



Secretaría de
**Planificación y
Programación de
la Presidencia**

Marco conceptual

SINSE

Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación

Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo
Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo

**351 S454
SINSE 2025**

Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación. Guatemala: SEGEPLAN, 2025.

52p.: il. ; Digital

ISBN: 978-99939-45-52-9 (versión digital)

1. Administración Pública 2. Políticas Públicas 3. Planificación 4. Monitoreo 5. Evaluación de programas 6. Sistemas Nacionales de Seguimiento **I. Título**

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-
9ª. Calle, 10-44 zona 1, Guatemala, Centro América
PBX: 2504-4444
www.segeplan.gob.gt

Coordinación proceso editorial:
Secretario SEGEPLAN: Carlos Antonio Mendoza Alvarado
Subsecretario de Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo: Hugo Allan García Monterrosa
Director de la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo: Erick Raúl Chuquiej Galeano

Se permite la reproducción total o parcial de este documento, siempre que no se alteren los contenidos ni los créditos de autoría y edición.

**Secretaría de Planificación y Programación de la
Presidencia
-SEGEPLAN-**

CRÉDITOS

Carlos Antonio Mendoza Alvarado
Secretario de Planificación y Programación de la Presidencia

Hugo Allan García Monterrosa
Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo

Wendy Nineth Sánchez Cacao
Subsecretaria de Planificación y Programación para el Desarrollo

Iliana Maricela Peña Aldana
**Subsecretaria de Cooperación Internacional y Alianzas para el
Desarrollo**

Enrique Estuardo Maldonado Maldonado
Subsecretario de Inversión para el Desarrollo

Coordinación técnica

Erick Chuquiej, Mynor Avila, Ana Martínez, César Alvarado,
Estuardo Rodríguez, Gabriela Escobar, Gustavo Madrid,
Irma Monroy, Regina Flores, Shorjan Estrada,
Sintia Morán, Vivian Valdez y Yaquelin Orozco
Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo

Equipo de apoyo

Alexander Contreras
Diseño y Diagramación
Dirección de Comunicación Social

Índice

Introducción	5
I. Antecedentes	6
II. Diagnóstico del Sistema de seguimiento y evaluación.....	8
Objetivo general.....	10
Objetivos específicos.....	10
III.Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación -SINSE-.....	11
Objetivo del SINSE.....	12
Principios que rigen el SINSE	12
Componentes del SINSE	13
1. Marco Legal y Político del SINSE.....	13
2. Actores y roles	17
3. Seguimiento y evaluación.....	24
4.Componente de Plataforma informática	34
Glosario.....	36
Bibliografía	39
Anexos	41
Siglas y Acrónimos.....	51

Introducción

En 2016 Guatemala decide integrar el Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en las 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), las cuales guían las acciones estratégicas nacionales de las instituciones públicas. Esta articulación estratégica brinda un marco sólido para enfocar los esfuerzos en áreas prioritarias que impacten de manera significativa en el bienestar de la sociedad. El Sistema Nacional de Planificación (SNP) se erige como la plataforma que facilita la implementación de estas prioridades, proporcionando el contexto necesario para que las evaluaciones sean efectivas y orientadas a resultados tangibles.

La última década ha estado marcada por los esfuerzos institucionales para orientar las acciones de las instituciones públicas en el logro de resultados, para ello se han desarrollado documentos estratégicos y operativos que orientan, de manera general, los componentes de seguimiento y evaluación, que permitan medir dichos logros.

En ese sentido, el seguimiento y la evaluación se convierten en pilares fundamentales para medir los resultados de las políticas, planes, programas y proyectos¹. Este documento nos brinda un panorama que abarca antecedentes, diagnóstico y marco conceptual del sistema nacional de seguimiento y evaluación y sus componentes clave, tales como: marco legal y político; actores y roles; seguimiento y evaluación; y plataforma informática.

Bajo un contexto donde la planificación y la medición de los resultados son fundamentales para el desarrollo del país, el marco conceptual que se presenta, se constituye como una herramienta que facilita la homologación conceptual de los principales elementos y componentes para el funcionamiento del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE).

¹ En el enfoque de la Gestión por resultados, intervención pública se le denomina a la producción institucional; en el marco del SINSE, se refiere a políticas, planes, programas y proyectos.

I. Antecedentes

La conceptualización del SINSE retomado en la presente administración de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), ha requerido visibilizar los esfuerzos sobre la temática, los cuales se han desarrollado a lo largo de estos diez últimos años en la institución. Lo anterior, considerando que se disponen de insumos que pueden aportar en este nuevo esfuerzo, principalmente para desarrollar un documento que pueda orientar procesos de seguimiento y evaluación en la planificación estratégica y operativa.

Dentro de los esfuerzos institucionales por establecer las bases para el seguimiento y evaluación en el país, destaca el Plan Nacional de Desarrollo K'atun (CONADUR, 2014) que incluye “consideraciones importantes para facilitar la evaluación de resultados e impactos” y una tabla sobre “aspectos a evaluar”, en el cual se define tipos de indicadores y el seguimiento de avances físicos y financieros desde el enfoque de la planificación estratégica.

Así también, desde el 2013 se cuenta con la “Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados para el sector público de Guatemala” (MINFIN y SEGEPLAN, 2023), contando con una segunda edición publicada en el 2023; en donde “se describe la forma en que el seguimiento y la evaluación permite mejorar la eficiencia de las actividades planificadas a través del uso de indicadores, ya que muestran el cumplimiento de los procesos de producción y de servicio, así como el avance presupuestario físico-financiero en un corto, mediano y largo plazo, de esta manera la consecución de los resultados con base al impacto y sostenibilidad brindado a la población”.

Sumado a lo anterior, también se disponen de marcos conceptuales de seguimiento y evaluación en ámbitos específicos, como: el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP), el Seguimiento y Evaluación de Prioridades Nacionales de Desarrollo, planificación estratégica, planificación sectorial, entre otros; los cuales es necesario articular para homologar criterios y definiciones técnicas en la materia, en el marco del SNP, entre otros.

En ese sentido, en términos de conceptualización, se cuenta con algunos insumos que permiten sentar las bases para desarrollar el presente documento, reconociendo el reto de propiciar la articulación de la terminología existente, con el afán de estandarizar dichos conceptos para orientar de mejor manera a las instituciones públicas en los temas de seguimiento y evaluación.

II. Diagnóstico del Sistema de seguimiento y evaluación

Desde el análisis del equipo técnico de la SEGEPLAN², por medio de la metodología de árbol de problemas³, se reconoce la existencia de un sistema de seguimiento y evaluación en una fase temprana de desarrollo en función de su nivel de implementación, y la disposición de una serie de plataformas y aplicativos webs que en su mayoría captan información relacionada a la planificación y programación de las instituciones públicas del país.

Este proceso se observa desarticulado, con el foco principalmente en la estimación del avance físico y financiero de las políticas, planes, programas y proyectos. Derivado del análisis se reconocen cuatro debilidades principales a subsanar para su robustecimiento (ver anexo 1):

1. Débil aplicación de mandatos sobre seguimiento y evaluación que se encuentren incluidos en el marco legal.

Actualmente, se dispone de un marco legal disperso en una serie de leyes de jerarquías distintas, que no se encuentra ordenado coherentemente, desarticulado en el marco del seguimiento y evaluación. En ese sentido, la interpretación del seguimiento y evaluación se realiza de manera discrecional, por otro lado, no mandata a establecer una agenda de evaluación, así como no establece el recurso financiero necesario que permita establecer e implementar una agenda.

2 El equipo técnico que realizó el análisis por medio de la metodología de árbol de problemas, tiene funciones y atribuciones relacionadas principalmente al seguimiento y evaluación.

3 Según el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social de México (CONEVAL), “El Árbol del problema se utiliza para identificar la naturaleza y contexto de la problemática que se pretende resolver mediante una estrategia, programa, proyecto, etcétera. En su desarrollo se identifican tanto las causas que originan el problema como los efectos directos e indirectos que ocasiona en el mediano y largo plazo”.

Este es un elemento fundamental, ya que, si no se cuenta con un marco legal robusto, las acciones a implementar encontrarán debilidades en la práctica, principalmente por la carencia de directrices, normativas claras de los procesos de seguimiento y evaluación.

2. Falta de homologación de un marco conceptual y metodológico, así como insuficientes herramientas para desarrollar los procesos de seguimiento y evaluación.

La última década registra esfuerzos desde la SEGEPLAN por desarrollar documentos conceptuales en torno al seguimiento y evaluación con diferentes enfoques estratégicos (Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Prioridades Nacionales de Desarrollo, Gestión por Resultados), no obstante, éstos no se encuentran relacionados entre sí, no están vinculados o no tienen un alcance integral.

En esa línea, también se identifica que dichos documentos presentan debilidades en relación a los instrumentos y mecanismos que permitan la operatividad del seguimiento y evaluación en todos los niveles del SNP.

Lo anterior puede estar relacionado con debilidades en las capacidades técnicas instaladas, dentro y fuera de la SEGEPLAN, en temas de seguimiento y evaluación. Se infiere una relación con la ausencia de un plan de formación continuo en estos temas.

Por último, una limitante de consideración, es la poca asignación de recursos financieros que son destinados para el diseño de metodologías, herramientas y mecanismos que permitan la integración e implementación del sistema de seguimiento y evaluación.

3. Debilidad en las orientaciones para definir metas e indicadores en la cadena de resultados.

Durante el proceso de formulación de la **planificación** (planificación estratégica institucional, planificación operativa multianual y anual), **no se vinculan los indicadores** en la cadena de resultados, que de manera coherente respondan a la problemática que se aspira resolver. Esta situación en términos de Evaluabilidad, representa también dificultades para establecer las condiciones que permitan a una política, plan, programa y proyecto ser evaluados.

Aunado a lo anterior, las Prioridades Nacionales de Desarrollo incluyen algunas metas de desarrollo e indicadores que no presentan características estratégicas, sino más bien, su carácter es de gestión. En esa misma línea, algunos de los resultados estratégicos también presentan estas características, en donde su planteamiento es resolver problemáticas que se encuentran relacionadas a niveles operativos del proceso.

4. Insuficiente apropiación, a nivel de mandos medios y operativos, para dar seguimiento a los acuerdos asumidos por tomadores de decisión sobre metas e indicadores.

Apesar de los esfuerzos ya mencionados en relación a la formulación de documentos conceptuales de seguimiento y evaluación, se percibe que, en mandos medios principalmente en especialistas de las instituciones públicas, municipalidades y consejos de desarrollo no ha permeado la implicación y beneficios de contar con instrumentos y mecanismos que permitan la implementación del seguimiento y evaluación en todos los niveles del SNP. Lo anterior, se puede deber a que desde los niveles de los tomadores de decisiones no ha existido involucramiento completo para la definición del propósito y alcance, así como no se han establecido los mecanismos de coordinación intra e inter institucional para el desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación.

Un sistema desarticulado enfocado solamente al seguimiento del avance físico y financiero de las políticas, planes, programas y proyectos propicia que no se disponga oportunamente de datos de calidad que permita realizar ejercicios adecuados de seguimiento y evaluación en las intervenciones públicas. A su vez, puede incidir en la elaboración de informes de seguimiento y evaluación, desarticulados; así como en la retroalimentación en el ciclo de planificación estratégica del país.

Objetivo general

Establecer las bases conceptuales del SINSE en el marco del SNP, mediante la definición de conceptos básicos, para homologar su terminología.

Objetivos específicos

Analizar el contexto y antecedentes del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE) en el marco del SNP.

Identificar y establecer los conceptos de los componentes del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE).

Diseñar el marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE) articulado al SNP, para su aplicación en la institucionalidad pública.

III. Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación -SINSE-

El SINSE es un conjunto de procesos articulados y complementarios, para medir y evaluar de manera sistemática el diseño, implementación, resultados e impacto de las Prioridades de país, definidos en los instrumentos de planificación estratégicos⁴ y operativos⁵ en los diferentes niveles⁶ del SNP, considerando los enfoques priorizados y criterios⁷ de eficiencia, eficacia, la pertinencia, la sostenibilidad entre otros, para generar evidencia sobre la cual se tomen decisiones y garantizar la transparencia, rendición de cuentas y auditoría social⁸.

El SINSE debe ser dinámico y flexible que permita adecuarse a los cambios en el contexto sociopolítico, económico y ambiental del país. Así como, constituirse en un proceso continuo de medición de avances en todos los eslabones de la cadena de resultados, desde el proceso de transformación de los insumos a productos hasta la entrega de bienes y servicios, considerando los resultados intermedios y finales.

El sistema permitirá dar a conocer el avance de las políticas, planes, programas, proyectos y de los resultados de las instituciones públicas (administración central, instituciones descentralizadas y autónomas del Estado, incluyendo los gobiernos locales), coadyuvando a la transparencia en la gestión pública y, por ende, a la utilización eficaz de los recursos, para garantizar el desarrollo sostenible del país.

4 Plan Nacional de Desarrollo, Agenda Internacional (ODS), Marco Programático del País, Plan Nacional de inversión, Políticas Públicas, Planes sectoriales, Planes territoriales, Política General de Gobierno, Lineamientos Generales de la Planificación, Plan estratégico Institucional (PEI)

5 Plan Operativo Multianual, Plan Operativo Anual, Programa, subprograma, proyecto, actividad u obra

6 Nacional, Regional, Departamental, Municipal y comunitario

7 Constitución Políticas de la República artículo 237, Reglamento de Ley Orgánica del Presupuesto AG-2022, Ley de Desarrollo Social decreto 42.2001.

8 Es un proceso mediante el cual la ciudadanía organizada participa en el seguimiento, verificación y evaluación de la gestión pública.

Objetivo del SINSE:

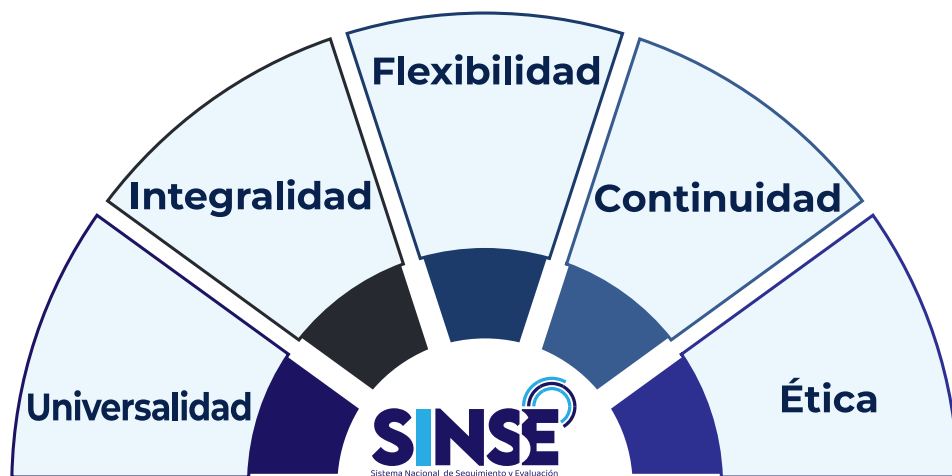
Establecer un marco institucional y metodológico integral para generar y utilizar información sistemática sobre el diseño, la implementación, resultados e impactos de las políticas, planes, programas y proyectos públicos, con el fin de mejorar la toma de decisiones, optimizar recursos, fortalecer la gestión pública y asegurar la transparencia, en función del logro las prioridades de país.

Principios que rigen el SINSE

Son aquellos que establecen las bases para su diseño, implementación y funcionamiento efectivo. Buscan garantizar que el SINSE sea útil, confiable, transparente y participativo, éstos se describen a continuación:

- 1. Universalidad:** Debe abarcar a todas las entidades y programas públicos, independientemente de su nivel o sector.
- 2. Integralidad:** Debe evaluar todos los aspectos de la gestión pública, desde la formulación, implementación hasta los resultados de las políticas, planes, programas y proyectos.
- 3. Flexibilidad:** Debe ser flexible para adaptarse a los cambios en el contexto y en las prioridades del país.
- 4. Legalidad:** El SINSE debe enmarcarse en el marco legal vigente.
- 5. Ética:** Debe basarse en principios éticos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas.

Gráfica No. 1
Principios del SINSE



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN.

Componentes del SINSE

El SINSE está conformado por cuatro componentes fundamentales que funcionan de manera articulada y sistemática: 1) marco legal y político, 2) actores y roles, 3) seguimiento y evaluación y 4) plataforma informática, dichos componentes se relacionan entre sí, sin embargo, cada uno funciona de manera independiente; con base en distintos procesos, metodologías e instrumentos.

Gráfica No. 2
Componentes del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN.

1. Marco Legal y Político del SINSE

1.1. Marco Legal del SINSE

La descripción del marco legal, reglamentario y normativo vigente que regula el seguimiento y evaluación, está contenido en la Constitución Política de la República de Guatemala; la Ley Orgánica del Presupuesto, Decreto número 101-97, y Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto, Acuerdo Gubernativo número 540-2013; la Ley del Organismo Ejecutivo Decreto número 114-97; la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural y su Reglamento, Decreto número 11-2002; la Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos de la República; la Ley de Desarrollo Social Decreto número 42-2001; y el Código municipal, Decreto número 12-2002; además de normas específicas, el detalle se aborda en el anexo 2. A continuación, se describen aspectos relevantes del marco legal:

• Rectoría del Seguimiento y Evaluación

La normativa vigente no identifica un ente rector sobre quien recaiga la gobernanza de los procesos de seguimiento y evaluación, de manera que conduzca, retroalimente y de soporte al proceso, que muestre la calidad, el avance y el grado de cumplimiento de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo. Sin embargo, el marco legal actual identifica actores que tienen competencia y responsabilidad específica en materia de seguimiento y evaluación.

• Instituciones vinculadas

La Constitución Política de Guatemala y otras leyes vigentes, indican a las instituciones públicas (ministerios, instituciones públicas, gobiernos locales y consejos de desarrollo) rendir cuentas al Estado. El Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR), en sus diferentes niveles, tiene el mandato de dar seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, así como, verificar y evaluar su cumplimiento. Las regulaciones en detalle se pueden observar en el Anexo 2.

Las entidades que ejecutan presupuesto público (entes rectores sectoriales, instituciones, etc.), según la Ley del Organismo Ejecutivo⁹ tienen la responsabilidad de planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas de su sector y sus ejecuciones presupuestarias tomando en cuenta: la gestión por resultados, la calidad del gasto, eficiencia e impactos de las políticas públicas, sus metas e indicadores. Asimismo, le asigna a SEGEPLAN la responsabilidad de la evaluación de la Política General de Gobierno (PGG), monitorear y evaluar el sistema de inversión pública. Por otro lado, la Ley de Desarrollo Social, menciona que SEGEPLAN conjuntamente con el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN), otros ministerios, secretarías e instancias públicas que deben coordinar el seguimiento técnico y evaluación cuantitativa y cualitativa de la Política Nacional de Desarrollo.

El MINFIN, es el órgano rector del proceso presupuestario público, según la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento¹⁰, artículo nueve, y deberá evaluar la ejecución de los presupuestos, aplicando las normas y criterios establecidos en dicha ley, su reglamentación y las normas técnicas respectivas.

A SEGEPLAN, la Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento le requiere realizar el seguimiento de la calidad del gasto público en relación a las metas y sus respectivos indicadores de desempeño. Esto conlleva elaborar evaluaciones anuales de cumplimiento de los planes, políticas nacionales y del desarrollo general del país. También le requiere, el análisis de la ejecución y resultados del presupuesto de la nación con criterios de calidad del gasto e impacto de las políticas públicas.

9 Decreto 114-97.

10 Decreto 101-97.

En el Código Municipal¹¹, se demanda a las municipalidades la planificación, reglamentación, programación control y evaluación de los servicios públicos. Así como, la ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto en concordancia con las políticas municipales y nacionales.

A partir del año 2011 con el apoyo de la Unión Europea, por medio del Proyecto Apoyo a la Gestión Presupuestaria (AGEP), el gobierno de Guatemala implementa para la administración pública, el enfoque de gestión por resultados, mediante el Acuerdo Gubernativo 540-2013, estableciendo que las instituciones públicas centrarán sus acciones estratégicas hacia el logro de los resultados, estructurando el presupuesto de acuerdo con la técnica del presupuesto por programas y de gestión por resultados.

La Constitución Política de la República demanda eficiencia en la administración de los fondos del Estado. La Ley de Desarrollo Social¹² requiere calidad del gasto público y la oportuna rendición de cuentas, con transparencia, eficiencia, eficacia y racionalidad económica.

La Ley de Presupuesto y su Reglamento anual Acuerdo Gubernativo 36-2024, enfatiza que las autoridades de las instituciones son responsables de realizar el seguimiento de los indicadores definidos, considerar que los mismos deben ser verificables y cuantificables, y contar con criterios de relevancia, claridad y pertinencia. Del seguimiento realizado, deberán entregar un informe de los resultados del avance de los indicadores, en forma cuatrimestral a SEGEPLAN y al MINFIN, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto y publicarlo en su portal electrónico.

• Metodologías, herramientas para el seguimiento y evaluación

La Ley de Consejos de Desarrollo¹³ requiere al CONADUR el seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, y en los puntos resolutivos 03-2014 y 05-2016 se indica, verificar y medir su cumplimiento; solicitándole a SEGEPLAN preparar propuestas, instrumentos y metodologías para el seguimiento y evaluación del Plan Nacional operándolo desde las prioridades nacionales. De acuerdo al artículo 9 de La Ley Orgánica del Presupuesto, requiere del MINFIN desarrollar las herramientas de control de la gestión de los resultados vinculados a las metas del sector público.

La Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento, artículo 4, requiere a las instituciones públicas elaborar informes de rendición de cuentas de la ejecución física de los programas y proyectos en relación a lo programado; incluyendo la información de metas, indicadores, productos y resultados. Los análisis deben estar asociados a las políticas públicas.

¹¹ Decreto 12-2002.

¹² Decreto 42-2001.

¹³ Decreto 11-2002.

1.2. Marco político del SINSE

Guatemala cuenta con un marco político orientador que proporciona directrices estratégicas para seguimiento y evaluación. El CONADUR es el medio principal de participación de la población en la gestión pública para llevar a cabo el proceso de planificación democrática del desarrollo.

En ausencia de una ley marco de planificación del desarrollo, en el año 2008 se formaliza la creación del SNP, como el articulador de los procesos de planificación institucional, sectorial y territorial (SEGEPLAN, 2022), el seguimiento y evaluación se convierte en el medio de conexión de todos los procesos con el fin de verificar y medir el alcance de las metas y las transformaciones esperadas (SEGEPLAN, 2022).

El CONADUR aprobó el Plan Nacional de Desarrollo K'atun según punto resolutivo 03-2014; considerándolo el instrumento técnico-político de largo plazo donde se integran las prioridades del país. En este instrumento se plantea la necesidad de un sistema de seguimiento y evaluación, que tenga como propósito establecer la correcta dirección, medir avances y adecuar el rumbo del desarrollo nacional. En el Plan Nacional de Desarrollo se establece como prioridad, conformar el Consejo Nacional de Evaluación, instancia que debe liderar los procesos de seguimiento y evaluación del país. A la vez, instruir a la institucionalidad pública para iniciar su implementación y mientras se conforma el Consejo, SEGEPLAN debe coordinar dichos procesos.

