



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo

**DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y  
EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**

**Lcda. Sintia Carolina Morán Torres**

Asesorado por la MSc. Licda. Beatriz Bravo Morales

Guatemala, enero de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y  
EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA

FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

**LCDA. SINTIA CAROLINA MORÁN TORRES**

ASESORADO POR LA M.SC. LICDA. BEATRIZ BRAVO MORALES

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**MAESTRA EN GESTIÓN DE LA PLANIFICACIÓN PARA EL DESARROLLO**

GUATEMALA, ENERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Kevin Vladimir Cruz Lorente
VOCAL V	Br. Fernando José Paz González
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
DIRECTOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADORA	Mtra. Licda. Karen Marleni Ortiz López
EXAMINADORA	Mtra. Licda. Alma Leticia Maldonado
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 29 de enero de 2022.



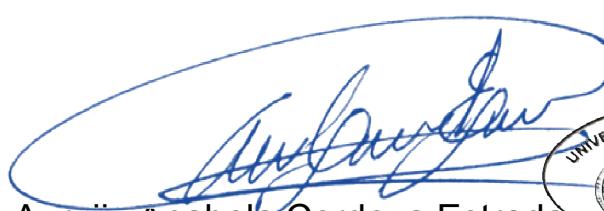
Lcda. Sintia Carolina Morán Torres

Decanato  
Facultad de Ingeniería  
24189101- 24189102  
[secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt](mailto:secretariadecanato@ingenieria.usac.edu.gt)

LNG.DECANATO.OI.240.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**, presentado por: **Lcda. Sintia Carolina Morán Torres**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
DECANA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
★

Decana

Guatemala, febrero de 2023

AACE/gaoc



**Guatemala, febrero de 2023**

LNG.EEP.OI.240.2023

En mi calidad de Director de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del asesor, verificar la aprobación del Coordinador de Maestría y la aprobación del Área de Lingüística al trabajo de graduación titulado:

**“DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL  
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES  
DEL DESARROLLO”**

presentado por **Lcda. Sintia Carolina Morán Torres** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo**; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

*Edgar Dávila*  
**Mtro. Ing. Edgar Darío Alvarez Cotí**  
Director  
**Escuela de Estudios de Postgrado**  
**Facultad de Ingeniería**





Guatemala, 15 de julio de 2022.

**M.Sc. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Presente

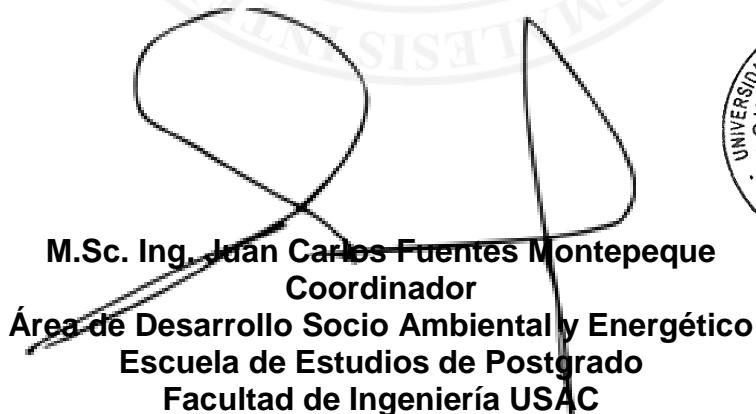
**M.Sc. Ingeniero Álvarez Cotí:**

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** del trabajo de graduación titulado: “**DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**” del estudiante Sintia Carolina Morán Torres quien se identifica con número de carné 202090945 del programa de **Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo**.

Con base en la evaluación realizada hago constar que he evaluado la calidad, validez, pertinencia y coherencia de los resultados obtenidos en el trabajo presentado y según lo establecido en el **Normativo de Tesis y Trabajos de Graduación aprobado por Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería Punto Sexto inciso 6.10 del Acta 04-2014 de sesión celebrada el 04 de febrero de 2014**. Por lo cual el trabajo evaluado cuenta con mi aprobación.

Agradeciendo su atención y deseándole éxitos en sus actividades profesionales me suscribo.

Atentamente,

  
**M.Sc. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque**  
Coordinador  
Área de Desarrollo Socio Ambiental y Energético  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería USAC



Guatemala, 21 mayo 2022.

Ingeniero M.Sc.  
Edgar Álvarez Cotí  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería USAC  
Ciudad Universitaria, Zona 12

Distinguido Ingeniero Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesora de trabajo de graduación del estudiante Sintia Carolina Morán Torres, Carné número 202090945, cuyo título es "**DISEÑO DE ESTRATEGIA PARA LA ADECUADA GESTIÓN DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LAS PRIORIDADES NACIONALES DEL DESARROLLO**", para optar al grado académico de Maestra en Gestión de la Planificación para el Desarrollo, he procedido a la revisión de este.

En tal sentido, en calidad de asesora doy mi anuencia y aprobación para que el estudiante Sintia Morán, continúe con los trámites correspondientes.

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,

  
Licda. Beatriz Bravo Morales  
M.Sc. Políticas Pùblicas  
Asesora

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por darme la vida, por estar conmigo en todo momento y por sus bendiciones incontables.
- Mis padres** Por sus oraciones, por amarme, por sus consejos y el hogar que me brindaron.
- Mis hermanos** Herbert, Lorena, Rebeca, Jacob y Noé Morán por su apoyo y compañía durante la vida.
- Mis hijos** Alan Andrés y Cynthia Michelle Benítez Morán, por ser mi motivación, y brindarme su apoyo y amor incondicional.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San Carlos de Guatemala** Por permitirme aumentar mis conocimientos.

**Facultad de Ingeniería** Por proporcionarme los conocimientos que me han permitido realizar este trabajo de graduación.

