

# Taller de Medición de Resultados y Generación de Evidencia de Programas Sociales

Noviembre 2021

# Fundación San Carlos de Maipo

**Objetivo a largo plazo:** Desarrollo positivo de niños, niñas y jóvenes vulnerables.



**Desafío:** Implementación de programas sociales con evidencia de sus resultados e impacto.

Es un programa que entrega asesoría a instituciones que implementan programas sociales, con el propósito de guiarlos en el robustecimiento de su diseño de intervención, en la elaboración de su estrategia de monitoreo, y/o en el proceso de monitoreo de fidelidad de la implementación.

**Objetivo general:**

Que las instituciones y OSFL implementen programas sociales con altos estándares de calidad en diseño y sean monitoreados en tiempo real.

## Co-diseño

Para la evaluación de programas se requiere un diseño robusto de la intervención. El proceso de Co-Diseño permite generar un diseño sólido y robusto del programa social de acuerdo a estándares de calidad.

## Monitoreo

Se crea e implementa una estrategia de monitoreo en tiempo real, centrada en los resultados del programa y la incorporación de medidas correctivas. Se desarrolla una cultura de evaluación en la organización.

## Fidelidad

Para asegurar una implementación fiel al diseño del programa, se crea e implementa una estrategia de monitoreo de la fidelidad de la implementación del programa social.

## Organizaciones que han participado de Mi Mapa



## Taller de Medición de Resultados y Generación de Evidencia de Programas Sociales

- **Objetivo:** Entregar nociones básicas y herramientas prácticas para la introducción del monitoreo y la evidencia en la implementación de programas sociales.

Bloque	Módulo	Duración	Contenidos
BIENVENIDA		10:00-10:10	
1	La Importancia de Monitorear	10:10-10:30	Concepto de Monitoreo
			¿Para qué monitorear?
			¿Qué necesitamos para monitorear? (Conceptualización, operacionalización, medición, interpretación y mejora)
	Generación de Evidencia	10:30-10:50	Concepto de Evidencia
			Ventajas de trabajar con evidencia
			Y si es tan buena, ¿Por qué se casi nadie la usa?
			¿Cómo lo hacemos entonces?: Formas de trabajar con la evidencia en los programas sociales
BREAK		10:50-11:00	
2	Herramientas para la construcción de indicadores	11:00-11:25	Programas Basados en Evidencia
			Sistemas de información: usuario, intervención y finanzas
			Relación entre sistemas de información: variables clave
			Conceptos relevantes
			Ejemplos y aplicaciones prácticas
	Utilizar resultados para la toma de decisiones	11:25-11:50	Procesos y estructura organizacional: vinculación con los sistemas de información
			Niveles jerárquicos y toma de decisión
			Agregación de Indicadores
			Ciclo de vida de un programa
			Plan de gestión de información: aspectos a monitorear y toma de decisión

# Monitoreo de Programas Sociales

- Es el proceso mediante el cual se recolectan y analizan datos con el fin de proveer información que pueda utilizarse para **planear y gestionar la implementación** de programas sociales, y así obtener los resultados esperados.
- Es un proceso continuo que requiere recolectar datos en **múltiples momentos** del ciclo de vida del programa.
- Requiere de **comunicación ascendente y descendente** para poder realizar ajustes adecuados en tiempo real.
- El objetivo es permitir la **toma de decisiones informadas** a encargados de programas y de política pública.



El monitoreo contribuye a instalar lo que llamamos un **Cultura del Desempeño**. Esto significa cambiar la forma en la que el equipo piensa y actúa frente a la implementación del programa, donde el foco pase de estar en la realización de las actividades, a **centrarse en el compromiso con el logro de resultados**.

La Cultura de Desempeño se caracteriza por el desarrollo de 4 áreas de liderazgo en las organizaciones:



Movilizar al equipo hacia el compromiso de logros de los resultados esperados



Participar activamente y priorizar el sistema de monitoreo de la organización



Crear una cultura que promueva y valore el aprendizaje de las buenas y malas experiencias



Estar abierto y promover cambios adaptativos en los programas, manteniendo presente el propósito y el fin del programa

# ¿Qué necesitamos para monitorear?

Mejorar

Interpretar

Medir

Operacionalizar

Conceptualizar

La **Conceptualización** es un proceso que permite definir de forma clara y medible conceptos centrales para el programa, desde la perspectiva del programa.

Para ello, se definen las dimensiones que constituyen un determinado concepto, las que se miden a través de indicadores para dar cuenta de lo “real”.

Ejemplos de un programa para reducir el sedentarismo:

Producto priorizado	Definición	Dimensiones
Personas participan de los talleres	Participar significa que asisten a los talleres, que realizan las actividades solicitadas en ellos, y formulan preguntas durante la jornada.	Asistencia
		Realización de actividades
		Formulación de preguntas
Resultado priorizado	Definición	Dimensiones
Fortalecer los hábitos saludable en los participantes	Fortalecer en los participantes los hábitos que les permiten lograr un estado de completo bienestar, físico, mental y social	Hábitos físicos
		Hábitos mentales
		Hábitos sociales

La **Operacionalización** consiste en traducir el concepto para que sea claramente distinguible, medible y comprensible por observación empírica, mediante **indicadores**.

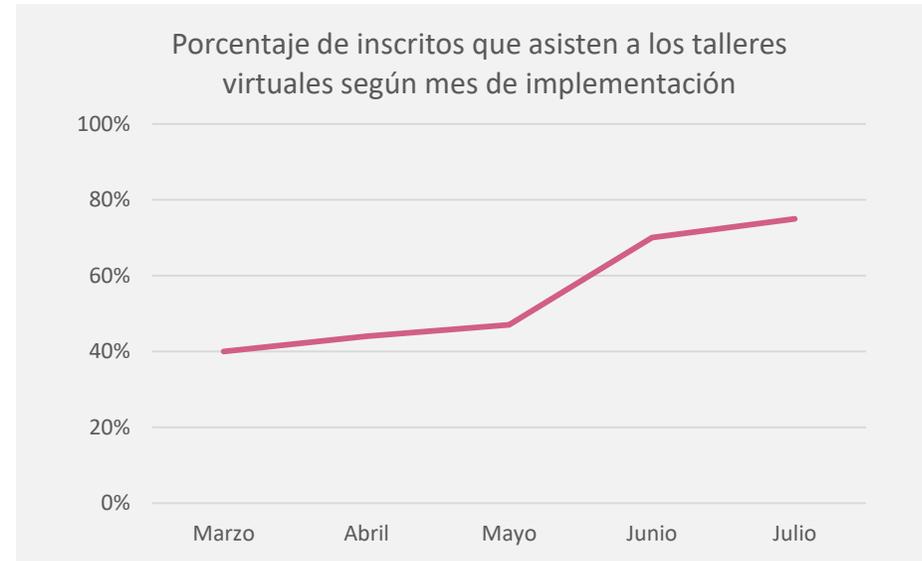
Siguiendo con el ejemplo de un programa para reducir el sedentarismo:

Producto priorizado	Definición	Dimensiones	Indicadores
Personas participan de los talleres virtuales	Participar significa que asisten a los talleres virtuales, que realizan las actividades solicitadas en ellos, y formulan preguntas durante la jornada.	Asistencia	% de personas inscritas que asisten a los talleres virtuales
		Realización de actividades	% de personas que realizan las actividades solicitadas
		Formulación de preguntas	% de personas que formulan preguntas durante la jornada

