



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

# **GUÍA GENERAL DE SEGUIMIENTO PARA EL SECTOR PÚBLICO**

Dirección de Seguimiento y Evaluación  
del Desarrollo (DSED)

# 2026

**351**  
**S454 gg**  
**2026**

Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

**Guía general de seguimiento para el Sector Público.**

Guatemala: SEGEPLAN, 2026.

35p.: il. ; Digital (Glosario, Ilustraciones, Tabla)

ISBN: 978-99939-45-62-8

1. Administración Pública - Guatemala. 2. Seguimiento a políticas públicas, planes, programas y proyectos. 3. Sistema Nacional de Planificación -SNP-. 4. Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación -SINSE-. 5. Gestión por Resultados -GpR-. **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](http://www.segeplan.gob.gt)

**Coordinación proceso editorial:**

Secretario SEGEPLAN: Carlos Antonio Mendoza Alvarado

Subsecretario de Subsecretaría de Análisis Estratégico del Desarrollo: Hugo Allan García

Director de la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo: Erick Raúl Chuquiej

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**

Ervin Fidel Us Álvarez  
**Subsecretario 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**

# Contenido

<b>1. Presentación .....</b>	<b>6</b>
<b>2. Introducción .....</b>	<b>7</b>
2.1. Alcance .....	7
2.2. Objetivos .....	8
2.2.1. Objetivo general.....	8
2.2.2. Objetivos específicos .....	8
<b>3. Marco normativo.....</b>	<b>9</b>
<b>4. Marco conceptual.....</b>	<b>11</b>
4.1. ¿Qué debo entender por seguimiento? .....	11
4.1.1. ¿Cómo se articula el seguimiento con la evaluación?.....	11
4.2. ¿Cuáles son los propósitos del seguimiento?.....	12
4.3. ¿Cuáles son las funciones del seguimiento? .....	13
4.4. ¿Cuáles son los ámbitos de aplicación del seguimiento en el marco de la Gestión por Resultados? .....	14
4.4.1. ¿Cuáles son las preguntas clave para el seguimiento en el marco de la cadena de resultados de la GpR?.....	17
4.5. ¿Cuáles son las etapas del seguimiento?.....	18
4.5.1. Etapa 1: ¿Cómo me preparo para el seguimiento?.....	19
4.5.2. Etapa 2: ¿Cómo identifico las fuentes de información para el seguimiento? .....	21
4.5.3. Etapa 3: ¿Cómo preparo los métodos e instrumentos para el acopio de la información?.....	22
4.5.4. Etapa 4: ¿Cómo gestiono la información para el seguimiento? .....	23
4.5.5. Etapa 5: ¿Cómo comunico los resultados del seguimiento? .....	24
4.5.6. Etapa 6: ¿Cómo elaboro un plan de mejora?.....	25
4.6. ¿Cuáles son los recursos para el seguimiento? .....	27
<b>5. Glosario de términos .....</b>	<b>29</b>
<b>6. Bibliografía .....</b>	<b>32</b>
<b>7. Anexos.....</b>	<b>33</b>

## Índice de ilustraciones

<b>Ilustración 1</b>	Diferencias entre el seguimiento y evaluación .....	12
<b>Ilustración 2</b>	Propósitos del seguimiento .....	13
<b>Ilustración 3</b>	Funciones del seguimiento.....	14
<b>Ilustración 4</b>	Esquema de Ciclo de Gestión por Resultados.....	15
<b>Ilustración 5</b>	Preguntas clave para el seguimiento en la cadena de resultados de la GpR.....	18
<b>Ilustración 6</b>	Etapas para el seguimiento.....	18
<b>Ilustración 7</b>	Fases de preparación para el seguimiento .....	19
<b>Ilustración 8</b>	Criterios de selección de fuentes de información .....	22
<b>Ilustración 9</b>	Descripción de criterios SMART .....	25
<b>Ilustración 10</b>	Ciclo de retroalimentación.....	27
<b>Ilustración 11</b>	Recursos necesarios para el seguimiento.....	27

# 1

# Presentación

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), en cumplimiento de sus funciones y en el marco del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE), presenta la “Guía general de seguimiento para el sector público”. Este documento constituye un marco conceptual y metodológico básico, cuyo propósito es estandarizar y fortalecer los procesos de seguimiento y evaluación contemplados en el Sistema Nacional de Planificación (SNP).

El SNP se concibe como un conjunto articulado de procesos institucionales organizados en siete ciclos. Estos integran las políticas públicas, la planificación en sus distintos ámbitos y niveles de programación multianual y anual, la inversión para el desarrollo, la cooperación nacional e internacional, el presupuesto, y el seguimiento y evaluación orientados al cumplimiento de las metas nacionales de desarrollo. El último de estos ciclos, centrado en el seguimiento y evaluación, constituye la base específica para el desarrollo de esta guía, la cual busca ser la base para el futuro desarrollo de guías específicas.

La guía está dirigida al personal técnico del sector público con conocimientos sobre el SNP, especialmente a quienes desempeñan funciones relacionadas con el seguimiento y evaluación. Incluye elementos fundamentales que orientan en el diseño e implementación de sistemas diferenciados de seguimiento de políticas públicas, planes, programas y proyectos, adaptándolos a las características y necesidades particulares de cada institución.

Este documento incorpora el marco normativo y conceptual del seguimiento, describe sus propósitos, funciones, etapas, ámbitos de aplicación en el contexto de la Gestión por Resultados (GpR)<sup>1</sup>, así como los recursos disponibles y un glosario de términos clave. Por ello, se considera un insumo relevante para la elaboración de instrumentos y herramientas específicas de seguimiento en el marco del SINSE.

---

1 Existen otras metodologías complementarias a la GpR como lo son: Marco lógico y la teoría del cambio.

# 2

# Introducción

En los últimos años, Guatemala ha avanzado en la consolidación de un enfoque de planificación estratégica orientado al desarrollo sostenible. En 2016, el país decidió integrar el Plan Nacional de Desarrollo K’atun: Nuestra Guatemala 2032 con los Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-, dando lugar a las 10 Prioridades Nacionales de Desarrollo -PND-.

Para la implementación efectiva de esta visión estratégica y que se vea reflejada en acciones concretas, el Sistema Nacional de Planificación -SNP- busca articular estos esfuerzos, organizando los procesos institucionales en ciclos que abarcan desde la formulación de planes, políticas públicas, programas y proyectos, hasta el seguimiento y evaluación de resultados. En este marco, el “*seguimiento*” adquiere un papel fundamental como mecanismo técnico para verificar el avance, la calidad y el alcance de resultados de desarrollo sostenible del país.

En ese sentido, esta guía surge de la necesidad de contar con un instrumento orientador que facilite la comprensión y aplicación del “*seguimiento*”, así como fortalecer los esfuerzos para consolidar el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación -SINSE- al proporcionar elementos conceptuales, normativos y operativos necesarios para la medición de resultados, la rendición de cuentas y la mejora continua en la gestión pública.

## 2.1. Alcance

La guía está dirigida al personal técnico de la institucionalidad pública, con conocimientos sobre el Sistema Nacional de Planificación -SNP- y la gestión por resultados -GpR-, con especial atención a aquellos cuyas funciones asignadas son de seguimiento, ya que establece un marco de referencia general y conceptual que facilita la comprensión del proceso de seguimiento a políticas, planes, programas y proyectos de las instituciones del sector público (centralizadas, descentralizadas, autónomas y semiautónomas), brindando lineamientos amplios que sirvan como punto de partida para el fortalecimiento de los procesos de seguimiento institucional.

Dado su carácter orientador, la guía no establece una temporalidad específica ni contempla metodologías detalladas. Sin embargo, su enfoque es de carácter transversal, proporcionando orientaciones para sentar las bases comunes para el desarrollo de guías específicas que aborden, de manera diferenciada, el seguimiento a políticas públicas, planes, programas y proyectos, en función de sus particularidades técnicas, operativas y sectoriales.

## **2.2. Objetivos**

### **2.2.1. Objetivo general**

Establecer un marco orientador de carácter conceptual que facilite a las instituciones del sector público de Guatemala -centralizadas, descentralizadas, autónomas y semiautónomas- la comprensión del proceso de seguimiento a políticas, planes, programas y proyectos, en el marco de una gestión pública eficiente, transparente y orientada a resultados.

