Capítulo 7
El diseño del seguimiento de las políticas públicas

Diana Paola Rojas y Andrea Echavarría

DOI: https://doi.org/10.17230/9789587207743ch7

El seguimiento[1] –o monitoreo– de políticas públicas es un ejercicio descriptivo y analítico que busca recolectar información sobre el grado de avance de la puesta en marcha de una política y el logro de sus objetivos y metas (Dunn, 2018). Bajo esta lógica, hay una tendencia a ubicar los ejercicios de seguimiento al final del proceso de política pública, pues se entiende como una herramienta para identificar los fallos y aciertos de las decisiones públicas y, con esto, adelantar los cambios necesarios para mejorar las intervenciones. Sin embargo, aunque el seguimiento se ejecute durante la implementación de las políticas, es imprescindible diseñarlo desde la etapa de formulación. Esto partiendo del reconocimiento de que las políticas públicas no son recetarios absolutos e infalibles, sino que son construcciones basadas en supuestos e hipótesis que se encuentran ancladas a la racionalidad limitada de los analistas.

Diseñar el seguimiento permitirá saber si los recursos y servicios destinados a la ejecución de una política orientada a resolver el problema público que afecta a una población o sector llegan de manera efectiva y eficiente. Por tanto, el monitoreo ofrece información para medir y operacionalizar los cambios sociales y económicos derivados de la implementación de una política (Dunn, 2018). Su correcto diseño permite que los resultados se conduzcan de la manera deseada, que haya mayor control sobre los efectos negativos para poder incidir en el logro de las metas, y

[1] Es importante que el lector tenga presente que, al momento de buscar literatura sobre esta fase, podrá encontrarse con distintas denominaciones para este paso del ciclo de políticas públicas. En muchas ocasiones, el seguimiento es identificado como "evaluación *ex ante*" o "evaluación formativa"; sin embargo, esto no afecta el sentido principal detrás del diseño de esta fase.

que se identifiquen y ajusten a tiempo las fallas en la forma en que se diseñó y se está implementado la política pública (Kresnaliyska, 2015).

Además de acompañar la puesta en marcha y de ofrecer información sobre los avances de las políticas públicas, el seguimiento es una herramienta para gobernar de manera eficaz, eficiente, democrática y legítima el proceso de implementación de una política, pues es parte importante de la gestión y de la rendición de cuentas respecto de las intervenciones de gobierno (Mokate, 2000). Por esta razón, el seguimiento no debe entenderse como una actividad que tiene lugar únicamente al final del ciclo de la política pública, sino que debe considerarse desde el principio, siendo ideal que su diseño se lleve a cabo en la etapa de formulación de las políticas públicas (Patton *et al.*, 2016). En este sentido, como lo ha venido sugiriendo el Departamento Nacional de Planeación en Colombia, el seguimiento de políticas sirve para

1) Establecer con precisión la metodología de seguimiento.

2) Identificar las fuentes de información para el análisis de datos.

3) Precisar los objetivos del seguimiento.

4) Identificar el tipo de indicadores adecuados para acompañar y analizar el avance de los objetivos, de las metas y de la implementación de la política (DNP, 2014).

En adición, el diseño del seguimiento a la política pública anticipa y con rigor metodológico cualifica de manera más precisa el ejercicio de las acciones ejecutadas, además de "corregir las desviaciones de las tareas planteadas y así mejorar la implementación de la política pública relativa y facilitar el desarrollo posterior del proceso" (Kresnaliyska, 2015, p. 45).[2] Por tanto, el diseño del seguimiento debe orientarse a establecer criterios, medidas e indicadores para evaluar los grados de cumplimiento, las consecuencias no deseadas, los posibles obstáculos para la implementación y establecer responsables por desviaciones de las políticas y programas (Wotela, 2017). En esa misma línea, Patton *et al.* (2016) advierten que un plan de seguimiento debe identificar las variables clave, diseñar formas rápidas para medir los cambios en ellas y asegurarse de que el proceso esté libre de sesgos por parte de partidarios o detractores de la política o programa.

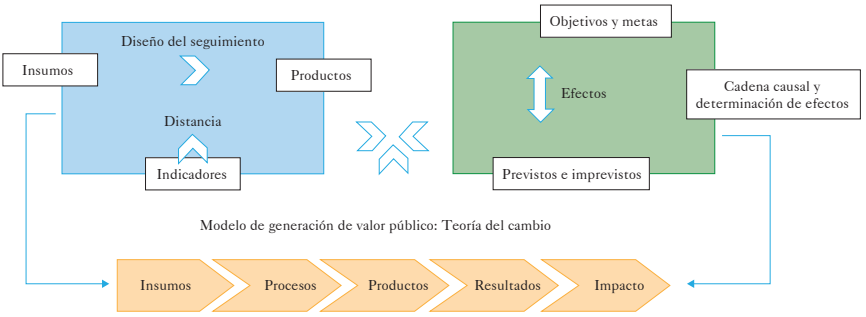
[2] Las traducciones de los textos en inglés son responsabilidad nuestra.

Una ventaja adicional de definir los instrumentos de seguimiento y los planes de monitoreo en el momento mismo de diseño de la política es que esto permite, en primer lugar, revisar la definición del problema público con el fin de corregir fallas y asegurar que los mecanismos de implementación y los impactos esperados sean los adecuados para mitigarlo. Además, como lo señala Ordóñez-Matamoros (2013), plantear unas herramientas claras de seguimiento "es particularmente útil a la hora de revisar el problema, porque en la práctica es más fácil describir nuestras preocupaciones y definir nuestros objetivos a partir del uso de indicadores que hacerlo en abstracto" (p. 242). En segundo lugar, el diseño del seguimiento también ayuda a orientar la implementación de la política pública, identificando los aspectos críticos para el logro de los objetivos. Por último, al identificar con anterioridad la información necesaria, los métodos y los momentos para su recolección, almacenamiento y procesamiento futuro, se pueden viabilizar los ejercicios de realimentación y asegurar que la implementación logre las metas (Patton *et al.*, 2016).

En el contexto nacional, el diseño del seguimiento para las políticas públicas se hace a partir del modelo de generación de valor público[3] implementado por el Departamento Nacional de Planeación. Este modelo utiliza la cadena de valor público que, de manera estructurada e integral, contribuye a plasmar un modelo de gestión basado en la pretensión de construir relaciones causales entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos. Este modelo plantea que a partir de una serie de insumos se desarrollan distintas actividades que generan unos productos específicos, los cuales buscan alcanzar un resultado final que tenga un impacto sobre el problema público intervenido por la política (Alcaldía de Bogotá, 2018; DNP, 2014; Ortegón, 2019).

[3] La teoría del valor público parte de la idea de que el Estado es clave para lograr la estabilidad material, la seguridad y la justicia que los ciudadanos demandan y necesitan. Por tanto, generar valor público depende del uso legítimo de los activos, mediante las capacidades operativas para gestionar públicamente la entrega de resultados (Moore, 1995). Por esta razón, el modelo de valor público parte de la identificación y el diagnóstico de una situación problemática y de la intervención pública para solucionarla.