El CONADUR en el año 2015, proporciona las directrices estratégicas para el abordaje de la agenda nacional y los compromisos en el marco internacional, a través de la aprobación de la Agenda internacional 2030 para el desarrollo sostenible, abriendo la ruta para fortalecer la planificación en el país.

En el año 2016, el CONADUR mediante la “Estrategia de articulación de la Agenda de Objetivos de Desarrollo Sostenible con el Plan y la Política Nacional de Desarrollo K'atun (SEGEPLAN, 2018) define y ratifica 10 PND¹⁴ que se constituyen en los puntos de referencia para la planificación de la institucionalidad del Estado. En ese sentido, el CONADUR contempló el abordaje de 99 metas priorizadas, de estas, 16 son Metas Estratégicas de Desarrollo y el resto, 83 se consideran metas armonizadas.

El CONADUR, en la Estrategia de implementación de las PND, establece que el Instituto Nacional de Estadística (INE) tendrá la responsabilidad de fortalecer el Sistema Estadístico Nacional (SEN) para proveer información oportuna; debe elaborar metodologías e instrumentos que guíen una gestión de información estadística fiable, asegurando el acopio, organización, integración, estandarización, análisis, validación, oficialización y distribución de los datos; de acuerdo a estándares internacionales y nacionales, con el fin de establecer el

¹⁴ Puntos resolutivos 08-2017 y 03-2019.

comportamiento de los indicadores facilitando de esa manera, la medición del alcance de las metas nacionales.

En el marco de la Estrategia antes mencionada, la Contraloría General de Cuentas (CGC) debe establecer los mecanismos pertinentes de fiscalización y control que coadyuven a verificar la alineación del accionar institucional con los cambios esperados de largo plazo. Cabe mencionar, que actualmente esta entidad desarrolla esta actividad en los procesos de auditorías de desempeño que realiza a la institucionalidad pública, en el marco de las PND.

Por otro lado, las políticas públicas vigentes sectoriales, institucionales o territoriales, desde sus objetivos y lineamientos estratégicos, deben alinearse a las PND. La Política General de Gobierno debe convertirse en el instrumento de mediano plazo que muestre la conexión de sus metas y resultados estratégicos con las prioridades de país en el largo plazo.

Desde el diseño y formulación de Políticas Públicas se requiere que toda política defina mecanismos de seguimiento y evaluación de manera específica, y que considere indicadores en la cadena de resultados, como lo requiere el marco legal y normativo de Guatemala.

En consideración de los procesos de planificación del desarrollo el CONADUR requiere la participación de los diversos actores públicos, privados y sociedad civil, en el seguimiento de los planes, programas y proyectos y deben verificar y evaluar su cumplimiento; así como proponer medidas correctivas.

2. Actores y roles¹⁵

El análisis de los actores desde el enfoque del marco normativo, revela que los principales implicados en el SINSE son aquellos que forman parte del entramado del SNP. Estas instituciones e instancias juegan un papel crucial en la implementación efectiva de las políticas públicas, planes y programas, asumiendo una gama de responsabilidades que abarcan desde la formulación hasta la ejecución y evaluación de dichos instrumentos.

En el marco del SNP, estas entidades se encargan de la planificación estratégica y operativa en sus diferentes niveles territoriales, lo que implica una visión holística y coordinada para alcanzar los objetivos que se plantean. Además, se encargan de gestionar tanto los recursos financieros públicos como los provenientes de fuentes externas, asegurando la viabilidad y sostenibilidad de las acciones que se planifican.

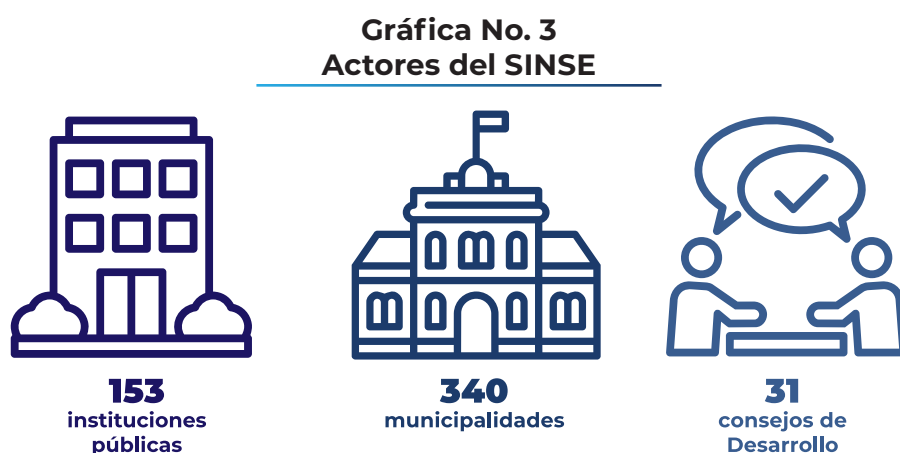
Uno de los aspectos relevantes de su labor es el proceso de seguimiento y evaluación de las políticas implementadas, lo que permite medir sus efectos

¹⁵ Este documento define funciones de los actores del SINSE en el marco del SNP y no su estructura jerárquica.

e impactos, identificar posibles desafíos y ajustar las estrategias según sea necesario. Dicho proceso es fundamental para garantizar la eficacia y eficiencia de las políticas, planes, programas y proyectos para orientar la toma de decisiones futuras.

2.1. Actores del SINSE

De acuerdo con el SNP, se considera a la institucionalidad pública, municipalidades y consejos de desarrollo como los actores principales en el desarrollo de los procesos de planificación y su articulación con todas las etapas y ciclos del sistema; en el funcionamiento del SINSE, los actores que emergen como piezas clave desempeñando roles fundamentales en la gestión y supervisión del proceso de planificación, seguimiento y evaluación son los siguientes:



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN¹⁶.

2.2. Rol de los actores del SINSE

De acuerdo con lo indicado en el apartado de la normativa legal, existen roles establecidos de acuerdo con las funciones específicas de cada institución: Coordinador Político, Coordinador Técnico y Ejecutores; los cuales se describen a continuación.

2.2.1 Coordinador Político

La coordinación política en el marco del SINSE es importante, ya que en esta instancia se establecen las directrices que determinan el desarrollo integral del país.

¹⁶ Dentro de las 153 instituciones públicas se encuentran: Organismo ejecutivo, Organismo legislativo, Organismo Judicial, Órganos de control jurídico, administrativo, Órganos de control político, Entidades descentralizadas no empresariales, Entidades autónomas no empresariales, Entidades de seguridad social, Empresas públicas, Empresas públicas financieras, Gobiernos locales.

Como lo establece el artículo 225 de la Constitución Política de la República de Guatemala, el Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) es la instancia que organiza y coordina la administración pública, y que tiene a su cargo la formulación de las políticas de desarrollo urbano y rural, así como la de ordenamiento territorial.

Para dar cumplimiento a este mandato, la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (Decreto 11-2002) asigna al CONADUR como una de sus funciones, “promover y facilitar la organización y participación efectiva de la población y de sus organizaciones en la priorización de necesidades, problemas y sus soluciones, para el desarrollo integral de la Nación”; asimismo formular “las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo a nivel nacional (...) para su incorporación a la Política de Desarrollo de la Nación”, dándoles a su vez seguimiento, y verificando y evaluando su cumplimiento.¹⁷

En atención a lo anterior, tomando como base el reglamento de la Ley de consejos de desarrollo Acuerdo Gubernativo 461-2002 en su artículo 4 incisos a, b y c en donde se establecen objetivos específicos del CONADUR, se definen las siguientes funciones

- **Coordinación interinstitucional:** Consiste en facilitar la colaboración entre diferentes entidades gubernamentales en el proceso de seguimiento y evaluación.
- **Asesoramiento político:** Debe proporcionar asesoramiento político para la planificación del desarrollo nacional a los líderes gubernamentales con base en la evidencia generada por el sistema de seguimiento y evaluación.
- **Comunicación estratégica:** Como espacio de participación y articulación para comunicar los resultados de las evaluaciones de manera clara y efectiva a los responsables de la toma de decisiones y a los diferentes niveles del SNP.
- **Promoción del uso de evidencia:** Debe fomentar una cultura de uso de evidencia en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de planes, políticas, programas y proyectos y la toma de decisiones.
- **Supervisión:** Es responsable de supervisar el funcionamiento del sistema de seguimiento y evaluación.

¹⁷ Artículo 6 de la Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto número 11-2002 del Congreso de la República.

Gráfica No. 4
Roles del coordinador político



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN.

2.2.2 Coordinación técnica

En el SINSE, la coordinación técnica es clave para el diseño, implementación, mejora continua, coherencia y efectividad del proceso conforme a las directrices establecidas por el coordinador político.

Las instituciones que de acuerdo con sus funciones en el marco del seguimiento y evaluación lideran esta coordinación son:

- **Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN):** Es la responsable de orientar el proceso de seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales, a la vez, coordinar el Sistema de Seguimiento y Evaluación¹⁸.
- **Ministerio de Finanzas Pública (MINFIN):** Encargado de diseñar y conducir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de costos, con base en la gestión por resultados¹⁹ y evaluar la ejecución de los presupuestos²⁰.
- **Instituto Nacional de Estadística (INE):** Es el ente rector del Sistema Estadístico en Guatemala, encargado de formular y realizar la política estadística nacional, así como planificar, dirigir, coordinar y supervisar

¹⁸ Reglamento Orgánico Interno AG 20-2019 artículos 7, 12, 21, 27, 33.

¹⁹ LOP 101-97 artículo 4.

²⁰ LOP 101-97 artículo 9, AG-112 2018 Art.4 numeral 11, Art.14 numerales 2, 9, Art.27

las actividades del Sistema Estadístico Nacional²¹. Así como proveer información estadística exacta y oportuna sobre la realidad económica y social del país para la eficiente formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas de las entidades públicas.

- **Instituto Nacional de Administración Pública (INAP):** Responsable de generar y lograr que se ejecute un proceso de desarrollo administrativo con el fin de incrementar la capacidad de las instituciones y dependencias públicas.²² En el marco del SINSE es el encargado de innovar e implementar procesos de fortalecimiento de las capacidades de gestión de las instituciones públicas a través de la investigación, asistencia técnica, asesoría administrativa, formación, capacitación por competencias, con el fin primordial de garantizar el logro de los resultados sectoriales e institucionales que orienten la generación de valor público.