### **2.2.2. Objetivos específicos**

- Proporcionar lineamientos conceptuales básicos que sirvan como referencia para el desarrollo de mecanismos institucionales de seguimiento en el sector público, promoviendo la coherencia en su aplicación.
- Establecer las bases metodológicas y técnicas como referencia para definir los procesos de seguimiento diferenciado de políticas públicas, planes, programas y proyectos, acorde a sus características y necesidades territoriales y sectoriales.

# 3 | Marco normativo

El presente apartado examina el mandato legal del seguimiento en Guatemala, con base en la Constitución Política de la República de Guatemala y leyes ordinarias vigentes, enfocándose desde tres dimensiones clave: **a) la rectoría; b) las instituciones vinculadas; y c) las metodologías y herramientas.** Esta estructura permite comprender cómo el marco jurídico actual distribuye responsabilidades, aunque con desafíos de articulación, para garantizar el cumplimiento efectivo de los objetivos de desarrollo.

## a. Rectoría

El marco legal y normativo vigente no establece expresamente un ente rector encargado de la gobernanza de los procesos de seguimiento, que oriente, coordine, retroalimente y brinde soporte a dicho proceso, con el fin de evidenciar la calidad, el avance y el grado de cumplimiento de las políticas, planes, programas y proyectos de desarrollo. No obstante, el marco legal actual sí reconoce a diversos actores con competencias y responsabilidades específicas en materia de seguimiento, las cuales se abordan a continuación.

## b. Instituciones vinculadas

- **Obligaciones generales:**  
La Constitución Política y el ordenamiento jurídico exigen que todas las entidades públicas (ministerios, gobiernos locales, consejos de desarrollo, etc.) rindan cuentas al Estado. El Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural -CONADUR- supervisa la ejecución y evaluación de políticas y proyectos de desarrollo<sup>2</sup>.
- **Enfoque de gestión por resultados (GpR):**  
Metodología institucionalizada en el sector público e implementada desde el año 2011, se instruye a las entidades públicas a estructurar su presupuesto bajo el modelo de presupuesto por programas, así como orientar estrategias hacia resultados medibles<sup>3</sup>.
- **Gestión presupuestaria, seguimiento y evaluación:**  
Las instituciones ejecutoras del presupuesto nacional deben planificar, ejecutar y evaluar políticas públicas con enfoque en resultados, calidad del gasto e impacto,

---

2 Marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SiNSE) 2024, SEGEPLAN 2025.

3 Ídem.

bajo el acompañamiento de SEGEPLAN y el Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN). Asimismo, SEGEPLAN debe evaluar la Política General de Gobierno (PGG) y el sistema de inversión pública –SNIP-, mientras que el MINFIN debe evaluar la ejecución presupuestaria<sup>4</sup>. Los ministerios, secretarías y otras instancias deben dar seguimiento técnico y evaluación cuantitativa y cualitativa a la Política Nacional de Desarrollo<sup>5</sup>.

- **Gobiernos locales:**

Las municipalidades deben formular su 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<sup>6</sup>.

### **c. Principios rectores:**

La Constitución Política de la República, así como la Ley de Desarrollo Social<sup>7</sup> requieren la eficiencia, transparencia, eficacia y racionalidad económica en la administración de los fondos del Estado.

### **d. Metodologías y herramientas**

La Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural, Decreto 11-2002 del Congreso de la República, establece que el CONADUR debe dar seguimiento a la ejecución de políticas, planes y proyectos de desarrollo. En ese sentido, a través de los puntos resolutivos 03-2014 y 05-2016, el CONADUR requiere a la SEGEPLAN desarrollar metodologías e instrumentos para evaluar el Plan Nacional de Desarrollo, alineados a las prioridades nacionales.

La Ley Orgánica del Presupuesto mandata al MINFIN a implementar herramientas de control de los resultados vinculados a las metas del sector público. Ese mismo instrumento legal requiere a las instituciones públicas elaborar informes de rendición de cuentas de la ejecución física de los programas y proyectos en relación a lo planificado/programado; incluyendo información de metas, indicadores, productos y resultados.

---

4 Ley Orgánica del Presupuesto, artículo 9 literal g) (Decreto 101-97).

5 Marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SiNSE) 2024, Segeplan 2025.

6 Ídem.

7 Decreto 7-2003 del Congreso de la República.

# 4 | Marco conceptual

## 4.1. ¿Qué debo entender por seguimiento?

Es importante entender el seguimiento como un proceso sistemático y continuo de medición y registro de avances durante la ejecución o implementación de una política pública, plan, programa y proyecto, que integra todos los eslabones de la cadena de resultados. Este proceso se debe contemplar desde la fase de planificación estratégica y de diseño, para realizarse de forma continua durante toda la implementación hasta el cierre de una intervención.<sup>8</sup>

El seguimiento resulta fundamental para dirigir la toma de decisiones gerenciales, reduciendo la incertidumbre y proporcionando mayores evidencias para la acción, ya que establece la coherencia entre lo que se ejecuta o está en operación y lo que fue planificado, identificando logros y debilidades para recomendar medidas correctivas que permitan optimizar el alcance de los resultados deseados.

Por medio del seguimiento, se recopila y analiza información para la medición de avances y cumplimiento de metas y resultados; esta medición dependerá de la capacidad de gestión y del nivel de organización interna que tenga la o las instituciones responsables de la ejecución o implementación de una política pública, plan, programa o proyecto.

### 4.1.1. ¿Cómo se articula el seguimiento con la evaluación?

El seguimiento y la evaluación están directamente relacionados, siendo distintos pero complementarios a la vez, ya que el primero se centra en la medición durante un período de ejecución a manera de comparar los resultados proyectados con los obtenidos, mientras que el segundo se refiere a una investigación aplicada que incluye un análisis que valora y cuestiona el avance y/o alcance de los resultados planteados.

De esta forma el seguimiento representa una fuente de información para las evaluaciones que se desarrollen sobre una política pública, plan, programa o proyecto, ya que este

---

8 Guía Práctica para la presupuestación basada en resultados con enfoque de la agenda 2030. Página 89

proceso sistematiza el historial de su ejecución con una serie de alertas que indican el estado y la calidad del desempeño y en una evaluación permite contar con las evidencias que serán la base para establecer si las acciones ejecutadas están cumpliendo las expectativas que se plantearon.

### Ilustración 1 - Diferencias entre el seguimiento y evaluación



#### SEGUIMIENTO

- Medición constante durante la ejecución.
- Recolección y análisis continuo de datos.
- Detecta desviaciones tempranas respecto a los objetivos establecidos.

#### EVALUACIÓN

- Análisis más exhaustivo y retrospectivo del impacto, la efectividad y la pertinencia.
- Análisis que valora y cuestiona el avance y/o alcance de los resultados planteados.



Fuente: Marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SiNSE) 2024, SEGEPLAN.

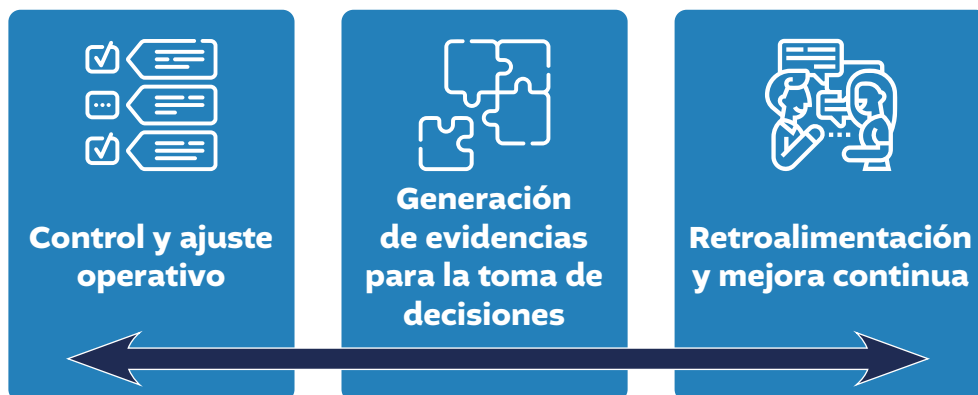
## 4.2. ¿Cuáles son los propósitos del seguimiento?