Gráfico 7.1 Modelo de generación de valor público para el seguimiento



Fuente: Elaboración propia a partir del DNP (2014).

En este sentido, la teoría del valor público aporta a la comprensión de la complejidad que conlleva avanzar desde las meras acciones o productos hacia una verdadera gestión basada en resultados. Por lo tanto, el valor público puede describirse como la contribución del sector público al bienestar económico, social y ambiental de una sociedad y, en consecuencia, generarlo debe ser el objetivo final del accionar institucional. Moore (1995) afirma que, para crear valor público, la acción gubernamental debe abordar tres áreas clave:

1) Provisión de servicios necesarios y de alta calidad.

2) Resultados o el logro de los fines deseables.

3) Confianza o desarrollo y mantenimiento de un alto nivel de confianza entre los ciudadanos y el gobierno.

Así, la metodología de valor compartido que se ha construido en el Gobierno nacional, y en especial en el Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados (SINERGIA),[4] se basa en que las intervenciones públicas tienen como punto de partida la identificación de una situación socioeconómica que demanda una intervención pública. Esto permite conocer y señalar las necesidades de la población objetivo, las cuales deben reflejarse en el diseño de un seguimiento que mida los cambios en las

[4] SINERGIA es liderado por el Departamento Nacional de Planeación y fue creado para realizar el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas del país por medio de la gestión y el manejo de la información, en especial de aquellas consignadas en el Plan Nacional de Desarrollo.

variables que se pretenden modificar. El diagnóstico de estas necesidades permite diseñar la intervención pública que se va a implementar para dar solución a las problemáticas y, con esto, los objetivos que describen la situación deseada (DNP, 2018).

En este capítulo se presentan los aspectos teóricos y prácticos más relevantes para el diseño del seguimiento, con su respectiva rúbrica de evaluación. En el primer apartado se expone el diseño del monitoreo a la implementación, y en el segundo el de los objetivos y las metas de la política pública. El tercero, por su parte, ahonda en el diseño de la metodología para llevar a cabo el seguimiento de las políticas. El cuarto apartado concierne al diseño de la línea de base, y el quinto al sistema de indicadores para la medición del seguimiento. En el sexto apartado se hace un diagnóstico sobre el diseño del seguimiento de las políticas públicas de Medellín con la aplicación del MADPP de la Universidad EAFIT. Por último, se presentan las conclusiones.

El seguimiento a la implementación de las políticas públicas

El primer criterio del MADPP para la formulación de esta fase es el diseño del seguimiento a la implementación, entendiendo que la implementación de una política se define como la manera en que se ejecutarán las diferentes alternativas identificadas para dar solución a un problema público, en coherencia con los objetivos y las metas propuestos. Por ende, el seguimiento debe pensarse como un componente ligado al diseño de la implementación, por lo que debe definir la ruta mediante la cual se establece la puesta en marcha y el estado de implementación de la política pública con el diseño de un modelo de seguimiento a las actividades de implementación relacionadas con los insumos y cronogramas, el personal necesario, los resultados, etcétera (Wotela, 2017). Una guía útil para ello consiste en dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿El proceso de implementación se está haciendo bien?
- ¿Se están cumpliendo los tiempos establecidos en el cronograma del diseño de la implementación?
- ¿Se está implementando de manera eficiente?

- ¿Hasta qué punto la política pública tiene un alcance adecuado para la población?
- ¿En qué medida la prestación de servicios concuerda con las especificaciones del diseño de la política pública?
- ¿Qué recursos están siendo ejecutados para llevar a cabo la política pública?
- ¿Existe un esquema de responsabilidad y corresponsabilidades frente a los actores responsables de la implementación de la política en relación con los objetivos, las metas y los indicadores de seguimiento?

Ahora bien, el diseño del seguimiento a la implementación de una política supone identificar unos elementos claves del proceso de política pública, los cuales serán pertinentes para obtener información precisa sobre la forma en la que se está llevando a cabo el proceso de implementación. Para ello se debe establecer un modelo bien estructurado que permita analizar de manera rigurosa los datos recolectados, definir los tiempos en los cuales se deben presentar los resultados del análisis e identificar a los actores encargados del desarrollo de este ejercicio. Así, diseñar el seguimiento a la implementación es vital para que la política se conduzca a lograr los resultados y cumplir con los indicadores y las metas propuestas; esto será fundamental para determinar los impactos intencionados y no intencionados sobre el problema y los objetivos de la política (Patton *et al.*, 2016). Vale la pena anotar que esto dependerá de la precisión de otros elementos como, por ejemplo, el desarrollo de la teoría causal del problema público.

Así, es necesario revisar el grado de cumplimiento de las actividades propuestas en la fase del diseño de la implementación, lo cual debe incluir el acercamiento y la participación de los actores requeridos, el avance de los cronogramas, la gestión de los productos, etcétera. Además, es importante monitorear las estrategias que se propusieron en el diseño de la implementación, con el fin de verificar que su diseño y sus fundamentos estén bien planteados y sean plausibles para, de este modo, proceder con los reajustes pertinentes (Mokate, 2000). Parsons (2007) le da a este proceso el nombre de evaluación formativa, con la cual se "monitorea la manera en que se está administrando o gestionando un programa, con el objetivo de proporcionar [una realimentación] útil para mejorar el proceso de implementación" (p. 565).

Un adecuado proceso de seguimiento a la implementación requiere de una coordinación y articulación efectivas entre los distintos actores encargados de la implementación, y del diseño de instrumentos –verbigracia, los planes de acción– mediante los cuales se concrete el ejercicio de seguimiento. Un ejemplo de ello es la política de seguridad y convivencia del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, en la cual se define una estrategia de transversalización y gobernanza con la creación de espacios formales e informales para la toma de decisiones y el seguimiento a la implementación de la política y sus instrumentos de planeación, con los distintos actores corresponsables de la implementación de la política pública. Para tal efecto se constituyó la Mesa Técnica Metropolitana e instrumentos de planeación como el Plan Integral de Seguridad y Convivencia Metropolitano.

En esa medida, el diseño de un plan de seguimiento a la implementación es una forma de mitigar los problemas que se pueden presentar en la práctica, para así garantizar que la política diseñada se lleve a cabo de manera exitosa y se puedan aplicar cambios a tiempo sin incurrir en procesos de implementación contingentes, coyunturales y fortuitos. Para ello, es recomendable establecer indicadores de insumo para medir los instrumentos con los que cuenta la intervención pública; indicadores de actividades, que se refieren a los procesos para transformar los insumos en productos, e indicadores de producto para la implementación, los cuales miden el porcentaje de avance en relación con los productos establecidos.[5] A continuación se presenta la rúbrica del MADPP correspondiente al primer criterio expuesto en este apartado, en la cual se advierte la forma en la que se puede diseñar el seguimiento a la implementación de manera óptima, considerable, básica o insuficiente.