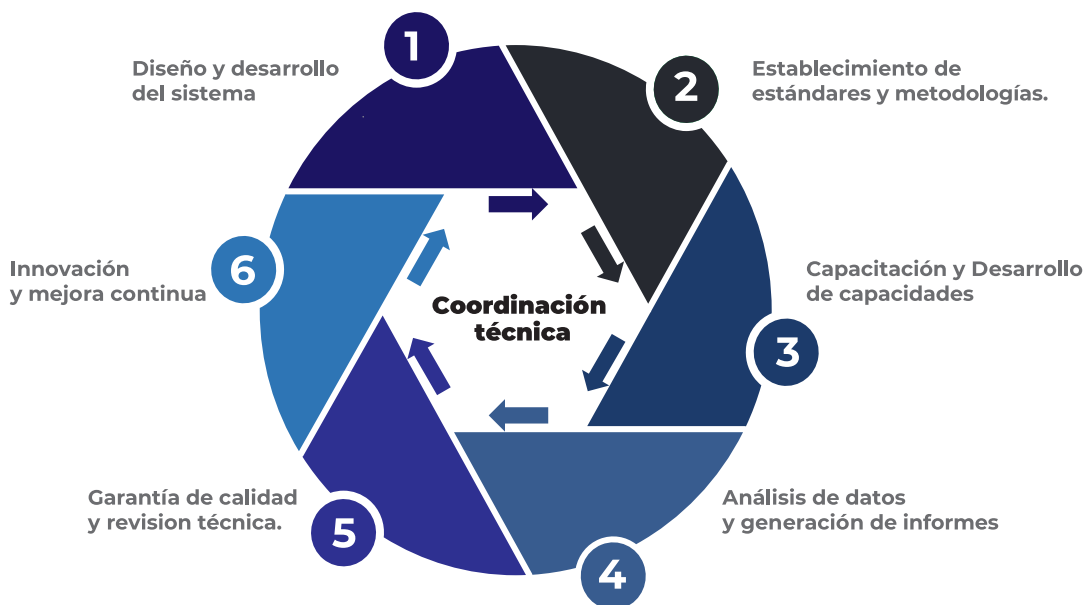
De manera general, se describen elementos clave para la coordinación técnica que deberá ser desarrollada de manera conjunta y articulada desde las competencias de las entidades que la integran:

- **Diseño y desarrollo del sistema:** Los coordinadores técnicos lideran el diseño y desarrollo del sistema de seguimiento y evaluación, asegurando su estructura y componentes de manera coherente y efectiva.
- **Establecimiento de estándares y metodologías:** La coordinación técnica involucra el establecimiento de estándares y metodologías claras para la recolección, análisis y presentación de datos.
- **Fortalecimiento y desarrollo de capacidades:** Los coordinadores técnicos proporcionan capacitación y apoyo técnico a los profesionales involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación.
- **Garantía de calidad y revisión técnica:** La coordinación técnica involucra la supervisión de la calidad de los datos, realizando revisiones técnicas periódicas, de acuerdo con los estándares establecidos.
- **Innovación y mejora continua:** La coordinación técnica promueve la innovación y la mejora continua en el sistema de seguimiento y evaluación.

²¹ Ley 3-85 artículo 2

²² Acuerdo Gubernativo 277-2021

Gráfica No. 5
Roles de la coordinación técnica



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN.

2.2.3 Ejecutores (Instituciones públicas, autónomas, descentralizadas, municipalidades y consejos de desarrollo):

La ley del Organismo Ejecutivo señala que todas las entidades que ejecutan presupuesto público (entes rectores sectoriales, instituciones, etc.) tienen asignada la responsabilidad de planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas de su sector y de sus ejecuciones presupuestarias tomando en cuenta: la gestión por resultados, la calidad del gasto, eficiencia e impactos de las políticas públicas, sus metas e indicadores. La misma responsabilidad es delegada a los Consejos de Desarrollo²³.

A continuación, se detallan funciones consideradas relevantes para realizar procesos de Seguimiento y evaluación:

- **Recopilación y sistematización de datos y registros:** Los ejecutores utilizan la técnica de recopilación y sistematización de datos relevantes durante la implementación de políticas, planes, programas y proyectos.
- **Seguimiento y evaluación:** Los ejecutores realizan procesos de seguimiento y evaluación proporcionando los resultados de ambos procesos oportunamente y según está establecido en el marco legal vigente, agendas institucionales definidas, de acuerdo con los lineamientos y metodologías estandarizadas.

²³ Ley Orgánica del Presupuesto Art 4.

- **Uso de resultados para la toma de decisiones:** Los ejecutores utilizan los resultados de las evaluaciones para mejorar la toma de decisiones basada en evidencia.
- **Ajuste de actividades según los resultados de la evaluación:** Los ejecutores ajustan sus actividades según las recomendaciones derivadas de las evaluaciones.
- **Comunicación transparente de resultados:** Se comunica abierta y transparentemente los resultados de sus políticas, planes, programas y proyectos a las partes interesadas de acuerdo con los lineamientos y metodologías estandarizadas.

Gráfica No. 6
Roles de los ejecutores



Fuente: Elaboración propia DSED-SEGEPLAN.

2.2.4 Coordinación entre actores:

Se entenderá como el mecanismo que permite establecer las sinergias entre los coordinadores políticos, técnicos y los ejecutores, para el desarrollo e implementación del sistema.

Esta coordinación es fundamental para el éxito de cualquier sistema. Una buena coordinación asegura que todos los involucrados comprendan sus roles y responsabilidades, que la información fluya de manera eficiente y que los resultados del Seguimiento y Evaluación se utilicen para tomar decisiones informadas.

Aspectos claves a considerar para la coordinación de actores:

- **Comunicación clara y regular:** Es esencial establecer canales de comunicación claros y regulares entre todos los actores involucrados. Esto incluye compartir información sobre el progreso del Seguimiento y Evaluación, los hallazgos clave y las lecciones aprendidas.
- **Colaboración activa:** Todos los actores deben tener la oportunidad de participar activamente en la implementación del SINSE. Esto ayuda a garantizar que el sistema sea relevante y útil para todos.
- **Responsabilidad compartida:** Todos los actores deben estar comprometidos con la utilización de los resultados del seguimiento y evaluación para mejorar la toma de decisiones.
- **Coordinación de procesos ante cambios de contextos:** Todos los actores deben considerar que el SINSE puede ser flexible y adaptable para responder a los cambios en el contexto y las prioridades. Esto puede requerir ajustar los indicadores, los métodos de recopilación de datos y los procesos de análisis.

3. Seguimiento y evaluación

El Sistema considera el seguimiento y evaluación como pilares fundamentales que guían el éxito y la eficacia de la gestión pública. Estos procesos proporcionan información crucial para determinar si las acciones o intervenciones públicas, planes, políticas, programas o proyectos se llevan a cabo según lo planificado y si están contribuyendo al logro de los resultados esperados. Además, permiten evidenciar la efectividad de los recursos utilizados. Constituyen el principal insumo para la toma de decisiones y facilitan la implementación oportuna de acciones correctivas y ajustes necesarios.

Previo a desarrollar cada proceso por separado es preciso diferenciar, ya que cada uno cumple roles distintos y a la vez complementarios y aporta en los diferentes momentos de cada uno.

El seguimiento se centra en la medición constante del progreso de una política, plan, programa y proyecto, mediante la recolección y análisis continuo de datos relevantes. Este proceso, esencialmente preventivo, permite detectar desviaciones tempranas respecto a los objetivos establecidos, brindando así la oportunidad de realizar ajustes o correcciones necesarias durante la implementación.

Por otro lado, **la evaluación** se adentra en un análisis más exhaustivo y retrospectivo del impacto, la efectividad y la pertinencia de una intervención, una vez completada o en una etapa específica de su ejecución. Este proceso busca no solo medir el grado de cumplimiento de los resultados esperados, sino también comprender las causas subyacentes del éxito o fracaso, identificando lecciones valiosas para mejorar futuras acciones. Estos dos procesos se abordarán más adelante en las secciones correspondientes.

Es importante tener claro que monitoreo no es lo mismo que seguimiento. El monitoreo es una acción específica que forma parte del seguimiento, se refiere a la medición puntual de un indicador, que puede ir desde el proceso de producción hasta los resultados finales²⁴.

De acuerdo al Banco Mundial, el monitoreo es la recopilación sistemática y continua de información para seguir el progreso de una intervención; es la recolección continua de datos. El seguimiento implica analizar esos datos para medir resultados y determinar si se alcanzan las metas. *Y la evaluación es un proceso sistemático que mide el grado de cumplimiento de un proceso, para determinar el mérito, valor o importancia de algo, generalmente para tomar decisiones informadas*²⁵.

Para efectos de aplicación del SINSE solo se usarán los términos de seguimiento y evaluación.

Gráfica No. 7
Diferencias entre Seguimiento y Evaluación

		
Aspecto	Seguimiento	Evaluación
frecuencia	Registro constante	En momentos específicos.
Realización	Interna* llevada a cabo por los ejecutores del plan, programa, proyecto o política	Interna, externa o mixta**
Instrumentos	Indicadores, matrices, sistemas de información	Metodologías, términos de referencia, técnicas de investigación, software estadístico.
Profundidad de la información	Énfasis en la implementación, responde al que	Centrada en el desempeño
Costo	No es costoso	Dependiendo del trabajo involucrado puede ser alto.
Utilidad	Mejora continua de la gestión	Toma de decisiones

*La realización del seguimiento es interno, sin embargo, puede ser externo de acuerdo con las competencias y funciones de algunas instituciones públicas, como la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y Ministerio de Finanzas.

**Las evaluaciones externas, se realizan por medio de expertos que no han participado en el proceso de planificación ni de ejecución; las evaluaciones internas, son la que efectúan profesionales pertenecientes a la propia institución pero que no intervienen en el programa; y la evaluación mixta consiste en formar un equipo compuesto por evaluadores externos e internos.

Fuente: Elaboración propia adaptado con base en (Asenjo 2016).

24 Guía Conceptual de planificación y presupuesto por resultados, MINFIN y SEGEPLAN 2013

25 Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. Kusek, J.Z. y Rist, R.C. Banco Mundial 2004.

3.1. Seguimiento

Es un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas en todos los eslabones de la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias (MINFIN, SEGEPLAN, 2023).

Propósitos del seguimiento

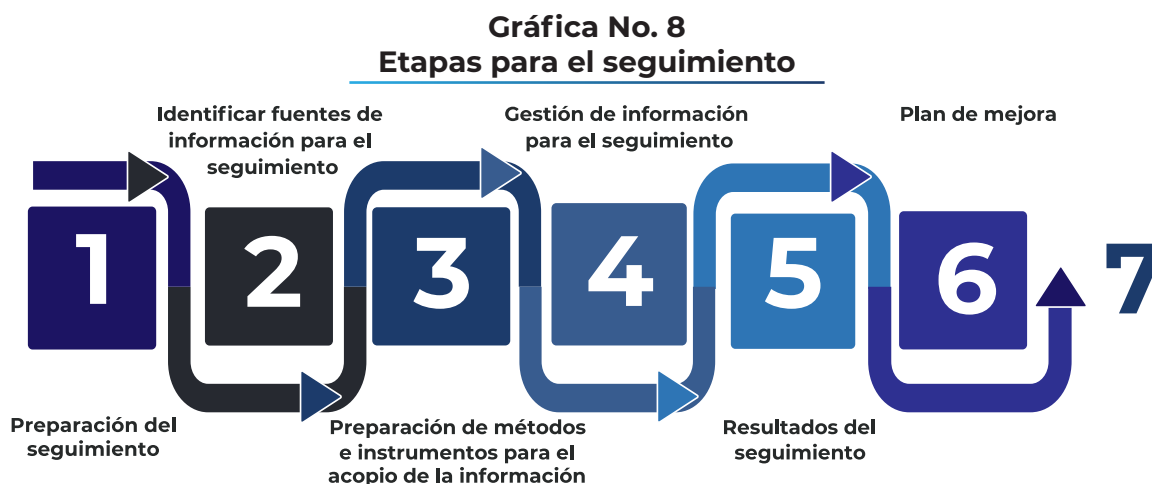
El seguimiento brinda información cuantitativa y cualitativa sobre el avance real de una intervención pública respecto a su ejecución operativa, productos y logro de objetivos.

La información que brinda el seguimiento hace posible detectar, durante el periodo de implementación, desvíos relevantes respecto a lo esperado o programado, a partir de los cuales, los actores responsables pueden establecer medidas correctivas para mejorar el cumplimiento de las políticas, planes, programas y/o proyectos y aumentar las posibilidades de alcanzar los resultados esperados.

Además de retroalimentar la implementación, el seguimiento también tiene como propósito brindar información a los demás actores interesados sobre los resultados de una política, un plan o un programa; a los usuarios que reciben servicios de entidades públicas o la población que se ve afectada por las intervenciones implementadas para atender un problema público.

Etapas para el seguimiento

El proceso de seguimiento conlleva seis etapas, las cuales se describen en el esquema siguiente:



Fuente: Elaboración propia, con base en (Mideplan, 2017).