Una vez definido el indicador, estamos en condiciones de medir a través de él. Para ello, se deben definir de antemano algunas cosas:

- **Fórmula**
- **Meta**
- **Periodicidad de la medición**
- **Instrumento de recolección de datos**
- **Responsable**

Indicador	Fórmula	Meta	Periodicidad	Instrumento	Responsable
% de personas inscritas que asisten a los talleres virtuales	$(\text{Cantidad de inscritos que asisten a los talleres virtuales} / \text{Total de inscritos en el programa}) * 100$	80%	Semanal	Registro de asistencia a talleres	Monitores de los talleres



## Conclusión estadística

1. Reportar el/los dato/s más relevante/s
2. Mencionar la unidad de medida (% , promedio, nota, etc.)
3. Mencionar la unidad de análisis (colegios, personas, comunas, etc.)
4. Identificar el atributo al cual se hace referencia (si corresponde)

## Conclusión Estadística *¿Qué dicen los datos?*

*“El porcentaje de personas inscritas que participó de los talleres virtuales aumentó en 23 puntos porcentuales en el mes de junio, respecto al mes de mayo”*

## Conclusión Sustantiva

*En términos del programa, ¿Qué implicancias tienen los resultados?*

*“Se observa un aumento importante en la participación en el mes de junio, respecto a la de los meses anteriores, lo que se sostiene en el mes siguiente. Este aumento en la participación se podría deber a la introducción de mayor flexibilidad horaria para los talleres”*

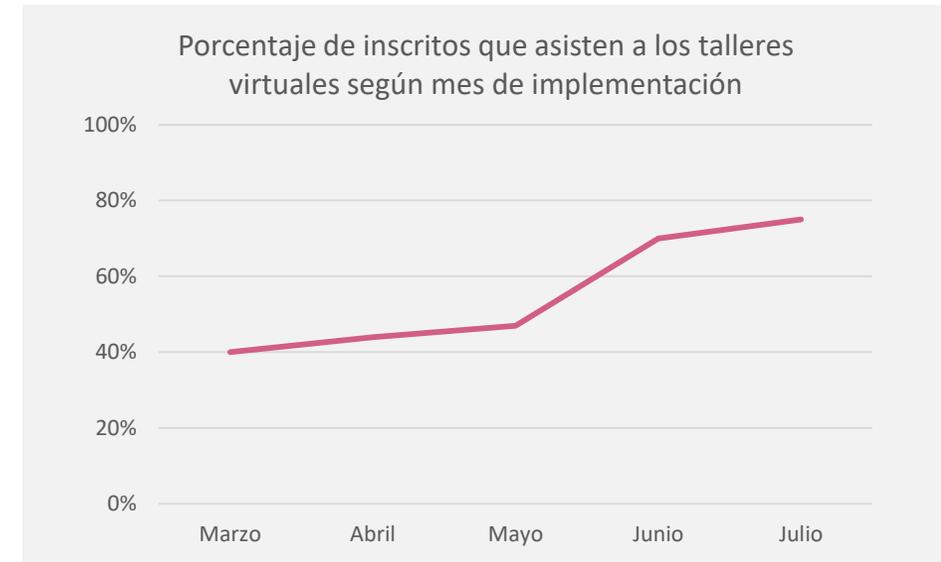
**¡CUIDADO!** No todas las variaciones son significativas.

## ¿Por qué?

- Para analizar si las diferencias son significativas se requiere hacer **pruebas estadísticas**.
- Con una muestra pequeña, diferencias que parecen muy grandes pueden no ser significativas.

## ¿Qué hacer?

- Observar las diferencias con cuidado, atendiendo sobre todo a las tendencias que se generan.
- Con un tamaño de muestra considerable, en general una diferencia de al menos 5 puntos es relevante.



**Conclusión Estadística**  
*¿Qué dicen los datos?*

*“El porcentaje de personas inscritas que participó de los talleres virtuales aumentó en 23 puntos porcentuales en el mes de junio, respecto al mes de mayo”*



# Generación de Evidencia en Programas Sociales

## Caso 1: Scare Straight

Programa que busca el desistimiento de trayectorias delictivas de jóvenes exponiéndolos a la experiencia de la cárcel por tiempos muy acotados.

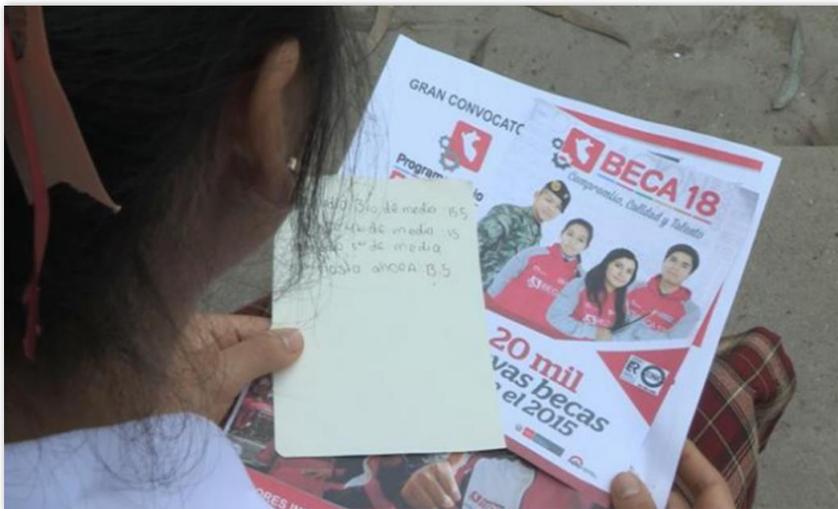


## ¿Consigue su objetivo?

- ▶ Al menos 8 estudios demuestran ningún efecto o, por el contrario, comportamientos criminales agravados entre quienes pasaron por el programa **Scare Straight**, versus los niños que no lo hicieron.

## Caso 2: Decidiendo un futuro mejor

Programa que busca reducir la deserción escolar a través de una campaña masiva de información vía volantes y videos que se ven en clases de orientación, en formato telenovela de cuatro capítulos.



## ¿Consigue su objetivo?

- ▶ Programa “Decidiendo para un Futuro Mejor”, implementado en Perú.
- ▶ La entrega de información a través de la campaña intensiva, logró reducir la tasa de deserción en 1,15 pps, de una base de 3,26%, luego de seis meses de la campaña.
- ▶ El efecto subió fuertemente (a 1,87 pps) cuando a los padres también se les mostró la información.

