Breña
Teléfono: 423 2198

Dirección Lima1

Cualquier consulta debe ser realizada al Ministerio de la Producción, puede reproducirse parcial o totalmente el presente documento para fines académicos, siempre que se cite la fuente de referencia.

Pensando en voz alta

¿Para qué evaluar las intervenciones del desarrollo productivo?, ¿qué debemos medir en desarrollo productivo? y ¿sobre qué aspectos debemos juzgar? ¿Quiénes y qué acciones correctivas se deben tomar? Estas son preguntas que irán surgiendo en el transcurso del presente documento; si acaso ya no irrumpieron.

Porque ya nadie discute respecto a la pertinencia de evaluar las intervenciones del sector público, y sin embargo aún no se toma conciencia de la importancia de esta herramienta para mejorar la gestión pública y medir los resultados de los programas y políticas que se implementan.

Ésta serie, a la que hemos denominado **documentos de trabajo**, recoge distintos escritos producidos en la Dirección de Evaluación, Monitoreo y Evaluación - DISEM. Por ello, publicamos el primer instrumento normativo gestado dentro del Ministerio de la Producción, que aborda el monitoreo y la evaluación para las políticas e intervenciones en materia del desarrollo productivo.

Tito Villalta Huamanlazo

Director de Supervisión, Evaluación y Monitoreo
Dirección General de Estudios Económicos,
Evaluación y Competitividad Territorial

Un segundo documento acogido es una propuesta escrita entre el año 2013 y principios del año 2014, y que fue un insumo para orientar conceptualmente las acciones en monitoreo y evaluación de la recientemente creada DISEM dentro del Viceministerio de MYPE e Industria.

El tercer documento, aborda el uso recurrente de algunos términos que muchas veces nos genera confusión, y que como una guía busca mejorar su aplicación.

Un Estado moderno, como el que pretende ser el peruano, requiere de un sistema afinado de monitoreo y evaluación que proporcione insumos para el análisis y la crítica; y, como nos advirtiera el mexicano Octavio Paz, el análisis y la crítica preceden al renacimiento de la imaginación. A los profesionales del Viceministerio de MYPE e Industria nos complace asumir este reto.

1

DIRECTIVA PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN



Resolución Vice-Ministerial

No.002-2016-PRODUCE/DVMYPE-I

LIMA, 26 DE febrero DE 2016

VISTOS: El Informe N° 076-2015-PRODUCE/DVMYPE/DGPR/DIPODEPROF/cpasachec de la Dirección de Políticas de Desarrollo Productivo y Formalización, el Informe N° 13-2015-PRODUCE/DVMYPE-/DIGECOMTE/DISEM de la Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo de la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial, el Informe N° 030-2016-PRODUCE/OGPP-Opra de la Oficina de Planeamiento y Racionalización de la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto, el Informe N° 021-2016-PRODUCE/OGAJ-jmantilla de la Oficina General de Asesoría Jurídica; y,

CONSIDERANDO:

Que, mediante Decreto Supremo N° 004-2013-PCM, se aprobó la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, que establece la visión, los principios y lineamientos para una actuación coherente y eficaz del sector público al servicio de los ciudadanos; asimismo, establece los Pilares Centrales de la Política de Modernización de la Gestión Pública: 1) Política Pública, Planes Estratégicos y Operativos; 2) Presupuesto por Resultados, 3) Gestión por Proceso, simplificación administrativa y organización institucional; 4) Servicio Civil meritocrático y, 5) Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento;



Que, ítem f) del numeral 3.1 de la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, citada en el considerando precedente, establece que 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 impacto 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;



Que, el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado por la Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE, en su artículo 105 establece como funciones de la Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo – DISEM, entre otras, la supervisión y evaluación de la ejecución de los programas y acciones vinculados al fortalecimiento de capacidades y apoyo técnico a los otros niveles de gobierno en el ámbito de su competencia, así como la evaluación del cumplimiento de las políticas nacionales y sectoriales, normativas vigentes, en el marco de sus competencias;



Que, la Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo – DISEM de la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, requiere contar con un instrumento normativo que establezca el procedimiento para que pueda realizar las funciones señaladas en el considerando precedente y que sea



vinculante para las Direcciones Generales, Unidades Orgánicas y Programas dependientes del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción, con la finalidad de comprobar si las intervenciones realizadas logran resultados y brindan un servicio de calidad al ciudadano;

Que, mediante los Informes de vistos, la Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo y la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial, proponen la Directiva que regulará los procedimientos para el monitoreo y la evaluación de las intervenciones y actividades que realizan las Direcciones Generales, Unidades Orgánicas y Programas dependientes del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción;



Que, en tal razón, corresponde emitir el acto de administración por el cual se apruebe la Directiva "Procedimientos para el Monitoreo y Evaluación de las Intervenciones y Actividades que Realizan los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción";

Con el visado de la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial, de la Dirección General de Políticas y Regulación, de las Oficina Generales de Planeamiento y Presupuesto y Asesoría Jurídica; y,



De conformidad con lo dispuesto en la Ley N° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo; el Decreto Legislativo N° 1047, que aprueba la Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción y sus modificatorias; el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción, aprobado por Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE;


SE RESUELVE:



Artículo 1.- Aprobar la Directiva N° 001 -2016-PRODUCE/DVMYPE-I, "Procedimientos para el Monitoreo y Evaluación de las Intervenciones y Actividades que realizan los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción".

Artículo 2.- Disponer la publicación de la presente Resolución Viceministerial en el Portal Institucional del Ministerio de la Producción (www.produce.gob.pe).

Regístrese y comuníquese.


CARLOS CARRILLO MORA
Viceministro de MYPES e Industria



DIRECTIVA N° 001 -2016-PRODUCE/DVMYPE-I

PROCEDIMIENTOS PARA EL MONITOREO Y EVALUACIÓN DE LAS INTERVENCIONES Y ACTIVIDADES QUE REALIZAN, LOS ÓRGANOS, UNIDADES ORGÁNICAS, COMISIONES Y PROGRAMAS DEL DESPACHO VICEMINISTERIAL DE MYPE E INDUSTRIA DEL MINISTERIO DE LA PRODUCCIÓN

I. OBJETIVO

Establecer los procedimientos generales para el monitoreo y evaluación de las intervenciones que realizan los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.

II. FINALIDAD

- i) Definir los roles, responsabilidades e instrumentos para el monitoreo y evaluación de las intervenciones que realizan los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria del Ministerio de la Producción.
- ii) Promover la institucionalización de un sistema de monitoreo y evaluación y la construcción de una cultura evaluativa que fortalezca la implementación de la política pública para el desarrollo y la diversificación productiva.

III. BASE LEGAL

- 3.1. Ley N.° 27658, Ley Marco de Modernización de la Gestión del Estado.
- 3.2. Ley N.° 29158, Ley Orgánica del Poder Ejecutivo.

- 3.3. Ley N.° 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General.
- 3.4. Decreto Legislativo. N° 1047, Ley de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción y sus modificatorias.
- 3.5. Decreto Supremo N° 054-2011-PCM, que aprueba el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional, denominado PLAN BICENTENARIO: el Perú hacia el 2021.
- 3.6. Decreto Supremo D.S. N° 004-2013-PCM que aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública.
- 3.7. Resolución Ministerial N° 435-2015-PRODUCE, que aprueba el Plan Estratégico Sectorial Multianual (PESEM) 2016 - 2021.
- 3.8. Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE, que aprueba el Reglamento de Organización y Funciones del Ministerio de la Producción.
- 3.9. Resolución N° 026-2014-CEPLAN/PCD, que aprueba la Directiva General del Proceso de Planeamiento Estratégico.
- 3.10. Resolución Secretarial N° 070-2015-PRODUCE/SG que aprueba la Directiva N° 011-2015-PRODUCE/

SG “Lineamientos para la formulación, aprobación y modificación de las Directivas del Ministerio de la Producción”.

IV. ALCANCE

La presente directiva es de aplicación y cumplimiento obligatorio para todos los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.

V. DISPOSICIONES GENERALES

5.1. GLOSARIO DE TÉRMINOS PRINCIPALES

✓ **Coherencia**

Examina las políticas para el desarrollo productivo existentes con el fin de mejorar el impacto favorable en términos de desarrollo de dichas políticas develando las contradicciones o inconsistencias no deseables, fortaleciendo las complementariedades y decidiendo conscientemente acerca del grado de incoherencia que se desea asumir.

✓ **Eficacia**

Mide el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.

✓ **Eficiencia**

Mide la productividad de los recursos utilizados, mide la relación entre la producción de un bien o servicio y los insumos utilizados.

✓ **Evaluación**

Es la apreciación sistemática y objetiva que valora un programa, proyecto o conjunto de actividades en el desarrollo y la diversificación productiva, y cuya intención es determinar el logro de los objetivos, el impacto y la sostenibilidad de la intervención que se evalúa.

✓ **Gestión del Conocimiento.**

Información y conocimientos necesarios para participar con las herramientas necesarias en las evaluaciones, monitoreo y supervisión de programas y políticas contribuyendo así a la toma de decisiones más efectivas.

✓ **Intervenciones.**

Programas, proyectos y conjunto de actividades determinadas por la necesidad o la demanda de la sociedad peruana relacionadas al desarrollo productivo de la empresa, el Vice Ministerio de MYPE e Industria, cuenta con estrategias e instrumentos que buscan el desarrollo y la diversificación productiva en el país.

✓ **Matriz lógica**

Es una herramienta que se utiliza para mejorar el diseño de las intervenciones, con mayor frecuencia en proyectos. Comprende la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, efectos, impacto) y sus relaciones causales, indicadores y los supuestos o riesgos que pueden influir en el éxito o el fracaso. De esa manera facilita la planeación, la ejecución y la evaluación de una intervención para el desarrollo.

✓ **Monitoreo o seguimiento**

Es la recopilación sistemática de datos sobre los indicadores que proporciona información sobre el avance de metas físicas y financieras y el logro de los objetivos en materia de desarrollo y diversificación productiva.

✓ **Pertinencia**

Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con los objetivos sectoriales, nacionales y sus prioridades, aun cuando hayan cambiado las circunstancias.

✓ **Plan de monitoreo**

Es el conjunto de actividades planificadas y programadas periódicamente para conocer los resultados de los indicadores de las intervenciones de las Unidades orgánicas y qué medidas se tomarían para mejorar.

✓ **Protocolo interno**

Conjunto de pautas o reglas que ordenen y aseguren que el proceso a supervisar, evaluar o monitorear se realicen con la debida claridad y homogeneidad.

5.2. DISPOSICIONES GENERALES PARA LA INFORMACIÓN Y EL MONITOREO

5.2.1 La Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo (DISEM), unidad orgánica de la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial (DIGECOMTE), realizará el monitoreo de las intervenciones de los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho

Viceministerial de MYPE e Industria a través de una matriz lógica, u otro instrumentos, que incluirán las metas e indicadores claves previamente definidos, con periodicidad trimestral para el caso de metas físicas y financieras y con periodicidad semestral o anual para los indicadores de desempeño.

5.2.2 Para aquellas intervenciones que constituya Programa Presupuestal, la DISEM asegurará que todas las acciones referentes al monitoreo guarden consistencia con los documentos normativos y técnicos que dicte el Ministerio de Economía y Finanzas en dicha materia.

5.2.3 Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria deben remitir en forma trimestral la información requerida por la DISEM, la cual será remitida a través de la DIGECOMTE.

5.2.4 Asimismo, los Órganos, Unidades Orgánicas y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, son responsables de contar con información confiable y relevante, que sirva como insumo para la construcción de los indicadores y permitan desarrollar las acciones de monitoreo de las intervenciones.

5.2.5 Los Coordinadores de Meta de los Órganos, Comisiones y Programas y un responsable designado por cada unidad orgánica serán la contraparte técnica de la DISEM para todas las actividades de monitoreo señaladas en la presente directiva.

5.2.6 Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y

Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, encargadas de diseñar e implementar las intervenciones, son responsables de incorporar en sus documentos de gestión un Plan de Monitoreo (ver anexo N° 1), de acuerdo con los documentos técnicos emitidos por la DISEM y en coordinación con ésta.

- 5.2.7 Los Planes de Monitoreo, deberán incorporar los indicadores, las metas, las fuentes de información disponibles y/o los requerimientos de levantamiento de información para el cálculo de los indicadores, y los responsables de la recolección y generación de cada una de las fuentes de información.
- 5.2.8 Para el caso de las políticas, planes y proyectos de carácter multisectorial o intergubernamental que articule el DVMYPE-I, la DISEM coordinará el monitoreo con los otros sectores, órganos y/o unidades orgánicas responsables del diseño y la implementación.
- 5.2.9 La DISEM solicitará a través del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, en el marco del Plan de Monitoreo, a los sectores o niveles de gobiernos involucrados en las políticas, planes y proyectos articulados por el DVMYPE-I, el envío y acceso de información necesaria para implementar las herramientas de monitoreo diseñadas por la DISEM y otras acciones de monitoreo en general.
- 5.2.10 La DISEM, en relación al ítem anterior, remitirá a las instancias pertinentes un informe que contenga las principales conclusiones y recomendaciones, las mismas que deberá de tomarse en cuenta para la mejora de la gestión.

VI. DISPOSICIONES ESPECÍFICAS

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LA INFORMACIÓN Y EL MONITOREO

- 6.1. De los Protocolos internos
 - 6.1.1 Los productos o servicios que se brinden a través de las intervenciones (actividades, programas y proyectos) deberán contar con protocolos o modelos operacionales a fin de que guíen el desarrollo adecuado de las acciones de monitoreo.
 - 6.1.2 Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, en coordinación con la DISEM, presentarán las propuestas de protocolos de los servicios. En el caso de los programas presupuestales se toma el modelo operacional para productos y actividades.
- 6.2. De los indicadores para el monitoreo y los modelos lógicos.
 - 6.2.1 El sistema de monitoreo tomará como base los indicadores de la matriz lógica correspondiente a cada intervención.
 - 6.2.2 Las intervenciones deberán usar la metodología del marco lógico, u otra metodología apropiada que desarrolle modelos lógicos, como base de su diseño que explique su propósito. Toda intervención debe contar, por lo menos, con su matriz lógica.
 - 6.2.3 En el caso de las intervenciones que son programas presupuestales, se toma como base las matrices lógicas de dichos programas.