[5] Dicho en otras palabras, los indicadores de insumo se utilizan para medir los recursos invertidos en una política y se refieren a los esfuerzos requeridos para alcanzar las metas. Los indicadores de producto pueden referirse, o bien al porcentaje de avance en relación con los productos establecidos, o bien a los bienes y servicios entregados a la población objetivo. Por su parte, los indicadores de resultado se relacionan con los fines de la política, es decir, las consecuencias esperadas con la acción.

Rúbrica 7.1 Criterio del seguimiento a la implementación de la política pública

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Seguimiento a la implementación de la política pública	Establece claramente un modelo de seguimiento para la implementación de la política pública.	Tiene un modelo de seguimiento para la implementación de la política poco estructurado.	Establece un seguimiento para la implementación de la política vago y desconectado.	La política no establece seguimiento a la implementación.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

El seguimiento a los objetivos y las metas de las políticas públicas

Además de las actividades y los procesos de la implementación, es necesario considerar los resultados y logros de la política pública. Para esto, la revisión y el monitoreo constante de los objetivos y las metas, así como de su coherencia frente al problema y las alternativas planteadas, es una tarea fundamental (Dunn, 2018). La principal recomendación es que el diseño del plan de seguimiento realizado desde la formulación cuente, al mismo tiempo, con un diseño del seguimiento a los objetivos y las metas, de tal forma que se puedan estudiar y medir los resultados que se van teniendo frente a los objetivos propuestos y los logros obtenidos con la implementación (DNP, 2014).

En términos de las metas establecidas, atendiendo a que el seguimiento implica un análisis sistemático sobre los efectos y objetivos de las políticas públicas en curso, el diseño del seguimiento debe contener una descripción detallada de los objetivos de la política, las actividades más importantes para lograrlos y los indicadores que estarán asociados a las metas (Dye, 1987). Con esto se busca concretar una revisión específica que sirva como guía para identificar si los objetivos se están cumpliendo de acuerdo con los resultados y las metas de la política pública que está

siendo implementada, en un proceso de aprendizaje y realimentación constante. Este diseño puede hacerse mediante un plan estratégico que establezca una línea base y plantee indicadores de producto y de resultado, especificando la periodicidad con la cual debe hacerse el monitoreo de las metas.

> Se considera que una política hace un buen diseño del seguimiento a sus objetivos y metas cuando, por ejemplo, formula un plan estratégico en el que se incluye un modelo de seguimiento a las acciones e instrumentos utilizados para la implementación, que, además, cuenta con una batería de indicadores diseñados a partir del establecimiento de una línea base del problema público. Un ejemplo de ello es la política para las mujeres urbanas y rurales del municipio de Medellín (Acuerdo 102 de 2018), que estableció una línea de base con un conjunto de indicadores que permitieran tener un punto de partida sobre la situación de las mujeres en la ciudad. Con esto se diseñó un plan estratégico a partir de los objetivos y las líneas estratégicas de la política pública, asignándole a cada una de ellas un conjunto de acciones, indicadores y metas de cumplimiento, tanto para la dependencia responsable de la implementación de la política como para las dependencias corresponsables de su transversalización y del logro de los objetivos y las metas propuestos.

Cabe mencionar que este criterio de diseño suele centrarse en las metas, entendiendo que estas constituyen una fuente de operacionalización y medición de los objetivos deseados en un período determinado; por tanto, las metas se encuentran dimensionadas temporal, espacial y cuantitativamente (Cohen y Franco, 1992). En esa medida, el seguimiento a las metas permite activar alertas tempranas para aplicar correcciones y cambios necesarios que conduzcan a la consecución de los objetivos de la política pública y al control de los resultados (Parsons, 2007). Para esto se recomienda hacer uso de los indicadores de producto y de resultado. Los primeros se aplican a los objetivos y las metas para evaluar los bienes y servicios entregados por la intervención pública, mientras que los segundos cuantifican los efectos de la política pública.

Indicadores de seguimiento a la implementación	Indicadores de seguimiento a los objetivos y las metas
• Los indicadores de insumo se utilizan para medir los recursos invertidos en una política. Por ejemplo, recursos para el apoyo a la innovación y el desarrollo tecnológico, y el número de profesionales contratados para implementar la política. • Los indicadores de actividades son los procesos necesarios para transformar los insumos en productos. Por ejemplo, visitas de inspección, vigilancia y control de medicamentos y alimentos. • Los indicadores de producto se refieren al porcentaje de avance en relación con los productos establecidos. Por ejemplo, el porcentaje de avance en la implementación de la política.	• Los indicadores de producto son bienes y servicios entregados. Por ejemplo, el número de personas capacitadas en manejo de Excel, o el número de personas beneficiadas con las antenas de telefonía móvil construidas. • Los indicadores de resultado cuantifican los efectos de la política. Por ejemplo, el número de personas fallecidas en accidentes de tránsito.

Es importante aclarar que se puede presentar una situación en la que el seguimiento a los objetivos y las metas muestra unos malos resultados, mientras que se observan buenos (o al menos mejores) resultados en el avance de la implementación. Esto se debe, en principio, a que los indicadores para ambos casos miden avances y logros en sentidos distintos. Así, mientras en el seguimiento a la implementación lo que importa es la gestión y el cumplimiento de las actividades y los procesos establecidos, en el monitoreo de los objetivos y las metas el interés se centra en la consecución del estado social deseado y, por consiguiente, en la solución del problema público. En otras palabras, cuando el seguimiento a la implementación da buenos resultados y el de los objetivos no, puede decirse que hay un problema en la teoría causal desarrollada en la definición y estructuración del problema público. A continuación se presenta la rúbrica correspondiente al criterio del seguimiento a los objetivos y las metas de las políticas.

Rúbrica 7.2 Criterio del seguimiento a los objetivos y las metas

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Seguimiento a los objetivos y las metas	Establece claramente un modelo de seguimiento a los objetivos y las metas de la política.	Tiene un modelo de seguimiento a los objetivos y las metas de la política poco estructurado.	Establece un seguimiento a los objetivos y las metas de la política poco estructurado.	La política no establece seguimiento a los objetivos y las metas.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

La metodología para el seguimiento a las políticas públicas

Para el seguimiento a las políticas públicas es necesario el diseño de una metodología específica que esté estrechamente relacionada con el tipo de seguimiento planteado y en congruencia con los objetivos y las metas de la política. El diseño metodológico del seguimiento debe establecer de forma clara, precisa y rigurosa los parámetros que serán utilizados para monitorear tanto los objetivos, las metas y acciones como la implementación y los resultados de las políticas. La metodología en el marco del diseño del seguimiento hace referencia al conjunto de pasos para la "preparación sistemática de informes periódicos sobre los hallazgos, las evaluaciones, conclusiones y recomendaciones sobre los progresos realizados y los beneficios que se pueden esperar de la implementación de los programas y proyectos" (Kresnaliyska, 2015, p. 45).

