

El seguimiento en la gestión de los programas sociales

Monitoring in the management of social programs

Liz M. Espinoza-Beraún¹, Juan C. Espinoza-Beraún^{2,#}, Silvana Molina-Espinoza^{3,a,%}

Resumen

Objetivo. La investigación realizada tuvo el objetivo de analizar el proceso de seguimiento ejecutado por el servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA MÁS, para una adecuada gestión de calidad. **Métodos.** Fue una investigación de enfoque cuantitativo, nivel explicativo, de diseño no experimental, transeccional. Se consideró como población al conjunto de especialistas de las Unidades Territoriales del Programa, por lo cual, la muestra estuvo conformada por 20 sujetos. Se empleó un cuestionario, previamente validada por expertos y fiabilizadas. Se aplicaron las consideraciones éticas de la investigación. Se realizó análisis descriptivo y se comprobaron las hipótesis. **Resultados.** Los resultados muestran que el Programa Nacional Cuna Mas, no cuenta con un Sistema de Seguimiento, sino, sólo con un conjunto de acciones que no se operativizan en un seguimiento real, mostrando serias limitaciones, ya que carece de un marco teórico conceptual y de un marco normativo establecido y aprobado en un documento técnico que especifique estructura y función del proceso de seguimiento, plazos, responsables, recursos e instrumentos que faciliten la operatividad de las acciones de seguimiento. **Conclusiones.** El Programa Nacional Cuna Mas, no cuenta con un Sistema de Seguimiento adecuado que impacte negativamente en los procesos y acciones de monitoreo para el logro de los resultados propuestos afectando la calidad de la gestión de los programas, lo que supone acciones de mejora.

Palabras clave: sistema de seguimiento, monitoreo, calidad, gestión, programas sociales, Cuna Más.

Abstract

Objective. The research carried out had the objective of analyzing the follow-up process carried out by the accompaniment service for the families of the CUNA MÁS National Program, for an adequate quality management. **Methods.** It was a research with a quantitative approach, explanatory level, non-experimental design, transectional. The group of specialists from the Territorial Units of the Program was considered as a population, therefore, the sample consisted of 20 subjects. A questionnaire was used, previously validated by experts and reliable. The ethical considerations of the research were applied. Descriptive analysis was performed and hypotheses were tested. **Results.** The results show that the National Program Cuna Mas does not have a Monitoring System, but only a set of actions that are not operationalized in a real monitoring, showing serious limitations, since it lacks a conceptual theoretical framework and a Regulatory framework established and approved in a technical document that specifies the structure and function of the monitoring process, deadlines, managers, resources and instruments that facilitate the operation of monitoring actions. **Conclusions.** The Cuna Mas National Program does not have an adequate Monitoring System that negatively impacts the monitoring processes and actions to achieve the proposed results, affecting the quality of the management of the programs, which implies improvement actions.

Keywords: follow-up system, monitoring, quality, management, social programs, Cuna Mas.

¹Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social, Lima

²Centro Consultor en Investigación y Desarrollo Social Humano – SISDIM, Huánuco, Perú

³Universidad del Zulia, Venezuela

E-mail, ^asimoli66@hotmail.com

Orcid ID: [#]<https://orcid.org/0000-0002-9147-4951>, [%]<https://orcid.org/0000-0003-3758-9384>

Recibido: 17 de noviembre de 2019

Aceptado para publicación: 20 de marzo de 2020

Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons
Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)



Introducción

Dada la relevancia de promover un adecuado desarrollo infantil en la primera infancia y con el consiguiente impacto en la reducción de la pobreza; diferentes países de América Latina han implementado Políticas Públicas, que orientan el comportamiento del Estado respecto de la población (Harguindéguy, 2017; Boussagnet, Jacquot, & Ravinet, 2016; Béjar, 2011). Tales políticas se operativizan a través de Programas Sociales (Haushofer, Reisinger y Shapiro, 2015), las que realizan acciones concretas hacia los cambios de los modos de vida, consecuentemente contribuir con la calidad de vida de la población, siendo éstos, indicadores del bienestar social. En éstos últimos el acceso a servicios que oferta el Estado, buscan satisfacer las necesidades individuales y sociales de la población (Rofman, 2016; Gil-Zafra, 2016; Cabanillas, 2012; Musto, 1995).

En este contexto, los Programas Sociales son estrategias del Estado, para aliviar las carencias o reforzar capacidades clave de una determinada población (Daher, 2015). Sirven para que la población más necesitada pueda acceder a recursos para satisfacer sus necesidades básicas y consecuentemente incrementar el bienestar (CEPAL, 2016; Stame, 2003; Pardo, 2003). Pero, el diseño inicial de estos programas, no se mantienen en el tiempo, observando modificaciones ante la presencia de otros programas paralelos, con quienes tiene que interactuar. La relación de los programas o proyectos sociales con la política social en los distintos niveles (nacional, provincial o municipal), será virtuosa según cuáles sean las características que asuman los procesos de gestión, las condiciones del contexto y las capacidades estatales (Di Virgilio & Solano, 2012).

Según el análisis de García y García (2010) la mayor fortaleza de los programas o proyectos sociales se encuentra en el área de gestión financiera, auditoría y adquisiciones, mientras que su pilar más débil es el de monitoreo, seguimiento y evaluación. Si el objetivo de un programa es mejorar las condiciones sociales, la evaluación de tales programas, tiene el propósito de optimizar las actividades (Rossi, Freeman y Lipsey, 1999), como que respalda la gestión pública orientada a resultados (Ortegón, 2011; Arboleda, 2008) comparando los avances del proceso con los objetivos, identificando los aspectos que han dificultado

o favorecido el desempeño y avance, con ello, lograr aprendizajes (Rodríguez, 1999, Galeanda, 1999). De este modo, la evaluación de programas conlleva algo más que la mera utilización de metodologías científicas orientadas a medir indicadores e impactos. Por ello, los gobiernos de Latinoamérica han reconocido, en forma creciente, la importancia de contar con un sistema de seguimiento y evaluación para mejorar la calidad de sus servicios.