- 6.2.4 La DISEM, en coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria brindará asistencia técnica al diseño y rediseño de los marcos lógicos, los correspondientes indicadores y el establecimiento de metas, que deberán estar contenidos en una matriz lógica.
- 6.2.5 La metodología para el desarrollo de metas e indicadores seguirá la metodología desarrollada por el Ministerio de Economía y Finanzas para programas presupuestales. Asimismo, los indicadores de las actividades no previstas seguirán las pautas, donde corresponda, del modelo de Ficha Técnica de Indicador de Desempeño y de Producción Física de los programas presupuestales.
- 6.2.6 Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria podrán desarrollar indicadores distintos a los considerados en el sistema de monitoreo que le permitan llevar a cabo el seguimiento de las operaciones de sus intervenciones.
- 6.2.7 La DISEM emitirá recomendaciones técnicas sobre los indicadores para su consideración por los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.
- 6.2.8 La DIGECOMTE, a través de la DISEM, realizará coordinaciones con el Ministerio de Economía y Finanzas y el Instituto Nacional de Estadística e Informática para proponer, de ser el caso, ajustes a los instrumentos de recolección de información, de modo que la información recogida se pueda utilizar para el seguimiento de las intervenciones.
- 6.2.9 La DISEM, con la participación de los coordinadores y responsables de monitoreo y evaluación de los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, llevará a cabo una revisión anual del diseño de los indicadores de monitoreo con la finalidad de determinar la pertinencia de los indicadores actuales y determinar la conveniencia de su modificación.
- 6.2.10 La DIGECOMTE, a través de la DISEM, elaborará tres (3) informes de monitoreo dirigidos al Despacho Viceministerial: a) un informe del año anterior (febrero); b) un informe del I semestre del año en curso (agosto) y, c) un informe preliminar antes de fin de año (diciembre).
- 6.3. De los sistemas informáticos.
- 6.3.1 El aplicativo informático de Evaluación y Monitoreo para el Desarrollo Productivo (SEM), es la herramienta del Viceministerio de MYPE e Industria que permite monitorear y evaluar los resultados de las intervenciones para el desarrollo y la diversificación productiva, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones.
- 6.3.2 El SEM tiene como propósito asegurar un adecuado registro, seguimiento y flujo de la información sobre los servicios, avances, cumplimiento de objetivos y resultados, de las intervenciones de los órganos, unidades orgánicas, comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, a nivel nacional, regional y local.

- 6.3.3 Si fuera necesario, los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria podrán construir sistemas informáticos en plataformas que estén disponibles para su interoperabilidad con el SEM, en el marco de un sistema integrado de información, las cuales deben mantener las disposiciones que contemple la Oficina General de Tecnologías de la Información (OGTI).
- 6.3.4 La DISEM verificará la confiabilidad, calidad y suficiencia de la información provista por los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, que servirá como insumo para el monitoreo del desempeño de éstos y podrá emitir recomendaciones técnicas para mejorar la calidad, confiabilidad y suficiencia de la información recogida y producida por éstos.
- 6.3.5 La DISEM promoverá el desarrollo de un sistema integrado de información de intervenciones que permitirá la disponibilidad de información común para la gestión interinstitucional entre PRODUCE y las Oficina Técnicas Especializadas (OTE). Este sistema será diseñado de manera modular y progresiva en el tiempo y deberá estar basado en los estándares que defina la Oficina General de Tecnologías de la Información (OGTI).
- 6.4. Del uso de las recomendaciones generadas del monitoreo.
 - 6.4.1 La DISEM, en coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria,

determinará las recomendaciones que las unidades orgánicas implementarán, en función a los resultados encontrados. Las recomendaciones generadas deberán señalar, si amerita, los requerimientos de estudios y/o evaluaciones para diagnosticar problemas específicos en la intervención.

- 6.4.2 La DISEM llevará a cabo el monitoreo a las recomendaciones acordadas.
- 6.4.3 En los casos en que los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria no cumplan con implementar las recomendaciones, la DIGECOMTE, a pedido de la DISEM, solicitará a las mismas un informe que sustente las razones del incumplimiento. La DISEM elaborará un informe a ser presentado a las instancias respectivas, verificando la viabilidad de las recomendaciones o la necesidad de realizar otras acciones.

DISPOSICIONES ESPECÍFICAS PARA LA EVALUACIÓN

- 6.5. La planificación, selección, contratación, ejecución, supervisión, aprobación y publicación de las evaluaciones de las intervenciones estarán a cargo de la DISEM.
- 6.6. Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria son responsables de brindar la información requerida por la DISEM, a través de la DIGECOMTE, a fin de que esta lleve a cabo las evaluaciones correspondientes.

- 6.7. Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas dependientes del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria deberán designar una o varias personas de enlace con la DISEM para su participación durante los procesos de evaluación.
- 6.8. La DISEM emitirá los documentos técnicos necesarios para establecer estándares, metodologías y herramientas de las acciones de evaluación de los políticas, planes, acciones, programas y proyectos en materia de desarrollo y diversificación productiva, a fin de guiar el proceso de evaluación y generación de evidencias, recomendaciones y garantizar su calidad.
- 6.9. De los estándares mínimos para la evaluación de las intervenciones.
- 6.9.1 El desarrollo de las evaluaciones deben considerar al menos los siguientes principios:
- (i) Independencia.- la evaluación debe estar libre de conflicto de intereses.
 - (ii) Intencionalidad.- las decisiones que serán tomadas en base a ella debe ser claro desde el principio.
 - (iii) Transparencia.- consulta significativa con las partes interesadas (alta dirección, ejecutores, beneficiarios, etc.)
 - (iv) Ética.- respeto a los derechos de los individuos y las instituciones, y consideración a las costumbres y creencias de los entornos culturales y sociales.
 - (v) Imparcialidad.- objetividad y eliminación de sesgos en la evaluación para su credibilidad.
 - (vi) Calidad.- la evaluación debe cumplir con estándares mínimos definidos con la experiencia nacional o internacional.
- (vii) Oportunidad.- el diseño y la ejecución de la evaluación debe darse en los momentos adecuados.
- (viii) Utilidad.- Los hallazgos y recomendaciones deben servir para la adopción de decisiones basadas en las evidencias.
- 6.9.2 Las evaluaciones de las intervenciones, de acuerdo al tipo (de satisfacción, ejecutivas o de impacto), deben tomar en cuenta los criterios de pertinencia, eficacia, eficiencia, y coherencia.
- 6.9.3 Todas las evaluaciones deben contar con un “Informe inicial de evaluación” (ver anexo N°2) un “informe final de la evaluación” y “compromisos de mejora (CM)” del Órgano, Unidad Orgánica, Comisión o Programa que corresponda. Adicionalmente, las evaluaciones de impacto deberán contar con una “nota metodológica”.
- 6.9.4 Para las evaluaciones de impacto se deberá contar con un panel de expertos externos cuya función es proporcionar comentarios técnicos a la nota metodológica y al informe preliminar de la evaluación. El panel de expertos externos estará integrado cuando menos por tres personas, y debe incluir, al menos, un experto de la academia y un representante del Ministerio de Economía y Finanzas.
- 6.9.5 El panel de expertos presentará su opinión técnica fundamentada respecto del informe preliminar de la evaluación. El informe final deberá reflejar dichas observaciones y poner de manifiesto las discrepancias. Si se trata de diferencias de opinión

- o interpretación, se reproducirán textualmente las observaciones de los interesados como anexo al informe final de evaluación.
- 6.9.6 Para todo tipo de evaluación, los órganos encargados o vinculados a la intervención evaluada deberán remitir a DISEM su informe técnico fundamentado respecto del informe preliminar de la evaluación. El informe final deberá reflejar las observaciones planteadas.
- 6.9.7 La DIGECOMTE, remitirá el informe final de la evaluación realizado por la DISEM al DVMYPE-I, así como remite una copia del mismo a los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria encargados o vinculados a la intervención o política pública evaluada; así como al panel de expertos de la evaluación, en el caso de evaluaciones de impacto.
- 6.9.8 Los informes finales serán formulados sobre la base del “Contenido Mínimo del Informe Final de Evaluación” (ver anexo N° 3). Los informe finales también serán evaluados con una “Lista de Comprobación de la Calidad del Informe Final de Evaluación” (ver anexo N°4).
- 6.9.9 De otro lado, la DISEM podrá desarrollar evaluaciones conjuntas con otros actores relevantes, como instituciones privadas u Organismos Internacionales que estén vinculados a la temática del desarrollo productivo.
- 6.10. Sobre el Plan Anual de Evaluaciones
- 6.10.1 La DISEM, previa coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, preparará y presentará en el primer trimestre del año, el Plan Anual de Evaluaciones (ver anexo N°5). Dicho Plan deberá indicar las intervenciones a evaluar, el tipo de evaluación (tentativamente), tiempos de ejecución, y cualquier elemento adicional que se determine.
- 6.10.2 El Plan Anual de Evaluaciones contará con la aprobación del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria. La aprobación del citado Plan deberá estar alineada con la información presupuestaria de PRODUCE, de modo que se asegure la disponibilidad de recursos y su operatividad.
- 6.10.3 De considerarse necesaria evaluaciones que no estén incorporadas en el Plan Anual de Evaluaciones, el Órgano, Unidad Orgánica o Programa solicitante presentará un informe de sustento a la DIGECOMTE, el cual previa evaluación de la DISEM, remitirá al DVMYPE-I para su incorporación.
- 6.11. Nota metodológica de las Evaluaciones.
- 6.11.1 Las evaluaciones de las intervenciones deben contar con una nota metodológica, la cual será un documento interno elaborado por la DISEM en coordinación con las Direcciones Generales, Unidades Orgánicas y Programas dependientes del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.

- 6.11.2 La nota metodológica debe servir de base para la elaboración de los términos de referencia de la evaluación.
- 6.11.3 La mencionada nota debe contar con un “Contenido mínimo de la nota metodológica” (ver anexo N°6).
- 6.12. De las nuevas intervenciones y los pilotos
- 6.12.1 Las intervenciones nuevas deberán ser evaluados de conformidad con los tipos de evaluaciones mencionadas en la presente directiva. La DISEM decidirá conjuntamente con las Direcciones Generales, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas dependientes del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria los pilotos a evaluar por la DISEM en función a la relevancia y a la disponibilidad de recursos.
- 6.12.2 Durante sus dos primeros años de gestión, las intervenciones nuevas deberán contar con una evaluación de diseño y una evaluación de procesos. Los resultados de estas evaluaciones deberán ser utilizados para el mejoramiento del diseño y operación de la intervención nueva.

VII. DISPOSICIONES COMPLEMENTARIAS

DE LA GESTIÓN DE EVIDENCIAS.

- 7.1. Sobre las recomendaciones provenientes del sistema de monitoreo y evaluación.
- 7.1.1 Las recomendaciones son cursos de acción para ser tomados en cuenta por los que conducen las

intervenciones evaluadas; las recomendaciones constituyen un producto específico. Para su elaboración debe tenerse en consideración, como mínimo, los siguientes criterios:

- i. Precisión.- Recomendaciones que vayan al punto, que sean específicas y no generales.
- ii. Claridad.- Comprensión y comunicabilidad de la recomendación, y opciones de mejora no ambiguas.
- iii. Relevancia.- Alineada al logro de los objetivos o problemas que se desean resolver.
- iv. Factibilidad.- Posible de ser implementada en tiempo, espacio y recursos (financieros, gerenciales y políticos).
- v. Pertinencia.- la oportunidad, adecuación y/o conveniencia de implementar la acción.

7.1.2 Las recomendaciones deberán contener un análisis de beneficios y debilidades, opciones de mejoras, cambios y ajustes. Adicionalmente y en la medida de lo posible, las recomendaciones deben ser priorizadas para la acción claramente enunciadas.

7.1.3 Las recomendaciones deben estar firmemente basadas en evidencia y análisis.

7.1.4 Por razones de precisión, las recomendaciones deben ser implicaciones lógicas de los resultados y de las conclusiones.

7.2. Generación de evidencias para el diseño e implementación de políticas, planes, programas y proyectos productivos.

La DIGECOMTE, a través de la DISEM y la Dirección

de Estudios Económicos de MYPE e Industria (DEMI), proveerá información válida y confiable que apoye el análisis de las políticas y la mejora continua de las intervenciones, en coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria y según disponibilidad presupuestal, que comprenda:

- i. Evaluación específica de necesidades y análisis situacional;
- ii. Caracterización de la población objetivo de las intervenciones;
- iii. Evidencias sobre intervenciones;
- iv. Evidencias sobre estrategias que incrementen coberturas de las intervenciones;
- v. Evaluación de restricciones que impiden incrementar la cobertura de las intervenciones efectivas;
- vi. Otros estudios o investigaciones.

7.3. Sobre el monitoreo a las recomendaciones de las evaluaciones.

7.3.1 La DISEM, en coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, analizará la viabilidad de las recomendaciones y las implicancias políticas, normativas, institucionales, técnicas, económicas y sociales de las recomendaciones.

7.3.2 La DISEM, en coordinación con los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, desarrollará una propuesta para la implementación

de las recomendaciones. Dicha propuesta incluirá un “plan de compromisos de mejora” (ver anexo N°7). Con este fin se definirán:

- i. Los aspectos susceptibles de mejora (ASM) que pueden ser atendidos para el mejoramiento de las intervenciones evaluadas.
- ii. El proceso de seguimiento a los ASM: Fases, responsables, tiempos, clasificación y las especificaciones que deben tener.

7.3.3 La propuesta para la implementación de las recomendaciones se formalizará en un documento denominado Compromisos de Mejora, el cual será firmado por el Director General o Jefatura del Programa conjuntamente con el Director General de la DIGECOMTE y visado por el Viceministro.

7.3.4 Los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria velarán por el cumplimiento de los compromisos de mejora. La DISEM generará un Reporte Anual de Monitoreo a los Compromisos de Mejora.

7.3.5 La DISEM pondrá a disposición del público los Resúmenes Ejecutivos de Evaluación y la matriz de compromisos, a través de la página web del Ministerio de la Producción (www.produce.gob.pe).

FORTALECIMIENTO DE CAPACIDADES Y ASISTENCIA TÉCNICA.

7.4. Todas las personas involucradas en el diseño, la realización y la gestión de actividades de seguimiento

y evaluación deben acreditar competencias que permitan realizar un trabajo de alta calidad, y que se rija por estándares profesionales y principios éticos.

- 7.5. La DISEM, en el marco de sus competencias, brindará orientación, capacitación y apoyo técnico al personal de los Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria.
- 7.6. La DISEM desarrollará otras acciones de asistencia técnica y/o capacitación en materia de monitoreo que se consideren necesarias y/o requieran las intervenciones de otros sectores o niveles de gobierno vinculados a la temática de desarrollo productivo.