Un instrumento clave en el marco de un diseño metodológico de seguimiento es el plan estratégico o plan de acción de la política pública; este, en términos de gestión, permite conectar los lenguajes de la planeación para el desarrollo y las políticas públicas. Esta herramienta debe diseñarse a partir de procesos de problematización y formulación deliberativos, participativos y aceptados por una coalición de actores lo suficientemente sólida para que alcance un consenso sobre los indicadores para poder llevar adelante el proceso de implementación de la política pública.

La política de cultura ciudadana de Medellín incorpora un diseño metodológico para su seguimiento que consiste en la implementación de un comité estratégico que se reúne cuatro veces al año. Allí se realiza el seguimiento tanto a la implementación de la política pública como al logro de sus objetivos y metas. Para ello se diseñó un plan estratégico con una matriz de seguimiento trimestral a los indicadores y metas de la política; de este modo, las dependencias corresponsables reportan las acciones realizadas, definen una línea de base y unas metas para el período y establecen la territorialización por comunas de las acciones a realizar.

En suma, para poder llevar a cabo un diseño exitoso del seguimiento a una política pública se debe establecer una metodología clara, precisa y rigurosa. Diseñar un modelo de seguimiento durante la formulación cualifica el ejercicio de las acciones ejecutadas ya que proporciona a los diseñadores de las políticas "herramientas para evaluar la implementación de un programa y utilizar la información [establecida previamente] a fin de corregir y/o controlar el proceso de implementación y [los] resultados de las políticas más efectivamente" (Parsons, 2007, p. 565). El diseño metodológico debe procurar una conexión entre objetivos y metas de la política en el marco de la relación causal establecida en el problema público; establecer una periodicidad, responsables, instrumentos claros de recolección, medición y análisis de datos; así como definir un escenario técnico y un esquema para incorporar lecciones aprendidas en el seguimiento.

Rúbrica 7.3 Criterio de la metodología en el diseño del seguimiento

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Metodología	Establece claramente un diseño metodológico de acuerdo con el tipo de seguimiento propuesto.	Cuenta con un diseño metodológico poco estructurado para realizar el seguimiento.	Tiene un diseño metodológico vago y desconectado del tipo de seguimiento propuesto.	El seguimiento no tiene un diseño metodológico.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

Definición de la línea de base

El tercer criterio importante para tener en cuenta al momento de diseñar el seguimiento es el establecimiento de una línea de base en congruencia con los objetivos del tipo de seguimiento propuesto durante la etapa de formulación. Es necesario contar con una línea de base que dé cuenta y razón "del estado actual de la situación, y unos indicadores sobre los cuales se haría el seguimiento a diferentes cortes temporales" (Ordóñez-Matamoros, 2013, p. 248). De este modo, la línea de base es el punto de partida de la política, "es decir, la situación que se encuentra antes de que comience la intervención. Esta herramienta sirve para caracterizar el problema y provee información valiosa tanto para la evaluación como para el monitoreo" (Di Virgilio y Solano, 2012, p. 68).

En consecuencia, las políticas deben establecer una línea de base, entendida como ese conjunto de indicadores estratégicos que evidencian un diagnóstico inicial de la situación que se busca modificar (DNP, 2014). Ha de estar estrechamente ligada con los objetivos de la política pública puesto que esa línea de base permite obtener información clara sobre el estado inicial del problema público a resolver, y que pueda ser contrastada con la información recolectada durante el desarrollo de la política, para así identificar y medir los avances de las acciones implementadas de conformidad con los objetivos y resultados esperados (Parsons, 2007).

La línea de base conlleva un proceso riguroso de recolección empírica de datos sobre el problema a intervenir, por lo cual debe estar sustentada en un sistema de indicadores que sean medibles y útiles, en concordancia con los objetivos y las metas de las políticas públicas. Las líneas de base pueden construirse a partir de información primaria o secundaria que permita caracterizar en detalle a la población objetivo, las causas del problema identificado, las relaciones de causalidad existentes, los orígenes de la información recolectada y las diferentes dimensiones de medición. Esto requiere seleccionar uno o varios indicadores para valorar y evaluar el comportamiento de la situación problemática a intervenir, lo cual puede hacerse mediante encuestas, entrevistas, grupos focales o investigación de fuentes ya documentadas (Di Virgilio y Solano, 2012).

> Un ejemplo de lo anterior es la línea de base sobre la situación de las mujeres en las empresas antioqueñas, desarrollada por el Centro de

Análisis Político de la Universidad EAFIT para la Alianza Empresarial por la Equidad de Género. A partir de la revisión de los instrumentos de medición existentes sobre la equidad de género en el sector empresarial, se estableció una línea de base que permitió diseñar unos indicadores de impacto para la Alianza Empresarial en los próximos años. Así, la construcción de la línea de base en el seguimiento de las políticas públicas debe:

- Establecer un marco referencial del problema público a intervenir.
- Construir el relato de la relación causal de la política pública.
- Contribuir a los procesos de gestión del conocimiento de la política pública.
- Brindar información confiable, actualizada y oportuna basada en datos empíricos.
- Posibilitar los procesos de toma de decisiones fundamentadas en evidencias.

En definitiva, la línea de base, junto con la claridad en la formulación de los objetivos y las metas permiten construir sistemas de indicadores que, primero, sirven para evaluar y medir el resultado e impacto de las acciones desarrolladas y, segundo, para hacerles seguimiento a la gestión, la implementación y las metas de la política pública. Un sistema de indicadores debe ser simple, pero también ha de entregar toda la información relevante para poder medir los avances de la política respecto a una situación inicial. A continuación se muestran los niveles para el diseño de la línea de base en la rúbrica del MADPP.

Rúbrica 7.4 Criterio de la línea de base en el diseño del seguimiento

Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Línea de base	Establece una línea de base clara para los objetivos del seguimiento.	Establece una línea de base poco estructurada para los objetivos del seguimiento.	Establece una línea de base inadecuada para los objetivos del seguimiento.	El seguimiento no cuenta con una línea de base.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

Sistema de indicadores para la medición del seguimiento

El último criterio del MADPP en la fase del seguimiento es la medición. Al igual que la línea de base y, en general, el sistema de seguimiento de la política pública, este criterio debe estar sustentado por un riguroso diseño de un sistema de indicadores que permitan hacer un seguimiento de acuerdo con los objetivos planteados y los resultados deseados. Como lo explica Parsons (2007), una de las principales fuentes para la medición de la efectividad y la eficiencia son los indicadores de desempeño, cuyo objetivo es "llegar a un coeficiente de insumos/resultados de servicio. Cuando no es posible, la medida de desempeño puede expresar la eficiencia con la que se usan determinados recursos [...]" (2007, p. 566).