**SEGEPLAN** Por brindarme la información necesaria para realizar este diseño de investigación.

**Mis amigos** Por acompañarme durante la carrera.

**Mi asesora** MSc. Licda. Beatriz Bravo, por guiarme durante el trabajo de graduación.

**Familia y amigos en general**

## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
LISTA DE SÍMBOLOS .....	VII
GLOSARIO.....	IX
RESUMEN.....	XVII
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	XIX
OBJETIVOS .....	XXV
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO .....	XXVII
INTRODUCCIÓN.....	XXIX
1. MARCO REFERENCIAL .....	1
1.1. Estudios previos .....	1
1.2. Antecedentes.....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	5
2.1. Seguimiento y evaluación .....	8
2.1.1. Principales beneficios del seguimiento y evaluación .8	
2.1.2. Seguimiento.....	10
2.1.3. Evaluación .....	10
2.1.4. Información estadística .....	12
2.2. Capacidad estadística .....	14
2.3. Establecimiento de líneas base .....	15
2.4. Levantamiento y análisis de datos .....	15
2.4.1. Técnicas para el levantamiento de datos .....	16
2.4.1.1. Tipo de datos .....	17
2.4.1.2. Fuentes de información.....	18

2.4.1.3.	Calidad de la estadística.....	20
2.5.	Coordinación de actores .....	21
2.5.1.	Coordinación política .....	21
2.5.2.	Coordinación técnica .....	21
2.6.	Mecanismos de seguimiento y evaluación .....	22
3.	<b>DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>23</b>
3.1.	Características del estudio .....	23
3.1.1.	Diseño .....	23
3.1.2.	Enfoque.....	23
3.1.3.	Alcance .....	23
3.1.4.	Unidad de análisis .....	24
3.2.	Variables .....	24
3.3.	Fases del diseño de investigación.....	25
3.3.1.	Fase 1. Exploración bibliográfica .....	25
3.3.2.	Fase 2. Recolección de información .....	25
3.3.3.	Fase 3. Sistematización y análisis de información ..	26
3.3.4.	Fase 4. Elaboración de propuesta .....	26
3.4.	Técnicas de análisis de información .....	26
3.4.1.	Entrevistas.....	26
3.4.2.	Análisis documental.....	27
3.4.3.	Análisis estadístico .....	27
4.	<b>PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....</b>	<b>29</b>
4.1.	Coordinación de actores .....	29
4.1.1.	Coordinación política .....	30
4.1.2.	Coordinación técnica .....	31
4.1.2.1.	Coordinación a través de mesas técnicas..	34
4.2.	Capacidad estadística .....	37

4.2.1.	Metas .....	39
4.2.2.	Indicadores y subindicadores .....	41
4.3.	Mecanismos y lineamientos para el seguimiento y evaluación	46
5.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	49
5.1.	¿Qué procesos son necesarios para una adecuada coordinación y articulación entre actores para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo? .....	49
5.2.	¿Qué se necesita para generar información estadística oportuna, actualizada y de calidad para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo? .....	51
5.3.	¿Cuáles son los mecanismos y lineamientos necesarios para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo? .....	54
5.4.	¿Qué estrategia es necesaria para una adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo? .....	55
6.	PROPUESTA .....	57
6.1.	Introducción .....	57
6.2.	Objetivo general .....	57
6.3.	Eje estratégico 1. Coordinación interinstitucional .....	58
6.3.1.	Objetivo .....	58
6.3.2.	Lineamientos para la coordinación interinstitucional	63
6.4.	Eje estratégico 2. Generación de información estadística .....	63
6.4.1.	Objetivo .....	64

6.4.2. Lineamientos generación de información estadística .....	67
6.5. Eje estratégico 3. Mecanismos y herramientas para el seguimiento y evaluación .....	68
6.5.1. Objetivo. ....	68
6.5.2. Lineamientos sobre mecanismos y lineamientos ....	70
6.6. Ruta estratégica.....	71
 CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES .....	75
REFERENCIAS.....	77
APÉNDICES .....	81

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Árbol de problemas .....	XXIII
2.	Esquema de solución .....	XXVIII
3.	Beneficios del seguimiento y evaluación .....	9
4.	Fases sistema estadístico .....	13
5.	Elementos clave para el levantamiento de datos .....	16
6.	Técnicas para el levantamiento de datos .....	17
7.	Tipos de datos .....	18
8.	Coordinación política y técnica para el seguimiento y evaluación de las PND .....	30
9.	Coordinación a lo interno de SEGEPLAN para el seguimiento y evaluación de las PND .....	32
10.	Cantidad de instituciones que son fuentes de información .....	34
11.	Prioridades nacionales con mesa técnica conformada .....	35
12.	Capacidad estadística por año .....	38
13.	Capacidad estadística por prioridad .....	39
14.	Cantidad de metas por Prioridad Nacional de Desarrollo .....	40
15.	Número de indicadores y subindicadores por cada PND .....	42
16.	Comportamiento de indicadores con información .....	43
17.	Principales fuentes de información .....	44
18.	Año de actualización de los indicadores con información .....	45
19.	Principales mecanismos para el seguimiento y evaluación .....	47
20.	Estructura mesa técnica .....	59
21.	Necesidades por cubrir en materia estadística .....	65
22.	Fases del sistema estadístico .....	66
23.	Roles y funciones en materia estadística .....	67

24. Ruta estratégica para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo .....	71
--	----

## **TABLAS**

I. Diferentes características del seguimiento y evaluación .....	12
II. Ventajas y desventajas fuente primaria .....	19
III. Ventajas y desventajas fuente secundaria.....	20
IV. Variables en estudio .....	24
V. Roles y funciones de la institucionalidad y el fundamento legal para seguimiento y evaluación de las PND.....	36
VI. Roles y funciones de las mesas técnicas.....	60

## **LISTA DE SÍMBOLOS**

<b>Símbolo</b>	<b>Significado</b>
=	Igual
%	Porcentaje



## GLOSARIO

<b>Actores</b>	Es una persona, grupo o institución que tiene interés en una actividad proyecto o programa.
<b>ALC</b>	América Latina y el Caribe
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>Cadena de resultados</b>	La secuencia causal de una intervención para el desarrollo que estipula la secuencia necesaria para lograr los objetivos deseados, comienza con los insumos, pasa por las actividades y los productos, y culmina en el efecto directo, el impacto y la retroalimentación.
<b>CEPAL</b>	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
<b>CLAD</b>	Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
<b>CONADUR</b>	Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural
<b>Coordinación</b>	Acción de coordinar, de poner a trabajar en conjunto diferentes elementos con el fin de obtener un resultado específico para una acción conjunta.

