



ESCUELA DE GOBIERNO
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE

Del control a la mejora:

Implementación y uso del Sistema de M&E de programas en la administración pública chilena



Por: Ignacio Bau Villarroel
Profesor Guía: Osvaldo Larrañaga

Agenda



01

Sistema de Monitoreo y Evaluación en Chile

02

Objetivos y Preguntas de Investigación

03

Aproximación Metodológica

04

Hallazgos sobre Implementación

05

Tensiones en el Uso de Información

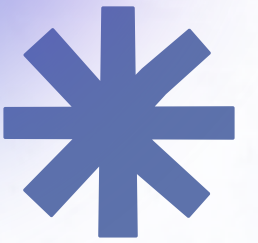
06

Recomendaciones de PP

07

Reflexiones Finales

Sistema de Monitoreo y Evaluación en Chile



Herramienta fundamental de la gestión pública moderna **diseñada para hacer seguimiento sistemático del desempeño de programas y generar evidencia sobre sus resultados e impactos.**

Evolución del Sistema

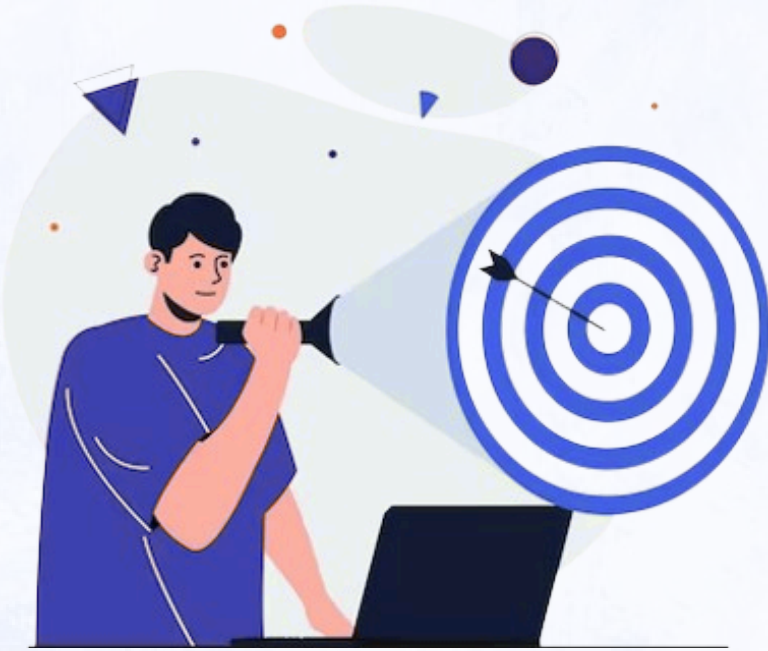
- **1990s:** Introducción Nueva Gestión Pública
- **2000s:** Sistema de Control de Gestión DIPRES
- **2011:** Incorporación MDSF

Ciclo de Vida y Evaluación

- **Diseño/Formulación**
Evaluación Ex-Ante (MDSF/DIPRES)
- **Ejecución corto plazo**
Monitoreo Ex-dure
- **Ejecución largo plazo**
Evaluación Ex-Post (DIPRES)



Objetivo y Preguntas de Investigación



Objetivo Central

Comprender cómo las instituciones públicas (*estudio de casos*) desarrollan capacidades efectivas de monitoreo y evaluación, y cómo la información generada contribuye a la mejora de la gestión pública.

1.- Implementación:

¿Cómo implementan el sistema M&E las instituciones?

- Soluciones organizacionales
- Factores críticos de éxito
- Prácticas efectivas

2.- Uso de la información:

¿Qué ocurre con la información una vez producida?

- Vinculación con decisiones
- Mejora programática
- Gestión institucional

Aproximación metodológica: estudio de casos críticos

Necesidad de patrocinio desde la SES

Beneficio mutuo

"Casos fueron seleccionados por su potencial para extraer buenas prácticas y mecanismos diversos de implementación exitosa"
- Camila Leiva, Jefa Depto Monitoreo (SES)

Instrumento de recolección



1.-Entrevistas semiestructuradas

- Adaptación encuesta INCE



2.-Revision de fuentes secundarias

- Reglamentos
- Informes
- Papers

Dimensiones del Análisis (scope)