En este sentido, los indicadores se entienden como un conjunto de "expresiones cuantitativas y cualitativas que reflejan [...] los esfuerzos y objetivos que se espera sean alcanzados y permitan evaluar el avance respecto a los objetivos buscados" (Ordoñez-Matamoros, 2013, p. 246). Por lo tanto, es de suma importancia que los indicadores cumplan con tres características para que sean útiles al ejercicio de seguimiento a los objetivos, las metas y la implementación de una política: primero, el indicador debe ser simple, es decir, que abarque una dimensión específica de la realidad de un territorio (social, económica, política, cultural); segundo, debe permitir comparar la situación inicial de un fenómeno con los cambios que este pueda tener en el futuro; y tercero, debe transmitir información clara para la toma de decisiones (DANE, 2012). A partir del modelo de la cadena de valor, se plantean los siguientes indicadores para cada eslabón:

- Los indicadores de gestión, cuyo objetivo es cuantificar y medir la cantidad de insumos utilizados y las acciones realizadas en una intervención pública, están relacionados con los eslabones de insumos y actividades.
- Los indicadores de producto, que pretenden cuantificar y medir los bienes y servicios entregados, se relacionan con el eslabón de los productos.
- Los indicadores de resultado e impacto, que cualifican y valoran las acciones implementadas, se relacionan con el último eslabón de la cadena (los resultados).

En el criterio de medición es común encontrarse con la estructuración de cuadros de seguimiento a los indicadores, los cuales contienen la información del nombre de la política o el proyecto, las fechas de ejecución y medición, los indicadores de gestión, producto y resultado, la línea de base y las metas establecidas. Los indicadores están estrechamente ligados con los objetivos de una política pública; por ejemplo, uno de los objetivos de la política de cultura ciudadana de Medellín es incentivar las iniciativas y los procesos que aporten a la cultura ciudadana desde su dimensión de cumplimiento y legalidad. Uno de los indicadores definidos para ello es el número de estímulos a la creación de iniciativas que fortalezcan el cumplimiento y la legalidad incorporados dentro de la línea de ciudadanía cultural (convocatoria de estímulos para el arte y la cultura).

En la definición de los indicadores de gestión, producto y resultado que miden los objetivos y las metas de la política pública es necesario establecer una periodicidad para contrastar los avances de la política con dichos indicadores e identificar los actores encargados de llevar a cabo este ejercicio. Esto permite precisar durante la formulación de la política los objetivos del seguimiento con el fin de diseñar el tipo de indicadores adecuados para acompañar y analizar el avance de los objetivos, de las metas y de la implementación de la política.

En breve, es en la construcción de planes estratégicos o planes de acción donde se identifican los indicadores que permiten operacionalizar los objetivos de la política en actividades, responsables, periodicidad y metas para cada uno de los casos. De este modo, el plan estratégico como instrumento para la implementación permite:

- Establecer la relación entre los objetivos y las metas de la política, así como el diseño de unas actividades para cada uno de ellos. Estas actividades contarán con un conjunto de indicadores para medir su avance en el marco de la implementación.
- Determinar la relación entre los recursos invertidos y los resultados de las acciones implementadas.
- Saber cómo se invierten los insumos y qué productos se obtienen con ellos. En otras palabras, el seguimiento permite evidenciar la eficiencia de la política pública.

- Definir unos corresponsables para cada una de las actividades e indicadores de la implementación y de los logros de los objetivos y las metas de la política.
- Fijar una periodicidad para el reporte y seguimiento a los indicadores.
- Determinar rutas de acción, aprendizaje y adopción de lecciones aprendidas en el marco del proceso de seguimiento a la política pública.
- Contar con un instrumento rector y de toma de decisiones en los escenarios de seguimiento a la política pública.

Con base en lo anterior, la siguiente rúbrica del MADPP presenta el modo en el que los analistas y formuladores de políticas pueden estructurar este criterio del diseño al seguimiento de manera óptima, considerable, básica o insuficiente.

Rúbrica 7.5 Criterio de la medición en el diseño del seguimiento

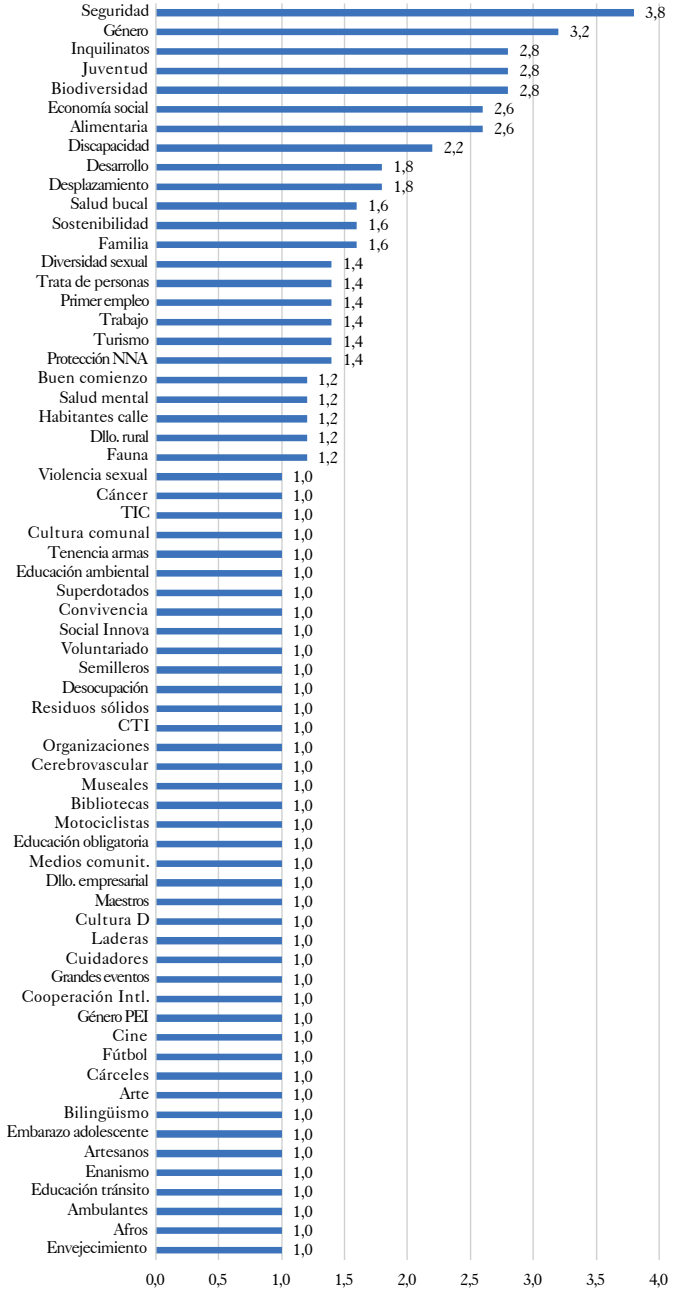
Criterio	Óptimo (4.0)	Considerable (3.0 / 3.9)	Básico (2.0 / 2.9)	Insuficiente (1.0 / 1.9)
Medición	Establece un sistema de indicadores claro para los objetivos del seguimiento.	Cuenta con indicadores poco estructurados para los objetivos del seguimiento.	Los indicadores son inadecuados para los objetivos del seguimiento.	El seguimiento no cuenta con un sistema de indicadores.