- “Datos científicos que los estudiantes recopilan y combinan para construir y defender sus afirmaciones” - Kuhn and Reiser, 2005
- “Mediciones, la autoridad de expertos o fuentes calificadas, o experimentos que pueden ser usados para defender un punto de vista” - Macagno, 2016
- “Datos cuantitativos o cualitativos usados para responder una pregunta, resolver un problema o tomar una decisión” - Aikenhead, 2004



# ¿Qué tipos de Evidencia existen?



Evidencia descriptiva



Encuestas de satisfacción



Evaluación de Procesos



Evaluación pre - post

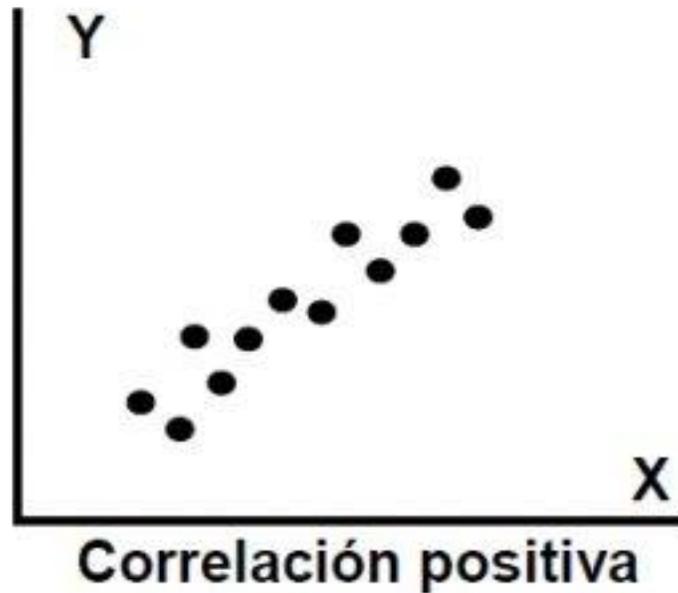


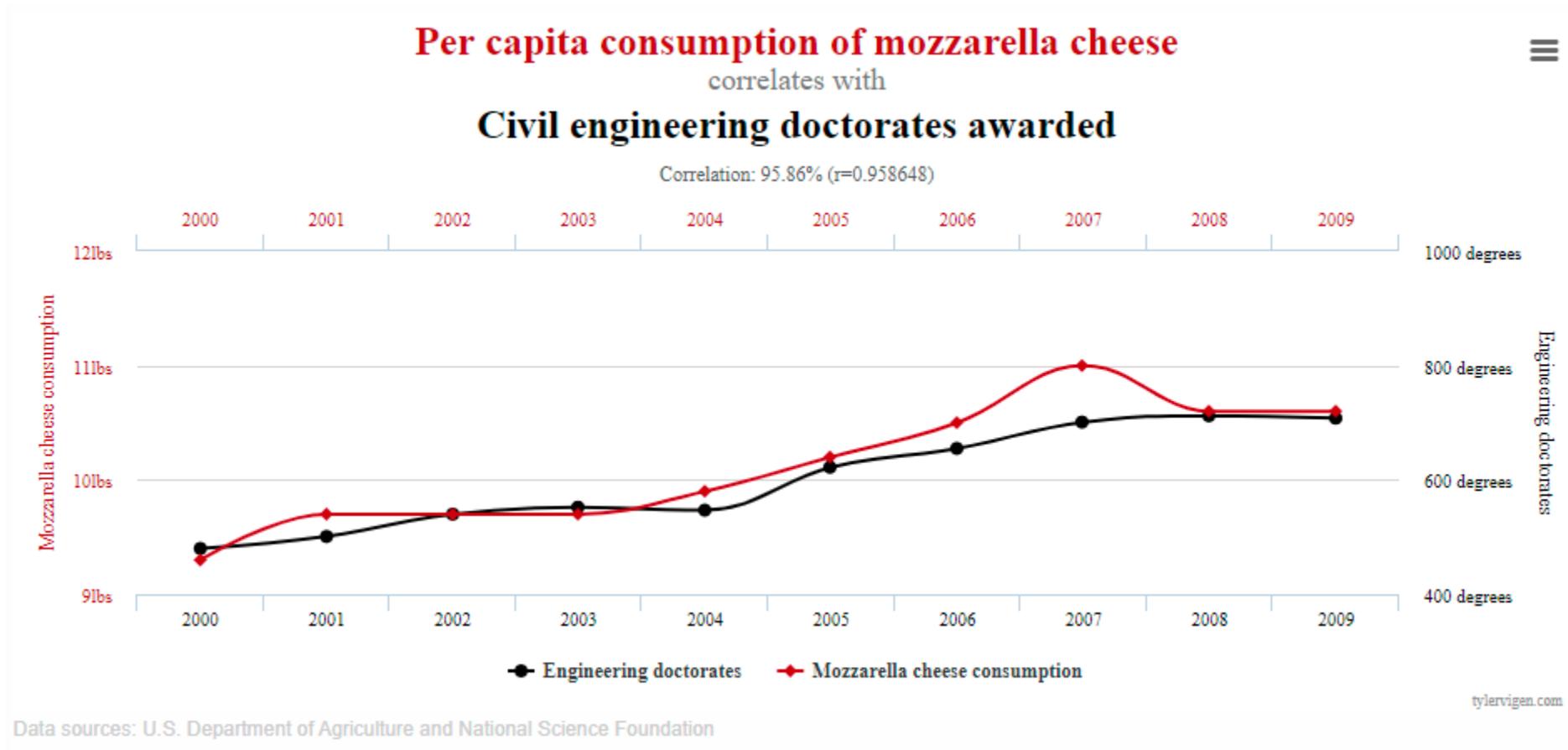
Muchas otras...