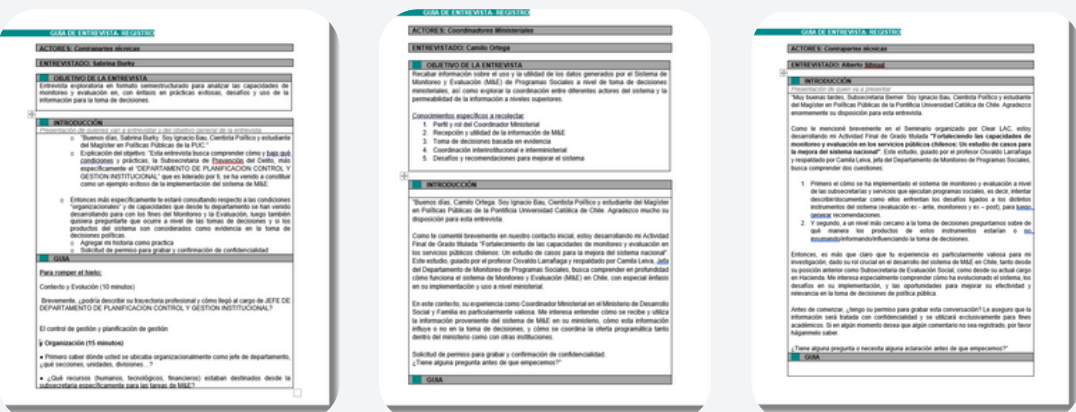
Estructura institucional



Espacios de dialogo



Uso de la información



Fuentes de información:



01 Contrapartes Técnicas



02 Coordinadores Ministeriales



03 Expertos y Académicos

Un total de 18 entrevistas conducidas

Subsecretaría de Servicios Sociales

01

Subsecretaría de Educación

02

Subsecretaría de las Culturas y las Artes

03

Subsecretaría de Prevención del Delito

04



ESCUELA DE
GOBIERNO

PRIMERA PREGUNTA: *¿CÓMO IMPLEMENTAN EL SISTEMA LAS INSTITUCIONES EXITOSAS?*

"Analizar cómo se ha implementado el sistema de monitoreo y evaluación a nivel de las subsecretarías seleccionada, documentando las diversas soluciones organizacionales"



Hallazgos sobre Implementación: El Punto de Partida

“

Nosotros a los servicios **no les impusimos nada**, solo la obligación legal de llenar la ficha. ¿Quién lo hace? ¿Cómo lo hace? ¿Y cómo se estructuran ellos para hacerlo? Nosotros no nos metimos en eso..." (Andrés Hernando, 2024)

”

Jefe de la División de Política Social del
Ministerio de Desarrollo Social (2010-2012)

Coyuntura Crítica

Flexibilidad inicial permitió el desarrollo de soluciones adaptadas a:

- ✓ Contextos organizacionales
- ✓ Recursos disponibles
- ✓ Naturaleza de la oferta programática
- ✓ Necesidades específicas



Resultado

Desarrollo de diversos modelos de implementación y soluciones:

- ✓ Adaptación a contextos institucionales
- ✓ Soluciones organizacionales innovadoras
- ✓ Capacidades diferenciadas

Hallazgos sobre Implementación: Los casos

Dimensiones	Servicios Sociales	Educación	Culturas y Artes	Prevención del Delito
Contraparte Técnica	• Sabrina Burky • Depto. Metodología • División Promoción Social	• Alberto Sthioul • Centro de Estudios • Dependencia Gabinete	• Carlos Silva • Sección Planificación • Depto. Planificación	• José M. González • Unidad Planificación • Ubicación Gabinete
Contexto Institucional	• 28 programas sociales • 4M+ beneficiarios • MM\$500.000	• 29 programas • 9M+ beneficiarios • MM\$8.200.000	• 62 programas • 11M+ beneficiarios • MM\$140.000	• 8 programas • 94K beneficiarios • MM\$53.464
Implementación	• Pre-monitoreo • Recetario institucional • Gestión preventiva	• Informalidad productiva • Sistemas robustos • Personal estable	• Sistema SIRAC • 700+ capacitados • Triple validación	• Sistema propio • Monitoreo mensual • Semaforización
Aprendizajes	• Sistema recursivo • Anticipación • Mediación técnica	• Memoria institucional • Acceso a datos • Relaciones estables	• Capacitación clave • Sistemas propios • Validación multinivel	• Cultura evaluativa • Gestión preventiva • Uso estratégico
En sus palabras	"Es un proceso que requiere no solamente una persona llevando esto internamente... aquí el equipo busca acercar el estado a las personas" - Sabrina Burky	"El éxito pasa por la experiencia, la no rotación de equipos, la no rotación de responsabilidades" - Alberto Sthioul	"Nosotros no somos un buzón entre el equipo programático y MDS... verificamos que se vaya cumpliendo lo comprometido" - Carlos Silva	"La verdad es que tiene que ver con el tiempo y la cultura que pudimos instalar de control de gestión" - José M. González