El seguimiento, como proceso sistemático, tiene como propósito verificar durante el período de ejecución o implementación de una política pública, plan, programa o proyecto, el avance en la utilización de los recursos asignados y el logro de los objetivos, con el fin de detectar deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste, de la siguiente forma:

- Control y ajuste operativo: busca determinar el progreso en la ejecución, es decir, los avances físicos, financieros y verificación del cumplimiento de los plazos y metas para las actividades planificadas, para lo cual se sistematiza información cuantitativa y cualitativa sobre el avance real de una política, plan, programa o proyecto respecto a su ejecución operativa y logro de objetivos.
- Generación de evidencia para la toma de decisiones: proporciona evidencias para los tomadores de decisiones, ya que sistematiza información que permite recomendar acciones correctivas para mejorar el desempeño y así incrementar la probabilidad de alcanzar los objetivos planteados.

- Retroalimentación y mejora continua: proporciona información a las personas interesadas en el proceso y los resultados; a quienes reciben servicios de entidades públicas, así como a la población que se ve afectada por intervenciones implementadas para atender un problema público.

### Ilustración 2 – Propósitos del seguimiento



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

### 4.3. ¿Cuáles son las funciones del seguimiento?

Es necesario considerar que el seguimiento se encuentra inmerso en el ciclo completo de una política pública, plan, programa o proyecto, por lo que, en este sentido, cumple con una triple función, como se describe a continuación:

- Identificar desviaciones y sus causas, para implementar medidas correctivas, ya sea sobre la formulación o la ejecución de una política pública, plan, programa o proyecto.
- Proveer información objetiva y sistemática sobre la evolución de los indicadores y los cambios en el contexto de una política pública, plan, programa o proyecto, brindando insumos de análisis que serán utilizados posteriormente en la evaluación. Para ampliar información sobre el tema de evaluación se recomienda consultar la “Guía orientadora para evaluación de la gestión pública” elaborada por la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo de SEGEPLAN en el año 2025.
- Sistematizar la información y coadyuvar el aprendizaje colectivo, socialización de los resultados y rendición de cuentas, elementos claves que fortalecen la transparencia en la gestión de las instituciones que manejan fondos públicos.

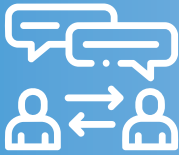
### Ilustración 3 - Funciones del seguimiento



Identificar desviaciones y sus causas para implementar correctivas.



Proveer información objetiva y sistemática sobre la evolución de los indicadores y los cambios en el contexto.



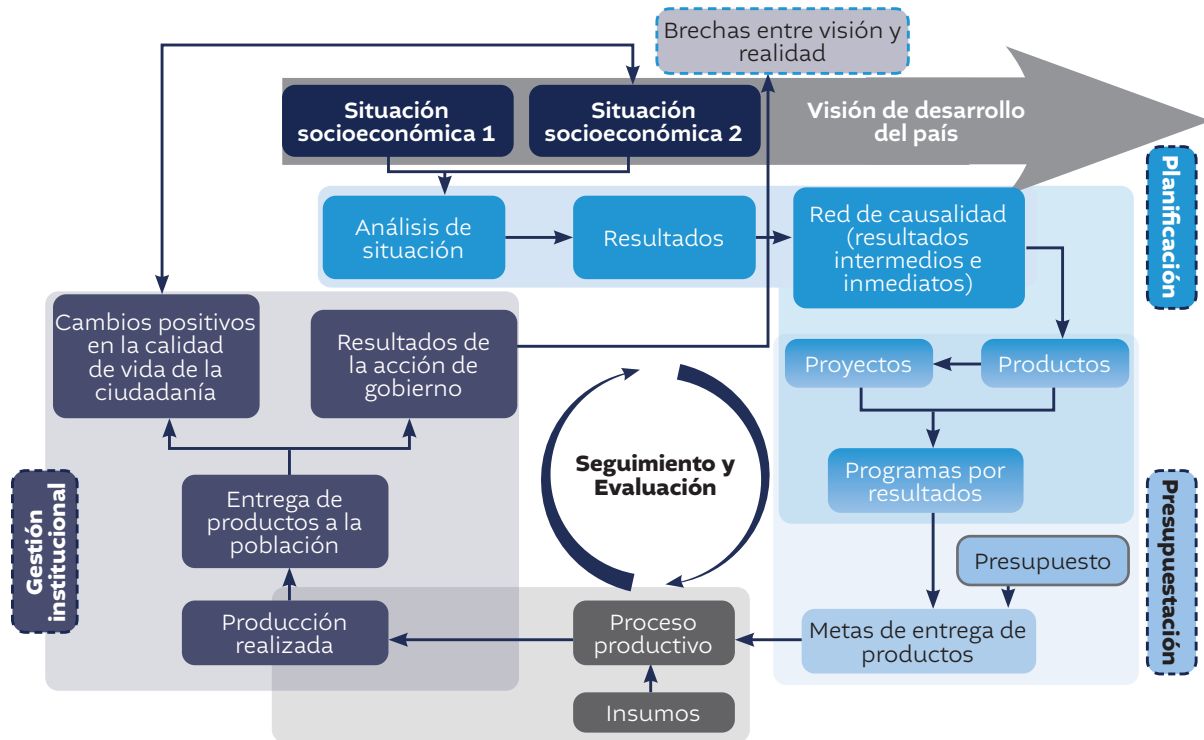
Sistematizar la información y coadyuvar al aprendizaje colectivo.

Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

#### 4.4. ¿Cuáles son los ámbitos de aplicación del seguimiento en el marco de la Gestión por Resultados?

La Gestión por Resultados (GpR) es el enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos – humanos, financieros y tecnológicos – sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas, mediante un ciclo que integra la planificación, presupuestación, gestión institucional, seguimiento y evaluación, como se muestra en la Ilustración 4.

#### Ilustración 4 - Esquema de Ciclo de Gestión por Resultados



Fuente: Tomado de la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por resultados, 2023 (MINFIN, SEGEPLAN)

En este sentido, la GpR analiza la coherencia causal entre los productos entregados para el desarrollo y el impacto en la población, para lo cual la implementación de un adecuado sistema de seguimiento se constituye como un componente fundamental de la gestión por resultados.

Un elemento clave de la GpR para el seguimiento, es la cadena de resultados, ya que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas públicas, planes, programas o proyectos. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, se marca una ruta en donde los insumos y los procesos son necesarios para proveer bienes y servicios; y estos conducen lógicamente al logro de los efectos e impactos; todas estas pautas son claves para definir un adecuado seguimiento, que abarque todos los eslabones de forma articulada.

Así mismo, la GpR y la lógica de la cadena de resultados permiten enfocar ámbitos de aplicabilidad del seguimiento, tal como se detalla a continuación:

- **Seguimiento al cumplimiento de los resultados:** Permite conocer de forma continua los efectos y repercusiones de una política pública, plan, programa o proyecto. Se trata de un proceso que integra elementos del seguimiento y de la evaluación, con el propósito de verificar si la implementación avanza conforme a lo planificado y si se están alcanzando los resultados esperados

tanto a nivel de productos como de efectos directos. Asimismo, permite identificar posibles consecuencias no previstas, ya sean positivas o negativas, que puedan surgir en el transcurso de la implementación.