Al medir la eficacia de un programa social, lejos de enmarcarlo en fines políticos, es necesario definir sus metas, para así organizar cómo se desarrollará; luego ir observando cómo se está dando y poder compararlo con los resultados deseados (Carranza, 2015). Ello, implica disponer de información sobre el comportamiento de determinados criterios, para estimar si se han alcanzado o no los estándares prefijados en cuanto al funcionamiento y los resultados (Alvira, 1991). De esta manera, al hablar de seguimiento y evaluación de programas, se alude al conjunto de principios, estrategias y procesos que fundamentan la evaluación de acciones desarrolladas de forma sistemática en un determinado contexto, donde se mide hasta qué punto un programa alcanza ciertos objetivos (Cohen y Franco, 1992), con el fin de tomar las decisiones pertinentes que contribuyan a mejorar las estrategias de intervención social. En lo que se refiere a su contenido, comprende la evaluación de aspectos, particularmente de funcionamiento del programa, donde está la cobertura, recursos, actividades, productividad del personal y calidad de la atención.

En este marco, las políticas sociales del Perú en los últimos años ponen en agenda “la Inclusión Social”, la creación del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) representa un hito fundamental ya que concibe la inclusión como la situación en la que todas las personas puedan ejercer sus derechos, aprovechar sus habilidades y tomar ventaja de las oportunidades que se encuentran en su medio (MIDIS, 2016). Para alcanzarla, se articulan varios programas sociales, siendo uno de ellos el Programa Nacional Cuna Más (PNM) cuyo objetivo es mejorar el desarrollo infantil de niñas y niños menores de 3 años de edad en zonas de pobreza y pobreza extrema, superando las brechas en su desarrollo cognitivo, social, físico y emocional. Este programa brinda sus servicios mediante las modalidades de Cuidado Diurno y Acompaña-

miento a Familias (SAF).

Para garantizar el logro de los objetivos y resultados propuestos, el SAF debe contar con herramientas que le permita conocer avances, resultados, identificar dificultades así como predecir situaciones en los procesos y procedimientos operativos para la toma oportuna de decisiones. Debe proponer medidas correctivas e implementar su retroalimentación con el fin de optimizar la gestión, en el marco de la calidad y mejora continua; por lo tanto se considera fundamental analizar cómo se desarrolla el proceso de seguimiento, que permita determinar la eficiencia y el éxito de este programa, para asegurar la calidad en su gestión. Esto se logrará a través de una evaluación del seguimiento “para hacer, para actuar, para construir, para modificar” (Padrón, 2006, p.39), ayudando a construir un futuro deseado en relación con este programa.

El SAF debe revisar continuamente los procesos que desarrolla y que le permiten alcanzar el logro de sus objetivos propuestos en el marco de una gestión de calidad. En el contexto del estudio, se realizó un diagnóstico a través de la observación en el campo de trabajo, en el que se identifica una limitada normatividad aprobada oficialmente que norma las acciones de seguimiento desde el PNCM, pues no existe documento expreso (aprobado mediante resolución de Dirección Ejecutiva) que oriente dichas acciones. Asimismo, se observa una limitada aplicación del enfoque de gestión de la información como base teórica para acompañar a los profesionales a cargo de la gestión del servicio, en los procesos de recojo, registro, reporte y análisis de la información. Se percibe confusión entre Sistema de Seguimiento y Sistema de Información.

De esta forma, las deficiencias en el sistema de información del SI-SAF, limitan un seguimiento adecuado y oportuno para brindar alertas sobre la ejecución de metas, logro de objetivos y resultados, mermando la calidad del servicio que se ofrece al usuario final; con lo cual no se alimenta la toma de decisiones pertinentes del programa. Esto se confirma con los estudios de Vara-Horna (2007) al señalar que se han observado problemas en el monitoreo y evaluación de los programas sociales, tales como la ausencia de sistemas de información fiables y precisos para monitorear y evaluar la implementación e impacto de las políticas sociales, con limitado

uso de tecnologías de información, produciéndose una baja calidad y producción de los servicios sociales.

En el mismo orden de ideas, el informe de la Contraloría General de la República (2008) señala que una parte importante de los programas sociales carece de mecanismos de monitoreo y evaluación sistemáticos y permanentes. Muchos de los programas sociales carecen de línea de base actualizada, por lo que resulta difícil, medir avances, resultados e impacto. El seguimiento y monitoreo se limita a indicadores cuantitativos de proceso (número de charlas, cursos, atenciones realizadas, raciones distribuidas, créditos otorgados, visitas a la Web, etc.) dejando de lado los aspectos de calidad de servicio y producto. Asimismo, en algunos casos se confunde indicadores de proceso y producto con indicadores de resultado. Ello explica que no se cuente con información completa, oportuna y confiable de los resultados a nivel de la población participante.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT, 2016) señala la importancia de llevar a cabo procesos de evaluación y seguimiento rigurosos de los programas sociales, siendo el Sistema de Información una herramienta tecnológica que de forma automatizada almacena información en tiempo real (sistema web), elemento importante para el Seguimiento.