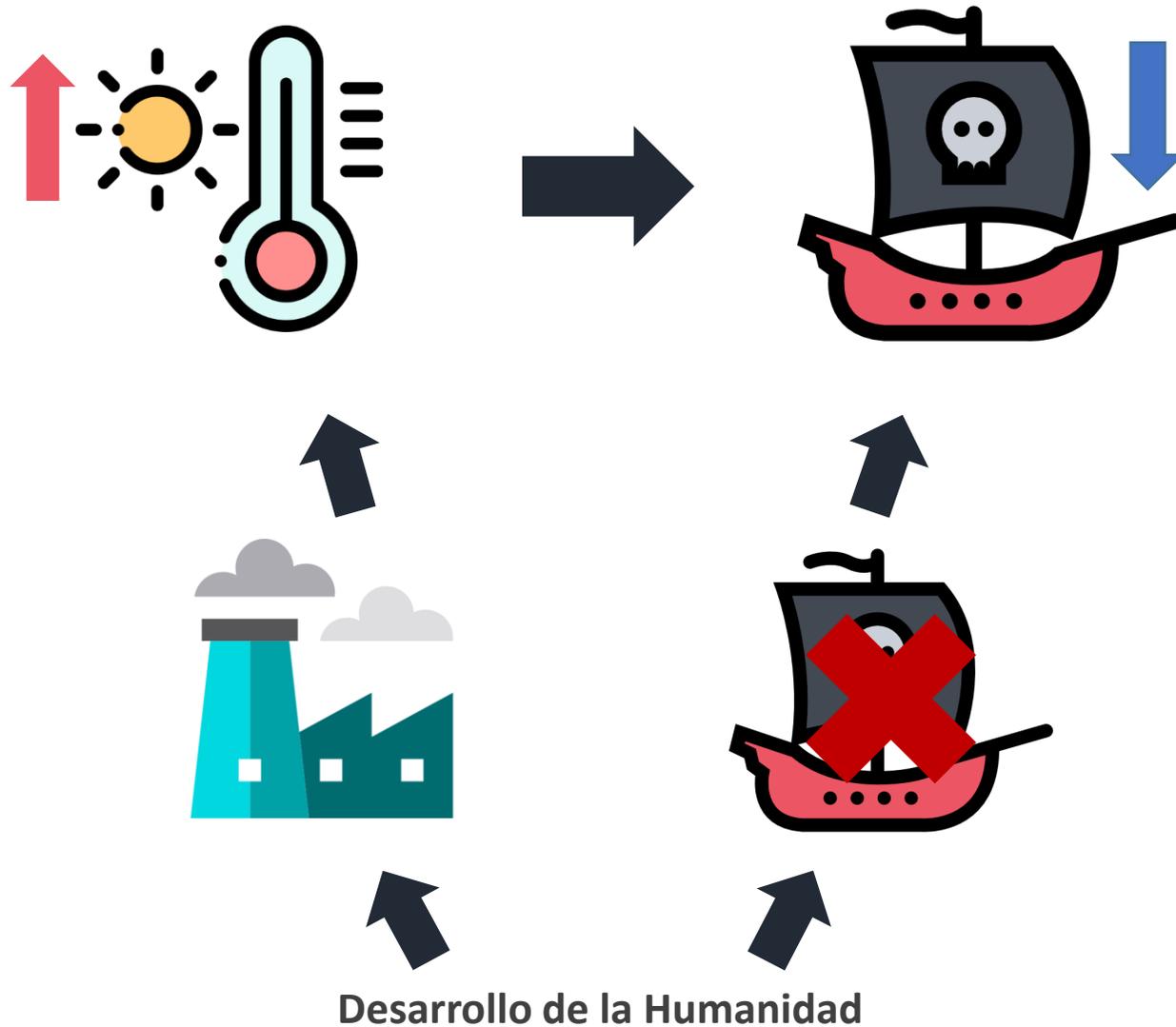
pero aún no atribuyen causa- efecto

# ¿Cómo atribuimos causalidad?

Un primer acercamiento es la idea de la **correlación**, es decir, la relación recíproca entre dos fenómenos.



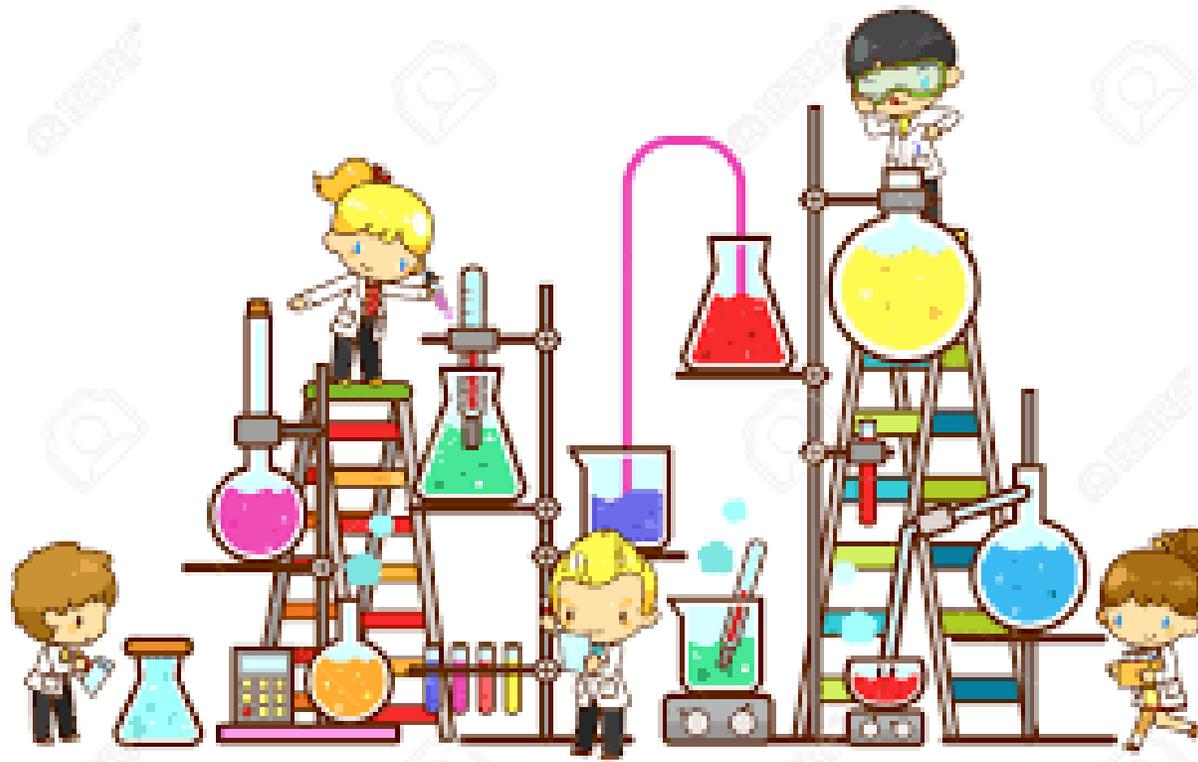




Por ende, la  
correlación no  
implica causalidad

Para establecer **causalidad** entre dos fenómenos es necesario:

- Aislar o controlar todas las variables
- Mantener todas las variables constantes, excepto la variable explicativa



# ¿Cómo obtener la mejor evidencia?



FUNCIONAN

Base racional para la  
toma de decisiones

Permiten la  
Estandarización

Aseguran la Calidad



Y si es tan buena, ¿Por qué casi nadie la usa?

Costoso

Ilusión de irrelevancia

Desajuste con tiempos políticos

Razones éticas

Requiere invertir tiempo

Percepción como mecanismo control

Falta de cultura de evidencia

# ¿Cómo lo hacemos entonces?: Formas de trabajar con la evidencia en los programas sociales

Programas con diseños con altos estándares de calidad

Programas basados en evidencia

Break

# Herramientas para la construcción de indicadores y su utilidad en el proceso de toma de decisiones



# Contenidos

- Parte 1
  - Programas basados en evidencia
  - Sistemas de información: usuario, intervención, finanzas
  - Relación entre sistemas de información
  - Conceptos relevantes: características de los indicadores
  - Ejemplos y aplicaciones prácticas
- Parte 2
  - Niveles jerárquicos y toma de decisión
  - Agregación de indicadores
  - Ciclo de vida de un programa
  - Plan de gestión de información: aspectos a monitorear y toma de decisión



# Parte 1

## Herramientas para la construcción de indicadores



Organizaciones caminan hacia generar el **impacto social** deseado

# ¿Qué es un programa basado en evidencia?



- **Especificidad:** contar con un diseño correctamente especificado, donde se distingue el problema que aborda el programa, sus causas y efectos.
- **Disponibilidad:** refiere a lo listo y al alcance que se encuentra para ser implementado.
- **Evaluación:** contar con un diseño de evaluación experimental o cuasi-experimental.
- **Impacto:** constatar las relaciones de causa-efecto estipuladas en el diseño

# ¿Qué es un sistema de información?

**Conjunto organizado de elementos interrelacionados** que trabajan juntos para recopilar, procesar, almacenar y difundir información, **principalmente para apoyar la toma de decisiones dentro de una organización.**

Además, soportan la coordinación, control, análisis y visualización de los procesos de la organización.