- **Seguimiento a procesos o actividades:**  
Este proceso se centra en el seguimiento al uso de insumos y recursos, el avance en la ejecución de actividades y la consecución de los resultados planificados. Implica un análisis detallado de la forma en que se desarrollan las actividades, valorando su eficiencia y eficacia en relación con el tiempo, los recursos empleados y los estándares establecidos. Habitualmente, se lleva a cabo de manera complementaria al seguimiento y al cumplimiento de los resultados, de manera que los datos generados constituyen insumos clave para la evaluación de procesos, permitiendo ajustar la gestión operativa y mejorar la toma de decisiones.
- **Seguimiento al contexto o situación:**  
Permite dar seguimiento de forma sistemática al entorno en el que se desarrolla una política pública, plan, programa o proyecto; dado que dicho entorno influye directamente en las hipótesis formuladas y en los riesgos identificados durante la fase preparatoria (particularmente en relación con las preguntas clave planteadas). Asimismo, posibilita la detección temprana de eventos imprevistos que puedan afectar la implementación. Este análisis abarca tanto el ámbito específico de ejecución como el contexto más amplio —incluyendo dimensiones políticas, institucionales y de financiamiento—, los cuales son factores determinantes que, en última instancia, pueden incidir significativamente en el curso y los resultados de la intervención.
- **Seguimiento a la población beneficiada:**  
Este ámbito del seguimiento permite establecer el nivel de satisfacción de las personas beneficiarias en relación con una política pública, plan, programa o proyecto. Conocido también como “seguimiento del contacto con personas beneficiarias”, este proceso incorpora mecanismos sistemáticos para recopilar, analizar e interpretar las opiniones, percepciones y comentarios de la población objetivo. Es fundamental que esta labor abarque no solo a quienes se benefician de forma directa, sino también a quienes lo hacen de manera indirecta —como integrantes de la comunidad que, si bien no reciben directamente un bien o servicio, pueden verse afectadas por la intervención—. Para ello, se requiere de una muestra representativa e inclusiva que refleje la diversidad de los grupos poblacionales involucrados.
- **Seguimiento físico y financiero:**  
Se constituye como uno de los ámbitos de aplicación del seguimiento más comunes en la gestión pública, permite seguir el comportamiento del avance físico de las políticas públicas, planes, programas y proyectos, así como el de la ejecución del presupuesto, desglosado por la estructura programática de la gestión pública. Se suele llevar a cabo en conjunto con el seguimiento del cumplimiento y del proceso.
- **Seguimiento institucional:**  
Este tipo de seguimiento se orienta a medir la sostenibilidad de la intervención, el desarrollo institucional y el fortalecimiento de las capacidades organizacionales, considerando tanto los avances en la implementación como la interacción con los actores involucrados. Generalmente, este seguimiento se realiza de manera

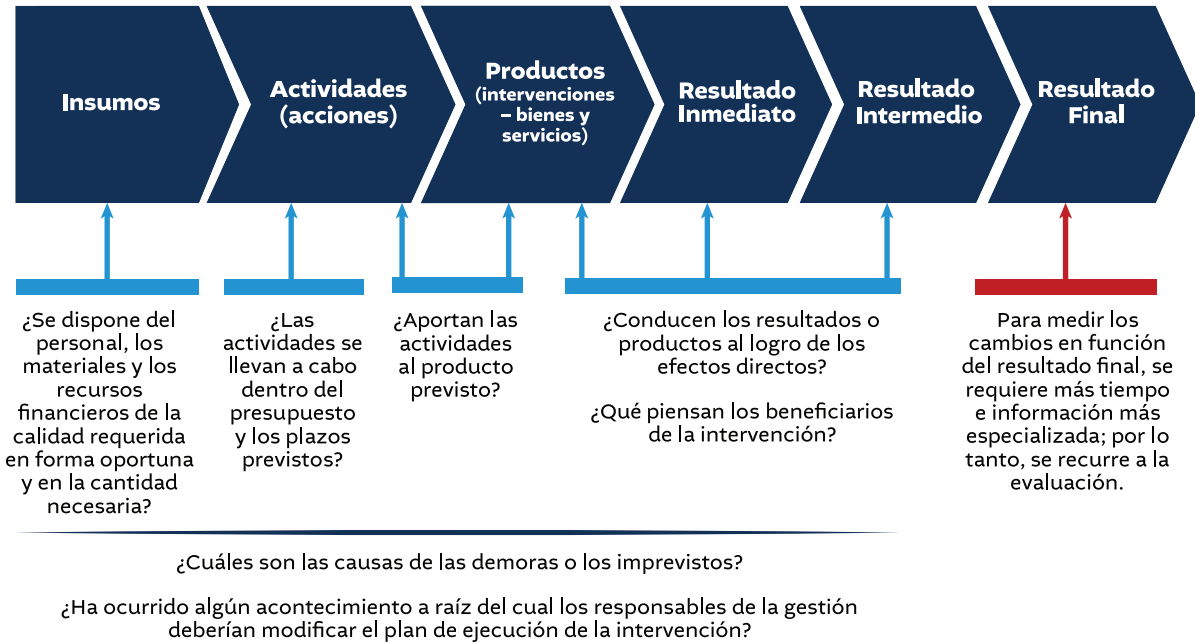
articulada con los procesos internos de la entidad responsable de la ejecución, y produce insumos estratégicos que nutren y enriquecen el proceso de evaluación. En ese sentido resulta esencial identificar y comprender las capacidades institucionales disponibles.

#### ***4.4.1. ¿Cuáles son las preguntas clave para el seguimiento en el marco de la cadena de resultados de la GpR?***

Antes de abordar el seguimiento a una política pública, plan, programa o proyecto, es preciso que las personas responsables de su ejecución o implementación, en conjunto con el equipo técnico designado para el seguimiento, respondan preguntas básicas con el propósito de orientar los esfuerzos en la dirección adecuada (ver ilustración 3). Por ejemplo: si los recursos disponibles son suficientes y apropiados; si las actividades se están cumpliendo en los tiempos previstos; si existe una vinculación adecuada entre los eslabones de la cadena de resultados, entre otros aspectos.

Estas preguntas se formulan especialmente en los eslabones inferiores de la cadena de resultados (insumos, actividades, productos) y en cierta medida en los resultados inmediatos. Lo anterior responde a que, por lo general, es más complicado medir los resultados intermedios y finales (cambios en las condiciones de vida de la población) a través del seguimiento. Para ello, es necesario el diseño de una evaluación que permita medir el efecto y el impacto de las acciones estratégicas de las instituciones públicas. Esta evaluación debe ser estructurada de manera que no solo contemple la medición de los resultados inmediatos, sino también los efectos a largo plazo, abarcando aspectos tanto cuantitativos como cualitativos. La evaluación debe ser flexible para adaptarse a los diferentes contextos y dinámicas cambiantes, y estar alineada con los objetivos estratégicos a largo plazo de cada institución. Esto requiere de plazos más prolongados y un análisis más profundo, ya que los efectos de las políticas públicas no siempre son inmediatos y su evaluación exige tiempo para observar resultados sostenibles.

### Ilustración 5 - Preguntas clave para el seguimiento en la cadena de resultados de la GpR



Fuente: Elaboración propia, con base en IFRC 2011.

### 4.5. ¿Cuáles son las etapas del seguimiento?

El proceso de seguimiento está comprendido por al menos seis etapas: 1) preparación del seguimiento, 2) identificación de fuentes de información, 3) preparación de métodos e instrumentos para el acopio de información, 4) gestión de información, 5) resultados del seguimiento y, 6) elaboración de plan de mejora.

### Ilustración 6 - Etapas para el seguimiento



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

#### 4.5.1. Etapa 1: ¿Cómo me preparo para el seguimiento?

En la siguiente ilustración se presentan las seis fases para la preparación del seguimiento de políticas, planes, programas y proyectos.

**Ilustración 7 - Fases de preparación para el seguimiento**



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

**Definición de propósito y objetivos.** Este paso es fundamental para el adecuado seguimiento de una política, plan, programa o proyecto, pues se establecen las bases sobre las cuales se construirá todo el proceso. Es aquí donde se definen, con claridad, el propósito y objetivos que se quieren alcanzar con el seguimiento, con base a la cadena de resultados.

La preparación del seguimiento se debe contemplar desde la fase de planificación y el diseño de las políticas, planes, programas y proyectos, así como de la formulación del presupuesto de los mismos, con la finalidad de que el seguimiento se lleve a cabo de manera continua durante toda la fase de implementación, hasta su finalización<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Guía práctica para la presupuestación basada en resultados con enfoque en la Agenda 2030, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023.

**Partes interesadas.** Adicionalmente, es necesario identificar a todos aquellos actores que tienen un interés directo o indirecto en los resultados, pues, involucrarlos desde un inicio, fortalece la transparencia, rendición de cuentas y la apropiación de los hallazgos por parte de quienes toman decisiones.

**Indicadores clave.** Otro aspecto importante para la preparación del seguimiento es la definición de indicadores clave, los cuales deberán ser específicos, relevantes y alineados con los resultados esperados, garantizando que, a través de ellos, se pueda evaluar el progreso o el cumplimiento de los objetivos. Es recomendable que cada indicador cuente con una ficha técnica<sup>10</sup> que detalle su definición, fórmula de cálculo, línea base, meta, frecuencia de medición, fuente de datos y responsable<sup>11</sup>.