Tradicionalmente, los sistemas de seguimiento y evaluación se han concentrado sólo en recopilar y producir información básica, pese a que las evidencias y el conocimiento que provienen de las revisiones sistemáticas, metanálisis y evaluaciones, deben constituir base para procesos de reingeniería de la planificación estratégica, operativa y táctica en la toma de decisiones para el diseño de nuevos programas (Subirats, 1995).

La situación anteriormente planteada, permite formular el objetivo de este estudio que busca analizar el proceso de seguimiento ejecutado por el servicio de acompañamiento a las familias (SAF) del Programa Nacional CUNA MÁS, determinando los elementos que orientan las acciones de seguimiento e identificando desde la percepción de los especialistas las limitaciones sobre la calidad de la gestión. Se planteó como hipótesis que el proceso de seguimiento presenta limitaciones que afectan una adecuada gestión de calidad.

El estudio es relevante, ya que sin la evaluación y el seguimiento adecuado es imposible conocer el alcance, la repercusión y sostenibilidad de las acciones emprendidas, se impide la generación de conocimientos y el aprendizaje necesario para corregir los errores cometidos y replicar las buenas prácticas en el futuro. De esta forma, se busca una comprensión de este proceso que complemente la calidad de la gestión en los programas sociales.

Material y métodos

El tipo de investigación fue cuantitativa, de nivel explicativo, ya que mediante el análisis del proceso de seguimiento se buscó explicar todos los elementos que se encuentran vinculados al servicio de acompañamiento a las familias del Programa Nacional CUNA-MAS.

Diseño de la investigación

El estudio fue desarrollado mediante un diseño no Experimental-transeccional-descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 2010), por cuanto se observó un determinado fenómeno en su contexto real para su posterior análisis y no se manipuló variable alguna al momento de recolectar la información.

Población y muestra

La población estuvo constituida por el conjunto de profesionales con el cargo de Especialistas en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias del Programa Nacional CUNA-MAS focalizado a cargo del Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS). Se consideró por muestreo no probabilístico (Arias, 2012) una muestra de 20 Especialistas de ejecución y seguimiento de Trabajo con Familias que representan a cada Unidad Territorial, en base a los siguientes criterios de inclusión:

- Profesionales de las Unidades Territoriales del PNCM que se desempeñan en el cargo de Especialista en Ejecución y Seguimiento de Trabajo con Familias.
- Mínimo 06 meses de permanencia en el cargo.
- Capacitado por la Sede Central mínimamente en 1 Taller presencial y 04 videoconferencias en el año 2018.

Técnica e instrumentos de recolección de datos

La técnica de investigación que se utilizó para levantar información, fue el cuestionario.

Descripción de instrumentos

Se aplicó un cuestionario organizado en 2 bloques. El primero recogió información del proceso de seguimiento (conocimientos de documentos normativos, marco teórico, sistema de información, indicadores, fortalezas, limitaciones, herramientas de recojo, registro y reporte que usan para las acciones de seguimiento). El segundo midió la valoración sobre la calidad del actual proceso de seguimiento y su relación con una adecuada gestión.

Validación y consistencia interna de los instrumentos

El instrumento fue validado mediante el criterio de juicio de 7 expertos en procesos de evaluación, monitoreo y seguimiento de programas sociales, a fin de determinar la validez de contenido de cada uno de los ítems. La confiabilidad alcanzada fue de 0,89, siendo un nivel de fiabilidad alta.

Procedimientos

Se solicitó la autorización según coordinaciones con las autoridades del Programa Cuna Más en estudio, dándoles a conocer el cronograma del trabajo de campo y análisis de la información, obteniéndose las facilidades y los permisos respectivos para la aplicación los instrumentos de investigación.

Una vez seleccionados las unidades de análisis, se les informó acerca del objetivo de la investigación y se les solicitó, por escrito, el consentimiento informado para participar en el estudio. Se les aclaró el aspecto de la confidencialidad y de la autonomía. Una vez obtenido el consentimiento, se diligenció la ficha de datos sociodemográficos y se procedió a aplicar los instrumentos de investigación.

El procesamiento y análisis de datos se realizó con el apoyo de un computador y se procedió a la tabulación de datos creando una base de datos utilizando el programa Microsoft Excel y transportándolo al programa estadístico SPSS V. 20.0, realizándose la estadística descriptiva en la que se calculó las frecuencias y porcentajes de las variables incorporadas.

Consideraciones éticas

Por cuanto el estudio fue observacional, no afectó los principios éticos de la investigación científica, sin embargo, se tuvo en cuenta el principio de autonomía pues, fueron debidamente informados del objetivo del estudio, y su participación fue voluntaria, para lo cual firmaron un consentimiento informado. Además, se

aseguró el anonimato de la información brindada por el principio de confidencialidad. En segunda consideración estuvo el principio de beneficencia, donde por el carácter de investigación correlacional, no se afectó en ningún sentido el bienestar de los especialistas. No maleficencia, el estudio no posibilitó afectación de los sujetos.