<b>DANE</b>	Departamento Administrativo Nacional de Estadística
<b>Desarrollo</b>	Es el proceso por el cual una comunidad progresiona y crece económica, social, cultural o políticamente.
<b>Desempeño</b>	Medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicas u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos.
<b>Efecto</b>	Cambio intencional o no intencional debido directa o indirectamente a una intervención.
<b>Eficacia</b>	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención para el desarrollo, tomando en cuenta su importancia relativa.
<b>Eficiencia</b>	Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, entre otros) se han convertido económico-mente en resultados.
<b>EGGE</b>	Estrategia general para la generación de estadísticas
<b>Estadística</b>	Rama de las matemáticas aplicadas cuyo objetivo es el estudio de las características de los fenómenos, individuos y objetos provenientes de una población o una muestra.

<b>Gestión por resultados</b>	Estrategia de gestión que se centra en el desempeño y el logro de productos, efectos e impacto.
<b>Gestión</b>	Asumir y llevar a cabo las responsabilidades sobre un proceso.
<b>GpR</b>	Gestión por resultados
<b>Hallazgo</b>	Un hallazgo (o una constatación) utiliza evidencias obtenidas de una o más evaluaciones para realizar afirmaciones basadas en hechos.
<b>Impactos</b>	Efectos de largo plazo positivos y negativos, primarios secundarios, producidos directa o indirectamente por una intervención para el desarrollo, intencionalmente o no.
<b>Indicador</b>	Variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención a ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo.
<b>INE</b>	Instituto Nacional de Estadística
<b>Insumos</b>	Recursos financieros, humanos y materiales empleados en una intervención para el desarrollo.

<b>Línea base</b>	Conjunto de indicadores estratégicos seleccionados que permiten hacer seguimiento, evaluación y rendición de cuentas a políticas públicas, planes, programas y proyectos. Su característica principal es que permite comparar los logros o avances que se hayan hecho respecto a un año de referencia.
<b>Mecanismos</b>	Manera de producirse o de realizar una actividad, una función o un proceso.
<b>MED</b>	Meta estratégica del desarrollo
<b>Meta</b>	Objetivo global hacia el cual se prevé que contribuya una intervención para el desarrollo.
<b>MIDEPLAN</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica.
<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>NGP</b>	Nueva Gestión Pública
<b>Objetivo del proyecto o programa</b>	Se refiere a los resultados físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales o de otra índole que se espera que el proyecto o programa contribuya a lograr.
<b>ODS</b>	Objetivos de desarrollo sostenible

<b>Pertinencia</b>	Medida en que los objetivos de una intervención para el desarrollo son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>PND</b>	Prioridad Nacional de Desarrollo
<b>PNUD</b>	Programa de Naciones Unidas
<b>Producto</b>	Comprende los productos, los bienes de capital y los servicios que resultan de una intervención para el desarrollo; puede incluir también los cambios resultantes de la intervención que son pertinentes para el logro de los efectos directos.
<b>Rendición de cuentas</b>	Obligaciones de las partes de actuar de conformidad con responsabilidades, funciones y expectativas de resultados claramente definidas, a menudo con respecto al uso prudente de los recursos; para los evaluadores, denota la responsabilidad de proporcionar informes de seguimiento y evaluaciones de resultados precisos, imparciales y creíbles. Los administradores y ejecutivos del sector público deben rendir cuentas ante los contribuyentes y los ciudadanos.
<b>RNV</b>	Revisión nacional voluntaria

<b>Resultados</b>	Producto, efecto o impacto (intencional o no, positivo y negativo) de una intervención para el desarrollo.
<b>Reglamento Orgánico Interno</b>	Es un documento de gestión institucional de carácter técnico y normativo, que contiene la organización y estructura formal de una institución pública del Organismo Ejecutivo, describiendo su conformación, es decir, las funciones generales y específicas de los órganos que la conforman.
<b>ROI</b>	Reglamento Orgánico Interno
<b>SEGEPLAN</b>	Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia
<b>SEN</b>	Sistema Estadístico Nacional
<b>Sostenibilidad</b>	Continuación de los beneficios de una intervención para el desarrollo después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo.
<b>SyE</b>	Seguimiento y evaluación
<b>TdC</b>	Teoría de cambio
<b>TdR</b>	Términos de referencia

**Validez**

Medida en que las estrategias y los instrumentos de recopilación de datos miden lo que tienen por objeto medir.



## **RESUMEN**

El seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo es un proceso coordinado por SEGEPLAN mediante la Dirección de seguimiento y evaluación del desarrollo, para ello utiliza fuentes de información como datos producidos por la institucionalidad pública, encuestas, censos y algunas fuentes internacionales. Los resultados de este proceso se ven reflejados en informes bienales los cuales dan cuenta de los avances y logros de las metas planteadas.

A una adecuada gestión de seguimiento y evaluación se le atribuye el aumento de la eficiencia y eficacia de la institucionalidad pública lo que se traduce en mejores condiciones de vida de la población, es decir que contribuye al logro del objetivo principal de las prioridades nacionales del desarrollo. Sin embargo, la institucionalidad pública realiza procesos de seguimiento y evaluación aún incipientes y sin orientaciones claras.