**Roles y responsabilidades.** Para garantizar una ejecución eficiente y coordinada, es fundamental identificar y asignar roles y responsabilidades, es decir, definir con claridad quién hace qué, desde la recolección de datos hasta el análisis, validación y reporte de resultados. Esto evita la duplicidad de funciones y facilita la rendición de cuentas.

A continuación, se describen los principales actores que participan en el seguimiento, sin embargo, esto estará determinado por el objeto al que se le dará seguimiento:

**Persona tomadora de decisiones:** generalmente se trata de la máxima autoridad de la institución, quien es responsable de tomar las decisiones estratégicas del proceso y realiza recomendaciones para la mejora continua, la corrección de desviaciones u optimizar el rendimiento.

**Planificador(a):** se refiere a la persona o equipo de especialistas encargados de realizar la formulación de la política, plan, programa o proyecto sujeto a seguimiento. Este rol es de suma importancia, ya que un adecuado seguimiento estará intrínsecamente ligado a una correcta planificación.

**Coordinador(a)/ejecutor(a):** es responsable de la coordinación e implementación de la política, plan, programa o proyecto. En esta instancia se genera toda la información referente a los avances del objeto de seguimiento; este rol es el encargado de brindar esa información al equipo encargado del seguimiento.

**Coordinador(a) de seguimiento:** responsable de preparar y planificar el seguimiento de la política, plan, programa o proyecto. Esta persona debe coordinar con otros actores involucrados, para elaborar la ruta a seguir, identificando los principales hitos y los resultados del proceso.

**Equipo de seguimiento:** son encargados de gestionar, procesar y analizar la información relevante para el seguimiento, ya sea a través de sistemas automatizados, documentación física o una combinación de ambos. El producto del análisis de dicha información son los reportes de seguimiento que se deberán presentar a diferentes audiencias, esto se aborda con mayor detalle en la etapa 5 “comunicación de los resultados del seguimiento”.

---

10      Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público. SEGEPLAN (2022)

11      Ver anexo 1

**Herramientas de planificación del seguimiento.** En esta fase se deberá considerar las herramientas de planificación para estructurar y operacionalizar el proceso de seguimiento de manera eficiente, ya que a través de ellas se pueden organizar las actividades de monitoreo, definir los indicadores a evaluar, establecer cronogramas, asignar responsabilidades y gestionar los datos recolectados. Algunas herramientas sugeridas son: matriz de planificación de seguimiento, ficha de indicadores, cronograma de actividades, sistemas de recolección móvil (como KoboToolbox) así como, tableros de visualización de resultados (como Power BI, Tableau, Looker Studio, entre otros) que facilitan la sistematización, análisis y presentación de la información.

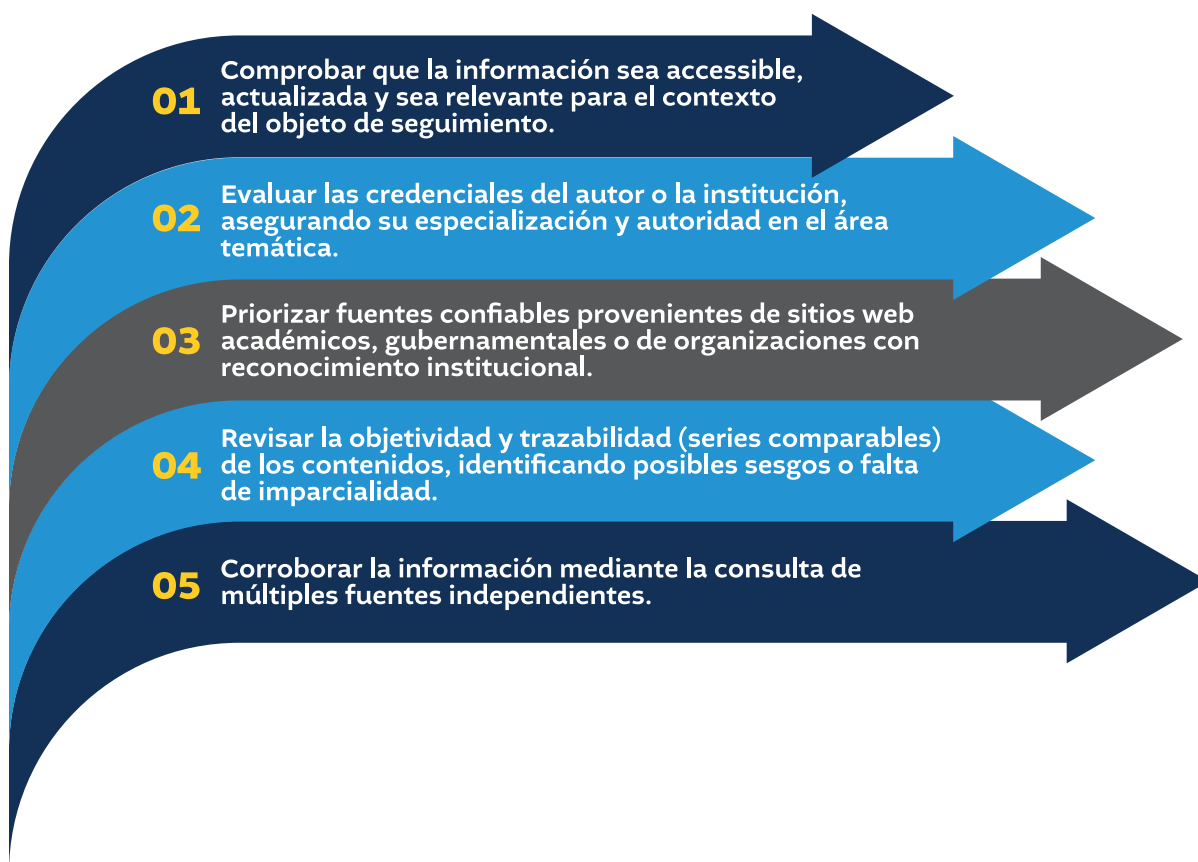
**Recursos para el seguimiento.** Finalmente, se deberá estimar cuáles serán los recursos (humanos, financieros y técnicos) necesarios para que el proceso de seguimiento se lleve de forma efectiva y sin mayores complicaciones. Algunos aspectos a tomar en consideración pueden ser: contar con personal capacitado en recolección y análisis de datos, disponer de presupuesto para actividades puntuales y, considerar la adquisición de tecnología como computadoras, software, internet o dispositivos móviles, que contribuyan al quehacer de la institución.

#### ***4.5.2. Etapa 2: ¿Cómo identifico las fuentes de información para el seguimiento?***

La identificación de fuentes de información confiables para el seguimiento garantizará que los datos a recopilar sean útiles, precisos y relevantes en esta etapa. Estas fuentes pueden identificarse como: **primarias**, que proporcionan información original y directa, como censos, encuestas, documentos oficiales, entrevistas o registros administrativos; y, **secundarias**, que interpretan o analizan información ya existente, como artículos académicos, reseñas, informes de análisis o estudios publicados por centros de investigación. Esta diferenciación permite seleccionar adecuadamente el tipo de fuente de información según los objetivos del seguimiento y asegurar la calidad de la información recopilada.

También, se recomienda considerar los siguientes criterios para seleccionar las fuentes de información más idóneas:

### Ilustración 8 - Criterios de selección de fuentes de información



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

#### **4.5.3. Etapa 3: ¿Cómo preparo los métodos e instrumentos para el acopio de la información?**

Los métodos e instrumentos para el acopio de información deben definirse desde la fase de planificación, asegurando su coherencia con el propósito del seguimiento, el ámbito de aplicación y los indicadores establecidos. Esta definición anticipada permite garantizar la pertinencia, calidad y utilidad de los datos a recolectar a lo largo del ciclo de vida de una política, plan, programa o proyecto.