Factores críticos de éxito

Ubicación Estratégica

Estabilidad del Personal

Sistemas Propios

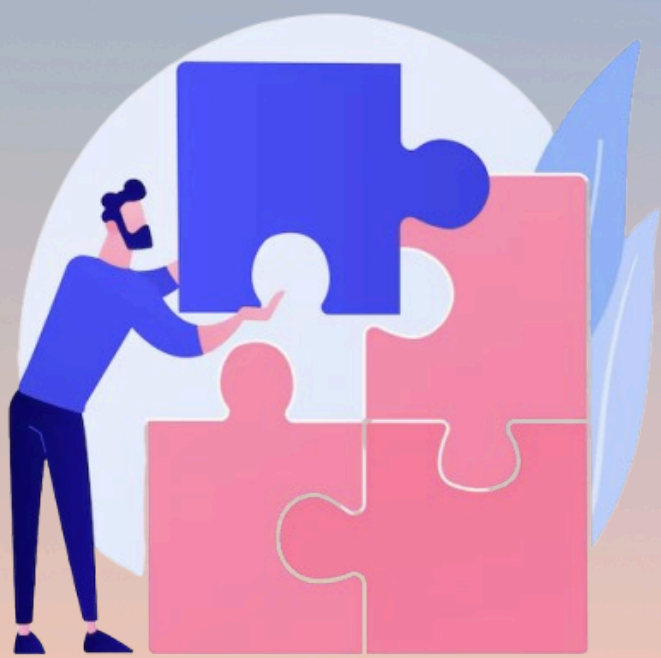
Mediación Técnica Efectiva



ESCUELA DE
GOBIERNO

SEGUNDA PREGUNTA: *¿QUÉ OCURRE CON LA INFORMACIÓN UNA VEZ PRODUCIDA?*

*"Examinar cómo los productos generados por el sistema de monitoreo y evaluación
insuman la toma de decisiones en distintos planos"*





1.- Tensión entre control y aprendizaje

Manifestaciones:

- Incentivos orientados a evitar sanciones
- Rigidez temporal en ciclos evaluativos
- Predominio de cumplimiento formal

"El sistema no funciona con incentivos a mejorar, sino que el incentivo es que no te castiguen" (C.Ministerial)

2. Sesgo Presupuestario

Evidencia:

- Desfase temporal significativo
- Desconexión entre desempeño y decisiones
- Gestión defensiva de información

"Las decisiones basadas en monitoreo recién tendrán efectos para el 2026" (C.Ministerial)

3. Asimetría en Interpretación

Consecuencias:

- Monopolio interpretativo de DIPRES
- Duplicidad funcional con SES
- Deterioro de legitimidad sistémica

"DIPRES toma decisiones a puerta cerrada independiente del trabajo técnico realizado" (C.Ministerial)

4. Limitaciones Instrumentales

Hallazgos:

- Retroalimentación sin profundidad analítica
- Estandarización que ignora especificidades
- Información insuficiente para mejoras

"Observaciones que no terminan diciendo nada sustantivo para la mejora" (C.Ministerial)

Tensiones en el Uso de Información: ¿Transformación real o cambios superficiales?



- Intentos de Mejora (2021-2024)

Nueva Temporalidad

Evaluación en junio-julio

Convergencia

DIPRES-SES criterios comunes

Innovaciones

Nuevas metodologías

- Pero la realidad persiste...

"El riesgo es que el sistema se perciba únicamente como mecanismo de control presupuestario, cuando su verdadero potencial está en contribuir al aprendizaje"

- C. Crespo, CLEAR LAC

Después de dos años de cambios, estamos más cerca del riesgo que de la mejora



Para el Departamento de Monitoreo

- Evolucionar hacia rol facilitador y desarrollador de capacidades institucionales
- Desarrollar mecanismos sofisticados de acompañamiento técnico diferenciado
- Fortalecer canales de retroalimentación y espacios de intercambio entre contrapartes

Para el Sistema en su Conjunto

- Institucional: Revisar marco normativo para balance control-aprendizaje
- Operativo: Mantener equilibrio entre estandarización y flexibilidad local
- Cultural: Promover cultura evaluativa que valore utilidad práctica

Reflexión final...

Lo que hemos visto...

- Soluciones organizacionales innovadoras y adaptativas
- Capacidades institucionales efectivas en casos exitosos
- Intentos de mejora desde el nivel central

Los casos estudiados representan probablemente las mejores prácticas del sistema

Lo que me preocupa...

La metáfora del blackjack

Un juego donde la casa siempre gana



La propuesta alternativa

Empoderar a los servicios maximizando el uso interno de la información

"El verdadero valor del sistema M&E podría estar en su capacidad para generar aprendizajes internos más que en su rol de control externo"

¡GRACIAS POR SU ATENCIÓN!



**Escanea para acceder al
documento completo**

Cualquier duda o consulta:

Correo: ibau@uc.cl

www.linkedin.com/in/ignacio-bau/