- 1. Preparación del seguimiento:** abarca la planificación inicial del proceso de seguimiento, donde se define el propósito, la relevancia, los objetivos, las partes interesadas y los recursos necesarios. Asimismo, se establecen los indicadores clave²⁶ que orientarán el seguimiento y se asignan roles y responsabilidades a las personas encargadas de la recolección y análisis de datos.
- 2. Identificar fuentes de información para el seguimiento:** acá se determinan y seleccionan las fuentes de información que se emplearán para la recolección de datos a lo largo del proceso de seguimiento. Estas fuentes pueden incluir datos internos de las políticas, planes, programas o proyectos, como registros de actividades, informes de progreso y datos financieros, así también, fuentes externas, como encuestas, estudios o informes relacionados con la temática a la que se va dar seguimiento.
- 3. Preparación de métodos e instrumentos para el acopio de información:** acá se diseñan los métodos y se seleccionan los instrumentos que se utilizan para recopilar datos de las fuentes identificadas. Esto puede implicar la creación de encuestas, entrevistas estructuradas, observaciones o análisis de documentos.
- 4. Gestión de información para el seguimiento:** se refiere a la aplicación de métodos y herramientas para la recolección, almacenamiento, uso, desarrollo y análisis de la información. Se debe garantizar la calidad de los datos y el establecimiento de mecanismos para su revisión y actualización periódica.
- 5. Resultados del seguimiento:** acá se analizan y se interpretan los datos recopilados durante el seguimiento para determinar el estado de las políticas, planes, programas y/o proyectos. Se identifican áreas de éxito y posibles desafíos, y se comparan los resultados con los objetivos y metas establecidos.
- 6. Plan de mejora:** en esta etapa se utilizan los resultados del seguimiento para desarrollar un plan de mejora para las áreas identificadas que necesitan mayor atención. Se establecen estrategias y acciones correctivas para optimizar el desempeño de las políticas, planes, programas y proyectos.

3.2. Evaluación

Es una valoración sistemática y objetiva de un plan, programa o política planificada, en curso o concluida, su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad, de manera que permita incorporar las enseñanzas aprendidas en el proceso de toma de decisiones (OCDE, 2023), mediante recomendaciones basadas en evidencias.

26 Guía básica para la construcción de indicadores SEGEPLAN 2022.

Existe una relación entre el seguimiento y la evaluación que permite que sean procesos complementarios, pero no excluyentes. El seguimiento por una parte se orienta en determinar si la planificación se alcanza según lo establecido, provee insumos para la evaluación, es un proceso sistemático y continuo, permite ajustarse oportunamente sobre desviaciones del objetivo que limitan el alcance de los resultados; en tanto que la evaluación se centra en determinar si el objetivo puede lograrse o debe modificarse o cambiarse, analiza las causas de las desviaciones identificadas en el seguimiento, realiza una valoración crítica, tiene un plazo determinado, permite emitir juicios de valor.

La importancia de la evaluación radica en que sus resultados permiten conocer el grado de efectividad de las políticas, planes, programas y proyectos, en función de objetivos y resultados propuestos en comparación a los alcanzados. Además, permite mejorar las intervenciones públicas considerando que aporta juicios de valor fundamentados en evidencia, determinando qué funciona y que no, además de por qué funciona de esa manera y en qué contexto se desarrolla. Por otro lado, permite rendir cuentas sobre el uso de los recursos y transparentar la gestión pública, así como, favorece la participación ciudadana por medio de los espacios en el ámbito público.

La evaluación no es un fin sino un medio para la mejora continua de la administración pública. Es una herramienta de gestión por lo que, a diferencia de la investigación tradicional, se le exige utilidad y propuestas de mejora como resultado final. Por otra parte, la evaluación exige el uso de sus resultados, es decir, el análisis, la implementación y el seguimiento de las recomendaciones de mejora finales.

En el marco del SNP la evaluación es ese mecanismo que compara el progreso de las metas que darán el impacto de los resultados en materia de desarrollo, y que pueden realizarse antes, durante y después de cada intervención pública.

i. Clasificación de la evaluación

El campo de la evaluación es extenso, derivado de ello existen diferentes tipos de evaluaciones con diferentes esquemas, naturalezas, alcances, propósitos, metodologías e instrumentos. Para fines de este documento, se analizarán dos clasificaciones: según su contenido y según su momento.

a. Tipo de evaluación según su contenido

Este tipo de evaluación hace referencia a la “fase” de las políticas, planes, programas y proyectos que se quiere evaluar ya sea su diseño, proceso (implementación), los resultados generados e impactos.

Gráfica No. 9

Tipos de evaluación según su contenido

Diseño

Su objetivo es analizar la racionalidad y la coherencia del diseño de la intervención, es decir su conceptualización en relación con la problemática o necesidades que la originan y los usuarios a los que se dirige. Valora elementos como:

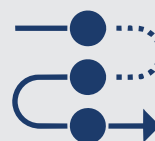
1. Objetivos propuestos y dotación de recursos,
2. Identificación y caracterización de la población beneficiaria o actores
3. Estructura organizacional y funcionalidad de los mecanismos de gestión,
4. Idoneidad del Sistema de seguimiento y evaluación y resultados.



Proceso

Tiene por objetivo evaluar las dinámicas internas de la implementación de la intervención, identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción. Valora los siguientes elementos y las interrelaciones entre ellos:

1. Procesos, procedimientos y sus actividades.
2. Mecanismos de prestación de bienes y servicios.
3. Formas de organización o estructuras funcionales.
4. Disposición y uso de los recursos.



Resultado

Su objetivo es valorar los resultados a nivel de producto, efecto e impacto de la intervención para resolver o mitigar la problemática que la origina, centrándose en los cambios (positivos o negativos) generados sobre su población sean estos planificados o no. Usualmente se presenta mediante: Evaluación de los resultados que busca medir los cambios o resultados (corto o mediano plazo) directamente atribuibles a la intervención.



Impacto

Medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a las intervenciones públicas. Permiten determinar con precisión si las intervenciones públicas tienen efecto en las condiciones de vida de la población. Busca medir los cambios directos e indirectos (largo plazo) atribuibles a la intervención.



Fuente: Banco Mundial 2013, MIDEPLAN 2017.

b. Tipo de evaluación según momento

Este tipo de evaluación hace referencia a la temporalidad como uno de los parámetros para clasificar las evaluaciones, esta toma en consideración la fase o el ciclo de vida en la que se encuentra los planes, políticas, programas o proyectos al momento de evaluar. La tipología remite al diseño (evaluación ex ante), durante el proceso de implementación (evaluación intermedia), en el momento del cierre (evaluación final) o un tiempo considerable después de que se ha terminado (evaluación ex post).



Fuente: Elaboración SEGEPLAN 2024.

Frecuentemente se suele considerar que las evaluaciones ex ante, únicamente valoran el diseño del plan, política, programa o proyecto; que en las intermedias solo se aborda el proceso o ejecución y que en las ex post solo se consideran los efectos e impactos. No obstante, dichas clasificaciones no tienen un límite estrictamente definido, ya que en la realidad no son excluyentes entre sí y se cuenta con la posibilidad de utilizarlos íntegramente dentro de un proceso evaluativo que así lo demande.

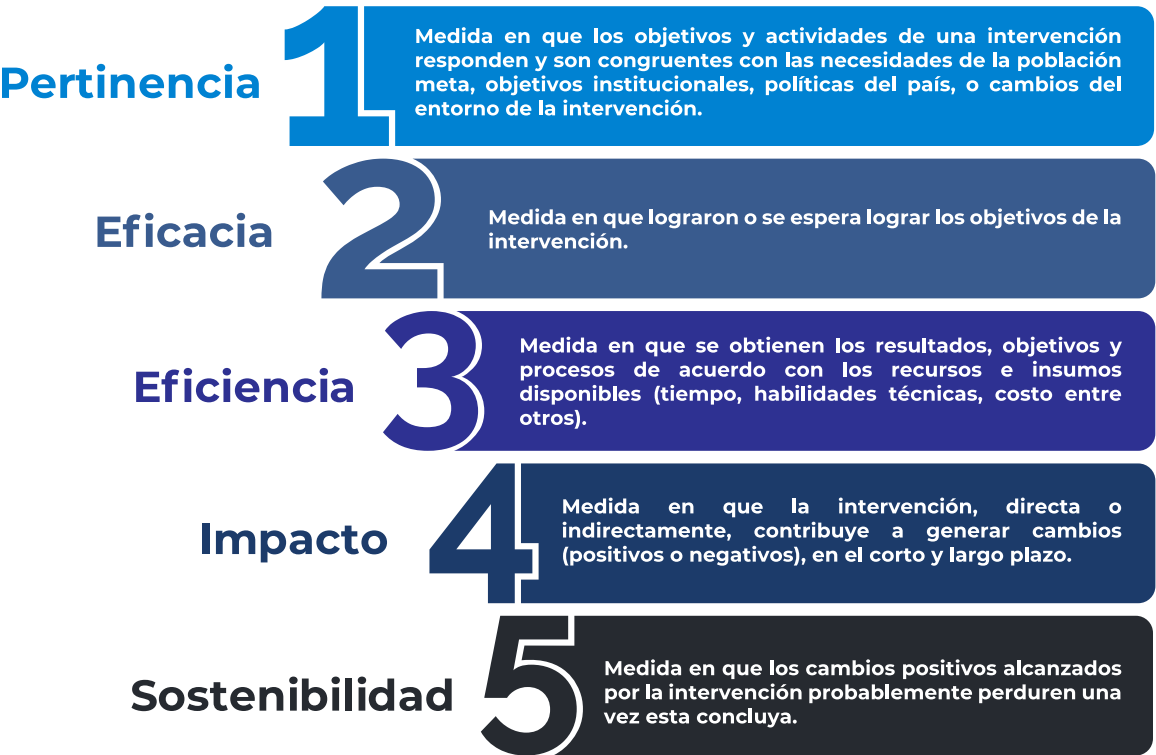
ii. Criterios de evaluación

Para el caso de Guatemala, la Ley Orgánica del Presupuesto en su artículo 1, establece principios que rigen la planificación, programación, organización, coordinación, ejecución, control de la captación y uso de los recursos públicos, siendo estos: la legalidad, economía, eficiencia, eficacia y equidad.

A nivel internacional, la (OCDE O. p., 2021) define criterios para una mejor evaluación (coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad) estos criterios se han convertido en la referencia básica para la evaluación de proyectos, programas y política pública. De acuerdo con los Estándares de Calidad para la Evaluación (OCDE, 2010), la aplicación de estos criterios de evaluación depende de las preguntas evaluativas y los objetivos de la evaluación.

Tomando en cuenta lo anterior, se proponen:

Gráfica No. 11
Criterios evaluación



Fuente: Elaboración SEGEPLAN 2024 con base en OCDE 2021.

Coherencia: Se refiere a la compatibilidad de los planes, programas, políticas y proyectos con otras intervenciones en un país, sector o institución. La falta de coherencia puede dar lugar a la duplicación de esfuerzos y socavar el progreso en general de los mismos.

Pertinencia: El grado en que los objetivos y actividades de un plan, programa, política y proyecto responden y son congruentes con las necesidades de la población meta, objetivos institucionales, políticas del país, o cambios del entorno de la intervención. En otras palabras, si la intervención está haciendo lo adecuado.

Eficacia: Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de los planes, programas, políticas y proyectos.

Eficiencia: Medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles (tiempo, habilidades técnicas, costo, entre otros).

Impacto: El grado en el plan, programa, política y proyecto ha generado, o se espera que genere, efectos significativos positivos o negativos, previstos o no previstos en el nivel más alto. Busca determinar los efectos sociales, medioambientales y económicos de la intervención a más largo plazo.