# Elementos de un sistema de información

El inventario mínimo de un sistema de Información debería contener al menos:

1. **Registro de Usuarios**
2. **Registros Financieros - Contables**
3. **Registros de Acciones de Implementación (gestión de la implementación)**
4. **Registros Administrativos (recursos humanos, xej.)**

La capacidad de los sistemas de información - y de los procesos a los que éstos dan soporte - de **compartir datos**, posibilitar el intercambio de información y conocimiento entre ellos.



## Interoperabilidad



Evita la doble digitación y sus errores



Permite acceder a BBDD de otras organizaciones

# Relaciones entre sistemas de información

Esto representa el salto de una base de datos a una estructura de bases de datos y los cimientos para un **Sistema de Información**

Variable de  
identificación



Variable de  
identificación



# Indicadores: características

Los **indicadores** son una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto al logro o resultado de diferentes aspectos del programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, bienes, servicios o una meta, permiten evaluar desempeño. Se construyen a partir de los objetivos.

Además, de acuerdo a DIPRES , los indicadores deben **ser**:

Pertinentes	Costo razonables
Independientes de factores externos	Comparables
Confiables	Simple y comprensivos



# Indicadores: características

Los **indicadores** son una herramienta que entrega **información cuantitativa** respecto al logro o resultado de diferentes aspectos del programa, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

Expresión que establece una relación entre dos o más variables, la que comparada con períodos anteriores, bienes, servicios o una meta, permiten evaluar desempeño. Se construyen a partir de los objetivos.

Además, de acuerdo a la CEPAL, un buen indicador debe poseer las siguientes características:

Ser objetivo	Se medible objetivamente
Ser relevante	Ser específico
Ser práctico y económico	Estar asociado a un plazo



# La sensibilidad también importa

Refiere a la capacidad de **captar las variaciones sutiles y revelar a tiempo los cambios** en los factores o problemas que se pretenden abordar.

La sensibilidad se puede abordar de dos maneras:

- Factor variabilidad
- Factor tiempo



# Ejemplo de sensibilidad

Índice de calidad de atención hospitalaria: está dado por una función que utiliza la tasa de mortalidad y de infecciones intrahospitalarias.

- Tasa de mortalidad  $= \frac{\text{Total de muestras en el centro de salud}}{\text{Total de egresos del centro de salud}} * 100$

- Tasa de infecciones intrahospitalarias  $= \frac{\text{Total de infecciones nosocomiales en el centro de salud}}{\text{Total de egresos del centro de salud}} * 100$

- Índice de calidad de atención hospitalaria  $\boxed{\text{Índice de Calidad Hospitalaria} = 0.6 * TC1 + 0.4 * TC2}$



# Ejemplo de sensibilidad

Transformación de tasas: comparación en la utilización de función lineal respecto a tramos

Utilizando función lineal		Utilizando tramos	
Tasa de mortalidad	Tasa de infección intrahospitalaria	Tasa de mortalidad	Tasa de infección intrahospitalaria
Si TM menor a 1%, calificación 1	Si TI menor a 0,1%, calificación 1	Si TM menor a 1%, calificación 1	Si TI menor a 0,1%, calificación 1
Si TM mayor a 5%, calificación 0,5	Si TI igual a 0,4%, calificación 0,5	Si TM mayor a 5%, calificación 0,5	Si TI igual a 0,4%, calificación 0,5
Si TM mayor a 1% y menor a 5%, calificación dada por función lineal que une los puntos	Si TI mayor a 0,8%, calificación 0	Si TM mayor a 1% y menor a 5%, calificación 0,75	Si TI mayor a 0,8%, calificación 0
	Si TI mayor a 0,1% y menor a 0,4%, calificación dada por función lineal entre los puntos		Si TI mayor a 0,1% y menor a 0,4%, calificación 0,75
	Si TI mayor a 0,4% y menor o igual a 0,8%, calificación dada por función lineal entre los puntos		Si TI mayor a 0,4% y menor o igual a 0,8%, calificación 0,25



# Ejemplo de sensibilidad

Utilizando función lineal

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.30	1	5.0	5.0
	.46	1	5.0	10.0
	.47	1	5.0	15.0
	.50	1	5.0	20.0
	.50	1	5.0	25.0
	.57	1	5.0	30.0
	.59	1	5.0	35.0
	.63	1	5.0	40.0
	.67	1	5.0	45.0
	.71	1	5.0	50.0
	.73	1	5.0	55.0
	.73	1	5.0	60.0
	.74	1	5.0	65.0
	.78	1	5.0	70.0
	.82	1	5.0	75.0
	.86	1	5.0	80.0
	.88	1	5.0	85.0
	.88	1	5.0	90.0
	.89	1	5.0	95.0
	.94	1	5.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

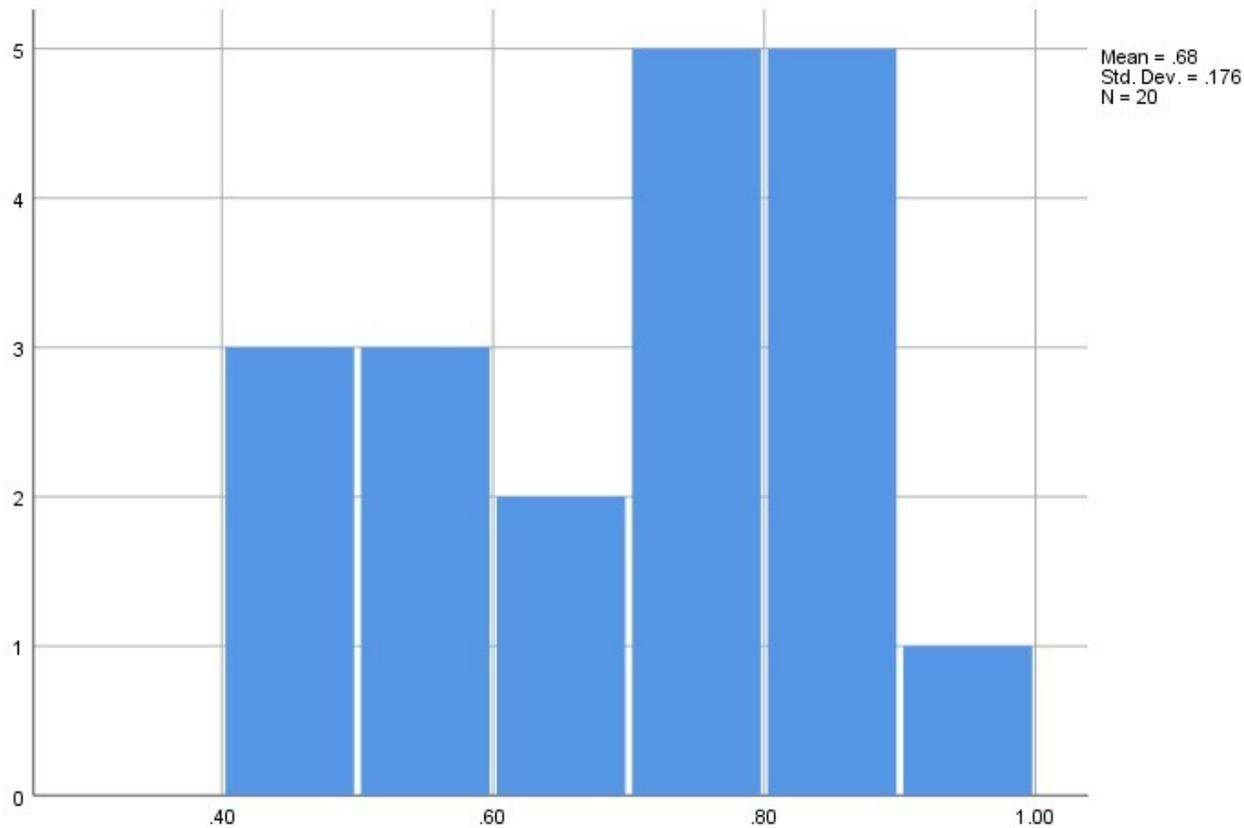
Utilizando tramos

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	.30	1	5.0	5.0
	.45	2	10.0	15.0
	.55	7	35.0	50.0
	.60	1	5.0	55.0
	.75	7	35.0	90.0
	.85	2	10.0	100.0
Total	20	100.0	100.0	