EVALUACIONES EJECUTADAS POR OTRAS ENTIDADES

- 7.7. Las entidades, institutos o investigadores que requieran realizar evaluaciones a las intervenciones de Órganos, Unidades Orgánicas, Comisiones y Programas del Despacho Viceministerial de MYPE e Industria, deben presentar, para su aprobación por el Despacho Viceministerial de MYPE e Industria de PRODUCE, una solicitud debidamente sustentada.
- 7.8. En caso que las entidades, institutos o investigadores, requieran una carta de interés de PRODUCE para solicitar financiamiento a una fuente diferente al Tesoro Público, la solicitud que presenten ante el

Viceministro de MYPE e Industria deberá adjuntar, además, la propuesta técnica y la información documentada sobre la naturaleza del financiamiento al que se está postulando, según corresponda.

VIII. RESPONSABILIDAD

- a) La Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo –DISEM, de la Dirección General de Estudios Económicos, Evaluación y Competitividad Territorial –DIGECOMTE, es responsable de supervisar el cumplimiento de la presente Directiva.
- b) Todo el personal de Viceministerio de MYPE e Industria del Ministerio de la producción, independientemente de su régimen laboral, es responsable del cumplimiento de la presente Directiva.

IX. ANEXOS

ANEXO N° 1 PLAN ANUAL DE MONITOREO

ANEXO N° 2 INFORME INICIAL DE EVALUACIÓN

ANEXO N° 3 CONTENIDO MÍNIMO DEL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN

ANEXO N° 4 LISTA DE CONTROL DE CALIDAD DE INFORMES DE EVALUACIÓN

ANEXO N° 5 PLAN DE EVALUACIÓN ANUAL

ANEXO N° 6 CONTENIDO MÍNIMO DE NOTA METODOLÓGICA

ANEXO N° 7 PLAN DE COMPROMISOS DE MEJORA

ANEXO N° 1

Plan Anual de Monitoreo 201....

ÓRGANO:

UNIDAD ORGÁNICA:

N°	Objetivo del Marco Lógico	Intervención (Programa, Proyecto o Actividad)	Indicadores	Definición del indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Fuentes de Información	Técnica de recolección de datos	Frecuencia de reporte	Meta	Resultado anual	Persona responsable

Elaboración: DISEM/DIGECOMTE

ANEXO N° 2

Informe Inicial de Evaluación¹

El presente documento es una guía cuyo propósito es extraer los temas principales y concretar las preguntas de evaluación a partir de: (a) revisión de los Términos de Referencia, revisión de documentos de la intervención, información general sobre el contexto específico de la intervención, documentos de política, etc.; y (b) entrevistas con los gestores de la intervención.

El informe inicial debe ser breve (5 páginas como máximo) y contener los siguientes capítulos:

1. Comentarios sobre la evaluación
 - Calidad del seguimiento y la evaluación de la intervención, exhaustividad de la documentación
 - Posibles limitaciones
 - Principales áreas de interés para la evaluación (reduciendo o limitando el alcance si es necesario)
 2. Resumen de los hallazgos principales identificados en la revisión de documentos
 - Los principales posibles riesgos y/o supuestos del concepto de la intervención que necesitan ser verificados (p. ej. Si hay continuidad de la intervención, si hay capacidad de aplicar la nueva legislación, etc.)
 3. Comentarios sobre la validez de lógica de intervención del proyecto
 - Iniciativas claves de otros actores (otros proyectos de PRODUCE, de otros niveles de Gobierno, ONG) que necesiten ser tenidos en cuenta
 - Posibles buenas prácticas que haya que analizar en detalle
 - Posibles cuestiones de rendimiento (p. ej. Retrasos) que haya que analizar
 - Los posibles efectos no intencionales de la intervención, si los hubiere
 - Otros temas destacables
3. Comentarios sobre la validez de lógica de intervención del proyecto
 - Basada en la matriz lógica de acuerdo con los documentos de la intervención
 - Posibles problemas (p. ej. Debilidad de las relaciones en la cadena de resultados, indicadores deficientes)
 - Posibles desviaciones entre la lógica original y el proyecto actual (tal como indican los informes y documentación de referencia)
 - Si fuera aplicable incluir una propuesta de lógica de

1 Basados en los documentos de Unite Nations Evaluations Group - UNEG

intervención mejorada que refleje mejor el proyecto como es en la actualidad.

4. Métodos de evaluación

- Ampliación o modificaciones a los métodos mencionados en los TDR
- Posibles encuestas y requisitos de datos y recursos correspondientes
- Información secundaria importante a utilizar (lista preliminar de los estudios e informes disponibles para ser usados como evidencia en la evaluación)
- Otros comentarios metodológicos si los hubiere

5. Preguntas y matriz de evaluación (ver anexo 1)

- Si fuera necesario desviarse de las preguntas de evaluación de los TDR, desarrollar una lista de preguntas de evaluación mejoradas

- Preparar una matriz de evaluación que muestre como se responderá a cada pregunta (indicando fuentes de información y métodos de triangulación)

6. Preparación de la misión de evaluación

- Lista de las principales partes interesadas que deberán ser consultadas durante la evaluación (p. ej. Beneficiarios directos, personal de la intervención, contrapartes gubernamentales, representantes de la sociedad civil, grupos afectados indirectamente)
- A partir de la lista de partes interesadas a ser consultadas, los métodos que se aplicarán y del eje central de la evaluación, preparar un itinerario preliminar de la misión de la evaluación a ser utilizado por la oficina sobre el terreno (si existiera) para organizar las reuniones y elaborar el programa de misión.

ANEXO N° 3

Contenido Mínimo del Informe Final de Evaluación²

I. Resumen Ejecutivo

- Debe ser auto explicativo
- No tener más de cinco páginas y centrarse en los hallazgos y en las conclusiones y recomendaciones más importantes
- Debe presentar una visión general de las fortalezas y debilidades de la intervención.

II. Introducción

- La información sobre la evaluación: por qué, cuándo, por quién, para qué, etc.
- Las fuentes de información y la disponibilidad de la información
- Precisiones metodológicas y validez de los hallazgos
- Resumen de la intervención (incluye la estructura de la intervención, los objetivos, las contrapartes, el tiempo, costo, etc.)

III. Contexto de la intervención

En este capítulo proporciona las evidencias en las que se basará la evaluación del capítulo VI (en particular, la pertinencia y la sostenibilidad)

- Breve descripción incluyendo la historia de la intervención
- Condiciones específicas de la intervención; situación del país o regiones donde se interviene; cambios importantes durante la duración de la intervención
- Posicionamiento de la intervención de Produce (otras iniciativas de otros niveles de Gobierno, otros fuentes de cooperación, sector privado, etc.)
- Organizaciones contraparte (cambios en la situación de las organizaciones contraparte), si los hubiere.

IV. Planificación de la intervención

En este capítulo se describe el proceso de la planificación en la medida en que es necesario para la evaluación en el capítulo VI

- Identificación de la intervención (participación de los interesados directos, las necesidades de los grupos meta, profundidad de análisis, etc.)
- Formulación de la intervención (participación de los interesados directos, la calidad del documento de proyecto de la intervención, la coherencia de la lógica de intervención, etc.)
- Descripción de la teoría de la intervención subyacente

² Basados en los documentos de Unite Nations Evaluations Group – UNEG.

(cadena causal: insumos actividades-productos-resultados).

- Movilización de fondos y/o partidas presupuestarias

V. Ejecución de la intervención

En este capítulo se describe lo que se ha llevado a cabo dentro de la intervención que proporcionará evidencia para la evaluación prevista en el capítulo VI.

- Ejecución financiera (posición general de los gastos, cambios en el enfoque reflejados por las revisiones del presupuesto, etc.)
- Gestión (supervisión, autoevaluación, adaptación a las nuevas circunstancias, etc.)
- Productos (los insumos utilizados y las actividades llevadas a cabo para realizar los productos de la intervención)
- Resultado, impacto (¿qué cambios se pueden observar en los grupos meta, referidos a los indicadores de resultados identificados en el documento de proyecto de la intervención, si los hubiere)

VI. Evaluación

La evaluación se basa en el análisis realizado en el capítulo III, IV y V. Se evalúa la teoría de intervención subyacente (cadena causal: insumos-actividades-productos-resultados). ¿Ha demostrado ser plausible y realista? ¿Ha cambiado durante la ejecución? Este capítulo incluye los siguientes aspectos:

- Pertinencia (evolución en el tiempo: pertinencia respecto a PRODUCE, Otros niveles de Gobierno, contrapartes, grupos meta)
- Apropiación
- Eficiencia (calidad de la gestión de los insumos. ¿se realizaron los productos de acuerdo con el plan? ¿se explotaron suficientemente las sinergias con otras iniciativas? ¿Utilizó PRODUCE la experiencia relevante interna y externa? ¿Fue gestión del proyecto orientada a obtener resultados?)
- Sostenibilidad
- Si procede: tabla resumen que muestre el desempeño por resultados/productos

VII. Cuestiones relacionadas con una posible continuidad

- Valoración, a la luz de la evaluación, de las propuestas presentadas para una posible continuidad o próxima fase
- Las recomendaciones sobre la manera de proceder en una posible continuidad o próxima fase, el enfoque global, productos, actividades, presupuestos, etc.

VIII. Lecciones aprendidas

- Las lecciones aprendidas deben ser de amplia aplicabilidad más allá de la intervención evaluada, pero deben estar basadas en los hallazgos y conclusiones de la evaluación.

ANEXO N° 4

Lista de Control de Calidad de Informes de Evaluación³

Revisión de calidad efectuada por:

Nombre de la Intervención:

Nombre de Consultor o empresa consultora:

Fecha:

Criterios de calidad del Informe		Notas del especialista	Puntuación
A.	¿Presenta el informe una evaluación relevante de los resultados y del logro de los objetivos de la intervención?		
B.	¿Es coherente el Informe? ¿Es la evidencia presentada completa y convincente?		
C.	¿Presenta el informe una evaluación sólida de la sostenibilidad de los resultados? ¿En caso contrario, explica el informe porque esto no es todavía posible?		
D.	¿Apoya la evidencia presentada las lecciones aprendidas y las recomendaciones?		
E.	¿Incluye el informe los costos actuales del proyecto (totales y por actividad)?		
F.	Calidad de las lecciones: ¿Son las lecciones aplicables en contextos diferentes? ¿Sugieren actuaciones prescriptivas?		
G.	Calidad de las recomendaciones: ¿Especifican las recomendaciones las acciones necesarias para corregir las condiciones existentes o mejorar las operaciones (por quién, qué, dónde, cuándo)? ¿Pueden las recomendaciones ser implementadas?		
H.	¿Está el informe bien escrito? (lenguaje claro y gramática correcta)		
I.	¿Se cubrieron adecuadamente todos los aspectos relevantes de la evaluación especificados en los términos de referencia?		
J.	¿Se presentó el informe dentro de los plazos establecidos?		

Sistema de puntuación: Altamente satisfactorio=6, Satisfactorio=5, Moderadamente satisfactorio=4, Moderadamente insatisfactorio=3, Insatisfactorio=2, Altamente insatisfactorio=1, y no evaluable=0.

³ Basados en los documentos de Unite Nations Evaluations Group – UNEG.

ANEXO N° 5

Plan de Evaluación Anual 201....

Órgano:

Unidad orgánica.....

N°	Unidad orgánica	Intervención /Programas	PP / APNOP	Objetivo de la: Intervención / programa	Detalle del público objetivo	Número de beneficiados	Ámbito	Tipo de evaluación	Profesional Responsable	Email	Teléfono / anexo

Tipo de Evaluación puede ser Ejecutiva, Impacto o Satisfacción.

ANEXO N° 6

Contenido Mínimo de la Nota Metodológica

1. Introducción

Explica los conceptos y metodología abordada en el diseño de la evaluación de una intervención, así como las partes en que éste documento se divide.

2. Antecedentes relevantes

2.1. Evaluación de necesidades

Responder a la pregunta ¿por qué evaluar?, se tiene que identificar el problema, definir la población objetivo a ser atendida y que servicios necesitan para hacer frente al problema. La evaluación de necesidades es esencial para conocer si existen o no y poder atenderlas.

2.2. Revisión de evidencias

Que permitirá justificar las intervenciones sobre todo de aquellos temas donde se sabe relativamente poco y que podrán mejorar su diseño.

3. ¿Por qué evaluar el impacto?

Justifica la necesidad de estimar la efectividad y resultados logrados por la intervención.

4. Teoría de cambio

Identifica la cadena causal, desde las necesidades, insumos y actividades necesarias para lograr los productos, determina los resultados intermedios y qué permitirá el logro de los resultados finales.

5. Preguntas de la investigación

Se definen las preguntas de investigación clave sobre la necesidad de la evaluación.

6. Diseño de la evaluación experimental

Señala y justifica el método de evaluación a ser utilizado, la aleatorización, identificación de amenazas.

7. Indicadores y Medición

7.1 Indicadores

Indicadores tanto de procesos como de resultados para los efectos de medición de la cadena causal desarrollada.

7.2 Frecuencia del levantamiento de datos

Identifica el marco muestral, el tamaño de muestra, el número de levantamientos de datos necesarios para la evaluación: 1) La línea de base, 2) La medición intermedia y 3) La Medición final. Asimismo, el método de recolección, el instrumento, y lo relativo a la prueba piloto.

8. Cálculo de tamaño de muestra

Desarrolla la forma de cálculo de la muestra, el poder estadístico, heterogeneidad, etc.

9. Potenciales desafíos

Describe cómo puede enfrentar las amenazas, limitaciones y dificultades como las externalidades, desgaste de muestra y cumplimiento imperfecto.

10. Resultados

Positivos o negativos, demostrar y explicar las ventajas y/o limitaciones en el desarrollo de una intervención las cuales deben servir de manera directa a los técnicos encargados en la implementación de la intervención.

11. Calendario de actividades

Matriz donde se organizan las actividades de la evaluación de impacto, estimando en períodos de tiempo.

12. Bibliografía básica relativa al tema de evaluación

Listado de todas las fuentes de información detalladas de los documentos el cual apoyará la evaluación.

ANEXO N° 7

Plan de Compromisos de Mejora 201....

UNIDAD ORGÁNICA:

DIRECCIÓN GENERAL, COMISIÓN O PROGRAMA: .