En ese sentido, la investigación se enfocó en identificar los principales vacíos y limitantes que afectan la gestión del seguimiento y evaluación y con base en ello se desarrolló la estrategia que tiene como objetivo atender esos vacíos y así mejorar la gestión del seguimiento y evaluación. La estrategia está compuesta por tres ejes que abarcan la coordinación interinstitucional, la generación de información estadística y el desarrollo de mecanismos, herramientas y metodologías, en cada eje se brindan lineamientos sobre acciones que se deberán atender. Finalmente se presenta la ruta estratégica para orientar el desarrollo de las principales acciones.



## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El problema que se plantea en este documento es la inadecuada gestión del seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo (PND) esto genera efectos negativos para el país al no disponer de información oportuna que permita conocer el avance o impacto de las intervenciones públicas en función de la consecución de las metas de las PND.

### Contexto general

En Guatemala el seguimiento y evaluación es un proceso aún incipiente, la institucional pública desde el ámbito de su competencia es la encargada del seguimiento y evaluación de sus acciones, programas y proyectos. Algunas instituciones cuentan con bases de datos y sistemas de información que les permiten de alguna manera realizar seguimiento a sus metas a través de indicadores que aportan información para evaluar su desempeño. Sin embargo, muchos de estos procesos carecen de integralidad y continuidad en las mediciones por lo que los resultados no se dan de manera sistemática.

En atención a lo anterior, el país desarrolló la estructura de la estrategia para la implementación de las PND, que brinda orientaciones por medio de una serie de componentes entre ellos marco legal que sustenta las PND; los mecanismos de coordinación política y técnica. La primera de ellas a cargo del CONADUR como espacio para la toma de decisiones y establecimiento de alianzas con los diversos actores de la sociedad guatemalteca, respecto a la coordinación técnica se encuentra bajo la responsabilidad de la Comisión de alineación, seguimiento y evaluación del K'atun, y la asistencia técnica de

SEGEPLAN, así también, se prevé la creación de un comité técnico que fortalezca el proceso.

Otro componente abordado en la estrategia es la definición de competencias y atribuciones de cada uno de los actores de la sociedad guatemalteca, sus roles y responsabilidades. Por su parte el componente de planificación para el desarrollo indica que es clave identificar acciones costo efectivas que contribuyan a alcanzar las metas estratégicas del desarrollo (MED).

El componente de la gestión de la información estadística se encuentra bajo la responsabilidad del Instituto Nacional de Estadística (INE) quienes por medio del Sistema Estadístico Nacional (SEN) formularon una estrategia para la gestión de estadísticas con énfasis en líneas base. Por su parte, el componente de seguimiento y evaluación permanente de las PND tiene la finalidad de brindar orientaciones para el seguimiento a los avances en cumplimiento de las MED y evaluar el impacto generado en la calidad de vida de las personas. (CONADUR y SEGEPLAN, 2018)

Por otro lado, a nivel latinoamericano el seguimiento y evaluación también presenta desafíos; según lo demuestran los resultados del Cuestionario de capacidades nacionales estadísticas para la producción de los indicadores ODS del marco global de monitoreo, los cuales evidencian que, en promedio, los países tienen la capacidad de reportar el 22 % de los indicadores planteados en la agenda ODS, lo que equivale a la cuarta parte. (Cepal, 2017) Lo anterior denota la poca capacidad que tiene la región en materia estadística.

Bajo ese contexto, se evidencian los esfuerzos realizados por el país en función de la implementación, SyE de las PND y la necesidad de fortalecer e institucionalizar los procesos.

### Descripción del problema

La inadecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo es causada por la limitada disponibilidad de datos estadísticos en particular, datos desagregados geográficamente o para grupos poblacionales en condiciones de vulnerabilidad y exclusión. Los escasos mecanismos y lineamientos de seguimiento y evaluación y la escasa coordinación interinstitucional.

Estas limitaciones provocan procesos desarticulados, información estadística desactualizada y sin desagregaciones, falta de estandarización de los procesos y escasos insumos para la toma de decisión.

### Formulación del problema

La formulación del problema busca responder las siguientes interrogantes.

#### Pregunta central

¿Qué estrategia es necesaria para una adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?

#### Preguntas auxiliares

Para responder a esta interrogante se deberán contestar las siguientes preguntas auxiliares:

- ¿Qué procesos son necesarios para una adecuada coordinación y articulación entre actores para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?
- ¿Qué se necesita para generar información estadística oportuna, actualizada y de calidad para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?
- ¿Cuáles son los mecanismos y lineamientos necesarios para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?

**Figura 1. Árbol de problemas**



Fuente: elaboración propia.

## Delimitación del problema

La inadecuada gestión del seguimiento y evaluación a las prioridades nacionales del desarrollo se abordará a nivel nacional desde la competencia de la institucionalidad pública y demás actores involucrados, se identificarán los principales métodos de coordinación interinstitucional, la capacidad estadística existente y los mecanismos y lineamientos utilizados en el seguimiento y evaluación a partir de la aprobación de las PND en 2017.

Esto lleva a plantear la pregunta principal de este estudio: ¿Qué estrategias son necesarias para una adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?

## **OBJETIVOS**

### **General**

Diseñar una estrategia para la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.

### **Específicos**

1. Identificar los procesos para una adecuada coordinación y articulación de actores clave para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
2. Determinar los pasos necesarios para la generación de datos estadísticos actualizados y de calidad para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
3. Establecer mecanismos y lineamientos para el adecuado seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.



## **RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO**

A partir del presente estudio se revisó y analizó la gestión del seguimiento y evaluación en torno a las prioridades nacionales del desarrollo, este análisis permitió determinar en qué medida este proceso se realiza de forma adecuada.

Mediante la investigación se logró conocer la situación actual en torno a la coordinación interinstitucional existente, también se identificaron los roles y funciones de la institucionalidad pública y otros actores clave. Los resultados permitieron brindar orientaciones precisas que faciliten la articulación y secuencia del proceso.

Otra de las variables que se incluyeron en la investigación es la gestión para la generación de información estadística y las principales limitantes que presenta para contar con información actualizada, desagradada y de calidad. En ese caso se harán recomendaciones para mejorar la gestión y poder contar con datos oportunos para la realización del seguimiento y evaluación a las PND.