Sostenibilidad: El grado en que los beneficios netos de los planes, programas, políticas y proyectos continúan o es probable que continúen. Incluye el análisis de las capacidades financieras, económicas, sociales, medioambientales e institucionales de los sistemas necesarios para que los beneficios se mantengan en el tiempo.

iii. Etapas para la Evaluación

Este proceso conlleva el desarrollo de siete etapas, las cuales se describen a continuación:



Fuente: Elaboración propia, con base en MIDEPLAN 2017.

1. Evaluabilidad

Es el análisis de la factibilidad de la evaluación. Determinar si la intervención pública es evaluable según claridad de objetivos, disponibilidad de datos, recursos adecuados, autonomía en la gestión de evaluación y la posibilidad de medir los resultados.

2. Preparación de la evaluación

Esta etapa implica sentar las bases para una evaluación efectiva y exitosa. Incluye la identificación del propósito de la evaluación, los objetivos específicos, los criterios de éxito y los recursos disponibles. Aclara las condiciones iniciales el propósito, la pertinencia, el objetivo, la justificación, los responsables y los actores involucrados en la evaluación.

3. Diseño de la Evaluación

Desarrollar un plan detallado sobre cómo se realizará la evaluación, incluyendo el enfoque metodológico, objetivos, criterios, preguntas clave, las técnicas de recolección de datos y el plan de evaluación que incluya un cronograma.

4. Ejecución de la Evaluación

Actividades propias de la evaluación ejecutadas de acuerdo con su diseño, las acciones de supervisión son constantes y orientadas a cumplir con los objetivos y criterios de evaluación. Entre las acciones están la recolección de datos, asegurar la calidad de los mismos, así como su análisis, redactar un informe que detalle los hallazgos, conclusiones y recomendación y validarlo.

5. Comunicación de resultados

Se analizan y seleccionan los mecanismos para comunicar los resultados de la evaluación, esta fase es crucial para asegurar que la información obtenida sea comprendida y utilizada de manera apropiada.

6. Uso de la información

Identifica y prioriza la aplicación de los resultados de la evaluación, busca que la información pueda ser utilizada para mejorar las intervenciones y tomar decisiones informadas.

7. Elaboración y seguimiento del plan de mejora

A partir de los resultados, se procede a la elaboración del plan de mejora que incluya las recomendaciones derivadas de la evaluación y verificar su implementación en los planes institucionales.

4. Componente de Plataforma informática

La plataforma informática, es un sistema que permite la sistematización de información y datos para la obtención de resultados, consultas y toma de decisiones. Un buen sistema informático²⁷ de seguimiento y evaluación debe constituirse como un instrumento de gestión, responsable de proveer la información de manera dinámica y flexible sobre el desempeño de las actividades gubernamentales que permitan la toma de decisiones y faciliten las mejoras en las intervenciones, así como la gestión de las instituciones públicas.

La plataforma informática del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación será el medio por el cual se podrán articular los instrumentos de gestión que vuelven operativas las funciones que ejecuta el sector público: las políticas, la planificación, la programación y el presupuesto institucional²⁸.

Una plataforma de seguimiento y evaluación como un instrumento informático debe contener características intrínsecas, en cuanto a diseño y utilidad y debe considerarse aspectos como: diseño de base de datos, estructura, cumplimiento de objetivos, público meta, credibilidad y solvencia de la información, contenidos y valor agregado, interactividad entre otros.

Debe considerarse que la plataforma informática funciona como una herramienta de rendición de cuentas y de transparencia. Asimismo, cabe indicar que en este marco conceptual no se desarrolla una propuesta de cómo debe estar estructurado este sistema informático, más bien sugiere que elementos y actores deben participar en el funcionamiento de un sistema de seguimiento y evaluación, siendo la plataforma un medio que sistematizará el SINSE.

Recursos financieros y humanos para la implementación del SINSE

La Ley Orgánica del Presupuesto y su Reglamento establece dentro de su objeto, el uso adecuado de los recursos del Estado, definiendo en su artículo 1. “Fortalecer la capacidad administrativa y los sistemas de control y seguimiento para asegurar la calidad del gasto público y el adecuado uso de los recursos del Estado”; y las autoridades superiores son los responsables de “La implementación de los principios de transparencia y disciplina en la administración pública que aseguren que la ejecución del gasto público se lleve a cabo con racionalidad y haciendo un uso apropiado e idóneo de los recursos”.

27 Un sistema informático es aquel que sirve como base para hacer funcionar determinados módulos de hardware o de software con los que es compatible. Dicho sistema está definido por un estándar alrededor del cual se determina una arquitectura de hardware y una plataforma de software (incluyendo entornos de aplicaciones). Al definir plataformas se establecen los tipos compatibles de arquitectura, sistema operativo, lenguaje de programación o interfaz de usuario.

28 [1] Las políticas, la planificación estratégica y operativa, la programación y el presupuesto, es lo que se identifica técnicamente como las 4P.

Basado en lo anterior, para asegurar un seguimiento y una evaluación eficaz y de calidad, es fundamental considerar la gestión de recursos financieros y humanos adecuados desde la fase de planificación. Estos recursos deben ser contemplados dentro del presupuesto total de las políticas, planes, programas, y proyectos de las que se espera tener resultados; y no, como costos adicionales. (PNUD, 2009)

Recursos financieros

Se refiere a aquellos que son necesarios para hacer funcional el SINSE considerando que las instituciones deben asignar en su presupuesto recursos específicos para el seguimiento y evaluación de sus políticas, planes, programas o proyectos (recurso humano, tecnológico, fortalecimiento de capacidades entre otros).

Los recursos financieros deberán ser calculados de manera realista al momento de la planificación del seguimiento y la evaluación. Aunque es fundamental planificar ambas tareas de manera conjunta, se deben separar los recursos para cada función. Cuando se realiza un costeo de una evaluación, se debe considerar la duración y alcance.

Recursos humanos

Se refiere a las personas que colaboran en una institución en diferentes áreas, y que mediante la realización de funciones y habilidades las instituciones logran sus objetivos encaminados a la implementación del SINSE.

Para un seguimiento y una evaluación eficaz, las instituciones deben asignar personal a esas funciones específicas y deben establecer una estructura para cumplir con estas funciones. El equipo técnico responsable del seguimiento y la evaluación debe contar con experiencia técnica en el tema; y para ello, se deben fortalecer sus capacidades de manera continua.

A continuación, se presentan una serie de conceptos vinculados con seguimiento y evaluación que permiten la estandarización de los mismos.

Glosario

Actividades

Actividades (acciones) que emprenden los planes, programas, políticas y proyectos para transformar los insumos y generar los productos. (MIDEPLAN, 2017)

Cadena de resultados

La cadena de resultados es una manera sistemática y sintética de presentar un modelo lógico que relaciona los insumos y las actividades planteadas para su transformación en productos; y los resultados e impactos que se espera lograr como consecuencia de la generación de dichos productos. (Guía de análisis de información a partir de la cadena de resultados, Bogotá D.C. Instituto colombiano de Bienestar Familiar). La cadena de resultados refuerza la lógica vertical entre las intervenciones y los objetivos de política. Parte de hipótesis causales de problemas priorizados (causas), para pasar a situaciones deseadas (resultados).

Evidencia

Hechos o información que sostienen la validez y fiabilidad de una conclusión, supuesto o afirmación (OCDE, 2023).

Gestión por resultados (GpR)

Es una metodología de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, materiales, financieros y tecnológicos - hacia la consecución de resultados para el desarrollo, a través de la entrega de bienes y/o servicios públicos a las personas, logrando cambios positivos y sostenibles en sus condiciones y calidad de vida. La GpR busca que las instituciones públicas aumenten el valor público (MINFIN SEGEPLAN, 2023).

Indicador

Es una expresión cualitativa o cuantitativa acerca de una determinada condición. Describe características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable²⁹ o la relación entre ellas (SEGEPLAN, 2022).

Insumos

Recursos financieros, humanos, materiales (en especie) e institucionales (incluida la tecnología y la información) empleados para la intervención (OCDE, 2023).

Intervención pública:

Una intervención pública surge a partir de una necesidad o problemática sentida y expresada por un sector de la ciudadanía, ante la cual el Estado tiene la responsabilidad de accionar para poder atenderla y en la medida de lo posible, mitigarla o resolverla. (MIDEPLAN, 2017). En el marco del SINSE, se entiende por intervención pública a las políticas, planes, programas y proyectos que el Organismo Ejecutivo implementa.

Plan

Conjunto integrado de programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo, que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo y que cuentan con recursos. (MIDEPLAN, 2017)

Plan Estratégico Institucional (PEI)

Es un instrumento articulador del aporte estratégico institucional al marco estratégico nacional y las prioridades de país, tiene una temporalidad no menor a 5 años. Establece los cursos de acción -estrategias- para contribuir al alcance de los resultados de desarrollo priorizados a nivel nacional y sectorial, y contiene las respuestas a las preguntas planteadas en el proceso estratégico; su contenido debe cumplir con lo estipulado en las guías metodológicas emitidas para el efecto por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (MINFIN, SEGEPLAN, 2023).

Plan Operativo Anual POA

Responde a la programación anual de la producción institucional para alcanzar los resultados de desarrollo en el marco de la multianual y, sobre todo, para orientar el presupuesto público.

Plan Operativo Multianual (POM)

Es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de cinco años. Este instrumento de gestión funciona como el eslabón que permite vincular el Plan Estratégico Institucional -PEI- con el Plan Operativo Anual -POA- de la Institución, dado que en él se materializan los resultados estratégicos e institucionales. En síntesis, el POM presenta las metas de resultados esperados en función de la producción en el mediano plazo.

²⁹ Según Abreu (2012), una variable puede ser un atributo, propiedad o característica que puede adoptar diferentes valores o categorías que pueden ser observados y medidos.

Esta producción se calcula con base a necesidades, capacidad de producción y entrega, estimaciones presupuestarias y de ejecución de proyectos, de acuerdo con la elaboración de escenarios (MINFIN, SEGEPLAN, 2023).

Política

Curso de acción definido para orientar o alcanzar un fin, expresado en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema. (MIDEPLAN, 2017)

Política Pública

Cursos de acción estratégica del Estado y del Gobierno basados en la participación y legitimidad ciudadana, los marcos jurídicos y políticos nacionales e internacionales, orientados a propiciar el bienestar, el goce de los derechos humanos de la población guatemalteca en su diversidad y en los diferentes niveles de organización territorial, sobre la base de diferentes instrumentos de gestión pública, y el sistema nacional de planificación, que favorezcan procesos efectivos de coordinación, transparencia, seguimiento, monitoreo, evaluación y rendición de cuentas (SEGEPLAN, 2022).

Proceso

El proceso es el conjunto de acciones que, de manera ordenada y secuencial, se realizan para producir el o los bienes y/o servicios que producirán cambios positivos en la población atendida. (MINFIN, SEGEPLAN, 2023)

Programa

Conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos y comunes (MIDEPLAN, 2017).

Proyecto

Conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios (MIDEPLAN, 2017).

Resultados

Productos, efectos o impactos (intencionales o no, positivos o negativos) de un plan, programa, política o proyecto. (OCDE, 2023).

Valor público

El valor que los ciudadanos dan a los bienes o servicios se denomina valor público, que está asociado a los resultados de la acción pública. El valor público se puede definir como “la capacidad para satisfacer necesidades humanas mediante el uso de recursos disponibles en la sociedad” (AEVAL, 2010).