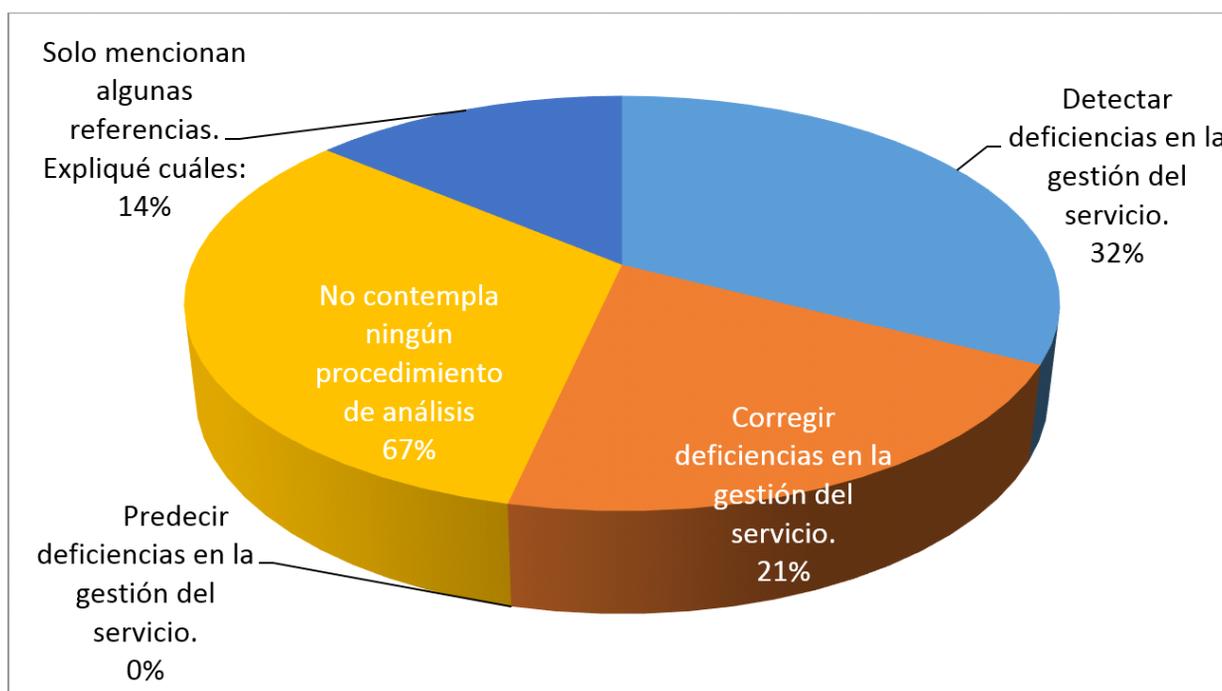
Resultados

Respecto a las características sociodemográficas de la muestra en estudio, se observó que 53.4% pertenecían al género masculino y 46.6% fueron féminas. Respecto a la edad, más de un tercio [44.0%] presentaron edades entre 26 a 30 años y en menor porcentaje [17.7%(26)] tenían más 41 años.

Con relación al análisis de los documentos normativos el 60% de la muestra, manifiesta que éstos contemplan de forma genérica los procedimientos para las acciones de seguimiento. En consecuencia, solo hacen algunas referencias generales sobre las funciones

específicas que debe realizar el equipo técnico de las Unidades Territoriales, no explicitando las acciones de seguimiento y monitoreo a los Comités de Gestión correspondientes. El 40% de especialistas, identificaron como documento normativo a una Directiva N° 018-2013-PNCM de recojo y registro de información del año 2013, la cual, no está actualizada y no detalla los procedimientos para el proceso de uso y análisis de la información como parte de un proceso de seguimiento.

El 67% señaló, que no se contemplaban ningún procedimiento de análisis de la información producto de las acciones de seguimiento, solo 32% señalaban que las acciones de seguimiento permitían detectar deficiencias, 21% refirió que además, permitían corregir deficiencias en la gestión y ningún especialista identificó que el seguimiento le permitía predecir; es decir, establecer tendencias de manera prospectiva a fin de implementar acciones de anticipación a los hechos y corregirlos oportunamente (Ver gráfico 01).



Fuente. Procedimientos a las acciones de seguimiento establecidas en los documentos normativos.

Gráfico 01. Procedimientos a las acciones de seguimiento establecidos en los documentos normativos

Referente a los recursos empleados por el Sistema Informático del Servicio de Atención a Familias (SI-SAF) para el proceso de seguimiento, el 85% de los especialistas reconocieron que el Sistema de Información facilitó el uso de los algunos indicadores establecidos

en el marco lógico; pero no contaban con un sistema integrado homogéneo, sus aplicativos informáticos eran independientes, lo cual, limitaba y dificultaba el proceso de recojo, registro y generación de reportes para brindar información y medir los avances.

En cuanto al presupuesto para la capacitación del personal, todos los especialistas manifestaron que existían limitaciones, tanto del

personal responsable para realizar las acciones de seguimiento e insuficientes herramientas tecnológicas. (Ver gráfico 02).