N°	Objetivo del Marco Lógico	Intervención (Programa, Proyecto o Actividad)	Indicadores	Definición del indicador	Unidad de medida	Forma de cálculo	Fuentes de Información	Técnica de recolección de datos	Frecuencia de reporte	Meta	Resultado anual	Persona responsable

Elaboración: DISEM/DIGECOMTE

2

MARCO CONCEPTUAL DEL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO DEL DESARROLLO PRODUCTIVO

Sistema de Evaluación y Monitoreo (SEM) del Desarrollo Productivo: Marco Conceptual

Tito Villalta Huamanlazo

I. MARCO DE LA POLÍTICA DE DESARROLLO PRODUCTIVO

El concepto de “desarrollo”⁴ en su acepción más amplia y moderna busca el bienestar de las personas que pertenecen a un grupo organizado; de otro lado, el concepto de “producción” está asociado al uso de los factores productivos para la satisfacción de necesidades partiendo de la premisa que los recursos son limitados y escasos. En ese sentido, el concepto de “desarrollo productivo” lo entendemos como el uso racional de los factores de producción que permita satisfacer de manera coherente las necesidades de las personas y de esta manera contribuir al bienestar de la sociedad en su conjunto.

El desarrollo productivo se vincula⁵ a la investigación, la tecnología y la innovación, porque el conocimiento y el desarrollo de las capacidades son las bases del progreso y el florecimiento humano.

El concepto de desarrollo productivo incorpora la integración regional e internacional, porque subyace en él la integración comercial y cultural con el mundo. De igual forma, el concepto de desarrollo productivo se vincula al

desarrollo social y democrático, porque no hay legítimo desarrollo productivo sobre la base de pobreza, ciudadanía disminuida e institucionalidad quebrantada.

El Estado peruano, en sus diversos niveles, contribuye a mejorar el crecimiento económico de los pobladores del país con inclusión social y productiva e impulsa la producción nacional como elemento necesario para el crecimiento sostenido del país. Para ello, viene trabajando en políticas para el desarrollo productivo que mejore la calidad, el volumen, los procesos e incidiendo en el aumento del valor agregado de los productos y servicios, en una economía abierta fortaleciendo el desarrollo de los mercados.

Las políticas para el desarrollo productivo surgen de la demanda para responder a las presiones de competitividad en las que se ve sometida nuestra economía y el conjunto de la sociedad; para fines operativos la promoción del desarrollo productivo se traduce en la implementación de estrategias e instrumentos que permita aumentar la productividad y competitividad de nuestra economía con el

4 Puede revisarse las nuevas concepciones del desarrollo en “Desarrollo y Libertad” (Sen 2000) y en “Retomar la agenda del desarrollo” (Ocampo 2001).

5 “Estrategia de Desarrollo Productivo” http://archivo.presidencia.gub.uy/productivo/pages/doc_01.htm

propósito de cerrar brechas de productividad respecto a las economías avanzadas.

En ese sentido, los esfuerzos institucionales que se vienen implementando tienen como objetivo mejorar y aumentar la oferta productiva que generen negocios en el mercado nacional como en el internacional, medidas para la facilitación de la inversión, eliminación de barreras burocráticas a la actividad empresarial y promover la iniciativa privada en capacitación y asistencia técnica, servicios de investigación y asesorías.

POLÍTICAS NACIONALES

El Estado Peruano a la fecha cuenta con cuatro (4) políticas nacionales relacionadas con el desarrollo productivo:

a. Acuerdo Nacional⁶

Las treinta un (31) políticas dialogadas y consensuadas en el marco del Acuerdo Nacional se insertan en los siguientes grandes objetivos:

1. Democracia y Estado de derecho;
2. Equidad y justicia social;
3. Competitividad del país; y
4. Estado eficiente, transparente y descentralizado

Las políticas relacionadas con el desarrollo productivo se enmarcan en el Objetivo N° 3:

6 Decreto Supremo N° 105-2002-PCM, del 17 de octubre del año 2002.

7 Decreto Supremo N° 054 -2011-PCM.

Cuadro N° 1 Políticas Nacionales

COMPETITIVIDAD DEL PAÍS
Afirmación de la economía social de mercado
Competitividad, productividad y formalización económica
Desarrollo sostenible y gestión ambiental
Desarrollo de la ciencia y la tecnología
Desarrollo en infraestructura y vivienda
Ampliación de mercados con reciprocidad
Desarrollo agrario y rural

Fuente: Acuerdo Nacional

El Foro del Acuerdo Nacional establece los lineamientos que dan continuidad a las políticas en el largo plazo.

b. Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021⁷

Escoge como fecha el bicentenario de la Independencia, ante las efemérides de la patria surgida por las proclamas de soberanía popular. El Plan Bicentenario expone:

“Para el segundo centenario, el Plan propone que el Perú alcance un ingreso per cápita entre US\$ 8000 y US\$ 10 000. Con una población prevista de 33 millones de peruanos, necesitaremos duplicar nuestro producto interno y cuadruplicar nuestras exportaciones. Debemos lograr una tasa promedio de crecimiento cercana al 6% y tasas de inversión del 25%. La tributación debe mejorar en 5 puntos en relación con el PBI, y los impuestos directos e indirectos deben alcanzar la misma proporción. La pobreza debe reducirse a

menos del 10% del total de la población. La mortalidad infantil y la desnutrición crónica deben ser disminuidas drásticamente o, de ser posible, eliminadas. El Perú debe tener un coeficiente de Gini que indique una clara reducción de la desigualdad, consolidándose como un país de renta media alta y de desarrollo humano elevado” (pag.4).

El Plan Bicentenario formula una política económica estable y alienta el crecimiento económico sostenido mediante la inversión privada y pública en actividades que generen incrementos de productividad y empleos dignos.

c. Marco Macroeconómico Multianual- MMM⁸

El MMM, como se le conoce en la jerga económica, contiene las proyecciones macroeconómicas para los tres años siguientes, el año para el cual se está elaborando el presupuesto y los dos años siguientes. Asimismo, se analizan y evalúan las principales medidas de política económica y social implementadas para alcanzar los objetivos trazados por la administración vigente.

El MMM contiene un análisis de variaciones sustanciales en los supuestos macroeconómicos y establece los lineamientos de política económica para el periodo. Los lineamientos señalados para el periodo 2015 - 2017 son:

1. Mayor inclusión social: reducción de la pobreza, disminución de la inequidad, acceso a igualdad de oportunidades, mayor presencia y eficacia del Estado en las zonas rurales del país.

2. Crecimiento con Estabilidad.
3. Mejorar la productividad y competitividad de nuestra economía.
4. Aumentar los ingresos fiscales permanentes
5. Mejorar la calidad del gasto público a través del Presupuesto por Resultados

d. Agenda de Competitividad⁹

El Consejo Nacional de la Competitividad, es el espacio de coordinación del Gobierno Central, gobiernos regionales, gobiernos locales y sector privado, para la generación y priorización de propuestas técnicas que impulsen reformas de competitividad de mediano y largo plazo; instancia que ha propuesto la Agenda de Competitividad para el periodo 2014-2018.

La Agenda de Competitividad busca mover en los próximos cinco (5) años ocho (8) palancas:

1. Desarrollo Productivo y Empresarial
2. Ciencia, Tecnología e Innovación
3. Internacionalización
4. Infraestructura Logística y de Transportes
5. Tecnologías De La Información y las Comunicaciones
6. Capital Humano
7. Facilitación de Negocios
8. Recursos Naturales y Energía

Estas ocho (8) palancas tienen por Objetivo Final:

⁸ Aprobado en sesión de Consejo de Ministros del 23 de abril del 2014.

⁹ La Agenda de Competitividad 2014-2018, rumbo al Bicentenario fue aprobada en la Sesión del Consejo Directivo del Consejo Nacional de la Competitividad del 27 de junio de 2014, compuesto por los Ministros de las carteras de PCM, MEF, MINCETUR, PRODUCE, MINAGRI, así como por el Presidente regional de Puno, Alcaldesa del Municipio de Pacarán – Cañete, Presidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas y la Directora Ejecutiva del CNC.

II. MARCO LEGAL

a. Modernización de la Gestión Pública

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

El criterio fundamental de la Ley es “toda dependencia, entidad u organismo de la Administración Pública debe tener claramente asignadas sus competencias de modo tal que pueda determinarse la calidad de su desempeño y el grado de cumplimiento de sus funciones, en base a una pluralidad de criterios de medición” (art. 6).

Como norma complementaria a la Ley se emitió el D.S. N° 004-PCM-2013, Aprueba la Política Nacional de Modernización de la Gestión Pública, como el principal instrumento orientador de la modernización de la gestión pública en el Perú, que 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. La política nacional está dirigida a todas las entidades públicas del Poder Ejecutivo nacional, Organismos Autónomos, así como a los Gobiernos Regionales y Locales.

La política de modernización de la Gestión Pública se sustenta en cinco (5) pilares de intervención:

- i. Políticas Públicas, Planes Estratégicos y Operativos
- ii. Presupuesto para resultados.
- iii. Gestión por procesos, simplificación administrativa y organización institucional.
- iv. Servicio civil meritocrático.

- v. Sistema de información, seguimiento, evaluación y gestión del conocimiento.

b. Rectoría de PRODUCE

El Ministerio de la Producción –PRODUCE según el Decreto legislativo N° 1047, que aprueba su Ley de Organización y Funciones señala que es cuenta con las competencias en pesquería, acuicultura, industria y comercio interno.

Asimismo con Ley N° 29271, se establece que PRODUCE es el sector competente en materia de promoción y desarrollo de cooperativas, además se le transfiriéndosele las funciones y competencias sobre micro y pequeña empresa.

En el año 2012 PRODUCE con la vigencia de la Ley N° 29812, Ley de Presupuesto del Sector Público del año fiscal 2012, en la septuagésima tercera Disposición Complementaria Final dispone que el Ministerio de la Producción reestructure orgánicamente y modifique sus instrumentos de gestión para mejorar la eficiencia y eficacia de sus procesos internos.

En este proceso con Resolución Ministerial N° 343-2012-PRODUCE, se aprueba el Reglamento de Organización y Funciones ROF y en el artículo 105° se crea la Dirección de Supervisión, Evaluación y Monitoreo- DISEM, que entre sus funciones destaca supervisar y evaluar el cumplimiento de la política nacional y sectorial para el desarrollo productivo.

c. Instrumento de Planeamiento Estratégico

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico -CEPLAN, con Resolución N° 026-2014-CEPLAN/PCD, aprueba la Directiva

General del Proceso de Planeamiento Estratégico – Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico. Este instrumento en su artículo 39°, vincula la fase estratégica con la fase de

seguimiento a los instrumentos institucionales del sector público, orientada a asegurar los objetivos y metas a través del seguimiento y la evaluación.

III. EL SISTEMA DE EVALUACIÓN Y MONITOREO – SEM

El Sistema de Evaluación y Monitoreo del Desarrollo Productivo - SEM es una herramienta gerencial del Viceministerio de MYPE e Industria que permite monitorear y evaluar los resultados de las intervenciones y políticas para el desarrollo productivo, con la finalidad de optimizar la toma de decisiones. Las intervenciones para el desarrollo productivo constituyen las diversas acciones, proyectos y/o programas que promueven y fortalecen el crecimiento y el desarrollo del país.

1. OBJETIVOS

Objetivo general:

El propósito del SEM es asegurar un adecuado registro, seguimiento y flujo de la información sobre los servicios, avances, cumplimiento de objetivos y resultados, de las intervenciones de cada unidad orgánica del Ministerio, así como de las diversas acciones en los ámbitos locales y regionales a favor del desarrollo productivo; llegando de esta manera a contar con un sistema integrado nacional de monitoreo y evaluación para el desarrollo productivo.

Resultados esperados:

- i. Implementar el SEM en las diferentes instancias del VMYPE-I, como herramienta para la planificación,

diseño de políticas e intervenciones, en el desarrollo de estrategias e instrumentos para el desarrollo productivo.

- ii. Garantizar el uso gerencial del SEM en las diferentes unidades orgánicas del VMYPE-I, como instrumento para la retroalimentación de las intervenciones para el desarrollo productivo.
- iii. Promover la toma de decisiones informadas sobre la base de resultados obtenidos.
- iv. Impulsar una cultura de responsabilidad entre ejecutores y resultados y la promoción de capacidades de gestión y evaluación por resultados.

Acciones:

- i. Monitorear el cumplimiento de metas y objetivos a través de los indicadores claves de resultados (productos, efectos e impactos), los mismos que permitan conocer la gestión y el desempeño en la intervención, programa o proyecto para el desarrollo productivo.
- ii. Recomendar, con evidencias, a los directores y funcionarios responsables medidas para la mejora del desempeño, en relación al cumplimiento de metas y objetivos de su intervención, programa o proyecto.
- iii. Cultivar las lecciones, el desarrollo de capacidades y la gestión del conocimiento para el desarrollo productivo.

2. ENFOQUES

El marco conceptual del SEM se sustenta en los enfoques de Gestión por Resultados (GR), de Marco Lógico (ML) y de Gestión del Conocimiento (GC); utilizados en forma creciente por los gobiernos del mundo, los organismos multilaterales y las agencias de cooperación para el desarrollo.

2.1 Enfoque de Gestión para Resultados

La Gestión para Resultados tiene su origen en los países desarrollados¹⁰ y tiene por intención mantener los niveles de progreso alcanzados, que en el presente se ven en peligro ante las crisis fiscales y financieras suscitadas. En los países en desarrollo, el objetivo principal es alcanzar los niveles de adelanto al que han llegado otros países. La Gestión para Resultados enuncia un cambio profundo en la concepción tradicional de organización y entrega de servicios públicos por parte del Estado (García López y García Moreno 2010); que aún se sustenta en los principios de jerarquía burocrática, centralización y control directo; por una propuesta de gerencia pública basada en una racionalidad económica que busca eficiencia, eficacia y sostenibilidad en la cosa pública.

El enfoque de Gestión para Resultados, preserva las características propias del sector público democrático, como los procedimientos para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, y el interés público. Nacida originalmente en el sector privado, ésta no necesariamente guarda esta característica, e incluso gobiernos no democráticos pueden usarla sin los componentes de justicia y libertades democráticas.

En ese sentido, la Gestión para Resultados propicia que las instituciones públicas, mediante “*la gestión del proceso de creación de valor público*” (García López y García Moreno 2010), logren los resultados planteados en los programas de gobierno y en las políticas de Estado; los Gobiernos, a partir de los resultados y el cambio social producido, pueden ser evaluados de manera objetiva por su acción directa. Un componente para la implementación de la Gestión para Resultados es la medición de estos cambios que se han producidos en tanto que sirven para tomar las decisiones de políticas más adecuadas, que se sustentan en la información confiable acerca de los efectos de estas acciones gubernamentales.

2.2 Enfoque de Marco Lógico - EML

El Enfoque del Marco Lógico (NORAD 1993), desarrollado en 1969 por León Rossenberg y Lawrence Posner para la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos (USAID), tuvo como objetivos mejorar la calidad de las inversiones sociales superando los tres problemas observados en los proyectos (Crespo 2011) de aquel entonces: 1.- imprecisión en la definición de un objetivo general y uno específico directamente relacionados, 2.- responsabilidad gerencial ambigua y, 3.- evaluación excesivamente controversial.