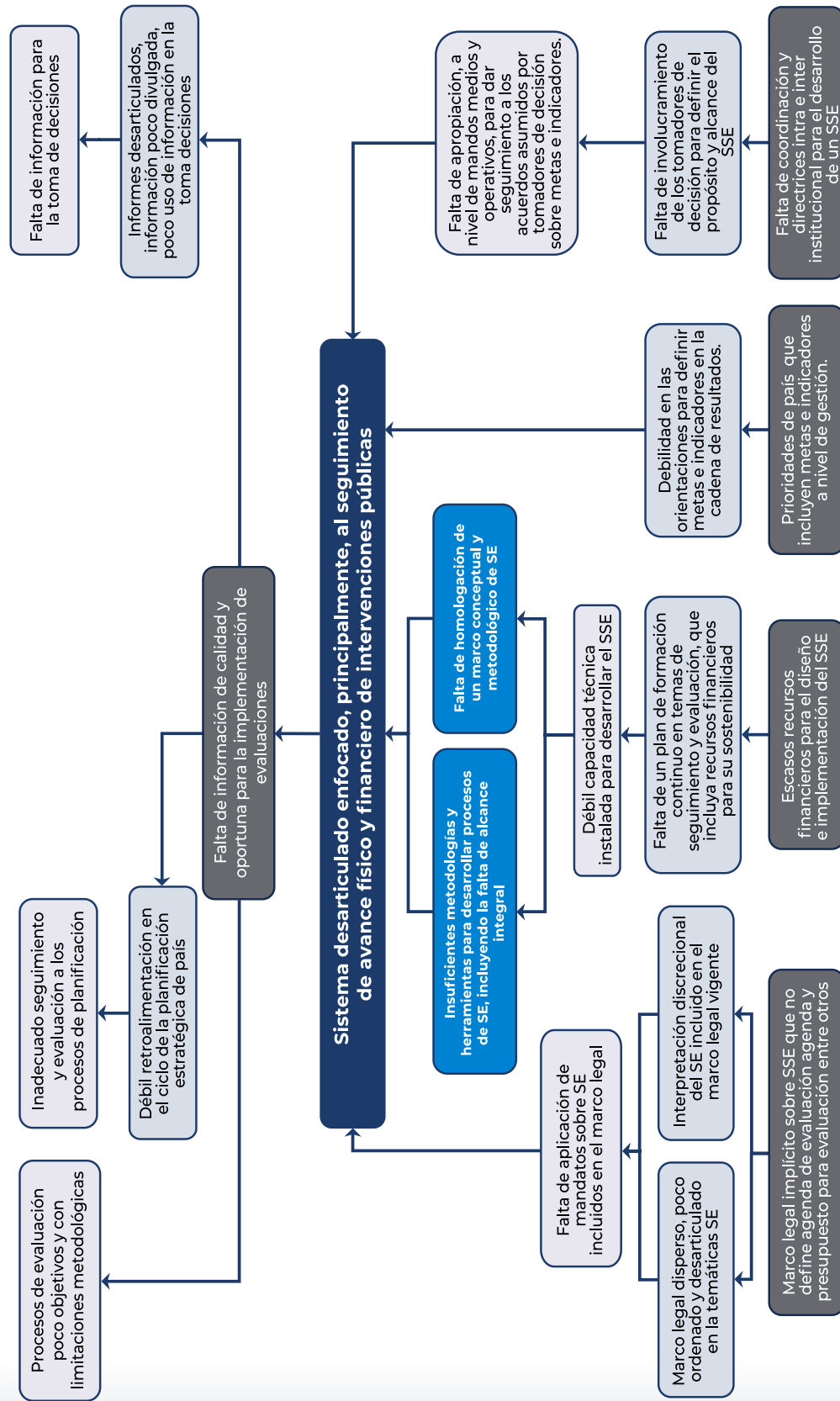
Bibliografía

- CONADUR. (2014). Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032. En C. N. Rural, *Plan Nacional de Desarrollo K'atun: nuestra Guatemala 2032* (págs. 357-361). Guatemala: Isabel Aguilar Umaña.
- *Guía de análisis de información a partir de la cadena de resultados*. (s.f.). Bogotá D.C.
- MIDEPLAN. (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. COSTA RICA.
- MINFIN, SEGEPLAN. (2023). *Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados*. Guatemala.
- OCDE. (2023). *Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible*.
- OCDE, O. p. (2010). *Directrices y Referencias del CAD (series) Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Paris. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/9789264094949-es>.
- OCDE, O. p. (2021). *Mejores criterios para una mejor evaluación: Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización, OECD Publishing*. Paris. Obtenido de <https://doi.org/10.1787/8c1741fb-es>.
- PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*.
- SEGEPLAN. (2018). *Estructura de la estrategia de implementación de las Prioridades Nacional del Desarrollo*. Guatemala.

- SEGEPLAN. (2022). *Guía básica para la construcción de indicadores*. Guatemala.
- SEGEPLAN. (2022). *Guía de formulación de políticas públicas*.
- SEGEPLAN. (2022). *Guía General de Planificación del Desarrollo de Guatemala*. En SEGEPLAN, *Guía General de Planificación del Desarrollo de Guatemala* (pág. 8). Guatemala.
- SEGEPLAN. (2022). *Marco Normativo, Conceptual y Metodológico del Sistema Nacional de Planificación de Guatemala*. Guatemala.
- BANCO MUNDIAL (2004) *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System. (Diez pasos para un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados)* Kusek, Jody.Zall. y Rist Ray

Anexos

Anexo 1. Árbol de problemas del Sistema de seguimiento y evaluación.



Fuente: Segeplan, 2024.