Finalmente, los resultados de la presente investigación aportaron lineamientos y orientaciones precisos dirigidos a la institucionalidad pública y actores involucrados que permitirán una adecuada gestión del seguimiento y evaluación a las PND.

La siguiente figura muestra el esquema de solución propuesto para desarrollar la presente investigación misma que consta de cuatro elementos necesarios que permitirán realizar la propuesta de solución.

Figura 2. **Esquema de solución**



Fuente: elaboración propia.

## INTRODUCCIÓN

El seguimiento y evaluación es imprescindible en la gestión pública, ya que aporta información para conocer si las intervenciones y acciones se realizan conforme lo planeado y si contribuyen al logro del resultado esperado, además evidencia la efectividad de los recursos. En ese sentido, las prioridades nacionales del desarrollo precisan de un seguimiento constante y evaluaciones que evidencien el grado de avance de las metas, hasta alcanzar la meta de largo plazo.

El presente trabajo de tesis parte de identificar los vacíos en la gestión realizada para ese seguimiento y evaluación efectivo. En el capítulo uno se aborda el marco referencial de la tesis, este comprende los estudios previos y antecedentes del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo. En el capítulo dos se presenta el marco teórico que fundamenta las teorías, enfoques y conceptos sobre los cuales se desarrolló la investigación y la propuesta final. En el capítulo tres se presenta el desarrollo de la investigación que comprende desde el diseño, alcance y enfoque, así como las variables de estudio, las unidades de análisis y las fases del diseño de la investigación.

El capítulo cuatro presenta los principales resultados producto de la exploración bibliográfica y entrevistas realizadas a especialistas de seguimiento y evaluación, con base en lo anterior el capítulo cinco comprende la discusión de los resultados que busca dar respuesta a las preguntas de investigación para finalmente presentar en el capítulo seis la propuesta de estrategia.

XXX

## **1. MARCO REFERENCIAL**

El marco referencial presenta los estudios previos y antecedentes del seguimiento y evaluación.

### **1.1. Estudios previos**

Guatemala cuenta con experiencias en procesos de seguimiento y evaluación como los desarrollados por SEGEPLAN, a manera de ejemplo, podemos mencionar los tres informes de avances y un informe final que da cuenta del desempeño del país en función de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En el último informe se mencionan los desafíos para alcanzar una adecuada gestión del seguimiento y evaluación, uno de ellos es la necesidad de mejorar la coordinación de las instancias competentes, mejorar la capacidad estadística, la recopilación y producción de datos continuos y registros institucionales. Así también se menciona la importancia de la aplicación de protocolos para garantizar datos de calidad. (SEGEPLAN, 2015)

En la práctica, los resultados del seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo (PND) se ven reflejados en los informes de Revisión Nacional Voluntaria, realizados de forma bienal con el objetivo de presentar un análisis del desempeño de los resultados de las PND. El primer informe de Revisión Nacional Voluntaria 2017, en su capítulo II presenta la situación estadística a nivel nacional de los indicadores priorizados; como desafíos se menciona la necesidad de lograr un fuerte compromiso político, mayores recursos y capacidades técnicas para satisfacer de mejor manera las necesidades de información (SEGEPLAN, 2017).

Posteriormente, el informe de RNV 2019 evidencia un mejor desempeño estadístico, sin embargo, aún presenta desafíos, entre ellos, fortalecer el papel del Sistema Estadístico Nacional, la periodicidad de la información, nivel de desagregaciones y la necesidad de contar con una ruta metodológica que permita construir, calcular y dar seguimiento a los indicadores priorizados. (SEGEPLAN, 2019)

Finalmente, en el informe de Revisión Nacional 2021, capítulo IV, resalta la existencia de un mecanismo de seguimiento a nivel político conformado por la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan K'atun (CONADUR) y otro a nivel técnico ubicado en el siguiente enlace (<http://www.pnd.gt>). Así también se menciona que, a través de una consulta realizada a los diferentes sectores, se evidenció que nueve (9) instituciones públicas de las 18 consultadas, cuentan con al menos un mecanismo. (SEGEPLAN, 2021)

## **1.2. Antecedentes**

Los procesos de seguimiento y evaluación son indispensables para medir el desempeño, avance o logros de las acciones de la institucionalidad pública. Sin embargo, el país aún presenta desafíos para poder llevar de manera adecuada estos procesos.

El marco político que sustenta las acciones de seguimiento y evaluación se encuentra operativizadas en tres instrumentos estratégicos importantes: 1) Plan K'atun, 2) Prioridades Nacionales del Desarrollo y 3) Política de Gobierno.

El Plan K'atun en su capítulo quince se refiere al seguimiento y evaluación del plan, se indica que es responsabilidad del CONADUR dar seguimiento a las políticas, planes, programas y proyectos nacionales de desarrollo; verificar y

evaluar su cumplimiento. (Decreto Ley 11-2002) El primer informe de evaluación presenta una serie de desafíos relacionados al seguimiento y evaluación entre ellos, actualizar datos estadísticos y eficientar la coordinación del proceso para obtener información confiable, oportuna y veraz.

Posteriormente, el país firmó la Declaración *Transformar nuestro mundo: La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Tras identificar la similitud entre la agenda nacional e internacional y el Plan K'atun, la Comisión de Seguimiento y Evaluación creada por CONADUR Punto Resolutivo (5-2016), presenta una estrategia que consiste en articular ambas agendas, esta permitió priorizar metas e indicadores.