A principios de 1980 la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ), propuso el método ZOPP (Planificación de Proyectos Orientada a Objetivos), para su aplicación en todas las fases de preparación e implementación de proyectos. El rediseño incorporó nuevos elementos como el análisis de participantes, análisis de problemas, análisis de objetivos,

10 Puede verse textos de Peter F. Drucker dónde explicita la administración por objetivos, como por ejemplo “The Practice of Management” de 1954.

análisis de alternativas y una metodología participativa de diseño de proyectos.

De esta forma el Marco Lógico se convirtió en un instrumento que permite estructurar los principales elementos de un proyecto, subrayando los lazos lógicos entre los insumos, las actividades y los resultados esperados; satisfaciendo además tres requerimientos de calidad de un proyecto: coherencia, viabilidad y evaluación. El Marco Lógico es una herramienta de fácil uso desde la identificación de un problema hasta la elaboración de la matriz resumen, conocida también como matriz de marco lógico de proyecto. En ese sentido, no hay que confundir el EML con la matriz resumen del proyecto.

2.3 Enfoque de Gestión del Conocimiento

Existe la tendencia general de creer que en las empresas e instituciones la gestión sólo debe orientarse a procesos de coordinación de recursos disponibles para alcanzar los objetivos y metas propuestas; la gestión orientada al conocimiento toma en cuenta el intangible que siempre ha existido en los sujetos de la organización: el conocimiento.

Este enfoque se centra en la idea que cada individuo de la organización sepa lo que el otro hace con el fin de mejorar los resultados institucionales; asimismo, contando con una visión más sistémica, nos permitiría observar que el conocimiento generado en un área pueda ser compartido con la organización en su conjunto; en resumen, *“la Gestión del Conocimiento (GC) se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe”* (Peluffo A. y Catalán Contreras 2002).

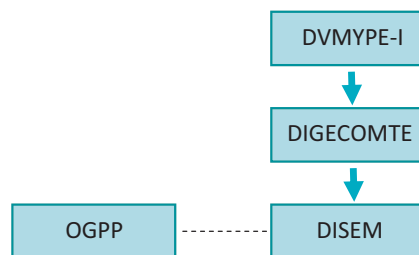
La Gestión del Conocimiento promueve la generación, colaboración y utilización del conocimiento para el

aprendizaje organizacional, generando nuevo valor y elevando el nivel de competitividad con miras a alcanzar los objetivos con eficiencia y eficacia. Este elemento del conocimiento se convierte en el factor clave en la organización para que logre sus objetivos y alcance altos niveles de productividad y competitividad.

3. ESTRUCTURA

El Sistema de Evaluación y Monitoreo del Desarrollo Productivo – SEM, cuenta con un soporte organizacional del Ministerio de la Producción sobre el cual se implementa.

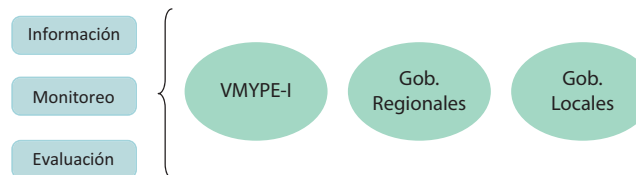
GRÁFICO N° 1



Elaboración: Propia

GRÁFICO N° 2

Sistema de Evaluación y Monitoreo al Desarrollo Productivo - SEM



Elaboración: Propia

4. USUARIOS

El SEM está dirigido a las diversas unidades orgánicas, direcciones de línea y a las instancias de decisión del VMYPE-I del Ministerio de la Producción; adicionalmente en tanto que las intervenciones para el desarrollo productivo también son realizadas por los otros niveles de gobierno, se hace extensiva la información, monitoreo y evaluación en tanto pertinencia, competencia y previa coordinación.

Cuadro N° 2
Usuarios y utilidad

USUARIOS	UTILIDAD
DVMYPE-I	Para la toma de decisiones informadas y el control de los avances y metas institucionales.
DIRECCIONES GENERALES CLCCP	Para toma de decisiones, monitoreo y retroalimentación de resultados y control en la conexión lógica entre el nivel operativo y el estratégico.
UNIDADES ORGÁNICAS	Gestión de los productos y efectos que permita ajustar sus intervenciones para el logro de los objetivos institucionales.
GOBIERNOS REGIONALES GOBIERNOS LOCALES	Insumo para el monitoreo y evaluación de las intervenciones de sus respectivos ámbitos.

Elaboración: Propia

5. COMPONENTES:

A. INFORMACIÓN

El componente de información es un módulo tecnológico que registra, almacena y procesa datos sobre el desarrollo productivo.

i. Objetivos

Establece mecanismos de identificación de las intervenciones para el desarrollo productivo en el país. Las intervenciones pueden tener las características de entrega de un servicio de forma directa al ciudadano o a una instancia organizacional, es decir un servicio de “primer piso” o “segundo piso”.

ii. Alcance

Las unidades orgánicas del VMYPE-I y las otras instancias de gobierno remiten información en función de una matriz que comprende por lo menos estos elementos básicos: servicio que se brinda, número de beneficiarios, indicador, presupuesto y ámbito de intervención.

iii. Indicadores

Además de la matriz explicada, el SEM consta de otros módulos generales, que devienen de sus compromisos institucionales:

El SEM cuenta con el siguiente tipo de información:

1. Indicadores nacionales para el desarrollo productivo¹¹:

Cuadro N° 3
Objetivos e indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES
1. Aumentar la productividad y valor agregado de las empresas bajo el ámbito del Sector MYPE e Industria.	Participación del Valor Agregado Bruto manufacturero en el PBI total
	Participación de las MYPE en el Sistema Financiero Formal
	Puntaje del Perú en el pilar "Disponibilidad Tecnológica"
	Puntaje del Perú en el pilar "Innovación"
2. Proteger, en las actividades de competencia del Sector MYPE e Industria, el ambiente, la salud y la seguridad de las personas, así como contribuir en la lucha contra los delitos aduaneros y delitos contra la propiedad intelectual.	Nivel de contrabando como porcentaje de las importaciones sensibles
	Porcentaje de Establecimientos Industriales que cuentan con instrumentos de gestión ambiental aprobados por el Sector
	N° de reglamentos técnicos aprobados
	Incremento del registro de Usuarios que realizan actividades con IQPF
3. Propiciar las reformas para que el Perú cuente con un marco institucional facilitador y promotor del desarrollo productivo.	Nivel de interconexión del sistema integral de registro único de IQPF
	Nivel de liderazgo del Ministerio de la Producción en la aprobación e implementación de la Política Nacional de Desarrollo Productivo

Fuente: PESEM 2010-2015
Elaboración: Propia

2. Indicadores de las principales intervenciones nacionales de desarrollo productivo.

- a.- Beneficiarios por productos.
- b.- Inversión por línea de productos o servicios.

3. Padrón de beneficiarios por intervenciones que sirve de base para contar con un padrón único nacional.

Se considera:

- RUC ó DNI
 - Apellidos y Nombre del Beneficiario (Conductor, Funcionario)
 - Unidades económicas (empresas formales e informales).
- Dirección

¹¹ Ver RM N° 020-2011-PRODUCE, aprobación del PESEM 2011-2015, (publicado el 24/01/11)

- Actividad económica
 - Nº trabajadores
 - Venta promedio mensual.
 - Producto entregado
4. Institución de promoción del desarrollo productivo
- RUC
 - Institución
 - Dirección
 - Ejecutivo
 - Intervenciones
 - Productos
 - Público objetivo
 - Presupuesto
 - Indicador
5. Cadenas, Clúster y Parques
- Productos
 - Cadenas, eslabones, actividades
 - Ubicación, corredores o territorios
 - RUC de empresas anclas

B. MONITOREO

i. Marco conceptual

El cambio de paradigma surgido en los últimos años, obliga cada vez con más intensidad a replantear el rol de las entidades públicas en la gestión del servicio público.

El planeamiento, el presupuesto y la gestión aún se enfocan en procesos internos y no en resultados. Es decir, la gestión pública se concentra en conseguir y administrar recursos, en

lugar de obtener cambios en el público objetivo, existe una lógica organizacional enfocada en la oferta de productos y servicios, en lugar de centrarse en las necesidades y el desarrollo de a quiénes servimos.

De igual forma, es notoria la distancia entre la etapa de elaboración de los objetivos estratégicos y la etapa de implementación de éstas en una institución pública; en la primera etapa existe un esfuerzo institucional en construir un adecuado planeamiento con visión de largo plazo, en la segunda etapa generalmente se ve contaminado por un sesgo táctico y de corto plazo.

Ante esta situación contradictoria, urge a la necesidad de integrar la planificación, el presupuesto y la gestión en una administración pública para resultados. Entendemos de esta forma que los resultados son medibles y que por lo tanto pueden monitorearse de forma adecuada.

ii. Modelo lógico

Los modelos lógicos de intervención son la base del monitoreo para el desarrollo productivo, son elaboradas y presentadas por las respectivas unidades orgánicas del VMYPE-I, dichos modelos lógicos se expresan en la matrices de marco lógico y que deben contener la finalidad de cada intervención (alineada a por lo menos un objetivo específico nacional), propósitos (resultados) los componentes (productos o servicios), actividades, indicadores, fuentes de verificación y los supuestos que condicionan la intervención.

La matriz de marco lógico nos permite conocer los objetivos de la intervención y la interrelación lógica o cadenas de causalidad de las actividades, productos, efectos e impactos.

La matriz contiene cuatro filas y cuatro columnas¹². Las columnas suministran la siguiente información:

- Un resumen narrativo de los objetivos y las actividades.
- Indicadores (Resultados específicos a alcanzar).
- Medios de Verificación.
- Supuestos (factores externos que implican riesgos).

Las filas de la matriz presentan información acerca de los objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos en cuatro momentos diferentes en la vida de un proyecto:

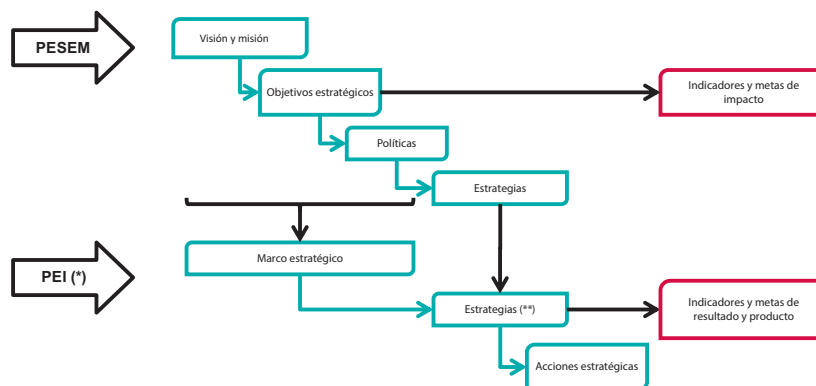
- Fin al cual el proyecto contribuye de manera significativa luego de que el proyecto ha estado en funcionamiento.
- Propósito o resultado logrado cuando el proyecto ha sido ejecutado.

- Componentes/Productos completados en el transcurso de la ejecución del proyecto.
- Actividades requeridas para producir los Componentes/Productos.

Las unidades orgánicas del Ministerio se estructuran para resultados, buscan cambios que se produzcan como consecuencia de sus intervenciones; en ese sentido, diseñan intervenciones con la estructura del marco lógico, obteniendo matrices de indicadores para resultados.

De acuerdo al PESEM del Ministerio se cuenta con una Visión y Misión, objetivos estratégicos y estrategias específicas que permiten la concreción de la Misión institucional.

GRÁFICO N° 3
ESTRUCTURA DEL PESEM Y EL PEI¹³



(*) Estructura del PEI de PRODUCE, en base al cual FONDEPES, IMARPE e ITP están adecuando sus PEI.

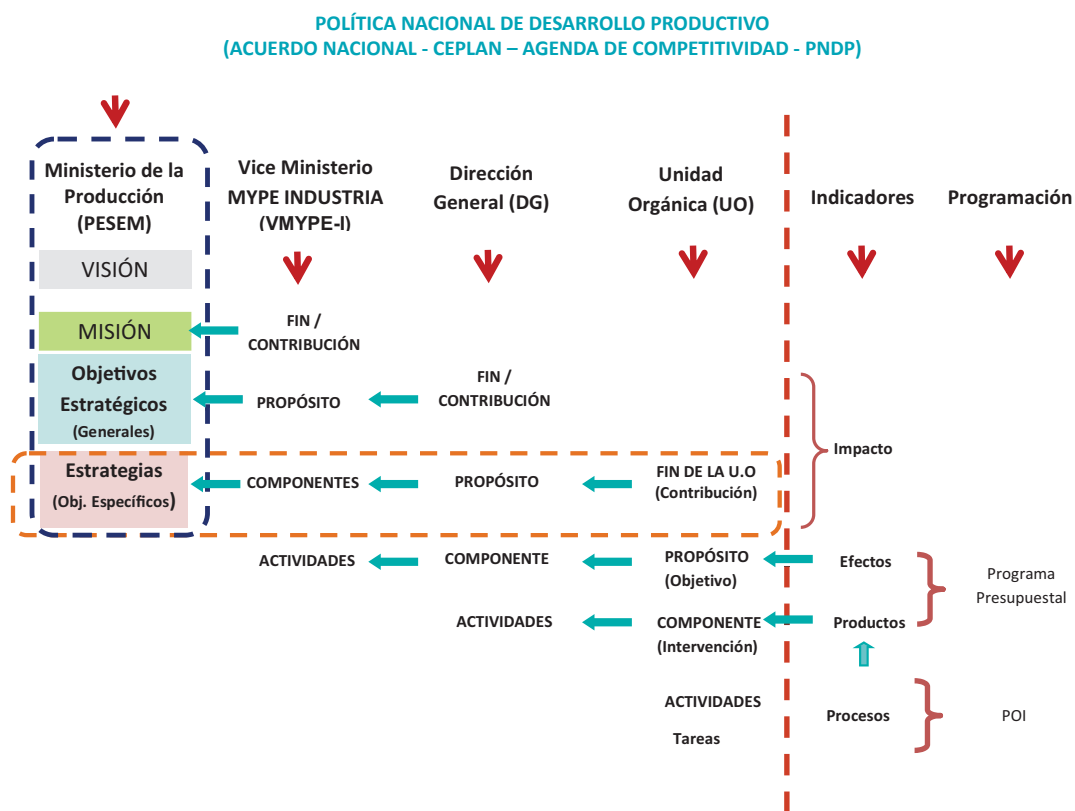
(**) PRODUCE, FONDEPES, IMARPE e ITP diseñan e implementan estrategias de acuerdo a sus competencias.