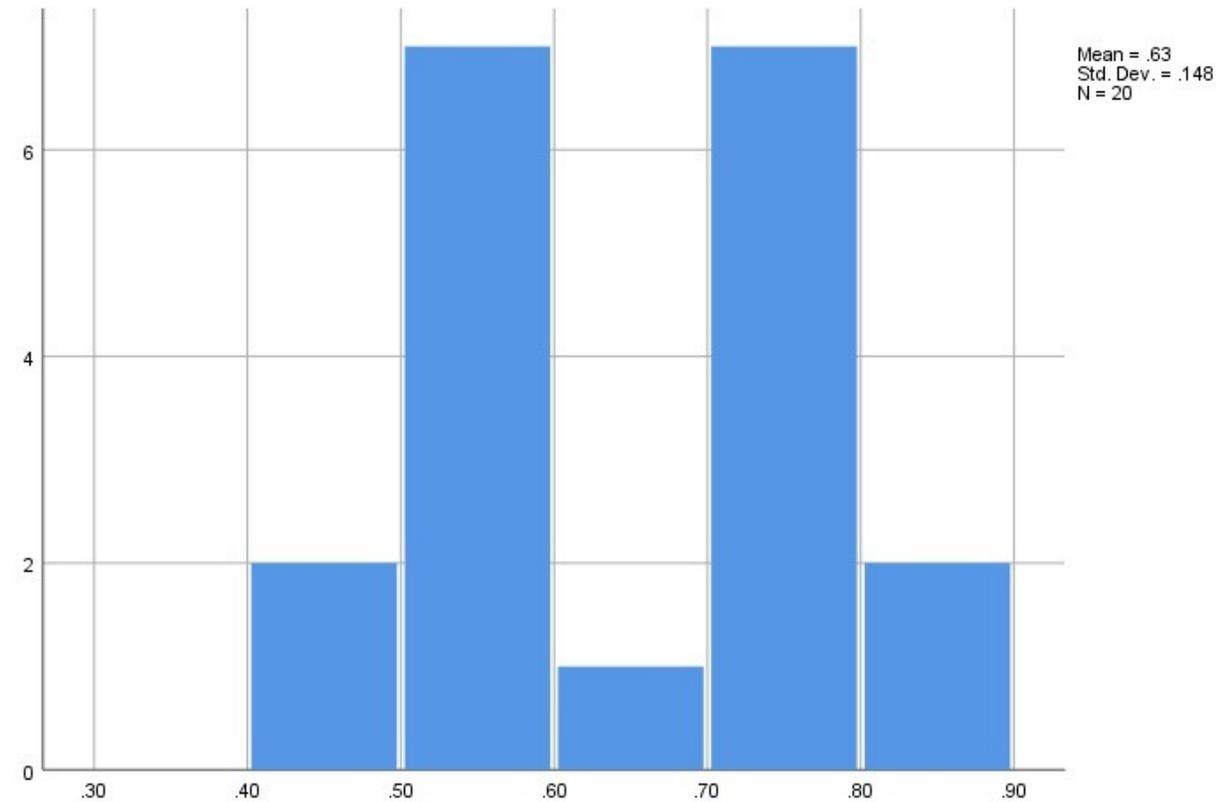


# Ejemplo de sensibilidad

Utilizando función lineal



Utilizando tramos



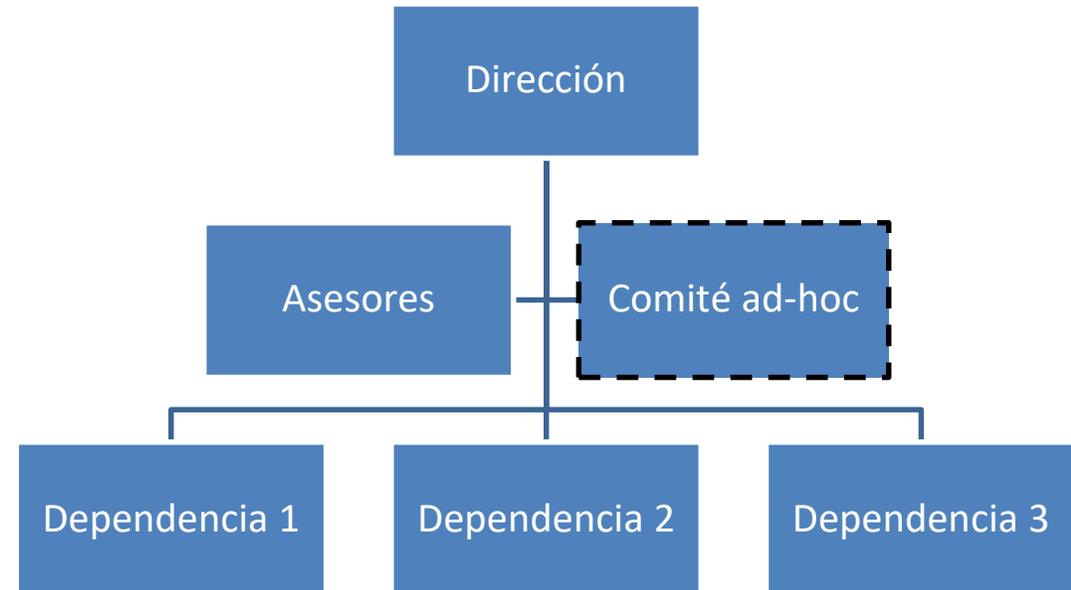
## Parte 2

# Utilizar resultados para la toma de decisiones



# Procesos y estructura organizacional

- **Estructura jerárquica del programa:**  
establece niveles, autoridad, relaciones y responsabilidad entre los diferentes cargos/dependencias del programa.