Fuente. Recursos del SAF para el proceso de seguimiento

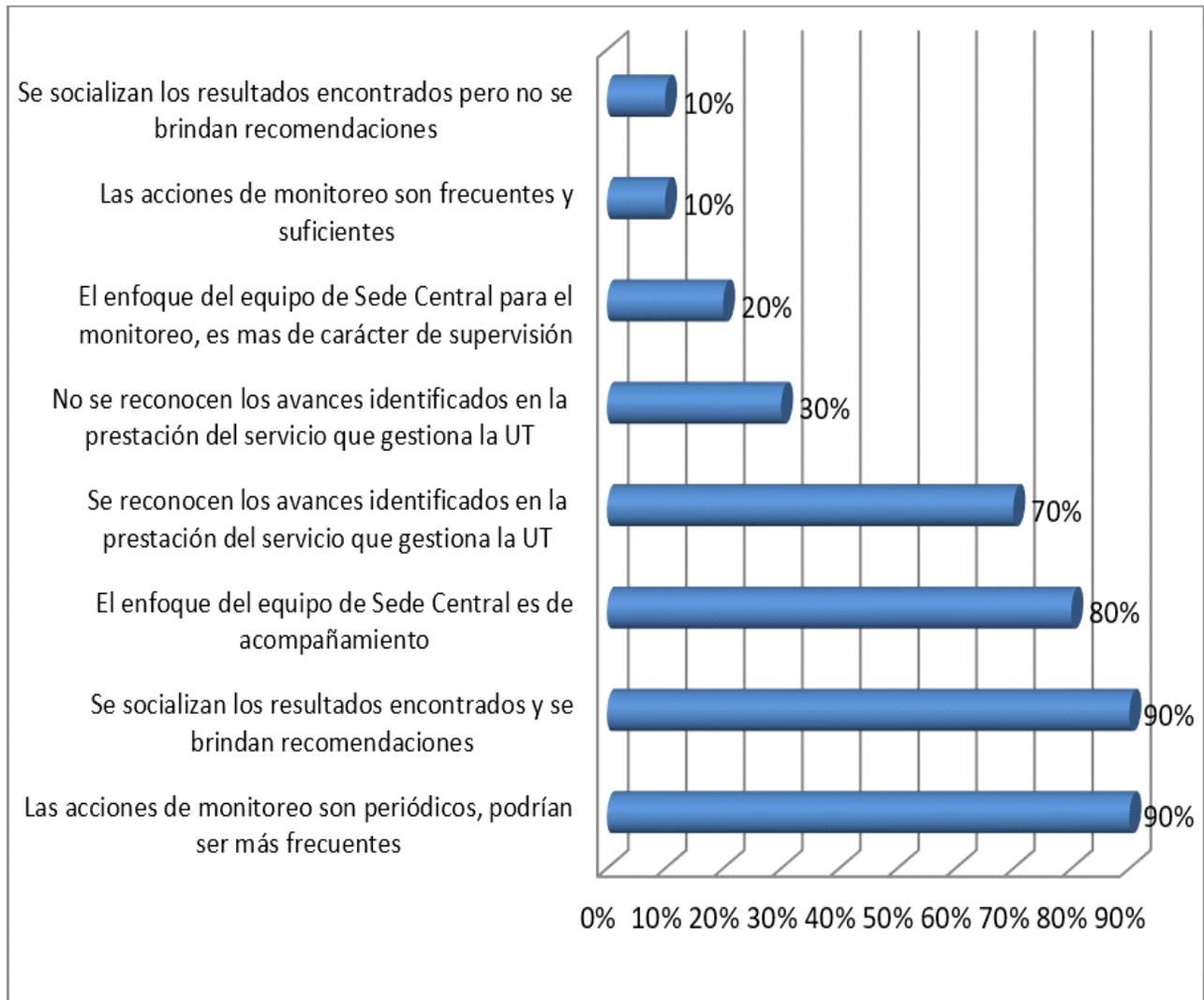
Gráfico 02. Recursos empleados por el SI-SAF para el proceso de seguimiento

Respecto a las acciones de monitoreo que realiza la Sede Central, se identificaron que 90% fueron periódicas, debiendo ser frecuentes; no se cumplió la programación (mensual) por el limitado personal; 90% indicó que se socializaban los resultados encontrados brindando recomendaciones y 80% utilizan un enfoque de acompañamiento.

Por consiguiente, 80% señalaron que el proceso de sistematización de resultados es complejo por ser manual, evidenciando la necesidad de contar con una herramienta automatizada que optimice la información. Por lo cual, 75% manifestaron que el análisis de resultados es complejo de realizar, demostrando la necesidad de contar con herramientas y criterios para el análisis cuali-cuantitativo. También, 70% indicaron que no siempre se socializaban los resultados con el Equipo de la Unidad Territorial, y 40% señalaron que el monitoreo que realizaban fue periódico cuando hubo presupuesto (Ver gráfico 03).

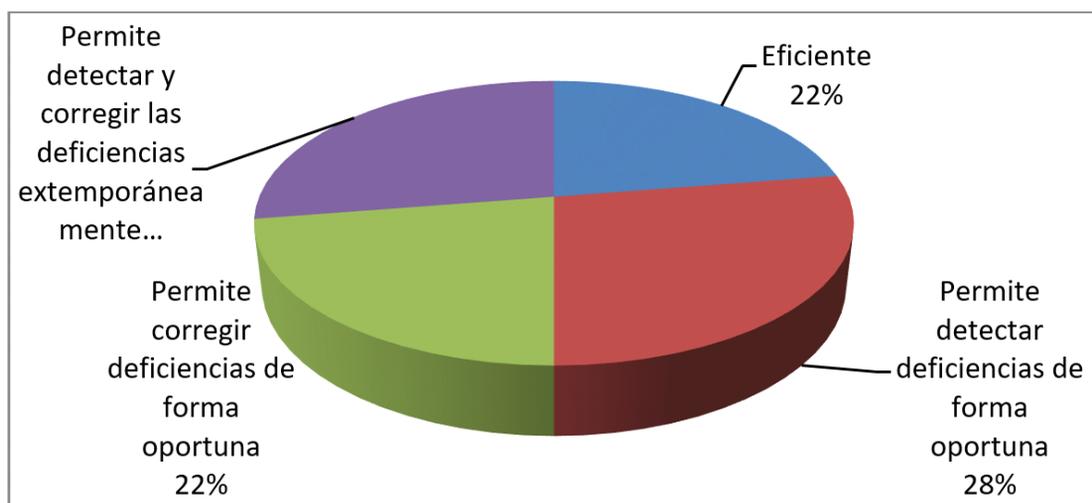
Respecto a la percepción sobre el seguimiento de la calidad de gestión, 80% de los especialistas, señalaron limitaciones para recoger y registrar la información, 20% percibieron mala calidad del seguimiento de la gestión, dificultando el análisis de la información, las alertas y recomendaciones para la implementación de mecanismo de mejora continua de la calidad en la prestación del servicio.