Existen diversos métodos para recopilar información que permitirán sistematizar y manejar los datos de una forma más efectiva durante la etapa de seguimiento. Algunos de los métodos más conocidos para recopilar información son: a) encuestas, permiten obtener de manera eficiente datos cuantitativos y cualitativos de un determinado número de personas; b) entrevistas, proporcionan información detallada y profunda a través de preguntas abiertas y cerradas; c) registros administrativos y sistemas de información, que permiten recopilar datos de forma continua desde las unidades ejecutoras; d) observación directa, permite monitorear comportamientos y eventos en su entorno natural; e) análisis de documentos, permite acceder a información histórica y contextual; y f) grupos focales, que facilitan la interacción entre participantes para la exploración de percepciones y opiniones mediante discusiones guiadas.

La información recopilada en esta etapa, se constituye como el insumo central que servirá para desarrollar la siguiente etapa “Gestión de información para el seguimiento”, por lo que es importante que dicha información sea seleccionada cuidadosamente, en aras de asegurar el correcto desarrollo del proceso de seguimiento hasta su finalización.

#### **4.5.4. Etapa 4: ¿Cómo gestiono la información para el seguimiento?**

Esta etapa provee insumos importantes para la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia, “la cual deberá pasar por ciertas etapas previas para asegurar la calidad de la misma; desde la definición de la información a solicitar, el procesamiento, la generación de informes, su distribución a lo interno de la institución, y, por último, el análisis y toma de decisión.”<sup>12</sup>

Para ello, es indispensable contar con fuentes primarias y actualizadas para garantizar que las decisiones sean basadas dentro de un contexto actual del país. Como primer paso, se debería poder contar con información proveniente de aquellas instituciones que pertenecen al Sistema Estadístico Nacional (SEN), liderado por el Instituto Nacional de Estadística (INE). Otras fuentes de información a considerar son las que provienen de registros administrativos de las instituciones, censos y encuestas de hogares, y estudios elaborados por la academia o por organismos internacionales.

La Matriz de Indicadores para Resultados -MIR- constituye una herramienta fundamental para estructurar y organizar la información de manera sistemática, ya que permite definir con claridad la cadena de resultados, los indicadores de desempeño, los medios de verificación y los supuestos críticos. Gracias a esta estructura, la MIR facilita un seguimiento organizado y eficiente, en el que cada componente del proyecto está vinculado a indicadores concretos que orientan la selección de los métodos más apropiados para la recolección de datos, asegurando la trazabilidad y la consistencia de la información. Para una adecuada implementación del seguimiento, se recomienda consultar la “Guía para el diseño de una matriz de indicadores para resultados -MIR-”, elaborada por la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo de SEGEPLAN (ver anexo 2), la cual proporciona lineamientos técnicos detallados para la formulación de la MIR y su integración en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación.

Por otro lado, los instrumentos para sistematizar y manejar los datos pueden variar en complejidad, desde hojas de cálculo hasta plataformas especializadas de software para la gestión y el seguimiento. La elección del instrumento dependerá de factores como el volumen de datos, la frecuencia de actualización, la capacidad técnica del equipo y los recursos disponibles. El acopio de datos tiene como objetivo inicial establecer líneas base que sirvan como punto de referencia, y su actualización periódica permite identificar avances, retrocesos o estancamientos en la implementación, facilitando la toma de decisiones informadas y oportunas.

Es necesario considerar que el equipo encargado del uso y resguardo de la información sea riguroso y cuente con la capacidad técnica para procesar y analizar la información,

---

12 Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (2021). Marco conceptual de seguimiento y evaluación.

y presentar hallazgos de manera clara y concisa, procurando que la información cumpla con el resguardo ético y bajo el marco legal vigente para el manejo de datos sensibles.

#### 4.5.5. Etapa 5: ¿Cómo comunico los resultados del seguimiento?

Al finalizar la etapa de gestión de la información, el equipo de seguimiento elaborará informes de avances o resultados cuyo contenido básico considere la incorporación de gráficas, tablas y diagramas para representar dichos resultados, de forma visual. Estos informes serán el principal insumo para comunicar los resultados del seguimiento. Es necesario contar con una estrategia de comunicación adecuada de los resultados, y para ello es indispensable tomar en consideración, los elementos siguientes:

- Conocer a la audiencia a la que esté dirigida y las necesidades de información de ese grupo objetivo.
- Establecer el tipo de información que se presentará tomando en consideración la audiencia, de manera que se estructure dicha información de forma coherente, clara y concisa para su comprensión.
- Definir los canales de difusión que permitirán comunicar los resultados de una forma clara y concisa.
- Identificar los responsables de comunicar los resultados del seguimiento, de acuerdo a los roles establecidos dentro del proceso.

La comunicación de resultados debe ser adaptada según las audiencias, los tipos de información y los canales más efectivos para cada grupo. A continuación, se muestra una tabla que describe como se distribuye esta información, quienes son los responsables de comunicarla y los medios adecuados para cada caso.

**Tabla 1**  
**Comunicación de los resultados, según audiencia**

<b>Audiencia</b>	<b>Tipos de información a comunicar</b>	<b>Canales de difusión</b>	<b>Responsables de comunicar resultados</b>
<b>Autoridades y tomadores de decisiones</b>	Informes ejecutivos, con lenguaje claro y orientado a la toma de decisiones estratégicas.	Presentaciones, informes físicos o digitales.	Máxima autoridad institucional regente del proceso
<b>Técnicos y equipos operativos</b>	Información técnica y metodológica, que incluya análisis de datos desagregados y georreferenciados	Plataformas digitales, boletines técnicos, dashboards.	Direcciones técnicas a cargo del seguimiento.
<b>Sociedad civil y ciudadanía</b>	Información técnica y metodológica, que incluya análisis de datos desagregados y georreferenciados	Formatos accesibles y abiertos, visuales y en lenguaje comprensible, tales como: infografías, cápsulas informativas.	Autoridades y/o Equipos Técnicos

Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

Se recomienda que a partir de la estrategia de comunicación se establezcan espacios de diálogo que promuevan la retroalimentación, por ejemplo, sesiones de preguntas y respuestas (Q&A), ya sea en modalidad virtual o presencial; para validar los hallazgos, aclarar dudas y recoger sugerencias y mejorar futuras acciones de seguimiento.

#### 4.5.6. Etapa 6: ¿Cómo elaboro un plan de mejora?

Se entiende por plan de mejora al conjunto estructurado de acciones estratégicas y correctivas diseñadas para rectificar deficiencias identificadas en el desempeño de políticas públicas, planes, programas o proyectos. Este instrumento surge como resultado del seguimiento y tiene como finalidad optimizar la gestión y los resultados, mediante la implementación de medidas orientadas a cerrar brechas, fortalecer capacidades institucionales y asegurar el cumplimiento de los objetivos establecidos, con base en los hallazgos derivados del seguimiento.

Para asegurar el éxito de un plan de mejora, es necesario realizar un análisis riguroso que compare el avance real con el esperado, con base en las evidencias obtenidas a través del seguimiento. Este análisis debe permitir identificar desviaciones, problemas y oportunidades de mejora que orienten acciones correctivas alineadas con los objetivos institucionales. Una herramienta útil para este propósito es la metodología de criterios SMART, que facilita la formulación de objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo definido, lo que contribuye a un seguimiento más efectivo.

#### Ilustración 9 - Descripción de criterios SMART

<b>S</b>	<b>Específico</b> , que proporcione información concreta y clara con respecto a lo que se pretende medir.
<b>M</b>	<b>Medible</b> , que sea factible de estimar y verificar, con criterios confiables y concisos.
<b>A</b>	<b>Alcanzable</b> , que no sea complicado ni problemático de abordar. Es decir, que considere los recursos disponibles y la experiencia técnica institucional.
<b>R</b>	<b>Relevante</b> , que abarque la dimensión más importante del objetivo, acción o servicio, de manera que sea representativo.
<b>T</b>	<b>Temporalidad</b> , que establezca plazos de medición del indicador, que sean claros y precisos para la toma de decisiones y permitan verificar el cumplimiento de los objetivos, acciones o servicios oportunamente.

Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

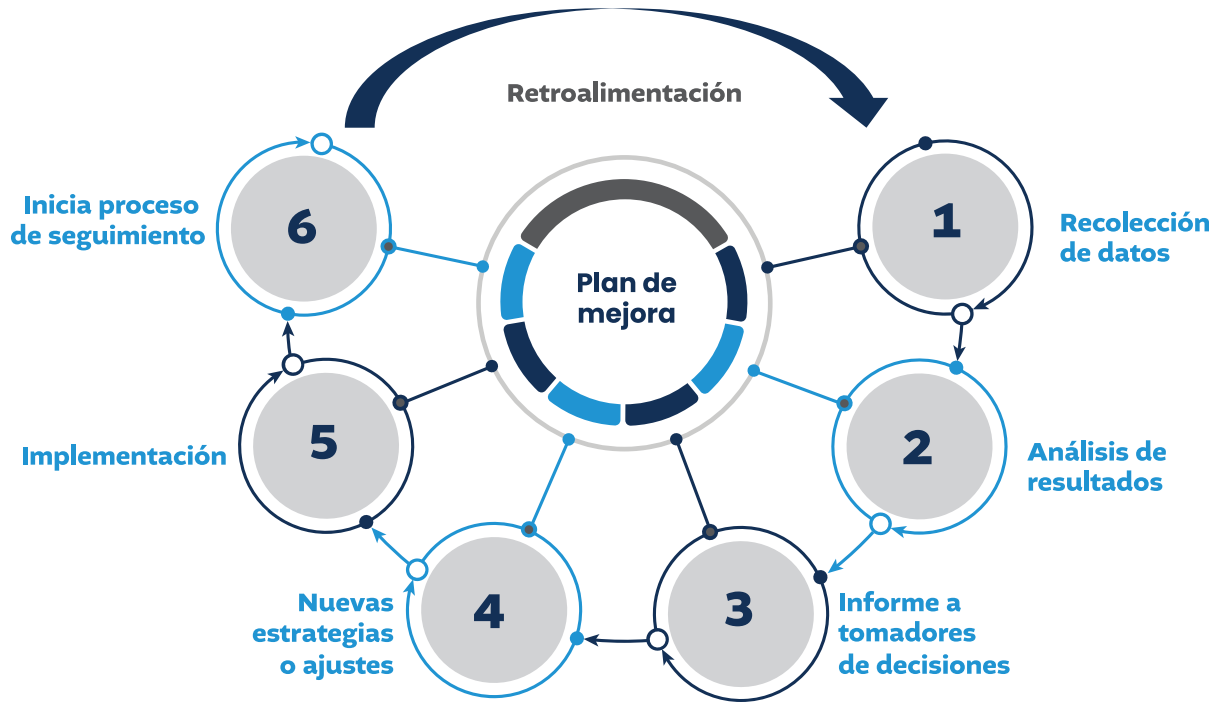
Cumplir con estos criterios permitirá desarrollar estrategias y acciones específicas para implementar las mejoras que sean necesarias para alcanzar los objetivos establecidos. El plan de mejora deberá considerar los recursos necesarios para estas acciones, como presupuestos específicos y herramientas adecuadas, y definir claramente los roles y responsabilidades de las personas involucradas para cada acción. Esto también puede contribuir en asegurar el apoyo necesario para ser ejecutada de manera efectiva, en los plazos establecidos para su ejecución. La elaboración del plan de mejora (y su periodicidad), así como la temporalidad en su implementación estará sujeta a las características de la política, plan, programa o proyecto al que se le está dando seguimiento y será definido por el equipo técnico responsable del proceso.

Se recomienda que el plan de mejora sea elaborado por la persona responsable de la implementación o ejecución de la política, plan, programa o proyecto, en coordinación con su equipo de trabajo. Esta participación conjunta promueve el compromiso, la corresponsabilidad y la apropiación de las acciones por parte de los actores involucrados.

El plan puede estructurarse mediante una plantilla o matriz que, como mínimo, incluya los siguientes elementos: objetivo de mejora; indicador asociado; actividades a desarrollar; responsables por actividad; recursos requeridos; plazos definidos (fecha de inicio y fecha de finalización); y mecanismos de seguimiento, incluyendo fechas específicas para la verificación del cumplimiento de cada acción.

El plan de mejora permitirá identificar aquellas acciones concretas que resulten de la información obtenida durante la etapa de seguimiento, y para ello, debe considerar un ciclo de retroalimentación en el que la información obtenida sea una herramienta clave para facilitar la toma de decisiones basada en evidencia. Este ciclo debería incluir: 1) recolección de datos, 2) análisis de resultados, 3) informe a tomadores de decisiones, 4) nuevas estrategias o ajustes, 5) implementación y 6) inicia proceso de seguimiento.

**Ilustración 10 - Ciclo de retroalimentación**



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

Complementariamente, se recomienda integrar este análisis dentro de un ciclo de mejora continua, que permita retroalimentar de forma permanente la gestión institucional y ajustar las estrategias conforme a los hallazgos del seguimiento, promoviendo una cultura de mejora sostenida y basada en evidencia.

#### **4.6. ¿Cuáles son los recursos para el seguimiento?**

Para el seguimiento de una política pública, plan, programa o proyecto en el sector público, es esencial considerar una variedad de recursos que garanticen la eficiencia y efectividad del proceso. En ese sentido, la presente guía aborda tres tipos de recursos necesarios para este proceso:

**Ilustración 11 - Recursos necesarios para el seguimiento**



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

En cuanto a los **recursos financieros**, es indispensable contar con la asignación de un presupuesto específico que contemple, entre otras cosas, la contratación de personal, adquisición de tecnología específica, y la cobertura de aquellos gastos operativos necesarios para garantizar la ejecución eficiente de todas las etapas del seguimiento que abarque aquellos gastos operativos necesarios para cubrir todos los aspectos del seguimiento. Además, es fundamental que el presupuesto contemple una planificación adecuada para la sostenibilidad a largo plazo del proceso, asegurando recursos para su continuidad. Otro punto por considerar es el apoyo de organismos internacionales para financiar a través de donaciones o préstamos, lo que permitiría ampliar la capacidad institucional de ejecución, optimizar el uso de los recursos y mejorar la calidad del proceso, garantizando así una gestión pública más efectiva y alineada con los estándares internacionales.

El **recurso humano** es fundamental en la etapa de seguimiento, pues serán los encargados de interpretar, analizar y actuar sobre la información recopilada. Es importante considerar que el equipo cuente con conocimientos en temas de seguimiento, pues se podrá aprovechar de mejor manera los conocimientos especializados y experiencia, que son esenciales para llevar a cabo un seguimiento efectivo. Para ello, es fundamental fomentar la inversión en aspectos como el desarrollo profesional del equipo en temas específicos, lo cual mejorará su habilidad para identificar problemas, proponer soluciones y tomar decisiones informadas. Además, la colaboración interdisciplinaria dentro del equipo puede enriquecer el análisis y asegurar una visión integral de los procesos, lo que potenciará los resultados del seguimiento.

Por último, los **recursos tecnológicos** juegan un papel vital en esta etapa, pues no solo mejoran la eficiencia del seguimiento, sino que también aseguran la precisión y confiabilidad de los datos recopilados. La integración de tecnologías avanzadas permite un procesamiento de información más rápido y efectivo, lo que facilita la toma de decisiones en tiempo real. En ese sentido, se debe considerar utilizar herramientas digitales como software de gestión de proyectos, bases de datos y aplicaciones de seguimiento que facilitan la organización y análisis de grandes volúmenes de información. Además, la automatización de procesos a través de estas tecnologías optimiza los recursos humanos, reduciendo el margen de error y permitiendo un enfoque más estratégico y enfocado en resultados de largo plazo.

Adicionalmente, deben considerarse aspectos de seguridad e integridad de la información, tales como el cifrado de datos, contraseñas y copias de seguridad regulares para proteger la información contra pérdidas y accesos no autorizados. Asimismo, se deben implementar políticas de acceso restringido basadas en roles y auditar regularmente los sistemas de almacenamiento y transmisión de datos para detectar posibles vulnerabilidades o intentos de manipulación. Esto es especialmente importante en el sector público, donde la confidencialidad y la precisión de los datos son fundamentales para la transparencia. Una adecuada gestión de la seguridad no solo previene incidentes, sino que también refuerza la credibilidad institucional y contribuye a generar un entorno de confianza y responsabilidad hacia los ciudadanos.

# 5

## Glosario de términos

### **Brecha**

Es la diferencia entre un valor medido (estado actual) y el valor deseado (estado ideal) basado en datos cuantificables.