Fuente: Modelo aplicado para el análisis y diseño de políticas públicas (MADPP).

Diagnóstico del diseño del seguimiento en las políticas públicas de Medellín

A continuación se presentan los resultados del diagnóstico de las políticas públicas de Medellín en la fase de diseño del seguimiento (gráfico 7.2). El promedio de calificación fue 1.33, con una desviación estándar de los datos de 0.62. Es importante mencionar que 46 de estas políticas se encuentran por debajo de la calificación promedio y 19 por encima. Además, se evidencia que 87,7% de las políticas del Municipio obtuvieron una calificación insuficiente, 9,3% están en el nivel básico y 3% en considerable. En este último grupo resaltan las políticas de seguridad y convivencia (Acuerdo 21 de 2015) y la de equidad de género (Acuerdo 102 de 2018) con una calificación promedio de 3.8 y 3.2, respectivamente.

Gráfico 7.2 Promedio de la fase de diseño del seguimiento por política pública

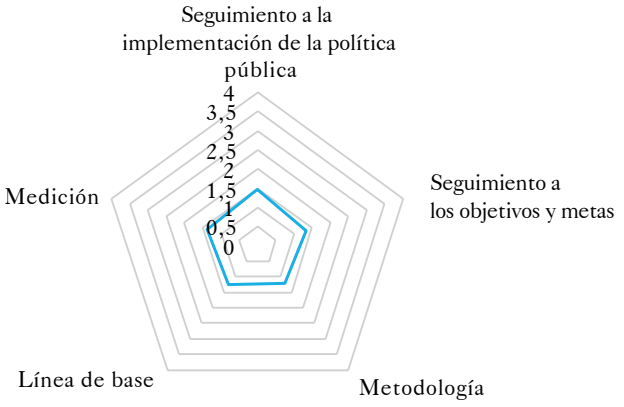


Fuente: Elaboración propia.

Por su parte, en el gráfico 7.3 se expone la calificación promedio de las 65 políticas públicas analizadas con los criterios correspondientes a la fase de diseño del seguimiento. Se observa que en ninguno de ellos las políticas superan una calificación de 1.5. El criterio que obtuvo la calificación promedio más alta fue el de diseño del seguimiento a la implementación (1.46) y la más baja fue la de la metodología (1.23). En los criterios de medición, seguimiento a los objetivos y las metas, y línea de base, la calificación promedio fue de 1.38, 1.32 y 1.26, respectivamente.

Lo anterior evidencia que el diseño de políticas públicas en Colombia y Medellín tiene grandes retos en la fase del seguimiento; esta suele ser vista como un momento posterior al diseño e implementación de la política pública, motivo por el cual no se diseñan desde la formulación parámetros claros y precisos. Esto se relaciona con el hecho de que en el país no se ha instaurado una cultura de diseño del seguimiento y la evaluación a las intervenciones públicas, ya que la tendencia es diseñar políticas de acuerdo a los planes de gobierno y no con objetivos a largo plazo que superen los cambios de las administraciones. Por último, debe decirse que no hay una diferencia clara entre lo que compete al seguimiento y lo que es propio de la evaluación, pues ambos son ejercicios distintos, pero en el marco de la administración pública local se toman como un solo proceso.

Gráfico 7.3 Promedio de la fase de diseño del seguimiento



Fuente: Elaboración propia.

Respecto al primer criterio, la política de equidad de género (Acuerdo 102 de 2018) sirve para ejemplificar la manera en la que debe diseñarse el seguimiento a la implementación de las políticas, pues cuenta con el plan estratégico de igualdad de género en el que se establece un modelo de seguimiento a las acciones e instrumentos utilizados para la implementación y, para este fin, se diseña una batería de indicadores. En contraste, la política de cultura viva comunitaria (Acuerdo 50 de 2011) obtuvo una calificación insuficiente en este criterio, debido a que la única información encontrada respecto al diseño del seguimiento a la implementación solo expone los actores encargados de desarrollar este ejercicio.

> En las políticas analizadas se advierte que el monitoreo se comprende principalmente desde el seguimiento a la implementación, en detrimento del seguimiento a los objetivos y las metas, que es el segundo criterio en la rúbrica del MADPP para esta fase del ciclo de las políticas. De igual forma, esto guarda relación con el hecho de que, desde el comienzo, los objetivos y las metas no siempre se plantean de manera concreta ni medible. En varios casos las políticas públicas ni siquiera establecen una diferencia entre el proceso de seguimiento a la implementación y el que compete a las metas.

En cuanto al tercer criterio, la política de seguridad y convivencia (Acuerdo 21 de 2015) representa un ejemplo exitoso de cómo desarrollar una metodología para el seguimiento de una política pública, pues establece la necesidad de definir un "proceso que provea datos confiables, técnica y científicamente fundamentados para la toma informada de decisiones" (p. 32). Además, define los actores responsables de ejecutar este ejercicio y dicta el tipo de seguimiento (metas de gestión y productos) que se lleva a cabo. Por el contrario, la política para la población afrodescendiente (Acuerdo 56 de 2015) representa un ejemplo de política pública que no diseña una metodología para hacer el seguimiento, pues solo menciona cuál debe ser la entidad encargada de realizarlo.

Para los criterios de medición y línea de base, la política de economía social y solidaria (Acuerdo 24 de 2017) es un ejemplo de cómo realizar un diseño del seguimiento a partir de unos indicadores claros y específicos que permitan medir el avance de los objetivos de la política, evidenciados en un formato de ficha expuesta en el Plan de desarrollo decenal de

economía social y solidaria 2016-2025. Por el contrario, casos como el de la política de trabajo decente (Acuerdo 64 de 2013) tienen un diseño para la medición del seguimiento insuficiente, pues no establecen un sistema de indicadores o una línea de base, lo que dificulta el desarrollo de un ejercicio que permita verificar el avance de los objetivos trazados por la política.

> Se ha evidenciado que las políticas públicas de Medellín que cuentan con indicadores para su seguimiento se orientan, primordialmente, al cumplimiento de actividades y productos puntuales. Sin embargo, carecen de indicadores de resultado que permitan supervisar todo el proceso de avance en la implementación y el logro de las metas establecidas de forma general. Esto guarda relación con las debilidades que se presentan en la definición de objetivos y metas, pues con frecuencia suelen quedarse en un plano más abstracto y no se plantean en términos medibles ni establecen relaciones de causalidad.