Respecto al proceso de seguimiento actual implementado por el SAF, 22% consideraron en el nivel eficiente, 90% señalaron que esta eficiencia se debe al proceso de seguimiento, que les permiten recoger y registrar indicadores de cobertura, evidenciando la necesidad de ir más allá requiriendo información relevante de los resultados a nivel de impacto de este servicio como un programa social a gran escala con resultados concretos en primera infancia, corrigiendo oportunamente y 28% de los especialistas detectaron y corrigieron deficiencias de forma oportuna. (Ver gráfico 04).



Fuente. Acciones de monitoreo recibidas.

Gráfico 03. Acciones de monitoreo que realiza la Sede Central



Fuente. Percepción sobre el proceso de seguimiento implementado

Gráfico 04. Percepción del Especialista en seguimiento sobre la calidad de la gestión

Discusión

La presente investigación, es congruente con la perspectiva del Sistema de Información, Monitoreo y Evaluación de Programas Sociales establecidas por la UNESCO (SIEMPRO, 1999), que señala que el seguimiento debe tener un carácter permanente y sistemático, desarrollar un proceso de aprendizaje institucional y generar información relevante para la toma de decisiones de mejorar la calidad y la eficiencia de los resultados.

El seguimiento de programas sociales representa un instrumento que permite evaluar de forma permanente y continua cada uno de los niveles que se van ejecutando en el programa para asegurarse que el desarrollo de los mismos se está haciendo conforme a los planes inicialmente establecidos (Pichardo, 1989; FIDA, 2002). Es un proceso que resume todos los tipos de evaluación de proceso, del esfuerzo, del desempeño, del producto, de la calidad (Alvira, 1991), que normalmente se llevan a cabo, cuando se realiza una evaluación continuada de un programa desde dentro utilizando una recogida de información continuada con el objetivo esencial de gestionar y dirigir adecuadamente el programa.

Por su parte, Vega y Gómez (2012) establecen que la evaluación y seguimiento de los programas sociales representa un elemento técnico que corrige el diseño y operación de los programas, pero se enfrenta a deficiencias y dogmatismos en el uso de esa metodología y en su aplicación técnica, ya que sólo reporta avances en la consideración de la participación social y ciudadana en sus normas jurídicas y en su planeación, pero en la práctica no hay evidencias de gestión ni de evaluación participativas.

Desde el análisis del Banco Mundial, (2004) y Quintero (1995), reconocen que el seguimiento se convierte en un proceso que permite recolectar y analizar continuamente información de las actividades y tareas de un proyecto para tomar decisiones durante la implementación de una política o programa social; permite una revisión periódica del trabajo, tanto en su eficiencia en el manejo de recursos humanos y materiales, como en el cumplimiento de los objetivos propuestos (UNAN, 2007; Urzúa y Puentes, (2010). Este proceso es cíclico, rota continuamente en torno a diferentes énfasis funcionales (Otto y Otto,

2008) como captación de información, comparación del nivel de desempeño esperado, decisión sobre las acciones correctivas e implementación de acciones de retroalimentación y, sobre todo, la verificación del producto esperado.

Según los hallazgos, la presente investigación observó un margen de deficiencias en el proceso de seguimiento implementado por el Servicio de Acompañamiento a Familia, esto se atribuye a la poca especificación de las acciones de seguimiento, solo se encontraban representados con Documentos Normativos, sistemas de información y uso de recursos, lo que implica errores en la gestión del seguimiento, hecho que se corrobora con el análisis de Josephson, Guerrero y Coddington (2017), al explicar que la presencia de deficiencias determinará mayores cargas de trabajo que limitan el seguimiento y acompañamiento, creando incertidumbre sobre la manera en que pueden ser eficaces en su trabajo. Por lo cual, recomienda identificar los mecanismos de deficiencia, para brindarles un mejor apoyo en su proceso de seguimiento, lo cual permitirá aportar en la toma de decisiones al comparar la información obtenida con sus experiencias de intervenciones.

Desde las propuestas de Kluge (2016), la implementación y seguimiento de los programas, con enfoque estadístico de las características, necesidades y potencialidades de la población destinataria, permite aumentar las posibilidades de los programas efectivamente hacia el logro de las metas propuestas. Así, la práctica de selección y aplicación de programas y políticas públicas, con previo conocimiento sobre su efectividad y limitaciones, se encontrará mejor alineada al proceso de implementación de políticas basadas en evidencias (Martínez, 2015). De esta forma, los indicadores, metodología y aspectos técnicos operativos que responden a las diferentes necesidades de los participantes, incrementan probabilidades de éxito mediante el proceso de seguimiento (Kluge, et al., 2016) permitiendo una evaluación de los efectos a largo plazo (McKenzie, 2017).