¹² Ver anexo 1

¹³ OGPP/PRODUCE: PESEM y PEI 2011-2015, R.M. N° 020-2011-PRODUCE, publicada el 24 /01 /11.

Identificando los niveles de intervención correspondiente al Vice Ministerio de MYPE e Industria, y otorgándole jerarquías de acuerdo a sus respectivas responsabilidades, se observa que el Vice Ministerio contribuye a la consecución de la Misión, las Direcciones Generales a los Objetivos Estratégicos y las unidades orgánicas a los objetivos específicos o estrategias, tal como están redactados en el PESEM 2011-2015.

GRÁFICO N° 4
ARTICULACIÓN DE LAS POLÍTICAS NACIONALES CON
LAS UNIDADES ORGÁNICAS DEL VMYPE-I, (con enfoque de Marco Lógico)



Elaboración: DISEM, 2013, a partir del taller "Planeamiento Estratégico con Enfoque de Marco Lógico" del 2012 del VMYPE-I.

En ese sentido, la lógica de las intervenciones que realiza cada unidad orgánica debe tener la siguiente estructura:

Cuadro N° 4
Estructura del Marco Lógico de una unidad orgánica

Fin de la unidad orgánica: Igual a por lo menos una estrategia específica de la política nacional expresada en el PESEM a la que se contribuye.		
Propósito de la unidad: Efectos de los componentes		
Componente 1: Producto 1 o +	Componente 2: Producto 2 o +	Componente 3: Producto 3 o +
Actividades para lograr el producto 1	Actividades para lograr el producto 2	Actividades para lograr el producto 3

Elaboración: Propia

Para una mejor explicación, podemos decir que un componente puede tener uno o más productos. Pero cada producto necesita de actividades y tareas a fin de obtener su logro. De allí que es necesario remarcar que toda intervención (componente) debe responder a un propósito explícito de cambio.

Con esta estructura se abandona la lógica de ejecución del presupuesto, herencia del siglo pasado, y se incide en la lógica de resultados. Por ello, a cada nivel de objetivos le corresponde sus respectivos tipos de indicadores:

Cuadro N° 5
Marco Lógico objetivos

OBJETIVO	TIPO DE INDICADORES	¿Qué mide?
Fin	Impacto	La contribución de la unidad orgánica al logro de un objetivo específico de las políticas del Ministerio (ej. Promover el fortalecimiento del sistema nacional de innovación, propiciando la activa participación de actores regionales y locales)
Propósito	Efecto	Cambios significativos en la población (ej. % de empresas que aplican técnicas innovadoras)
Componentes	Producto	Servicio o producto que se entrega a la población (ej. % de empresas que reciben capacitación técnica).
Actividades	Insumo	Acciones realizadas para generar un producto (ej. número de capacitaciones técnicas, número de docentes, horas insumidas, costo, etc.)

Elaboración: Propia

iii. Objetivos

Las direcciones de las diferentes unidades orgánicas, direcciones generales y de otros niveles podrán tomar decisiones de manera informada a través de la observación sistemática de los avances de productos y resultados, la detección de problemas, la identificación de experiencias positivas y comparables y la proposición de correcciones; así como identificar la responsabilidad entre resultados y ejecutores.

iv. Alcances

En el Ministerio de la Producción el monitoreo cubrirá a cada una de las direcciones del Viceministerio de MYPE e Industria.

**Cuadro N° 6
Alcance del Sistema de Evaluación y Monitoreo**

Vice ministerio de MYPE e Industria	
Órganos de línea	5 Direcciones Generales
Unidades orgánicas	16 Direcciones
Órganos colegiados	1 Comisión

Elaboración: Propia

De otro lado, en la medida que el Viceministerio tiene la función rectora en las políticas de desarrollo productivo (MYPE, industria, cooperativas y comercio interno), la matriz de indicadores para resultados constituirá un importante instrumento para verificar la jerarquización de las políticas de desarrollo productivo que se realice en los niveles de los gobiernos regionales y locales que implementan intervenciones.

v. Actores y funciones

**Cuadro N° 7
Actores según tipo de funciones**

ACTORES	RECOLECCIÓN	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	REPORTE	OTRAS FUNCIONES
DVMYPE-I			Analiza los reportes y formula recomendaciones	Brinda el apoyo y acompaña a la DISEM. Valida los instrumentos de monitoreo.
DIRECCIONES GENERALES			Analiza los reportes y formula recomendaciones	Acompañamiento a la DISEM en temas técnicos de su competencia.
CLCCP	Recoge información	Procesa la información, mide sus indicadores y remite la observación.	Analiza los reportes y formula recomendaciones	Acompañamiento a la DISEM en temas técnicos de su competencia.
UNIDADES ORGÁNICAS	Recoge información	Procesa la información, mide sus indicadores y remite la observación.	Verifica la consistencia de su matriz de intervención para resultados. Implementa las recomendaciones sugeridas.	Recibe asistencia técnica en materia de monitoreo.

ACTORES	RECOLECCIÓN	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	REPORTE	OTRAS FUNCIONES
GOBIERNOS REGIONALES	Recoge información.	Procesa la información, mide sus indicadores y remite la observación.	Verifica la consistencia de su matriz de intervención para resultados.	Recibe asistencia técnica en materia de monitoreo.
GOBIERNOS LOCALES	Recoge información.	Procesa la información, mide sus indicadores y remite la observación.	Verifica la consistencia de su matriz de intervención para resultados.	Recibe asistencia técnica en materia de monitoreo.
DISEM	Centraliza la información.	Sistematiza la información y revisa consistencia. Realiza el análisis del avance de los indicadores.	Elabora el reporte de Monitoreo. Formula recomendaciones.	Brinda asistencia técnica en materia de monitoreo. Realiza seguimiento a la implementación de las recomendaciones.

Elaboración: Propia

vi. Instrumentos

a. Ficha Técnica del Indicador

Es el instrumento que concentra toda la información técnica necesaria para identificar y responder al indicador, nombre, variables, descripción del indicador, objetivo del indicador, forma del cálculo etc. Por ejemplo¹⁴:

Cuadro N° 8
Ficha técnica del Indicador

Nombre del indicador	Variación productividad de mano de obra
Variable	Mano de obra calificada
Factor/variable	Productividad y competitividad
Descripción	Indica la mejora en el desempeño del recurso humano gracias al proyecto que se evalúa
Objetivo	Mejorar las condiciones de productividad y competitividad en el país, mediante la formación de capital humano con alto desarrollo de competencias laborales que permitan la transformación del sector productivo y de servicios, el mejoramiento de la calidad de vida y la coherencia con las demandas de los procesos de globalización
Metodología de medición	Grupos focales, contrastación.
Periodicidad	Anual
Línea de base	
Meta prevista	
Fuentes de información	Registros empresas impactadas.
Responsable	

Elaboración: Propia

¹⁴ Tomado de: http://www.colombiaaprende.edu.co/html/estudiantesuperior/1608/articles-226783_archivo_pdf7.pdf

Las fichas son llenadas antes del reporte de monitoreo.

b. Reporte de Monitoreo

Matrices que contienen los campos de observación que permite recoger información de los productos y efectos de las intervenciones; constituye el medio de sustento físico de información consignada. La periodicidad será trimestral.

c. Reporte Integrado de Monitoreo

Presenta avances de los indicadores de productos y resultados que permite la comparación en el logro de resultados entre las intervenciones. Incluirá además de la cuantificación de avances de indicadores, factores limitantes y facilitadores, seguimiento a la implementación de recomendaciones derivadas del monitoreo, evaluación del periodo y recomendaciones para la intervención.

d. Monitoreo a los Planes Nacionales

Los planes nacionales, relativos a las competencias y funciones del Viceministerio de MYPE e Industria, deberán ser monitoreados en el avance de sus acciones y en la gestión articulada de sus metas, para ello se debe considerar los tipos de gestión:

1. Articulación interna, referida a la gestión de intervenciones en el Viceministerio de MYPE e Industria.
2. Articulación horizontal, referida a la coordinación intersectorial de diferentes entidades públicas.
3. Articulación vertical, referida a la gestión de las

intervenciones con los niveles de gobierno regional y local.

C. EVALUACIÓN

i. Marco conceptual

En términos generales evaluar es valorar en forma sistemática un proyecto, programa o política en marcha; en ese sentido, busca determinar la importancia y el cumplimiento de objetivos y la eficacia de las políticas, programas y proyectos. Valorar implica hacer un juicio sobre un objeto de estudio a partir de un lugar en el tiempo.

Es necesario observar también que *“Toda política pública es una hipótesis...La evaluación deviene, en este marco, un instrumento poderoso de aprendizaje a partir de la relación que establece entre el conocimiento producido y la práctica”*. (Neiroti, Nerio 2012)¹⁵ La evaluación persigue, además, dos propósitos adicionales, primero ser un instrumento para las condiciones de responsabilidad (accountability) y segundo, por este camino, proveer de transparencia a los procesos, programas y políticas, contribuyendo al debate público en torno a las actividades; recordemos que las actividades públicas son patrimonio de la sociedad en su conjunto.

En términos muy resumidos podemos decir que la evaluación nos permite dar cuenta y darnos cuenta de los cambios producidos.

En este sentido, a fin de poder adoptar decisiones racionales, es necesario evaluar el desempeño en relación a nuestras

15 Traducción del propio autor.

propias políticas e intervenciones (acciones, programas y proyectos). Por ello, el instrumental metodológico permitirá definir los criterios y los usos que tendrá la evaluación en la generación de conocimiento y toma de decisiones.

ii. Objetivo.

Determinar la pertinencia y logro de los objetivos de las intervenciones del Ministerio, a través del Viceministerio de MYPE e industria, para el desarrollo productivo.

iii. Alcances.

Todas las intervenciones públicas en desarrollo productivo implementadas por el Viceministerio de MYPE e Industria y otras intervenciones de los gobiernos regionales y locales necesarias en el cumplimiento de las funciones del Ministerio.

iv. Instrumentos.

Indicadores de desempeño.-

Son “algoritmos matemáticos, o fórmulas de medición, que entregan una valoración cuantitativa del desempeño, pero que por sí solos no explican ese resultado” (Guzman 2007).

El desempeño es entendido, en el ámbito de la política pública, como el logro o resultado relacionado a la provisión de un bien o servicio a la población. Los indicadores de desempeño “están presentes en toda la extensión del sistema de control de gestión, y como tal aportan a los tres niveles de decisiones de la planificación estratégica, control de gestión y operativa” (Armijo 2009)

El indicador para medir los desempeños puede ordenarse de acuerdo al “ámbito de control” (proceso, producto, efecto e impacto) o la “dimensión” del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía).

Línea de base.-

A fin de poder establecer una referencia para el monitoreo y la evaluación de las diversas estrategias, políticas, herramientas e intervenciones se establece un conjunto de indicadores denominados “línea de base.

La idea central de contar con una línea de base es facilitar el seguimiento de la gestión pública del desarrollo productivo, a través de: “i) comparación de los cambios frente a una referencia temporal; ii) comparación de los cambios frente a estándares” (DANE 2004).

Con base a las necesidades manifestadas de información para la construcción de una línea de base, cada unidad orgánica debe considerar lo siguiente:

1. Identificación de la información disponible e imprescindible en cada unidad orgánica.
2. El estado de la información; es decir, ¿responde a estándares de calidad mínimo?
3. Identificar la información que no se está produciendo y determinar los costos y los procedimientos que implicaría obtenerlos.

Toda nueva propuesta de intervención debería contar con una línea de base, antes de su implementación.

Evaluaciones.-

A pesar que existe un amplio espectro de criterios para tipificar las evaluaciones, podemos agregarlas en dos subconjuntos útiles para nuestro trabajo:

- a) Evaluaciones ejecutivas.- Cuyo objetivo es una revisión integral y conocer en un tiempo relativamente corto la situación en que se encuentra la intervención o política; pueden identificar problemas urgentes, observar y corregir lagunas en los servicios, barreras al acceso a servicios y necesidades no satisfechas de una población. Sirve básicamente para ayudar a la puesta en marcha de un programa o para mejorar lo que ya se viene realizando. Entre los más usados tenemos la evaluación de necesidades, de diseño y de implementación de programas.
- b) Evaluaciones de impacto.- El objetivo es medir el efecto de la intervención en sus beneficiarios, cuando se estudia los logros finales en la entrega del bien o servicio a la población. “Sin embargo, el punto central en la evaluación de impacto apunta a conocer si la situación que dio origen a la intervención ha cambiado, y si la intervención ha tenido algo que ver con dicho cambio”¹⁶. Estas evaluaciones suelen tomar mucho más tiempo que las primeras, así como

insume más recursos. Aquí podemos identificar las propiamente evaluaciones de impacto y las evaluaciones de costo-efectividad.

El desarrollo de las evaluaciones deben considerar al menos los siguientes principios¹⁷ (basados en los del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo):

1. Independencia.- la evaluación debe estar libre de conflicto de intereses.
2. Intencionada.- las decisiones que serán tomadas en base a ella debe ser claro desde el principio.
3. Transparente.- consulta significativa con las partes interesadas (alta dirección, ejecutores, beneficiarios, etc.)
4. Ética.- respeto a los derechos de los individuos y las instituciones, y consideración a las costumbres y creencias de los entornos culturales y sociales.
5. Imparcial.- objetividad y eliminación de sesgos en la evaluación para su credibilidad.
6. Calidad.- la evaluación debe cumplir con estándares mínimos definidos con la experiencia nacional o internacional.
7. Oportuna.- el diseño y la ejecución de la evaluación debe darse en los momentos adecuados.
8. Útil.- Los hallazgos y recomendaciones deben servir en la adopción de decisiones basadas en las evidencias.

16 Pablo Rodríguez-Bilella: “Diseños y métodos para la evaluación de impacto”, pág. 3. Del Curso Introductorio de evaluación para América Latina y el Caribe Relac/EvalPartners. <http://elearning.evalpartners.org/elearning/course-details/5>

17 Ronny Muñoz: “Principios y estándares de evaluación y la calidad de las evaluaciones”, págs. 15 -26. Del Curso Introductorio de evaluación para América Latina y el Caribe Relac/EvalPartners. <http://elearning.evalpartners.org/elearning/course-details/5>

IV. COLOFÓN

Los conceptos presentados han tenido el propósito de evidenciar la necesidad de contar con un sistema de monitoreo y evaluación, más allá de la restricción que impone el lenguaje coloquial a la palabra sistema, es decir en su acepción más amplia del vínculo entre los conceptos en MyE con los objetos organizativos necesarios para su implementación. Consecuentemente, mostrar que la creación de una estructura organizacional para su implementación,

no es una condición suficiente, esta estructura ya ha sido creada por el Ministerio de la Producción; es necesario fortalecer, además de las capacidades del personal, la convicción del beneficio de contar con este marco conceptual y de una red del que seguramente participarán todos los que implementan intervenciones para el desarrollo productivo y que nos permitirá aportar colectivamente a la concreción del desarrollo sostenido del país.