Por su parte, la política de seguridad y convivencia (Acuerdo 21 de 2015) constituye un ejemplo de cómo se debe diseñar el seguimiento a los objetivos y las metas, por cuanto presenta y establece los escenarios e instrumentos para realizar este tipo de seguimiento, en este caso el de los indicadores del Plan integral de seguridad y convivencia (PISC). Sobre este último se expone que, respecto al objetivo de la política:

> Uno de los elementos fundamentales del sistema de seguimiento y evaluación son las Mesas de Seguimiento y Evaluación al PISC, las cuales sesionan cada dos meses, a la manera de un encuentro interinstitucional, en torno a cada una de las problemáticas priorizadas y partiendo de las acciones formuladas por cada institución corresponsable. Como propósitos de las Mesas de Seguimiento y Evaluación se busca, entre otros, concretar intervenciones articuladas en el territorio, hacer seguimiento al cumplimiento de metas de gestión y productos, tramitar solicitudes y requerimientos, crear sinergias entre instituciones, identificar y priorizar territorios para evitar sobreoferta institucional o saturación de espacios o poblaciones, así como la atención a la ausencia institucional en algunos de los territorios (Acuerdo 21 de 2015, p. 40).

En contraste, varias políticas no presentan información respecto al diseño del seguimiento a objetivos y metas o, si lo hacen, solo se refieren a la dependencia encargada de realizar este tipo de seguimiento o a la periodicidad para llevarlo a cabo, lo que impide que se pueda hacer una medición que demuestre el avance de los objetivos trazados y permita, en caso de que esto no ocurra, hacer las correcciones pertinentes. Un ejemplo de ello se observa en la política de venteros ambulantes (Acuerdo 42 de 2014) en la cual se expone que "el Departamento Administrativo de Planeación, en conjunto con las secretarías misionales involucradas, definirá la batería de indicadores pertinente para hacer el seguimiento y [la] evaluación de esta política pública [y desarrollará unos] informes [que] deben efectuarse con una periodicidad anual" (Acuerdo 42 de 2014, p. 12).

> Finalmente, se advierte que en los ejercicios más recientes de diseño de políticas públicas en la ciudad el seguimiento ha sido desarrollado de manera juiciosa desde el diseño de los planes de acción y estratégicos. Este punto merece ser destacado porque permite tener un instrumento con indicadores para poder llevar a cabo el seguimiento. Sin embargo, es necesario que en el diseño de estos planes se haga un mayor esfuerzo en términos de coordinación y articulación institucional entre dependencias corresponsables. Es decir, se recomienda que para la elaboración de futuros planes estratégicos haya una conversación entre las dependencias para tener en cuenta los planes ya existentes de otras políticas públicas, pues estos representan un buen punto de partida para garantizar un nivel de coherencia entre las políticas.

Antes de pasar a las conclusiones de este capítulo es oportuno detenerse en las calificaciones promedio de las políticas que más resaltan, como es el caso de la política de seguridad y convivencia (Acuerdo 21 de 2015), la cual obtuvo una calificación promedio de 3.8. En primer lugar, esta política establece claramente un modelo para el seguimiento a los objetivos y las metas al evidenciar los responsables, el tipo de datos necesarios para esta tarea, los instrumentos para obtenerlos y la periodicidad para producir información que permita "identificar el cumplimiento a metas de gestión y productos" (Alcaldía de Medellín, 2016, p. 40). En segundo lugar, propone un diseño metodológico según el tipo de seguimiento, donde se exponen distintos instrumentos y escenarios para el monitoreo, y además hace uso de una metodología implementada por Invamer para la

recolección de "información para la creación de datos confiables, técnica y científicamente fundamentados para la toma informada de decisiones" (Alcaldía de Medellín, 2016, p. 32). Por último, define una línea de base clara y establece un sistema de indicadores específico para la medición de los objetivos del seguimiento, "por medio de indicadores de gestión, producto, resultado, impacto, insumo o proceso" (2016, p. 46).

Sin embargo, esta política tiene algunas falencias en su diseño del seguimiento, por lo cual no logra alcanzar el nivel óptimo en la calificación. Por una parte, en este diseño se define un modelo de seguimiento para la implementación de forma poco estructurada, pues no señala los responsables de este ejercicio ni contempla algunos escenarios e instrumentos para recabar información sobre su implementación. Además, no expone de manera explícita el modelo para el seguimiento que se pretende desarrollar, por lo cual no logró alcanzar el nivel óptimo.

Ahora bien, respecto al nivel básico, se tiene que la política de biodiversidad (Acuerdo 10 de 2014), la de inquilinatos (Acuerdo 49 de 2016) y la de juventud (Acuerdo 19 de 2014) obtuvieron el promedio de calificación más alto (2.8). Para el primer caso, este resultado se explica porque, si bien esta política propone un modelo de seguimiento para la implementación y los objetivos y las metas, este es poco estructurado, pues señala una serie de indicadores sobre los cuales se puede realizar un seguimiento a la implementación, pero sin definir la periodicidad ni los productos que permitirán verificar este ejercicio. Por otra parte, la política definió un diseño metodológico poco estructurado ya que, si bien expone la necesidad de realizar diferentes actividades que permitan obtener información útil para el seguimiento de la política, no se definen cuáles son dichas actividades. A su vez, se constata el uso de un sistema de indicadores claros para hacer seguimiento a los objetivos y las metas de la política a partir de "los parámetros definidos por el Decreto 309 de 2000, y el Instituto Alexander Von Humboldt, la entidad encargada de orientar la investigación científica sobre diversidad biológica en el país" (Alcaldía de Medellín, 2011, p. 43). No obstante, no se encuentra la definición de la línea de base para el seguimiento a esta política.

En relación con el nivel insuficiente, la política de desplazamiento forzado (Acuerdo 49 de 2007) fue una de las que obtuvo el mejor promedio de calificación (1.8) entre el grupo de políticas situadas en este nivel. En primer lugar, el diseño del seguimiento a la implementación y

a los objetivos y las metas de la política fue vago y desconectado de la lógica de las demás fases, pues expone que se debe hacer seguimiento a "las acciones de prevención, protección, atención humanitaria, reconocimiento, restablecimiento y reparación [y crear] indicadores de seguimiento orientados a medir el goce efectivo de los derechos de la población víctima del desplazamiento forzado [el objetivo principal de la política]" (Acuerdo 49 de 2007, pp. 10-16). No obstante, esta política no establece un modelo de seguimiento que permita efectuar dichos ejercicios de manera rigurosa. En segundo lugar, la metodología de esta política es vaga y desconectada, y la medición propuesta se realiza a partir de una guía de indicadores del Auto 109-07 de la Corte Constitucional, la cual no tiene los datos necesarios para hacer la medición. Por último, el diseño de esta política no establece una línea de base clara sobre la cual hacer el seguimiento a la política pública.