Finalmente, se reconoce que el seguimiento es una herramienta de incalculable valor para una buena administración de los programas sociales, pues, proporciona la base para la evaluación, permitiendo determinar si los recursos disponibles son suficientes, están bien administrados, si la capacidad de trabajo

es adecuada, y si se está haciendo lo planificado (Civicus, 2001). Es este propósito, el presente estudio confirma la hipótesis planteada, que el SAF del Programa Nacional Cuna Mas, no cuenta con un Sistema de Seguimiento, sino, sólo con un conjunto de acciones que no se operativizan en un seguimiento real, mostrando serias limitaciones, ya que carece de un marco teórico conceptual y de un marco normativo establecido y aprobado en un documento técnico que especifique estructura y función del proceso de seguimiento, plazos, responsables, recursos e instrumentos que faciliten la operatividad de las acciones de seguimiento. Esto impacta negativamente en este proceso y las acciones de monitoreo, afectando la calidad y adecuada gestión para el logro de los resultados propuestos asociados a la prestación que brinda el servicio. Todo ello, supone acciones de mejoras.

Referencias bibliográficas

- Alvira, F. (1991). *Metodología de la evaluación de los programas sociales*, ed. CIS. Colección Cuadernos Metodológicos, 2, Centro de Investigaciones Sociológicas, Madrid.
- Arboleda, J. A. (2008). *Manual de evaluación de impacto ambiental de proyectos, obras o actividades*. Medellín, Colombia. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Banco Mundial (2004). *Seguimiento y Evaluación: instrumentos, métodos y enfoques*. Washington D.C. Recuperado de <http://documentos.bancomundial.org/curated/es/240521468336082184/pdf/246140REVISED01evaluation01PUBLIC1.pdf>
- Béjar, H. (2011). *Justicia Social, Política Social*. Cuarta edición. Lima: Ediciones Achebe.
- Boussaguet, L., Jacquot, S., & Ravinet, P. (2016). *Diccionario de Políticas Públicas*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.
- Carranza, L. (2015). *Programas sociales se han usado con fines políticos*. El Comercio, 04 de abril. http://elcomercio.pe/politica/actualidad/carranza-programas-sociales-sehan-usado-fines-politicos-noticia-1801981?ref=nota_economia&ft=mod_leatambien&e=titulo
- CIVICUS (2001). *Seguimiento y Evaluación. Alianza Mundial para la Participación Ciudadana*. Recuperado de www.civicus.org/documents/toolkits/Seguimiento%20y%20evaluacion.pdf
- Cabanillas, W. (2012). Factores de riesgo/protección y los programas preventivos en drogodependencias en el Perú. *Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Pública*, 29(1): 104-111. En: http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1726-46342012000100016&lng=es&tng=es.
- CEPAL -Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2016). *La matriz de la desigualdad social en América Latina (LC/G.2690(MDS.1/2))*, Santiago, octubre. En: https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/matriz_de_la_desigualdad.pdf
- Cohen, E y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Madrid: siglo XXI. España editores. Recuperado de http://books.google.com.pe/books?id=Uz71eGnN1mkC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Contraloría General de la República (2008). *Programas sociales en el Perú. Elementos para una propuesta desde el Control Gubernamental*. [http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/18725BB8EE53C8360525784E006C6812/\\$FILE/programas-sociales_1222469649%5B1%5D.pdf](http://www2.congreso.gob.pe/sicr/cendocbib/con2_uibd.nsf/18725BB8EE53C8360525784E006C6812/$FILE/programas-sociales_1222469649%5B1%5D.pdf)
- Daher, M. (2015). *Evaluación de Programas Sociales de Intervención en Pobreza: Oportunidades y Desafíos de Integrar las Dimensiones Objetivas y Subjetivas*. (Tesis doctoral para optar al grado de Doctora en Psicología). Santiago: Pontificia Universidad Católica de Chile. En: <http://repositorio.conicyt.cl/handle/10533/182518>
- Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Buenos Aires: Fundación CIPPEC.
- Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola – FIDA. (2002). *Conceptos clave de seguimiento y evaluación de programas y proyectos*. En: https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/9/37779/Conceptos_claves_de_seguimiento_y_evaluacion_de_programas_y_proyectos.pdf
- Galeanda, S. (1999). *Promoción social: una opción metodológica*. México, D.F.: Plaza y Valdéz Editores.