### **Cadena de resultados**

Lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, estrategias y programas, desde insumos y procesos hasta productos y efectos directos e impactos.

### **Causalidad**

Relación lógica entre una causa y su efecto. En el seguimiento, se refiere a cómo una intervención (como un programa o política) genera ciertos resultados o impactos.

### **Cronograma**

Herramienta que visualiza cuándo se hará cada actividad de seguimiento.

### **Datos**

Conjunto de hechos, cifras o registros recolectados de manera sistemática, que sirven como base para el análisis y la toma de decisiones.

### **Evaluación**

Investigación aplicada que incluye un análisis que valora y cuestiona el avance y/o alcance de los resultados planteados.

### **Evidencia**

Información verificable y confiable que respalda una afirmación, decisión o evaluación. En el seguimiento, se utiliza para demostrar el progreso o impacto de una intervención.

### **Ficha técnica**

Documento que detalla la definición, fórmula de cálculo, línea base, meta, frecuencia de medición, fuente de datos y responsable de un indicador.

### **Fuente de información**

Origen de donde se obtiene la información o los datos. Puede ser primaria (como encuestas o entrevistas) o secundaria (como informes oficiales o bases de datos).

### **Gestión por Resultados (GpR)**

Enfoque de la administración pública que orienta todos los recursos hacia la consecución de resultados de desarrollo.

### **Indicadores**

Métricas concretas y medibles que permiten evaluar el progreso y el éxito del proyecto.

### **Matriz de Indicadores para Resultados (MIR)**

Herramienta que estructura y organiza la información de manera sistemática, definiendo objetivos, indicadores, medios de verificación y supuestos necesarios para alcanzar los objetivos.

### **Matriz de planificación**

Herramienta que organiza actividades, indicadores, responsables y fechas en el proceso de seguimiento.

### **Meta**

Resultado específico y medible que se espera alcanzar en un periodo determinado. Las metas guían el seguimiento y permiten evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos.

### **Modelo lógico**

Representación visual o narrativa que describe cómo se espera que una intervención produzca resultados, mostrando la relación entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos.

### **Plan de gestión de datos**

Documento que asegura la calidad, seguridad y uso ético de los datos recolectados.

### **Recursos financieros**

Presupuesto asignado para visitas, herramientas, incentivos, etc.

### **Recursos humanos**

Personal capacitado en recolección y análisis de datos.

### **Recursos tecnológicos**

Computadoras, software, conexión a internet, dispositivos móviles necesarios para el seguimiento.

### **Resultado**

Cambio o efecto directo generado por una intervención. Puede ser inmediato (producto), intermedio (resultado) o de largo plazo (impacto).

### **Seguimiento**

Proceso sistemático y continuo de medición y sistematización de avances durante la ejecución de una política pública, plan o programa.

**Seguimiento financiero**

Proceso que permite seguir el comportamiento de la ejecución del presupuesto desglosado por la estructura programática de la gestión pública.

**Seguimiento institucional**

Proceso que permite realizar un seguimiento de la sostenibilidad, desarrollo institucional y fortalecimiento de la capacidad organizacional en función de la implementación de la intervención.

**Sistema Estadístico Nacional (SEN)**

Conjunto de instituciones lideradas por el Instituto Nacional de Estadística (INE) que proveen información confiable y actualizada.

**Sistematización**

Proceso de organizar, clasificar y analizar información de manera estructurada para facilitar su comprensión, uso y aprendizaje.

# 6

## Bibliografía

1. Guía para evaluar las políticas públicas / volumen 2, Cómo supervisar una política. (s.f.). *Guía para evaluar las políticas públicas* (Vol. 2). Pág. 17.
2. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México (PNUD). (s.f.). *Guía práctica para la presupuestación basada en resultados con enfoque de la Agenda 2030* (pp. 88-89).
3. Marco Conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE). (2024). Pág. 22.
4. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2022). *Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público*.
5. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2021). *Marco conceptual de seguimiento y evaluación*.
6. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. (2022). *Marco conceptual de seguimiento y evaluación*.
7. Secretaría de Hacienda y Crédito Público. (2016). *Guía para el diseño de la Matriz de Indicadores para Resultados*.
8. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2025). *Guía rápida para la construcción de la Matriz de Indicadores para Resultados*.
9. Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN). (s.f.). *Área de evaluación y seguimiento. Guía de seguimiento de Intervenciones Públicas*.
10. Ministerio de Planificación y Política Económica de Costa Rica (MIDEPLAN). (s.f.). *Área de evaluación y seguimiento. Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*.
11. Comisión Económica para América Latina y el Caribe de las Naciones Unidas (CEPAL). (s.f.). *Metodología del Marco Lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
12. Federación Internacional de Sociedades de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja. (2011). *Guía para el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas*.
13. OCDE. (2023). *Glosario de términos clave en evaluación y gestión basada en resultados para el desarrollo sostenible*.

# 7

# Anexos

## Anexo 1. Descripción de campos básicos para la ficha técnica

<b>Nombre del indicador</b>	Se entiende como la expresión verbal, precisa y concreta que identifica al indicador.					
<b>Descripción del indicador</b>	Expresa el significado conceptual del indicador mediante una descripción corta de él. Se debe utilizar un lenguaje claro y simple para mejor comprensión del usuario.					
<b>Definición de las variables que componen el indicador</b>	Se registran las características de las variables que componen el indicador, tanto en el numerador como en el denominador.					
<b>Unidad de medida</b>	Expresa, de forma concreta, la magnitud en la que se presentará el resultado de la medición (porcentaje, razón, tasa, índice, etc).					
<b>Fórmula de cálculo</b>	Expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador. La fórmula se debe presentar con siglas claras y que, en lo posible, den cuenta del nombre de cada variable.					
<b>Importancia del indicador</b>	Se debe resaltar la importancia que tiene el indicador. Es decir, mostrar la necesidad de contar con dicha medición en relación con la problemática que se pretende resolver.					
<b>Gráfico de comportamiento histórico</b>	Se refiere a la expresión gráfica que permitirá visualizar el comportamiento del indicador según la disponibilidad de información que exista a lo largo del tiempo.					
<b>Línea de base</b>	<b>Año</b>	<b>Valor</b>	<b>Metas</b>	<b>Corto plazo</b>	<b>Mediano plazo</b>	<b>Largo plazo</b>
	Valor inicial del indicador. Sirve como parámetro para medir y evaluar el comportamiento en el tiempo.			Valor establecido a corto, mediano y largo plazo que se espera cumpla el indicador en un período determinado.		
<b>Interpretación de resultados y/o desafíos</b>	Breve descripción del comportamiento que muestra el indicador representado en la gráfica.					
<b>Niveles de desagregación</b>	Señala los niveles de desagregación disponibles para el indicador: nacional, regional, departamental, municipal, lugar poblado, sector, cuenca, especie, áreas protegidas, dominios de estudio, estratos, entre otros.					
<b>Fuente de los datos</b>	Origen de la información (medios de verificación) utilizada para producir el indicador; también hace referencia a la institución encargada de generarla.					
<b>Periodicidad de los datos</b>	Hace referencia a la periodicidad con la que se desea obtener la información o actualización del dato, es decir, si esta será mensual, trimestral, semestral, anual, etc.					

Anexo 2. Esquema de una matriz de indicadores para resultados (MIR)<sup>13</sup>

Matriz de Indicadores para Resultados -MIR-														
<b>Tipo de intervención</b>														
<b>Nombre de intervención</b>														
<b>Institución responsable de la Coordinación</b>														
<b>Territorios priorizados</b>														
<b>Población Objetivo</b>														
<b>Instituciones vinculadas</b>														
Cadena de resultados	Descripción de la cadena de resultados	Indicadores										Medios de verificación	Supuestos	
		Nombre del indicador	Fórmula de cálculo	Unidad de Medida	Línea base	Metas					Frecuencia de medición			Tipo de Desagregaciones (territorio/población)
<b>Resultado final</b>														
<b>Resultado intermedio</b>														
<b>Resultado inmediato</b>														
<b>Productos</b>														
<b>Actividades</b>														

13 Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados, Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), 2013.



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



[www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt)

ISBN: 978-99939-45-62-8



9 789993 945628