V. ANEXOS

ANEXO 1: LOS SERVICIOS DE APOYO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO¹⁸

ANEXO 2: LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

¹⁸ Resolución Directoral N° 009-2012-EF/63.01, Anexo N° 01: "LINEAMIENTOS BÁSICOS PARA LA FORMULACIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN PÚBLICA (PIP) DE APOYO AL DESARROLLO PRODUCTIVO" 2012, Ministerio de Economía y Finanzas.

ANEXO 1

LOS SERVICIOS DE APOYO PARA EL DESARROLLO PRODUCTIVO

“Consiste en la provisión de servicios especializados, orientados a atender la demanda de los productores rurales y urbanos por:

- *Asistencia técnica y empresarial*
- *Apoyo para equipamiento estratégico de uso común.*

El propósito es que mejoren las diferentes fases de la cadena productiva para incrementar la productividad y competitividad con:

- *Innovaciones empresariales (gestión estratégica del negocio).*
- *Innovaciones comerciales, (mercados; proveedores y compradores)*
- *Innovaciones de gestión y organizacionales, (Área de gestión, laboral)*
- *Aplicación de innovaciones tecnológicas, (Área de producción)*
- *Acceso a procesos productivos estratégicos. (Asociación para facilitar prestación de servicios de uso de activos comunes)”.*

El Ministerio de la Producción es el ente rector en la promoción de las políticas, estrategias, instrumentos y herramientas para el desarrollo productivo del país (pesca, acuicultura, industria, MYPE, cooperativas y comercio interno), en ese sentido le cabe el rol de orientador y conductor de las políticas de producción que propicie una mayor productividad y la inserción en los mercados

nacionales e internacionales. En el anexo 1 se presenta una relación de intervenciones públicas en desarrollo productivo.

Actualmente el Estado peruano cuenta con diversas intervenciones e instrumentos para la promoción del desarrollo productivo.

FIDECOM (Fondo para la Investigación y Desarrollo para la Competitividad)

Promovido como Innóvate Perú, es un esfuerzo que busca en las empresas acometer la investigación y desarrollo de proyectos de innovación productiva y transferencia de conocimientos a través de fondos concursables.

CITE (Centros de Innovación Tecnológica)

Son instituciones que actúan como socios tecnológicos de las empresas, vinculándolas al conocimiento. Facilitan el acceso a la tecnología y a la actualización de las empresas a través de asistencias técnicas, capacitaciones especializadas, servicios de análisis y ensayos de laboratorio, los mismos que permiten garantizar la calidad de los productos e insumos, así como generación de nuevos diseños innovadores.

AGRO RURAL

Es una Unidad Ejecutora adscrita al Viceministerio de

Agricultura, nace para complementar los esfuerzos para potenciar el trabajo en el campo y el desarrollo productivo agrario. Es consecuencia de la fusión y sinergia de OPD y Programas activos del MINAG tales como PRONAMACHCS, PROABONOS, PROSAAMER MARENASS, ALIADOS, CORREDOR PUNO CUZCO, PROYECTO SIERRA NORTE Y PROYECTO SIERRA SUR.

PROCOMPITE

Fondo concursables para la Iniciativa de Apoyo a la Competitividad Productiva, creado por la Ley N° 29337 que aprueba y ejecuta cada gobierno regional o local para cofinanciar planes de negocio presentados por productores (Agentes Económicos Organizados). El fondo está dirigido a productores de zonas donde la inversión privada es insuficiente para lograr un desarrollo competitivo y sostenible de las cadenas productivas, tiene carácter no reembolsable. No se hace entrega directa de dinero, sino transferencias de equipos, maquinarias, infraestructuras, insumos, materiales y servicios en beneficio de los productores.

FONIPREL

El Fondo de Promoción a la Inversión Pública Regional y Local, es el fondo concursables, cuyo objetivo principal es cofinanciar Proyectos de Inversión Pública (PIP) y estudios de pre-inversión orientados a reducir las brechas en la

provisión de los servicios e infraestructura básica, que tengan el mayor impacto posible en la reducción de la pobreza y la pobreza extrema en el país. El FONIPREL podrá cofinanciar hasta el 98% del monto total de los proyectos de inversión (PIP) y elaboración de estudios de preinversión presentados por los Gobiernos Regionales (GGRR) y Locales (GGLL) en (09) prioridades de infraestructura social y económica. A cada prioridad le corresponde determinadas tipologías de proyectos, componentes, montos mínimos de inversión y criterios de formulación.

SIERRA EXPORTADORA

Es un Organismo Público Ejecutor que tiene por principal finalidad contribuir a mejorar el crecimiento económico de la Sierra con inclusión social y productiva. Orienta e impulsa la producción andina agrícola, ganadera, artesanal, forestal, acuícola, minería no metálica y turismo hacia la exportación, mejorando la calidad, volumen y procesos y con un mayor valor agregado.

Asimismo, existen otras experiencias desde el mismo gobierno central como de los gobiernos regionales y locales, que se ejecutan de manera exitosa los cuales las capacidades y experiencias acumuladas deben ser conocidos, evaluados, socializados y compartidos para una adecuada gestión del conocimiento de las políticas para el desarrollo productivo en el país.

ANEXO 2

LA ESTRUCTURA DEL MARCO LÓGICO

Resumen Narrativo de Objetivos	Indicadores Verificables Objetivamente	Medios de Verificación	Supuestos
<p>FIN</p> <p>El Fin es una definición de cómo el proyecto o programa contribuirá a la solución del problema (o problemas) del sector.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Fin miden el impacto general que tendrá el proyecto. Son específicas en términos de cantidad, calidad y tiempo (Grupo social y lugar, si es relevante).</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes de información que se pueden utilizar para verificar que los objetivos se lograron. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones importantes necesarias para la "sustentabilidad" (continuidad en el tiempo) de los beneficios generados por el proyecto.</p>
<p>PROPÓSITO</p> <p>El Propósito es el impacto directo a ser logrado como resultado de la utilización de los Componentes producidos por el proyecto. Es una hipótesis sobre el impacto o beneficio que se desea lograr.</p>	<p>Los indicadores a nivel de Propósito describen el impacto logrado al final del proyecto. Deben incluir metas que reflejen la situación al finalizar el proyecto. Cada indicador especifica cantidad, calidad y tiempo de los resultados por alcanzar.</p>	<p>Los medios de verificación son las fuentes que el ejecutor y el evaluador pueden consultar para ver si los objetivos se están logrando. Pueden indicar que existe un problema y sugieren la necesidad de cambios en los componentes del proyecto. Pueden incluir material publicado, inspección visual, encuestas por muestreo, etc.</p>	<p>Los supuestos indican los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que el proyecto contribuya significativamente al logro del Fin.</p>
<p>COMPONENTES</p> <p>Los Componentes son las obras, servicios, y capacitación que se requiere que complete el ejecutor del proyecto de acuerdo con el contrato. Estos deben expresarse en trabajo terminado (sistemas instalados, gente capacitada, etc.)</p>	<p>Los indicadores de los Componentes son descripciones breves, pero claras de cada uno de los Componentes que tiene que terminarse durante la ejecución. Cada uno debe especificar cantidad, calidad y oportunidad de las obras, servicios, etc., que deberán entregarse.</p>	<p>Este casillero indica dónde el evaluador puede encontrar las fuentes de información para verificar que los resultados que han sido contratados han sido producidos. Las fuentes pueden incluir inspección del sitio, informes del auditor, etc.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, las condiciones o las decisiones que tienen que ocurrir para que los componentes del proyecto alcancen el Propósito para el cual se llevaron a cabo.</p>
<p>ACTIVIDADES</p> <p>Las Actividades son las tareas que el ejecutor debe cumplir para completar cada uno de los Componentes del proyecto y que implican costos. Se hace una lista de actividades en orden cronológico para cada Componente.</p>	<p>Este casillero contiene el presupuesto para cada Componente a ser producido por el proyecto.</p>	<p>Este casillero indica donde un evaluador puede obtener información para verificar si el presupuesto se gastó como estaba planeado. Normalmente constituye el registro contable de la unidad ejecutora.</p>	<p>Los supuestos son los acontecimientos, condiciones o decisiones (fuera del control del gerente de proyecto) que tienen que suceder para completar los Componentes del proyecto.</p>

Fuente: Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación y Supervisión.

Bibliografía

- Armijo, Marianela. *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Santiago de Chile: Manual ILPES, 2009.
- Crespo, Marco A. *Guía de diseño de proyectos sociales comunitarios bajo el enfoque del*. Caracas, 2011.
- DANE, DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. *Línea de Base, aspectos metodológicos*. Bogotá: DANE, 2004.
- García López, Roberto, y Mauricio García Moreno. *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo, 2010.
- Guzman, Marcela. *Evaluación de programas. Notas Técnicas*. Santiago de Chile: Serie Gestión Pública N° 64, ILPES, 2007.
- Neiroti, Nerio. «Evaluation in Latin America: Paradigms and practices.» En *Evaluation voices from Latin America N° 134*, de Saville Kushner y Emma Rotondo, 7-16. San Francisco: New Directions for Evaluation, 2012.
- NORAD . *Enfoque del Marco Lógico como herramienta para planificación y gestión de proyectos orientados por objetivos*. Madrid: Agencia Noruega para la Cooperación al Desarrollo, 1993.
- Ocampo, José Antonio. «Retomar la agenda del desarrollo.» *CEPAL N° 74*, 2001: 7 - 19.
- Peluffo A., Martha Beatriz, y Edith Catalán Contreras. *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Santiago de Chile: Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social - ILPES, 2002.
- Sen, Amartya. *Desarrollo y Libertad*. Mexico: Planeta, 2000.

3

OBJETIVOS, METAS Y LOGROS EN LA GESTIÓN PÚBLICA: ANÁLISIS EN EL SECTOR PRODUCCIÓN

Objetivos, metas y logros en la gestión pública: Análisis en el Sector Producción

Dennys Jesusi Poma

Objetivos, metas y logros, ¿son la misma cara de la moneda?, ¿cuál es la diferencia entre ellas?, principalmente al momento de la rendición de cuentas en el sector público. En el marco de la gestión por resultados, se dice que es fundamental evidenciar “el logro de los objetivos”, que se debe “evaluar el cumplimiento de las metas físicas y financieras”, que las áreas deben “informar las metas y los logros alcanzados en cada uno de los periodos solicitados”.

A continuación se presentan algunas definiciones básicas, luego, un análisis del uso de estos términos en el sector público y planteamos una definición operativa que brinde soporte a las diversas áreas del Ministerio de la Producción al momento de reportar dicha información.

OBJETIVOS, METAS Y LOGROS: ALGUNAS DEFINICIONES

De acuerdo a la Real Academia Española¹⁹, las palabras “objetivo, meta y logro” tienen los siguientes significados:

OBJETIVO: Deriva de la palabra “Objeto”, es el fin o intento a que se dirige o encamina una acción u operación. También se define como el punto o zona que se pretende alcanzar u ocupar como resultado de una operación militar.

META: Es el fin a que se dirigen las acciones o deseos de alguien.

LOGRO: Es conseguir o alcanzar lo que se intenta o desea.

Según esta misma fuente, OBJETIVO es sinónimo de META.

En el mundo de los negocios, Peter Drucker, plantea el concepto de “Administración por Objetivos”²⁰, donde sugiere algunas definiciones:

OBJETIVO: Es el punto vital de la empresa, donde se desenvuelve el acto o la acción. Está vinculada a la misión de la institución.

META: Cuota, nivel de producción deseado por un individuo, departamento o sección de la empresa y/o un avance hacia el estándar competitivo expresado cuantitativamente, en forma concreta, para su LOGRO en un periodo determinado.

En este caso, el LOGRO está vinculado a la meta, no plantea una definición para este término.

¹⁹ Real Academia Española, en <http://www.rae.es/>; fecha de búsqueda: 25 de julio 2016.

²⁰ Peter Drucker, “La Gerencia de Empresas” – 1954.

En el marco de la gestión pública, ILPES/CEPAL²¹ plantea las siguientes definiciones:

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: son los LOGROS que la entidad pública, ministerio u órgano, espera concretar en un plazo determinado (mayor de un año), para el cumplimiento de su misión de forma eficiente y eficaz.

META: Expresan el nivel de desempeño a alcanzar, se vinculan a indicadores, proveen la base para la planificación operativa y el presupuesto.

El término LOGROS se usa para evidenciar la consecución del objetivo y/o la meta. No plantea una definición única para caracterizar los LOGROS.

Sin embargo, para los fines de entendimiento, involucramiento y seguimiento adecuado a las actividades que se desarrollan en el sector público y en específico en el Ministerio de la Producción, es preciso profundizar en el análisis de estos términos.

OBJETIVOS, METAS Y LOGROS EN EL SECTOR PRODUCCIÓN

1. **LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** se definen como “cambios” que esperamos que sucedan, estos cambios pueden ser de situaciones (infraestructura, equipamientos, capacidad instalada, etc.) o de comportamiento de las personas (usos y costumbres). Los objetivos destacan las cualidades futuras que debe tener la situación o la persona.

Ejemplo:

Un cambio de una situación

- *“En la laguna de Paca (Jauja – Junín) hay poca producción de truchas”,* esto es lo que se conoce como el problema.

Cambiar esta situación o revertir este problema es lo que da origen al objetivo estratégico u objetivo general de una intervención pública: *“Incrementar el nivel de producción de truchas en la laguna de Paca”,* incluso se puede definir el objetivo - de manera que evidencie el *“cambio esperado”*- de la siguiente manera: *“La laguna de Paca ha incrementado su nivel de producción de truchas”*.

Un cambio de comportamiento de las personas

- *“En los talleres de confecciones de Gamarra (Lima) se registra una alta rotación de personal”,* esto es la descripción del problema.

Identificado el problema, se puede plantear un objetivo estratégico u objetivo general de la siguiente manera, *“Reducir los niveles de rotación de personal en las empresas de Gamarra”,* o expresado de manera positiva, *“Incrementar la permanencia laboral de los trabajadores en una misma empresa en Gamarra”* y, evidenciando el cambio sería *“Los trabajadores optan por permanecer en una misma empresa de confecciones en Gamarra al menos por 6 meses”*. Todo depende de lo que se quiere medir y del acceso a la información para la medición.