- García L., y García, M. (2010). *La Gestión para Resultados en el Desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Gil-Zafra, M.A. (2016). *Un desarrollo territorial sustentable. Una propuesta desde el desarrollo humano y las metodologías participativas*. Revisión de los programas europeos. (Tesis doctoral inédita). Universidad Complutense de Madrid, Facultad de Ciencias Políticas y Sociología, Departamento de Sociología II, Madrid, España. En: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&pid=S1405-8421201900010100300021&lng=en
- Harguindéguy, J.B. (2017). *Análisis de Políticas Públicas*. Madrid: Tecnos.
- Haushofer, J.; Reisinger, J. y Shapiro, J. (2015). *Your gain is my pain: Negative psychological externalities of cash transfer*. Princeton University. En: https://editorialexpress.com/cgi-bin/conference/download.cgi?db_name=CSAE2016&paper_id=634
- Hernández, R., Fernández, C., y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación* (5ª Ed.). México: McGraw Hill.
- Josephson, K., Guerrero, G. y Coddington, C. (2017). *Cómo apoyar al personal que trabaja en programas a gran escala dirigidos a la primera infancia: El caso del Servicio de Acompañamiento a Familias de Cuna Más en Perú*. Washington, D.C.: Results for Development. En: http://www.r4d.org/wp-content/uploads/FINAL-R4D_ECWI-PeruCS_Full-Rpt_ESP_WEB.pdf
- Kluge, J. (2016). *A review of the effectiveness of active labour market programmes with a focus on Latin America and the Caribbean*. Research Department Working Paper, N° 9, Ginebra, Organización Internacional del Trabajo (OIT). En: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_459117.pdf
- Kluge, J.; Puerto, S.; Robalino, D.; Romero, J.M.; Rother, F.; Stöterau, J.; Weidenkaff, F. y Witte, M. (2016). *Do youth employment programs improve labor market outcomes? A systematic review*. Discussion Paper Series, N° 10263, Bonn, Institute for the Study of Labor (IZA). En: <http://ftp.iza.org/dp10263.pdf>
- Martínez, R. (2015). *Monitoreo y Evaluación de programas de políticas de protección social, en Instrumentos de protección social – caminos latinoamericanos hacia la universalización*. Capítulo XII. CEPAL – Naciones Unidas, Santiago de Chile. En: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/39679/S1500279_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- McKenzie, D.J. (2017). *How effective are active labor market policies in developing countries? A critical review of recent evidence*. Policy Research Working Paper, N° 8011, Washington, D.C., Banco Mundial. En: <http://documents.worldbank.org/curated/en/256001490191438119/How-effective-are-active-labor-market-policies-in-developing-countries-a-critical-review-of-recent-evidence>
- Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social - MIDIS (2016). *Estrategia nacional de desarrollo e inclusión social. Incluir para crecer*. En: <http://www.midis.gob.pe/dmdocuments/estrategianacionaldedesarrolloeinclusinsocialincluirparacrecer.pdf>
- Musto, S. (1995). *Análisis de Eficiencia, Metodología de Evaluación de Programas sociales de Desarrollo*. Madrid: Editorial Tecnos.
- Organización Internacional del Trabajo - OIT (2016). *Soluciones eficaces: políticas activas del trabajo en América Latina y el Caribe, Ginebra*. Junio. En: <https://www.ilo.org/global/research/projects/almp-americas-caribbean/lang-es/index.htm>
- Ortegón, E. (2011). *Fundamentos de Planificación y Política Pública*. Lima: Centro Guamán Poma de Ayala – Universidad de Alcalá.
- Otto V. y Otto, R. (2008). *Monitoreo e Indicadores*. Recuperado de: <http://www.oei.es/historico/noticias/spip.php?article3687>
- Padrón, J. (2006). *Análisis del Discurso e Investigación Social*. Temas para Seminario.
- Pardo, M. (2003). *De la administración pública a la gobernanza*. México D.F: El Colegio de México.
- Pichardo, A. (1989). *Evaluación del impacto social*. San José de Costa Rica: Editorial de la Universidad de Costa Rica.
- Quintero, V.M. (1995). *Evaluación de Proyectos. Construcción de Indicadores Sociales*. Colombia: Fundación FES.
- Rofman, A. (2016). Participación, políticas públicas y territorio: aportes para la construcción de una perspectiva integral. *Revista SAAP. Publicación de Ciencia Política de la Sociedad Argentina de Análisis*

- Político*, 10(2): 379-381. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=387151037009>
- Rodríguez, G. (1999). *Sistemas de monitoreo y evaluación sensible a género*. San José de Costa Rica: Ediciones Absoluta.
- Rossi, P., Freeman, H. y Lipsey, M. (1999). *Evaluation. A systematic approach*. (6th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications. En: [https://www.scirp.org/\(S\(i43dyn45teexjx455qlt3d2q\)\)/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=654776](https://www.scirp.org/(S(i43dyn45teexjx455qlt3d2q))/reference/ReferencesPapers.aspx?ReferenceID=654776)
- Sistema de Información, monitoreo y Evaluación de Programas Sociales - SIEMPRO (1999). *Gestión Integral de Programas Sociales Orientada a Resultados. Manual Metodológico para la Planificación y Evaluación de Programas Sociales*. Brasil. UNESCO, Fondo de Cultura Económica. En: <https://planificacionsocialunjsj.files.wordpress.com/2017/08/gestion-integral-de-programas-sociales-siempro-parte-1.pdf>
- Stame, N. (2003). Evaluation and the policy context: the European experience. *Evaluation Journal of Australasia*, 3 (2): 36 – 43. <https://doi.org/10.1177/1035719X0300300210>
- Subirats, J. (1995). Los instrumentos de las políticas, del debate público y el proceso de evaluación. *Gestión y Política Pública*, IV(1): (5-23). México: División de Administración Pública, Centro de Investigación y Docencia Económica (CIDE). En: http://repositorio-digital.cide.edu/bitstream/handle/11651/2978/SJ_Vol.4_No.1_1sem.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua - UNAN. (2007). *Curso E-DC-5.2 Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de Proyectos*. Managua. Centro de Investigación, Capacitación y Acción Pedagógica- CICAP. En: <https://financiamiento-internacional.files.wordpress.com/2013/12/avaliac3a7c3a3o-managua.pdf>
- Urzúa, S. y Puentes, E. (2010). *La evidencia del impacto de los programas de capacitación en el desempeño en el mercado laboral*. Nota Técnica, N° 268, Washington, D.C., Banco Interamericano de Desarrollo (BID). En: https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/La_evidencia_del_impacto_de_los_programas_de_capacitaci%C3%B3n_en_el_desempe%C3%B1o_en_el_mercado_laboral.pdf
- Vara-Horna, A. (2007). *La evaluación de impacto de los programas sociales. Fundamentos teóricos y metodológicos y aplicación al caso peruano*. Lima: Fondo Editorial de la Universidad de San Martín de Porres.
- Vega R. y Gómez, C. (2012). Importancia de la evaluación de programas sociales. Una revisión documental de algunas perspectivas. *Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales*, número 16, abril-junio. Universidad de Málaga (España). En: www.eumed.net/rev/cccscs/20/