Del proceso anterior surgen las diez Prioridades Nacionales del Desarrollo, 16 Metas Estratégicas (MED) y una serie de resultados y metas que requieren un adecuado seguimiento y evaluación, este proceso quedó bajo la responsabilidad de SEGEPLAN y el INE como responsable directo de la estadística nacional. Así también, el CONADUR instruye para que las instituciones públicas, desde el ámbito de su competencia, implementen las PND y MED a través de su programación y planificación presupuestaria, 2019-2032. (Punto Resolutivo 08-2017)

De acuerdo con Declaración Conjunta (2017), las PND cuentan con un alto respaldo de diferentes sectores y del Estado, quienes afirman su compromiso de articular de conformidad con sus roles y competencias, esfuerzos para hacer realidad el desarrollo sostenible e inclusivo del país. Así también en el punto noveno declaran implementar un sistema de seguimiento y evaluación para conocer los avances, desafíos y las medidas necesarias para asegurar el cumplimiento de la Declaración, así como garantizar la rendición de cuentas.

En lo que respecta a la Política General de Gobierno (PGG) define lineamientos y acciones que deben ser adoptadas por la institucionalidad pública a través de su planificación, actualmente la PGG 2020-2024 guarda una fuerte sinergia con las PND. En lo que se refiere al SyE la PGG, establece que la SEGEPLAN es la encargada de realizar evaluaciones anuales y la institucionalidad pública y entidades descentralizadas y autónomas están obligadas a registrar la información requerida en los sistemas de seguimiento que ponga a disposición la SEGEPLAN con el objeto de medir el desempeño de la gestión pública. (Acuerdo Gubernativo No. 540-2013)

Lo anterior evidencia que a pesar de contar con un marco político y legal que respalda el seguimiento y evaluación, en la práctica, los informes de RNV reflejan que aún prevalecen los desafíos identificados previamente en el Informe final de cumplimiento de los ODM. En ese sentido la presente investigación busca la forma de desarrollar una adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las PND.

## **2. MARCO TEÓRICO**

La problemática que pretende resolver esta investigación requiere la revisión bibliográfica que fundamente de manera teórica una solución viable que permita realizar cambios en la forma de realizar la gestión pública y por ende el seguimiento y evaluación.

En ese sentido, la teoría sobre la cual se fundamenta la presente investigación es la teoría de cambio (TdC), que parte de un análisis de la situación, identificar el problema, las causas y consecuencias, así como las oportunidades. Posteriormente se deben revisar aspectos del problema que hará frente la intervención y formular los resultados e impactos que se persiguen. (Rogers, 2014) De esa cuenta la teoría se desarrolla en función de pasar de una situación presente a una deseada.

Esta teoría surge de las dificultades a las que se enfrentaban los responsables de realizar evaluaciones, debido a la falta de claridad para abordarlos, es así como inician las reflexiones para mejorar el planteamiento de los objetivos en los programas, la forma de implementarlos, y los resultados que se espera alcanzar.

Lo anterior, permitió contar con un marco bien definido para realizar el respectivo seguimiento y posterior evaluación. En esa línea se considera que esta teoría se adapta a la problemática que se busca resolver, esto si se considera lo expuesto por Mayne, (citado por Galvalisi, 2019) de como la TdC se centra especialmente en el propósito relacionado con el manejo de proyectos y

programas de cambio social y como la TdC con un propósito evaluativo busca la creación de preguntas, métodos y herramientas evaluativas.

Aunado a lo anterior, también se puede mencionar cómo el enfoque de la Nueva Gestión Pública (NGP) está fuertemente relacionado con la TdC ya que considera métodos y herramientas similares que pretenden reformar del funcionamiento de las administraciones públicas y la introducción de prácticas de evaluación en el sector público.

En ese sentido, el BID en su publicación *Construyendo Gobiernos Efectivos* (2015), menciona que, durante la década de 1970, países desarrollados como Australia, Nueva Zelanda y Reino Unido introducen el enfoque o paradigma denominado Nueva Gestión Pública (NGP) que propone la incorporación de una perspectiva gerencial en la administración del Estado, es decir reemplazar el modelo tradicional de organización y oferta de servicios públicos a una basada en la gerencia pública. (BID, 2015)

Esta NGP utiliza como herramienta la Gestión por Resultados (GpR), cuya función principal es facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público a fin de optimizarlo, asegura la máxima eficiencia y eficacia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones. (BID y CLAD, 2007)

La herramienta de GpR se centra en generar valor público, esto a su vez se traduce en mejores condiciones de vida de la población, estos cambios deben ser susceptibles de medición, no solo con la intención de conocer los avances en las intervenciones públicas sino también informar a la población como se invierten sus impuestos para atender sus necesidades o demandas.

Desde esta perspectiva, el resultado de la gestión de una institución pública está asociado al cambio social producido, y no solamente a las actividades y los productos que contribuyen a ese cambio, aspectos que con frecuencia son tomados como los únicos parámetros para valorar la acción gubernamental. (BID, 2015)

Uno de los requisitos más importantes para implementar la GpR es disponer de resultados de gobierno claramente definidos. Esto supone construir un sistema de planificación capaz de priorizar los objetivos de gobierno, formular estrategias concertadas, identificar las acciones y actores necesarios para llevarlas a cabo, calcular los recursos que se requerirán para ponerlas en marcha y programar la ejecución de las actividades.

Esta herramienta se adopta a los fines del seguimiento y evaluación de las PND en la medida que la GpR en el ámbito de SyE busca analizar y procesar la información a fin de demostrar los resultados de las intervenciones públicas realizadas mediante la implementación de proyectos, programas y políticas. Estos resultados son el insumo principal para los tomadores de decisión a fin de realizar los ajustes necesarios en la implementación de sus acciones.

La herramienta de la GpR ha sido adoptada en países de América Latina y el Caribe, para conocer la experiencia de estos países el BID realizó dos diagnósticos de capacidades institucionales Índice de la GpR el primero fue realizado en 2007 y el segundo en 2013, los resultados evidencian que Guatemala se sitúa en nivel medio con un puntaje entre <3 y  $\geq 1.5$ , por otro lado, los países con un nivel alto  $\geq 3$  están Brasil, Chile, Colombia y México.