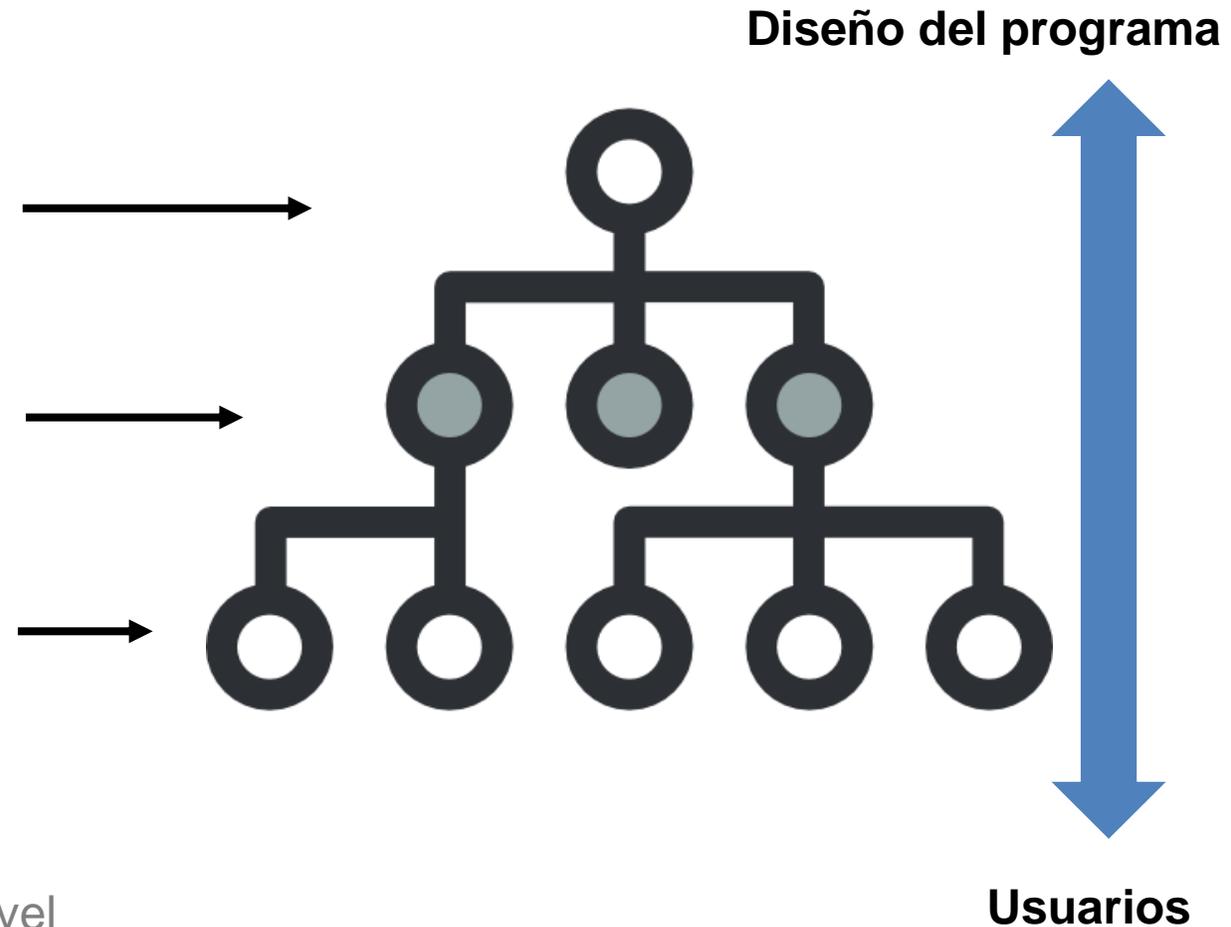
# Estructura jerárquica y toma de decisiones

Niveles jerárquicos para la toma de decisiones:

- **Nivel estratégico:** toma decisiones respecto al diseño del programa
- **Nivel operativo/coordinador:** toma medidas correctivas respecto a la implementación apegándose al diseño.
- **Nivel implementador:** toma decisiones para ejecutar las actividades del programa con fidelidad al modelo.



Para cada nivel jerárquico es relevante identificar el nivel de agregación del indicador que resulta útil para la toma de decisiones.



# Indicadores: niveles de agregación

Calcular los indicadores a distintos niveles de agregación nos permite tomar decisiones en torno a la ejecución y desempeño del programa. Esto lo realiza cada uno de los niveles jerárquicos estipulados en el diseño del programa.

Ejemplo: asistencia a sesiones



# Ciclo de vida de un programa

## Pre ejecución

## Ejecución

## Post ejecución

Ingres a y se evalúan condiciones de entrada (línea de base)

Recibe bienes y/o servicios

Egres a y se registran sus condiciones de salida



Información de los participantes o beneficiarios

Información de los participantes o beneficiarios

Información de la operación del programa

Información financiera de la operación del programa

Sistemas de información

# Plan de gestión de la información de un programa

Un **plan de gestión de información** para la correcta gestión del programa se basa en los 3 sistemas de información del programa y los indicadores que permiten calcular:

- Sistema de usuarios de la intervención
- Sistema de gestión de la intervención
- Sistema de información financiera

Para su elaboración deben definirse:

- ✓ Etapa del programa
- ✓ Aspecto a monitorear
- ✓ Indicadores
- ✓ Nivel jerárquico
- ✓ Decisiones asociadas a cada actor
- ✓ Temporalidad
- ✓ Reportabilidad
- ✓ Instancia de toma de decisión y registro



# Plan de gestión de la información de un programa

Para elaborar un **plan de gestión de información** del programa, debe definirse:

- ✓ **Etapas del programa:** según el ciclo de implementación de un programa se puede clasificar en inicio (pre-ejecución), operación (ejecución), y cierre (post-ejecución). Estos momentos están determinados por la preparación de la intervención, el trabajo directo con los/las beneficiarios/as y por las actividades administrativas de cierre.
- ✓ **Criterios:** ámbitos del programa que requieren ser monitoreado durante la implementación para asegurar la fidelidad al modelo
- ✓ **Indicadores:** conjunto de indicadores que permiten dar seguimiento al criterio a monitorear. Se debe identificar el nivel de agregación al cual se analizará el indicador para permitir la toma de decisiones en los distintos niveles jerárquicos del programa.
- ✓ **Nivel jerárquico:** posición en la estructura jerárquica del programa que ocupa quien se encuentra a cargo de tomar decisiones respecto al aspecto a monitorear.



Etapas del programa

Criterios

Indicadores

Nivel jerárquico

Decisiones

Temporalidad

Reportabilidad

Instancia

# Plan de gestión de la información de un programa

Para elaborar un **plan de gestión de información** del programa, debe definirse:

- ✓ **Decisiones:** acciones a tomar por el actor que ocupa el nivel jerárquico correspondiente para una correcta ejecución del programa, tomando medidas preventivas necesarias para asegurar la fidelidad al modelo.
- ✓ **Temporalidad:** frecuencia con la que se monitorea el cumplimiento de los aspectos , por ejemplo: por hito, permanente, por algún tipo de frecuencia determinada por el programa
- ✓ **Reportabilidad:** se debe especificar la forma en que serán analizados los indicadores, puede ser desde una simple hoja de cálculos, hasta un panel de visualización de datos actualizados en tiempo real.
- ✓ **Instancia:** se debe establecer los mecanismos de comunicación y registro de las decisiones tomadas por el programa. Esto permite establecer trazabilidad, además de identificar buenas prácticas, y posibles adaptaciones/mejoras del programa.