Anexo 2: Marco legal y normativo vigente que regula el seguimiento y evaluación.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Constitución Política de la República de Guatemala	Artículo 225	El Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural se crea para la organización y coordinación de la administración pública. Es responsable de políticas de desarrollo urbano y rural, así como del ordenamiento territorial.
	Artículo 237	El presupuesto estará sujeto a controles y fiscalización de los órganos correspondientes del Estado y que los fondos deberán administrarse asegurando su eficiencia.
	Artículo 238	Mandata la formulación de la ley orgánica del presupuesto y la rendición de cuentas del Estado.
	Artículo 241	El Organismo Ejecutivo presentará anualmente al Congreso de la República la rendición de cuentas del Estado.
Ley Orgánica del presupuesto y su Reglamento Decreto 101-97	Artículo 4	Todo servidor público que maneje fondos o valores del Estado, así como los que realicen funciones de Dirección Superior o Gerenciales, deben rendir cuentas de su gestión, por lo menos una vez al año, ante su jefe inmediato superior, por el cumplimiento de los objetivos a que se destinaron los recursos públicos que le fueron confiados, y por la forma y resultados de su aplicación.
	Artículo 7, y 7 Bis	El sistema presupuestario lo constituyen el conjunto de principios, órganos, normas y procedimientos que rigen el proceso presupuestario de todos los organismos y entidades que conforman el sector público y que se describen en esta ley y su reglamento. Se entenderá por proceso presupuestario, el conjunto de etapas concatenadas, tendientes a establecer principios, normas y procedimientos que regirán las etapas de: planificación, formulación, presentación, aprobación, ejecución, seguimiento, evaluación, liquidación y rendición del presupuesto del sector público, asegurando la calidad del gasto público y la oportuna rendición de cuentas, la transparencia, eficiencia, eficacia y racionalidad económica.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Ley Orgánica del presupuesto y su Reglamento Decreto 101-97	Artículo 8	Los presupuestos públicos son la expresión anual de los planes del Estado, elaborados en el marco de la estrategia de desarrollo económico y social, en aquellos aspectos que exigen por parte del sector público, captar y asignar los recursos conducentes para su normal funcionamiento y para el cumplimiento de los programas y proyectos de inversión, a fin de alcanzar las metas y objetivos sectoriales, regionales e institucionales. El Organismo Ejecutivo, por intermedio del Ministerio de Finanzas Públicas, consolidará los presupuestos institucionales y elaborará el presupuesto y las cuentas agregadas del sector público, Además, formulará el presupuesto multianual.
	Artículo 9, literal f)	El MINFIN, deberá desarrollar, mediante técnicas de programación y estadística, las herramientas de control de gestión de los resultados vinculados al cumplimiento de los objetivos y metas del sector público, En lo referente a la inversión pública, deberá coordinar con la respectiva unidad especializada.
	Artículo 9, literal g)	El Ministerio de Finanzas Públicas, deberá evaluar la ejecución de los presupuestos, aplicando las normas y criterios establecidos por esta Ley, su reglamentación y las normas técnicas respectivas.
	Artículo 17, 17 Bis	El control de los presupuestos del sector público corresponde al Organismo Ejecutivo a través del Ministerio de Finanzas Públicas, con excepción de las Municipalidades y de la Universidad de San Carlos de Guatemala, La fiscalización de los presupuestos del sector público sin excepción, será ejercida por la Contraloría General de Cuentas o por la Superintendencia de Bancos, según sea el caso. SEGEPLAN debe realizar el seguimiento de la calidad del gasto público, en relación a las metas y sus respectivos indicadores de desempeño.
	Artículo 20	El Organismo Ejecutivo practicará una evaluación anual del cumplimiento de los planes y políticas nacionales y del desarrollo general del país.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Ley Orgánica del presupuesto y su Reglamento Decreto 101-97	Artículo 34	La evaluación presupuestaria comprenderá básicamente la medición de los resultados físicos y financieros obtenidos y los efectos producidos, el análisis de las variaciones observadas, con la determinación de las causas y la recomendación de medidas correctivas.
	Artículo 35	El MINFIN evaluará la ejecución del presupuesto general de ingresos y egresos del Estado y de los presupuestos de las entidades, para lo cual considerará la situación económica y de las finanzas públicas. La evaluación de proyectos de inversión, se coordinará con SEGEPLAN, sin perjuicio de la evaluación permanente interna que debe realizar cada Organismo del Estado.
Ley del Organismo Ejecutivo - Decreto 114-97	Artículo 14 inciso a y b	Mandata a SEGEPLAN a: i) coadyuvar para formular y evaluar la Política General de Gobierno, ii) a monitorear y evaluar el Sistema Nacional de Proyectos de Inversión Pública, y Sistema Nacional de la Preinversión y iii) dar seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión pública.
	Inciso d	SEGEPLAN conjuntamente con el MINFIN deberán elaborar los procedimientos adecuados para la coordinación y armonización de los planes y proyectos anuales y multianuales del sector público con los correspondientes presupuestos anuales y multianuales.
	Inciso f	SEGEPLAN da seguimiento a la ejecución del presupuesto de inversión e informar al presidente de la república, individualmente o en consejo de ministros, sobre los resultados alcanzados y proponiendo rectificaciones que estime necesarias.
	Artículo 27, inciso c.	Mandata que los entes rectores son los responsables de planificar, ejecutar y evaluar las políticas públicas de su sector.
Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural – Decreto 11-2002	Artículo 3	Los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, organizan y coordinan la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada.
	Artículo 6, inciso f.	CONADUR debe dar seguimiento a la ejecución de políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, así como verificar y evaluar su cumplimiento.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural – Decreto 11-2002	Artículo 8 y 10	Los Consejos Regionales y Departamentales dan seguimiento a la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, y todas las entidades que ejecutan presupuesto público tienen asignada la responsabilidad de realizar evaluación y seguimiento de sus ejecuciones presupuestarias, verificar y evaluar su cumplimiento y oportunamente, proponer medidas correctivas a entidades responsables.
	Artículo 12	Los Consejos Municipales evalúan la ejecución de las políticas, programas y proyectos de desarrollo, así como, oportunamente proponen medidas correctivas para el logro de los objetivos a entidades responsables.
	Artículo 14	Los Consejos Comunitarios de Desarrollo evalúan la ejecución, eficacia e impacto de los programas y proyectos comunitarios de desarrollo, así como oportunamente proponer medidas correctivas a entidades responsables.
	Artículo 25	Cada Consejo de desarrollo regional y departamental, contará con una unidad técnica responsable de asesorar en la elaboración y seguimiento de la ejecución de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo, preinversión e inversión pública.
Ley de Desarrollo Social -Decreto 42-2001	Artículo 1	Implementar los procedimientos legales y de políticas públicas para llevar a cabo la promoción, planificación, coordinación, ejecución, seguimiento y evaluación de las acciones gubernativas y del Estado, encaminadas al desarrollo de las personas.
	Artículo 11	El desarrollo social, económico y cultural de la nación se llevará a cabo tomando en cuenta las tendencias y características de la población, con el fin de mejorar el nivel y calidad de vida de las personas, la familia y la población en su conjunto y tendrá visión de largo plazo tanto en su formulación y ejecución, como en su seguimiento y evaluación.
	Artículo 16	Verificar la atención a grupos o sectores que merecen especial atención en la elaboración, ejecución, seguimiento y evaluación de la Política de Desarrollo Social y Población, entre ellos: indígenas, adulto mayor, mujeres, áreas precarias, niñez y adolescencia, discapacitados, personas migrantes.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Ley de Desarrollo Social -Decreto 42-2001	Artículo 42	El MINFIN fijará anualmente una partida para la elaboración, ejecución, evaluación y seguimiento de la Política de Desarrollo Social y Población.
	Artículo 45	SEGEPLAN coordinará con los ministerios y secretarías involucrados en la materia, con el propósito de dar seguimiento técnico y evaluación cuantitativa y cualitativa del avance de la Política Nacional de Desarrollo Social y Población.
Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto – Acuerdo Gubernativo 540-2013	Artículo 13	Para el control del avance presupuestario se establecen desviaciones con respecto a las metas y los calendarios de trabajo previstos, el MINFIN en conjunto con SEGEPLAN coordinarán con los ministerios y secretarías el seguimiento técnico y evaluación, con el objeto de que se apliquen las sanciones y medidas correctivas que procedan.
	Artículo 15	Encuantoalaevaluaciónypolíticaspresupuestarias, SEGEPLAN presentará el informe de evaluación de la ejecución de la política general del Gobierno el 28 de febrero de cada año. Con base en esta evaluación, el MINFIN, en coordinación con dicha Secretaría, propondrá las políticas presupuestarias y los lineamientos generales para la formulación del Proyecto de Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el ejercicio fiscal que corresponda.
	Artículo 22	En cuanto a evaluación presupuestaria, las unidades de administración financiera de cada entidad, centralizarán la información sobre la ejecución de sus respectivos presupuestos: para ello deberán: a) Determinar la ejecución de cada una de las categorías programáticas; b) Apoyar la creación y operación de centros de medición en las unidades responsables de la ejecución de las categorías programáticas, que sean relevantes y cuya producción sea de un volumen o especificidad que haga conveniente su medición; c) Presentar a la Dirección Técnica del Presupuesto, un informe del cuatrimestre inmediato anterior en la primera quincena de mayo, septiembre, enero, sobre el avance de los programas, subprogramas y proyectos; entre otros; y, d) En cuanto al presupuesto de inversión, deberán presentar a la Dirección Técnica del Presupuesto y a SEGEPLAN, los primeros 10 días de cada mes, el informe correspondiente al mes inmediato anterior, indicando el avance físico y financiero de los proyectos.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto – Acuerdo Gubernativo 540-2013	Artículo 53 Bis	Para efectos del seguimiento del avance físico y financiero, se deberá registrar y mantener actualizada la información en el sistema de donaciones, que pone a disposición SEGEPLAN.
	Artículo 54 inciso c	Los programas o proyectos a financiarse con fondos de cooperación internacional no reembolsable, deberán cumplir con su alineación a las prioridades nacionales sectoriales y territoriales.
	Artículo 55	SEGEPLAN elaborará un formato con información mínima del contenido del Informe de Avance Físico y Financiero, para la presentación bimestral de programas y proyectos que se financien con fondos de cooperación internacional no reembolsable.
El decreto de Ley 3-85 del INE (Modifica los Decretos de Ley No. 36-82 y 87-83)	Considerando	El INE debe disponer de información estadística, exacta y oportuna sobre la realidad económica y social del país, necesaria para la eficiente formulación, ejecución y evaluación de los planes y programas.
Ley General del presupuesto de ingresos y egresos Decreto 54-2022	Artículo 17	Las autoridades de las instituciones son responsables de realizar el seguimiento de los indicadores definidos, considerando que los mismos deben ser verificables y cuantificables, y contar con criterios de relevancia, claridad y pertinencia.
	Artículo 20	En cuanto a transparencia y eficiencia del gasto público, las entidades del sector público deben publicar en forma cuatrimestral, información sobre la producción relevante de los programas que tengan resultados, y de la ejecución presupuestaria mensual del ejercicio fiscal vigente; informando sobre costos de los servicios prestados y número de beneficiarios.
	Artículo 21	En cuanto a seguimiento de la estrategia para la mejora de la ejecución y calidad del gasto público, todos los funcionarios y empleados públicos, en especial las autoridades de las instituciones, tienen la obligación de promover y velar por la equidad, eficacia y eficiencia de las acciones del Estado tomando en cuenta los resultados establecidos y el propósito de los programas presupuestarios, focalizando a la población vulnerable y más necesitada.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
Ley Orgánica de la Contraloría Decreto 31-2002	Artículo 19	La Subcontraloría de Calidad de Gasto Público, debe analizar y evaluar la calidad y el impacto del manejo de los recursos y bienes del Estado y el de las entidades, organismos e instituciones en cuanto a la ejecución física y financiera del presupuesto y los planes operativos anuales.
Código Municipal Decreto 12-2002	Artículo 35 Incisos e y f	e. El establecimiento, planificación, reglamentación, programación, control y evaluación de los servicios públicos municipales. f. La aprobación, control de ejecución, evaluación y liquidación del presupuesto de ingresos y egresos del municipio, en concordancia con las políticas públicas municipales.
	Artículo 98 Inciso f	Evaluar cuatrimestralmente la ejecución del presupuesto de ingresos y gastos del municipio y proponer las medidas que sean necesarias.
CONADUR – Punto resolutivo 03-2014		Aprobación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032 (PND) y se gira instrucciones para que la institucionalidad pública inicie su implementación y a SEGEPLAN para que emita los lineamientos para ese fin, así como para el seguimiento del mismo.
CONADUR – Punto resolutivo 04-2016		Creación de la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032.
CONADUR - Punto resolutivo 05-2016		Por delegación del CONADUR, SEGEPLAN debe preparar propuestas, instrumentos y metodologías para el seguimiento y evaluación del Plan y la Política Nacional de Desarrollo, operado desde las PND.
CONADUR - Punto resolutivo 08-2017		Aprobación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.
CONADUR - Punto resolutivo 03-2019		Presentación y validación de indicadores, líneas de base y metas para el seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo.
Distribución analítica del presupuesto Acuerdo Gubernativo 293- 2021	Artículo 9	Las instituciones públicas que participan en los resultados estratégicos de país definirán una agenda de medición de indicadores y productos que sean relevantes, claros y pertinentes para evidenciar los avances en la cadena de resultados.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
SEGEPLAN – Reglamento Orgánico Interno Acuerdo Gubernativo 20-2019	Artículo 2	SEGEPLAN, es la responsable de conducir y orientar el proceso de seguimiento y evaluación de las Prioridades nacionales.
	Artículo 9 Inciso j y ñ	La Dirección de Gestión Pública para el Desarrollo debe coordinar y fortalecer los procesos de alineación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, Dar seguimiento al marco programático de país, a los programas y proyectos estratégicos en el marco del Plan Nacional de Desarrollo.
	Artículo 12	Funciones de la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo.
	Artículo 18 Inciso b	Asesorar técnicamente a las instituciones vinculadas al plan del sector respectivo, en el proceso de seguimiento de sus planes y políticas sectoriales, con base en las prioridades nacionales de desarrollo.
	Artículo 20 Inciso c, f	Establecer las directrices y criterios para la formulación del POM y POA Sectorial, sustentados en los productos institucionales, elaborando para el efecto las herramientas adecuadas, incluyendo los mecanismos de seguimiento. Dar seguimiento a los Planes de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial.
	Artículo 21	Funciones de la Dirección de Análisis y Seguimiento de Políticas Públicas y Planes.
	Artículo 24 Inciso d	Elaborar y mantener actualizadas las metodologías e instrumentos para la formulación y evaluación de proyectos.
	Artículo 25 Inciso i	Evaluar y llevar registro de los proyectos de inversión de financiamiento externo reembolsable.
	Artículo 27	Funciones de la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Inversión para el Desarrollo.
	Artículo 33	Funciones de la Dirección de Análisis y Seguimiento de la Cooperación para el Desarrollo.
	Artículo 38 Inciso a	Formular, actualizar, coordinar, monitorear y evaluar la planificación estratégica y operativa institucional con enfoque de gestión por resultados.

Ley / Norma	Artículo	Contenido
SEGEPLAN – Reglamento Orgánico Interno Acuerdo Gubernativo 20-2019	Artículo 46 Inciso d, g	Evaluar y dar seguimiento a la gestión administrativa y técnica de las Delegaciones. Coordinar e integrar la mesa técnica de seguimiento a las Comisiones de Trabajo del CONADUR.
	Artículo 47 Inciso e	Asesorar y capacitar permanentemente a las instituciones del sector público en su respectivo ámbito territorial, en materia de formulación y evaluación de políticas de desarrollo territorial, en la formulación y seguimiento de los planes, programas y proyectos.
	Artículo 49 Inciso l	Articular en el Sistema de Seguimiento y Evaluación, las plataformas informáticas de SEGEPLAN con otras instituciones, con el objeto de vigilar los avances del Plan Nacional de Desarrollo K'atun y de la agenda internacional de desarrollo.
	Artículo 50 Inciso c	Establecer el vínculo de información para la generación del análisis de diversas bases de datos institucionales, con el objeto de contar con información estable, segura, íntegra y oportuna, para el seguimiento de los programas institucionales.
SEGEPLAN - Normas SNIP Af-2020	Incisos 1.1.1, 1.1.2, 1.1.6, 1.1.7, 1.2.16	Las intervenciones públicas deberán estar orientadas a los factores causales de las prioridades nacionales para generar los cambios esperados.
	Incisos 2.4, 2.3, 3.3, 3.4	Las intervenciones públicas parten del presupuesto por programas para generar resultados de corto, mediano y largo plazo, debiendo aplicar procesos de seguimiento y evaluación.
Convenio de Cooperación Interinstitucional entre la SEGEPLAN y Contraloría General de Cuentas		SEGEPLAN dará seguimiento a las prioridades por medio de las metas estratégicas del desarrollo y sus indicadores.

Fuente: Revisión del marco legal y normativo vigente. SEGEPLAN, 2024.

Siglas y Acrónimos

AEVAL	Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y la Calidad de los servicios
AGEP	Apoyo a la Gestión Presupuestaria (Proyecto)
CGG	Contraloría General de Cuentas
CONADUR	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
DSED	Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo
GpR	Gestión por Resultados
INAP	Instituto Nacional de Administración Pública
INE	Instituto Nacional de Estadística
MIDEPLAN	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
MINFIN	Ministerio de Finanzas Públicas
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
PEI	Plan Estratégico Institucional
PGG	Política General de Gobierno
PND	Prioridades Nacionales de Desarrollo
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo
POA	Plan Operativo Anual
POM	Plan Operativo Multianual
SEGEPLAN	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
SEN	Sistema Estadístico Nacional
SINSE	Sistema de Seguimiento y Evaluación
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública
SNP	Sistema Nacional de Planificación



Secretaría de
**Planificación y
Programación de
la Presidencia**

SEGEPLAN



www.segeplan.gob.gt

ISBN: 978-99939-45-52-9



9 789993 945529