En síntesis, las políticas públicas con una calificación insuficiente en esta fase no contemplan un diseño del seguimiento a la implementación y a los objetivos y las metas; no cuentan con una línea de base ni con un sistema de indicadores sobre los cuales se pueda monitorear el avance de las acciones ejecutadas, y tampoco definen unos parámetros mínimos que hagan saber de una metodología que permita hacer un seguimiento riguroso a la política pública. Es importante resaltar que, en ciertos casos, algunas políticas determinan la entidad responsable de llevar a cabo el seguimiento a la política; sin embargo, esto no se traduce en el diseño de un modelo que permita realizar un seguimiento riguroso. La política de cultura viva comunitaria (Acuerdo 50 de 2011) es un ejemplo claro de esto, en cuanto expone que

> Para efectos de hacer el seguimiento, asesorar y apoyar la actualización del proceso de implementación de la Política Pública de Cultura Viva Comunitaria y de los planes de Acción, se creará una Comisión dentro del Consejo Municipal de Cultura que será la instancia de Interlocución y Consulta entre la Administración Municipal y las organizaciones públicas y privadas que hacen parte de la presente política (Acuerdo 50 de 2011, p. 5).

Otro factor que incide en la calificación insuficiente de las políticas es que los documentos donde se identifica un diseño del seguimiento fueron publicados después de la formulación de la política, y por lo tanto

no se tuvieron en cuenta en el universo de análisis del MADPP, pues no fue un ejercicio pensado durante la formulación de la política. Un ejemplo de esto se refleja en la política de envejecimiento y vejez (Acuerdo 08 de 2012), que estipula un seguimiento a la política a partir de unos datos expuestos en el Plan Gerontológico de Medellín 2017-2027, más de cinco años después de la formulación de la política.

Conclusiones

A partir de este análisis, se puede afirmar que los ejercicios de política pública basados en evidencia empírica (*Policy-based evidence making*) son muy recientes. Esto obedece a que no existen criterios claros de política y gestión de conocimiento en las distintas dependencias de la Administración municipal y, por tanto, no cuentan con información histórica y sistematizada sobre el comportamiento de los problemas públicos, lo cual dificulta el establecimiento de una línea base en la fase del seguimiento. A su vez, muchas políticas públicas no cuentan con observatorios que les provean información actualizada sobre el estado actual de los problemas públicos a intervenir, lo que impide determinar una línea de base clara y, por ende, la realización del seguimiento a la implementación y a los objetivos y las metas.

Cabe reiterar la importancia del diseño del seguimiento pues se reconoce que los hacedores de políticas públicas cuentan con información y racionalidad limitada, por lo cual las políticas pueden fallar y no tener los efectos esperados. Por ello, diseñar un plan para medir el proceso de ejecución y los logros permite tener una trazabilidad del proceso, detectar fallos y hacer correcciones a tiempo. Esto es posible ya que el diseño del seguimiento establece las variables y los datos a partir de los cuales se hará un análisis para lograr diferentes aprendizajes sobre la forma en la que se implementa la política pública y, al mismo tiempo, para identificar si el cumplimiento de los objetivos y las metas es congruente con lo estipulado durante su fase de formulación.

Por último, es preciso enfatizar en la importancia de separar el diseño del seguimiento a la implementación y el de los objetivos y las metas, ya que, en primer lugar, ambos requieren indicadores diferentes y, en segundo lugar, versan sobre asuntos distintos. Para el caso del seguimiento

a los objetivos, se trata de información relacionada con los logros de la política y la teoría causal planteada en el problema público, mientras que, en el caso de la implementación, la información obtenida se refiere a los procesos, las actividades y los productos ejecutados.

Referencias

Alcaldía de Bogotá. (2018). *Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas*. Secretaría Distrital de Planeación. https://bit.ly/3N89BSa

Alcaldía de Medellín. (2011). *Plan Ambiental Municipal (PAM) 2012-2019: Hacia una ciudad sostenible*. Secretaría del Medio Ambiente. https://bit.ly/3PQf0yF

Alcaldía de Medellín. (2016). *Plan integral de seguridad y convivencia –PISC– 2016 / 2019*. Secretaría de Seguridad y Convivencia. https://bit.ly/3z4XvET

Alcaldía de Medellín. (2017). *Política Pública de Envejecimiento y Vejez: Plan Gerontológico 2017-2027*. Secretaría de Inclusión Social, Familia y Derechos humanos. https://bit.ly/3KeWRGV

Cohen, E. y Franco, R. (1992). *Evaluación de proyectos sociales*. Siglo XXI.

Concejo de Medellín. (2007, diciembre 11). *Acuerdo 49 de 2007: "Por el cual se adopta la política pública para la prevención del desplazamiento forzado, la protección, reconocimiento, restablecimiento y reparación de la población afectada por el desplazamiento forzado en el municipio de Medellín"*. Gaceta Oficial N.º 3138.

Concejo de Medellín. (2011, noviembre 27). *Acuerdo 50 de 2011: "Por medio del cual se establece una Política Pública para el reconocimiento y la promoción de la cultura viva comunitaria en la ciudad de Medellín"*. Gaceta Oficial N.º 3968. https://bit.ly/3rH4PC1

Concejo de Medellín. (2014, noviembre 28). *Acuerdo 42 de 2014 "Por medio del cual se adopta la Política Pública para los Venteros Informales en la ciudad de Medellín y sus familias"*. Gaceta Oficial N.º 4273. https://bit.ly/3Euo72R

Concejo de Medellín. (2015, septiembre 4). *Acuerdo 21 de 2015: "Por medio del cual se aprueba la Política Pública de Seguridad y Convivencia del Municipio de Medellín"*. Gaceta Oficial N.º 4331. https://bit.ly/3CZloNT

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2012). *Línea base de indicadores: Estrategia para el fortalecimiento estadístico territorial*. DANE.

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2014). *Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación de políticas públicas*. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. https://bit.ly/372udeg

Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2018). *Guía para el seguimiento de políticas públicas*. Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. https://bit.ly/3NQSAwh

Di Virgilio, M. y Solano, R. (2012). *Monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos sociales*. Fundación CIPPEC.

Dunn, W. (2018). *Public Policy Analysis: An Integrated Approach*. Routledge.

Dye, T. (1987). *Understanding Public Policy*. Prentice-Hall.

Kresnaliyska, G. (2015). Monitoring of Public Policies-A Modern Tool of Good Governance. *American International Journal of Contemporary Research*, *5*(5), 43-47. DOI: 10.30845/aijcr

Mokate, K. (2000). *El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social*. BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO e INDES.

Moore, M. (1995). *Creating Public Value: Strategic Management in Government*. Harvard University Press.

Ordóñez-Matamoros, G. (2013). *Manual de análisis y diseño de políticas públicas*. Universidad Externado de Colombia.

Ortegón Quiñones, E. (2019). *Políticas públicas: Métodos conceptuales y métodos de evaluación* (2.ª ed.). Universidad Continental. https://bit.ly/3ulBTRD

Parsons, W. (2007). *Políticas públicas: Una introducción a la teoría y la práctica del análisis de políticas públicas*. FLACSO.

Patton, C., Sawicki, D., & Clark, J. (2016). *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*. Routledge.

Wotela, K. (2017). A proposed monitoring and evaluation curriculum based on a model that institutionalizes monitoring and evaluation. *African Evaluation Journal*, *5*(1), 1-8. https://doi.org/10.4102/aej.v5i1.186