21 Mariana Armijo, “Manual de Planificación Estratégica e indicadores de Desempeño en el Sector Público” ILPES/CEPAL - 2009

En el sector Producción **los objetivos** corresponden a los planes estratégicos, (Plan Estratégico Sectorial Multianual – PESEM y en el Plan Estratégico Institucional – PEI).

**Cuadro N° 1:
ALGUNOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL SECTOR PRODUCCIÓN**

PESEM
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la diversificación y sofisticación de la estructura productiva, contribuyendo al crecimiento económico sostenible. • Incrementar la inversión en innovación • Fortalecer la articulación empresarial entre los agentes de la cadena de valor
PEI
<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el acceso a infraestructura productiva de las unidades económicas con mejores condiciones de competitividad. • Fortalecer la capacidad de innovación y emprendimiento en las actividades económicas del sector Producción. • Incrementar las relaciones comerciales de los agentes de la cadena de valor

Elaboración: Propia

2. **LAS METAS** son la representación cuantitativa de los objetivos, siendo un requisito indispensable que cada objetivo cuente con un indicador de desempeño. Sólo después de tener objetivos con sus respectivos indicadores se pueden establecer metas a ser alcanzadas en un lapso de tiempo determinado.

Ejemplo:

1. Objetivo: *La laguna de Paca ha incrementado su nivel de producción de truchas*

Indicador de desempeño: Porcentaje de cosecha de truchas respecto al año 0

Fórmula:

(Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 1 -
Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 0) x 100
 Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 0

Unidad de medida:

- De las variables: Toneladas métricas – TM
- Del indicador: Porcentaje

META:

$$\frac{(2\,150\text{ TM} - 2\,000\text{ TM})}{2\,000\text{ TM}} \times 100 = 7.5\%$$

2. Objetivo: *Los trabajadores optan por permanecer en una misma empresa de confecciones en Gamarra al menos por 6 meses*

Indicador de desempeño: Porcentaje de trabajadores de Gamarra que permanecen en su puesto de trabajo después de 6 meses.

Fórmula:

$$\frac{\text{N}^\circ \text{ trabajadores que permanecen en su puesto de trabajo por 6 meses a mas}}{\text{N}^\circ \text{ total de personal que trabaja en Gamarra}} \times 100$$

Unidad de medida:

- De las variables: Trabajadores de Gamarra
- Del indicador: Porcentaje

META:

$$\frac{5\,000 \text{ Trabajadores de Gamarra}}{40\,000 \text{ Trabajadores de Gamarra}} \times 100 = 12.5\%$$

No es posible hacer referencia a las metas si previamente no se cuenta con indicadores, los mismos que deben ser ESPECÍFICOS, MEDIBLES, ALCANZABLES, REALISTAS Y ACOTADOS EN EL TIEMPO; más aún, si lo que se necesita son indicadores de desempeño, éstos deben tener un numerador

y un denominador, es decir, deben hacer comparaciones de situaciones o comportamientos de personas.

En el sector Producción algunas metas descritas en el PESEM son:

Cuadro N° 2:
PRODUCE: ALGUNAS METAS DEL PESEM VINCULADAS A OBJETIVOS

Objetivo Estratégico del PESEM	Indicador	Línea Base	Meta 2021
Incrementar la diversificación y sofisticación de la estructura productiva, contribuyendo al crecimiento económico sostenible.	Índice de diversificación de las exportaciones	2.928	2.651
Incrementar la inversión en innovación	Porcentaje de la inversión en I+D respecto del PBI	0.13%	0.33%
Fortalecer la articulación empresarial entre los agentes de la cadena de valor	Estado de Desarrollo de Clúster	3.3	3.9

Elaboración: Propia

Las metas del PESEM están vinculadas a los objetivos estratégicos, sectoriales y cuentan con indicadores de desempeño que miden determinados cambios de situaciones.

En el PEI, si analizamos los indicadores de los objetivos estratégicos seleccionados anteriormente, es posible inferir que no necesariamente cumplen con la característica de indicadores de desempeño, en la medida que sólo cuenta con una variable (N° de proyectos).

Cuadro N° 3:
PRODUCE: ALGUNAS METAS DEL PEI VINCULADAS A OBJETIVOS

Objetivo Estratégico Institucional	Indicador	Línea Base	Meta 2016
Incrementar el acceso a infraestructura productiva de las unidades económicas con mejores condiciones de competitividad.	N° proyectos de infraestructura productiva desarrollados	S/LB	0
Fortalecer la capacidad de innovación y emprendimiento en las actividades económicas del sector Producción.	N° proyectos de innovación productiva, pesca y acuicultura son adjudicados por convocatoria de fondos concursables por año.	614	595
Incrementar las relaciones comerciales de los agentes de la cadena de valor articulados.	Tasa de variación de ventas generadas por empresas a partir del uso de fondos y participación en actividades de articulación empresarial desarrollados / implementadas por PRODUCE	S/LB	-

Elaboración: Propia

El programa presupuestal también cuenta con indicadores de desempeño que permiten plantear metas, sin embargo la información para plantear las metas no es accesible o no existe en este momento (ver cuadro N° 3).

Tanto el programa presupuestal como el Plan Operativo Institucional (POI) hacen seguimiento a determinadas metas, éstas corresponden a las actividades que se programan en el corto plazo. Son de dos tipos

- Metas físicas: Referidas al cumplimiento del número de prestaciones brindadas (ejecutadas), respecto a las

prestaciones programadas a inicios del año.

- Metas financieras: Se refieren al cumplimiento en la ejecución presupuestal respecto al presupuesto asignado a principio de año (denominado presupuesto institucional de apertura - PIA) y que dicha asignación puede ser modificada según la necesidad del área ejecutora (denominado presupuesto institucional modificado – PIM)
- Estas metas hacen énfasis sólo en el cumplimiento de la programación de la actividad, no evidencian cambios de situación o comportamientos de las personas (ver cuadro N° 3).

Cuadro N° 4
PRODUCE: ALGUNAS METAS DEL PROGRAMA PRESUPUESTAL

PP 0093: DESARROLLO PRODUCTIVO DE LAS EMPRESAS	INDICADOR	LINEA BASE	META
Resultado Final: Incremento de la competitividad empresarial	Índice de competitividad empresarial		
Resultado específico: Incremento de la productividad de las MIPYME	Índice de productividad PTF y del trabajo	S/LB	--
Producto 1: Conductores y trabajadores de empresas reciben servicios de capacitación y asistencia técnica	% personas que implementan prácticas de gestión empresarial	S/LB	--
	% personas que han adquirido conocimientos en gestión empresarial	S/LB	--

Fuente: Sistema de Evaluación y Monitoreo – SEM
Elaboración: Propia

CUADRO N° 5
PRODUCE: Plan Operativo del PP 093

Producto / Actividad	Responsable:	Unidad de Medida	META FÍSICA			META FINANCIERA			
			Programación Anual	Ejecución al II Trimestre	% de ejecución Anual	PIA	PIM	Ejecutado II Trimestre	% de ejecución Anual
ACCIONES COMUNES	PRODUCE					3,092,290	3,092,290	506229	16.4%
GESTION DEL PROGRAMA	DGPR-DIPODEPROF	Informe	8	2	25.0%	273,400	273,400	85200	31.2%
Producto 1: CONDUCTORES Y TRABAJADORES DE EMPRESAS RECIBEN SERVICIOS DE CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA	PRODUCE-DIGITSE	Empresa	4,518	0	0.0%	10,982,862	10,999,500	1666808	15.2%
Actividad 1.1: CAPACITACION Y ASISTENCIA TECNICA EN GESTION EMPRESARIAL, COMERCIAL Y FINANCIERA A MIPYME	DIGITSE-DME	Persona	4,575	1,429	31.2%	2,869,089	2,885,727	549525	19.0%
Actividad 1.2: ASISTENCIA TECNICA Y CAPACITACION TECNICO-PRODUCTIVA A MIPYME	DIGITSE-DME	Persona	4,200	1031	24.5%	6,071,996	6,071,996	945891	15.6%

Fuente: Sistema de Evaluación y Monitoreo – SEM
Elaboración: Propia

3. LOS LOGROS, se refieren a la posibilidad de alcanzar una meta propuesta previamente. Para alcanzarla es condición necesaria la realización de determinadas acciones o actividades que conduzcan hacia esa meta. Por lo tanto, si se LOGRA alcanzar la meta, se estará LOGRANDO alcanzar el objetivo planteado. Por otro lado, se pueden LOGRAR cambios de situaciones o de comportamientos que “NO ESTÁN PREVISTOS” al ejecutar las acciones programadas.

En este contexto, los LOGROS son una descripción cualitativa de la meta alcanzada, caracterizándola de manera tal que permita destacar aquellos aspectos relevantes más allá del valor cuantitativo que se reporta como meta. Por lo tanto, la redacción de logros contiene información distinta y complementaria a las actividades y procesos realizados, a la meta alcanzada y al objetivo planteado.

Ejemplo:

1. Objetivo: *La laguna de Paca ha incrementado su nivel de producción de truchas*

Indicador de desempeño: Porcentaje de cosecha de truchas respecto al año 0

Fórmula:

$$\frac{(\text{Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 1} - \text{Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 0})}{\text{Capacidad de cosecha de truchas de la laguna de Paca en el año 0}} \times 100$$

Unidad de medida:

- De las variables: Toneladas métricas – TM
- Del indicador: Porcentaje

Meta (programado): $\frac{(2\,150\text{ TM} - 2\,000\text{ TM})}{2\,000\text{ TM}} \times 100 = 7.5\%$

Meta (ejecutado): $\frac{(2\,180\text{ TM} - 2\,000\text{ TM})}{2\,000\text{ TM}} \times 100 = 9.0\%$

LOGRO:

- Se incrementó la capacidad de cosecha de trucha en 30 TM adicionales respecto a lo planificado para el presente año (1.5% adicional).
- Se incrementó el número de jaulas flotantes, de 6 a 8 jaulas.
- Logro no previsto: Se redujo la cantidad de alimento usado en 15% en la crianza de las truchas.

En el sector Producción y en el sector público en general, muchas veces los términos metas y logros se usan de manera indistinta, como lo demuestra un reporte de SERVIR

sobre las metas y logros que obtuvo el personal altamente calificado en el segundo semestre del 2015.

Cuadro N° 6
METAS Y/O LOGROS OBTENIDOS POR EL PERSONAL ALTAMENTE CALIFICADO
DE SERVIR EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DEL 2015

Metas y/o Logros previstos en los TDR y el contrato.

- 01 Modelo de selección de servidores civiles, desarrollado e instrumentalizado.
- 400 servidores civiles con capacidades fortalecidas.
- 70% de los recursos de apelación resueltos.

Metas y/o Logros alcanzados

Metas y logros ligados al servicio y la función desempeñada	Resultado	Porcentaje de cumplimiento
01 Modelo de selección de servidores civiles, desarrollado e instrumentalizado.	Cumplimiento proyectado al 100% durante el mes de Abril del 2015.	100%
400 servidores civiles con capacidades fortalecidas	Cumplimiento proyectado superior al 100% durante el mes de Abril del 2015.	100%
70% de los recursos de apelación resueltos.	Cumplimiento proyectado de más del 65% de resoluciones de los recursos de apelación presentados al Tribunal del Servicio Civil durante el mes de abril del 2015.	100%

Fuente: CEPLAN 2015

DEFINICIÓN OPERATIVA Y ESQUEMA DE PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Las principales definiciones que se deben considerar para un efectivo seguimiento en el cumplimiento de los indicadores planteados son los siguientes:

1. **PRODUCTO / ACTIVIDAD:** Principal servicio que brinda la unidad responsable
2. **PROBLEMA** al que responde el producto o actividad:

Problema al que se hace frente con el producto o actividad que se describe.

3. **OBJETIVO** del producto o actividad: Es el cambio que se espera alcanzar con el producto o actividad.
4. **RESPONSABLE:** Se refiere al órgano de línea, unidad orgánica, programa o comisión que ejecuta las actividades que corresponden al producto.

5. **LOGROS:** Es la descripción cualitativa de la meta alcanzada, destacando aquellos aspectos relevantes más allá de su valor cuantitativo, considera también aquellos logros no previstos.
6. Principales **TAREAS** realizadas: Se refiere a las acciones más concretas y de muy corto plazo que se deben realizar para cumplir con la actividad
7. **DIFICULTADES / LIMITACIONES** presentadas en la ejecución: Las dificultades se refieren a las trabas que se pueden presentar en la ejecución (desinterés o descoordinación), mientras que las limitaciones se refieren a los escasos recursos con los que se cuenta (económicos o de personal)

8. **PROBLEMA QUE GENERA LA DIFICULTAD O LIMITACIÓN:** Una dificultad o limitación genera problemas en alguna de las acciones a realizar o realizadas, que pueden ser en la sensibilización, la convocatoria, la contratación, la selección, el seguimiento, etc.
9. **MEDIDAS CORRECTIVAS** tomadas o por tomar: Se refiere a cómo se revierten las dificultades o limitaciones para superar el problema y cumplir con la actividad programada.

El esquema de presentación de la **información cualitativa** puede contener la siguiente información:

Cuadro N° 7
REPORTE DE EVALUACIÓN CUALITATIVA

Producto / Actividad	Problema al que responde el producto / actividad	Objetivo del producto / actividad	Responsable:	Descripción de los principales Logros	Descripción de las principales Tareas realizadas	Dificultades/ limitaciones presentadas en la ejecución	Problema que genera la dificultad o limitación	Detalle las medidas correctivas tomadas o por tomar
Servicio final que se brinda	Problema al que se hace frente con el producto o actividad que se describe	Cambio que se espera alcanzar con el producto	Órgano, Unidad Orgánica, Programa o Comisión que ejecuta	Descripción cualitativa de la meta alcanzada, destacando aquellos aspectos relevantes más allá de su valor cuantitativo	Las acciones más concretas y de muy corto plazo que se deben realizar para cumplir con la actividad	Dificultades: Trabas que se pueden presentar en la ejecución (desinterés o descoordinación). Limitaciones: escasos de recursos (económicos o de personal)	Problemas en alguna de las acciones a realizar o realizadas, que pueden ser en la sensibilización, la convocatoria, la contratación, la selección, el seguimiento, etc.	Cómo revertir las dificultades o limitaciones para superar el problema y cumplir con la actividad o tarea programada

Fuente: Sistema de Evaluación y Monitoreo – SEM
Elaboración: Propia