Guatemala incorpora formalmente el enfoque de GpR en el año 2013, (AG 540-2013), se instruye a las instituciones públicas a planificar, programar

presupuestar y evaluar bajo este enfoque. En la práctica este enfoque es adoptado progresivamente por la institucionalidad pública, uno de los pilares que presenta mayores desafíos es el de seguimiento y evaluación.

A continuación, se abordan diversos conceptos relacionados con el seguimiento y evaluación y sus principales beneficios, y algunos elementos conexos como información estadística, coordinación de actores y mecanismos de SyE.

## **2.1. Seguimiento y evaluación**

El seguimiento y la evaluación son procesos interrelacionados, pero a su vez son procesos distintos, por lo que no son excluyentes, es decir, ambos se complementan. Mientras que el seguimiento es un proceso continuo y permanente, la evaluación se realiza en periodos establecidos, entre lapsos más largos. Ambos procesos son fundamentales, derivado a que aportan información que permite conocer si las acciones e intervenciones se realizan conforme a lo planeado y si contribuyen a alcanzar el resultado esperado, además permiten evidenciar la efectividad de los recursos.

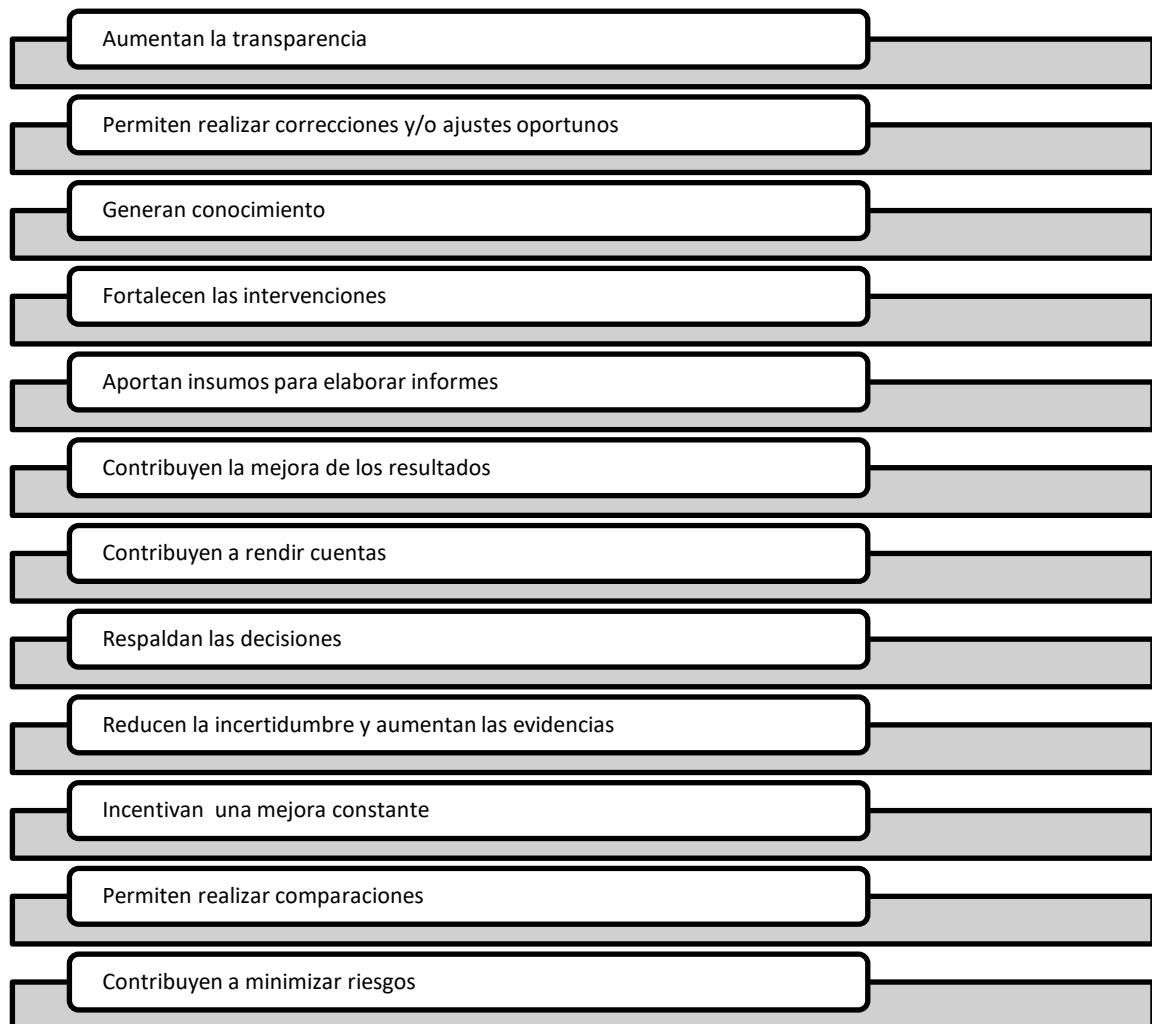
### **2.1.1. Principales beneficios del seguimiento y evaluación**

Realizar una efectiva gestión de seguimiento y evaluación en las intervenciones públicas, genera múltiples beneficios que se traducen en mejores condiciones de vida para la población, es decir contribuye a lograr el objetivo principal de las instituciones públicas.

A continuación, en la siguiente figura se presentan algunos de los beneficios, que son atribuidos al seguimiento y evaluación, siempre y cuando

estos reflejan la realidad de las intervenciones, y no se permitan injerencias sobre los resultados.

**Figura 3. Beneficios del seguimiento y evaluación**



Fuente: elaboración propia, usando información de PNUD.

Como se ve en la figura anterior los beneficios del seguimiento y evaluación son diversos pero lo más significativo es que al realizar estos

procesos de forma adecuada se aumenta la eficiencia y eficacia en las instituciones públicas.

### **2.1.2. Seguimiento**

En el campo del seguimiento existen diversidad de conceptos como el adoptado por MIDEPLAN (2016) define el seguimiento como un “proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente diferencias, obstáculos o necesidades de ajuste” (p. 27).