Etapas del programa

Criterios

Indicadores

Nivel jerárquico

Decisiones

Temporalidad

Reportabilidad

Instancia

# Ciclo de vida de un programa: aspectos a monitorear

## Pre ejecución

Ingresa y se evalúan condiciones de entrada (línea de base)



Información de los participantes o beneficiarios

- Cumplimiento de criterios de focalización
- Cumplimiento de metas de cobertura
- Medición de situación de ingreso de los beneficiarios

## Ejecución

Recibe bienes y/o servicios



Información de los participantes o beneficiarios

- Medición de grado de cumplimiento de la intervención
- Medición de situación de salida de los beneficiarios

## Post ejecución

Egresa y se registran sus condiciones de salida



# Información del usuario para la gestión del programa: pre ejecución (inicio)

Etapa del programa	Aspecto	Nivel jerárquico	Detecta – Gatilla decisiones	Temporalidad	Reportabilidad	Instancia
Inicio (pre-ejecución)	Cumplimientos de criterios de focalización (incluye programas de cobertura universal o parcial)	Implementador/monitor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento de criterios de focalización en candidatos               <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceptación de ingreso/postulación de candidato</li> <li>Priorización de candidatos para posterior selección en base a ranking</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Única instancia por usuario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa, ejemplos:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión panel de monitoreo</li> <li>Informe en pdf</li> <li>Hoja de cálculo</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa, por ejemplo, reunión semanal o minuta por correo</li> </ul>
		Operativo/coordinador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas en proceso de selección y toma medidas correctivas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de criterios más exigentes que los impuestos por el diseño</li> <li>Flexibilización no autorizada de requisitos para completar coberturas</li> </ul> </li> <li>Priorización de candidatos para posterior selección en base a ranking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanente o con algún tipo de frecuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa</li> </ul>
		Estratégico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemas en proceso de selección y toma medidas correctivas:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Utilización de criterios más exigentes que los impuestos por el diseño</li> <li>Flexibilización autorizada de requisitos para completar coberturas</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanente o con algún tipo de frecuencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A definir por el programa</li> </ul>

# Ciclo de vida de un programa: aspectos a monitorear

## Pre ejecución

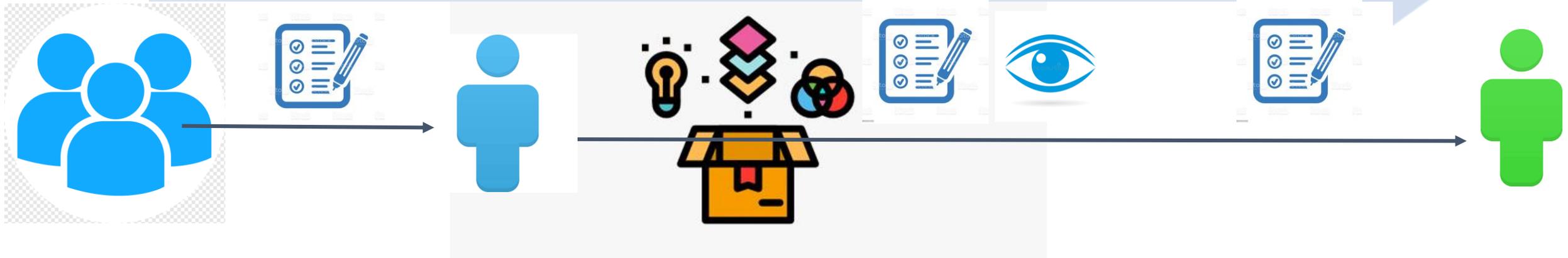
Ingresa y se evalúan condiciones de entrada (línea de base)

## Ejecución

Recibe bienes y/o servicios

## Post ejecución

Egresos y se registran sus condiciones de salida



## Información de la operación del programa

- Proceso de preparación del programa (reclutamiento, capacitación, difusión, compras)
- Diagnósticos, levantamiento de líneas base y planificación de intervenciones por usuarios(\*)
- Secuencia de actividades
- Contenido de las actividades
- Continuidad de las intervenciones
- Entrega de productos y servicios
- Cierre administrativo (indicadores de eficiencia, indicadores de contratos y otros aspectos legales)
- Cierre programático (coberturas, egresos, fidelidad)

# Información de las intervenciones para la gestión del programa: ejecución (operación)

Etapa del programa	Aspecto	Nivel jerárquico	Detecta – Gatilla decisiones	Temporalidad	Reportabilidad	Instancia
Operación (ejecución)	Secuencia de actividades	Implementador/monitor:	En principio nada	-	A definir por el programa	A definir por el programa
		Operativo/coordinador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementador no ejecuta secuencia de actividades de acuerdo con diseño y/o planificación de la intervención individual(*)               <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma acciones respecto del implementador/Solicita cambio de personal</li> </ul> </li> <li>Implementador no registra adecuadamente secuencia de actividades               <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma acciones respecto del implementador/Solicita cambio de personal</li> </ul> </li> <li>Cumplimiento de secuencia correctamente y registro(*)               <ul style="list-style-type: none"> <li>Instruye pagos conforme a diseño</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Permanente</li> <li>Con alguna frecuencia predefinida</li> </ul>	A definir por el programa	A definir por el programa
		Estratégico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incumplimiento <u>global</u> de secuencia de actividades               <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma definiciones operativas y/o replantea diseño (futuras intervenciones)</li> </ul> </li> <li>No se registra cumplimiento de secuencia de actividades (monitoreo global)               <ul style="list-style-type: none"> <li>Toma definiciones operativas y/o replantea mecanismos de registro de información (futuras intervenciones)</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Por hitos</li> </ul>	A definir por el programa	A definir por el programa

# Ciclo de vida de un programa: aspectos a monitorear

## Pre ejecución

Ingresa y se evalúan condiciones de entrada (línea de base)



## Ejecución

Recibe bienes y/o servicios



## Post ejecución

Egresos y se registran sus condiciones de salida



## Información financiera de la operación del programa

- Pre-inversión: pilotajes, adaptaciones, gasto en diseño, licencias, certificaciones, estudios
- Gastos de preparación para la intervención: materiales, procesos de reclutamiento, capacitación, difusión (100% operativo)
- Gastos operativos
- Gastos de soporte
- Pago final de proveedores

# Información financiera de la operación del programa: ejecución (operación)

Etapa del programa	Aspecto	Nivel jerárquico	Detecta – Gatilla decisiones	Temporalidad	Reportabilidad	Instancia
Ejecución (operación)	Gastos 100% operativos	Implementador/monitor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>En principio nada</li> </ul>		A definir por el programa	A definir por el programa
		Operativo/coordinador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Detecta cumplimiento de hitos/tareas planificadas</li> <li>Paga o retiene pago de ejecutores/proveedores</li> <li>Desembolsa subsidios*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante la intervención</li> <li>Por hitos</li> </ul>	A definir por el programa	A definir por el programa
		Estratégico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorea cumplimiento del presupuesto</li> <li>Acciones correctivas para apegarse a presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante la intervención</li> <li>Por hitos</li> </ul>	A definir por el programa	A definir por el programa
Ejecución (operación)	Gastos 100% de soporte	Implementador/monitor:	<ul style="list-style-type: none"> <li>En principio nada</li> </ul>		A definir por el programa	A definir por el programa
		Operativo/coordinador:	<ul style="list-style-type: none"> <li>En principio nada</li> </ul>		A definir por el programa	A definir por el programa
		Estratégico:	<ul style="list-style-type: none"> <li>Monitorea cumplimiento del presupuesto</li> <li>Acciones correctivas para apegarse a presupuesto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Durante la intervención</li> <li>Por hitos</li> </ul>	A definir por el programa	A definir por el programa