La Guía de GpR indica que “el seguimiento es un proceso continuo de medición de avance de las metas programadas en todos los eslabones de la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas” (SEGEPLAN y MINFIN, 2013, p. 45).

Esta investigación adopta la definición “el seguimiento es un proceso iterativo y permanente que permite medir el avance de las intervenciones costo efectivas por parte de las instituciones responsables para identificar la incidencia en el cumplimiento de las metas estratégicas del desarrollo. (CONADUR y SEGEPLAN, 2018, p. 41)

### **2.1.3. Evaluación**

A continuación, se presenta una serie de definiciones de varios autores, como el presentado por MIDEPLAN (2017) define la evaluación como “valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor pre establecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en

evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública” (p.23). En esa misma línea PNUD (2009) define la evaluación como una “valoración rigurosa e independiente de actividades finalizadas o en curso para determinar en qué medida se están logrando los objetivos estipulados y contribuyendo a la toma de decisiones” (p. 8).

Asenjo (2016), señala que:

Las buenas evaluaciones son aquellas que son planificadas, diseñadas y realizadas, adecuadamente, y que a la vez deben cumplir ciertas características como: estar a la altura de las expectativas, añadir valor a la organización que las lleva a cabo o encarga, proporcionar resultados creíbles y fiables y ser costo efectivas. (p. 17)

Por su lado SEGEPLAN (2018) la define como “un mecanismo mediante el cual se compara el progreso en las metas estratégicas de desarrollo en función de la línea base establecida y cierre de las brechas identificadas” (p. 41). Para fines de esta investigación se adoptarán dos definiciones la presentada por SEGEPLAN y la definición de MIDEPLAN.

En la práctica suelen confundirse las definiciones del seguimiento y evaluación, en ese sentido para diferenciar ambos procesos, la siguiente tabla presenta nueve características que permiten identificar esas diferencias.

**Tabla I. Diferentes características del seguimiento y evaluación**

Aspecto	Seguimiento	Evaluación
Frecuencia	Continua	Temporalidades específicas
Ejecución	Equipo interno	Equipo externo, ajeno a la operación.
Instrumentos	Indicadores, matrices, bases de datos y sistemas informáticos etc.	Métodos específicos, TdR, técnicas de investigación, software estadístico, etc.
Alcance	Se enfoca en la ejecución, busca dar respuesta al qué	Personalizada, se centra en demostrar los resultados y como estos inciden en el cambio esperado. Busca dar respuesta al por qué y en el cómo
Valor monetario	Requieren poco presupuesto ya que los insumos se tienen a la mano por el quehacer cotidiano	Requiere mayor presupuesto según de los métodos y las técnicas de investigación adoptadas.
Beneficios	Permite conocer a lo largo del tiempo el desempeño de la intervención.	Aporta conocimiento y permite valorar la intervención

Fuente: elaboración propia, usando datos de Asenjo.

Lo anterior evidencia diferencias sustantivas, pero guardan una interrelación lo que las hace ser complementarias.

#### **2.1.4. Información estadística**

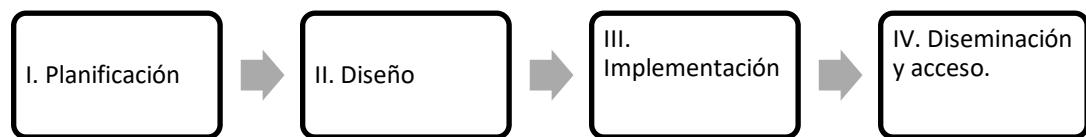
En el país, la entidad responsable de este tema es el INE, en el componente 6 la Estrategia de implementación SyE de las PND, menciona que se busca fortalecer el SEN, para ello el INE deberá elaborar metodologías e instrumentos que permitan orientar la gestión, además se asegurar el acopio,

organización, integración, estandarización, análisis, validación, oficialización y distribución de datos e información relacionadas con las PND. (CONADUR y SEGEPLAN, 2018)

El INE cuenta con la Estrategia General para la Generación de Estadísticas (EGGE), cuyo objetivo es organizar la producción y diseminación de estadísticas, potenciar la sinergia del SEN y proveer información oportuna y útil para la toma de decisión bajo estándares internacionales. (INE, 2017)

La siguiente figura presenta las fases que deben realizarse para el proceso estadístico.

**Figura 4. Fases sistema estadístico**



Fuente: elaboración propia, usando datos del INE.

En la medida que estas fases se implementen de manera secuencial y sistemática se obtendrá información estadística que permita medir el avance de las PND.

## **2.2. Capacidad estadística**

La EGGE indica que el INE durante el 2016 dio respuesta al cuestionario enfocado en determinar la producción estadística de la región desarrollado por CEPAL, los resultados evidencian que el país cuenta con una baja generación información.

Así también, en los informes de Revisión Nacional Voluntaria (RNV) 2017, 2019 y 2021 se presenta la situación del país para generar estadísticas para medir las PND, el informe del 2017 en su capítulo II se menciona que, de 253 indicadores priorizados, el 16 % cuenta con datos, el 38 % cuenta con información parcial, el 15 % no cuenta información y un 30 % puede producir información. (SEGEPLAN, 2017)

El informe de la RNV 2019 evidencia un aumento en la capacidad estadísticas pues a ese año el 51 % de los indicadores cuenta con información, el 24 % con información parcial y el 25 % sin información. (SEGEPLAN, 2019)

En la última RNV 2021 la situación de los indicadores evidencia que el 62 % de estos se encuentran con información, 21 % con información parcial y el 17 % sin información. (SEGEPLAN, 2021)

Por su parte el nivel de producción estadística de la región para atender los ODS es heterogéneo y se concentra en los indicadores relacionados con salud y el bienestar, la igualdad de género y la pobreza, el principal reto se encuentra en los indicadores ambientales, tal como se evidencia en el caso nacional. (CEPAL, 2017)

### **2.3. Establecimiento de líneas base**

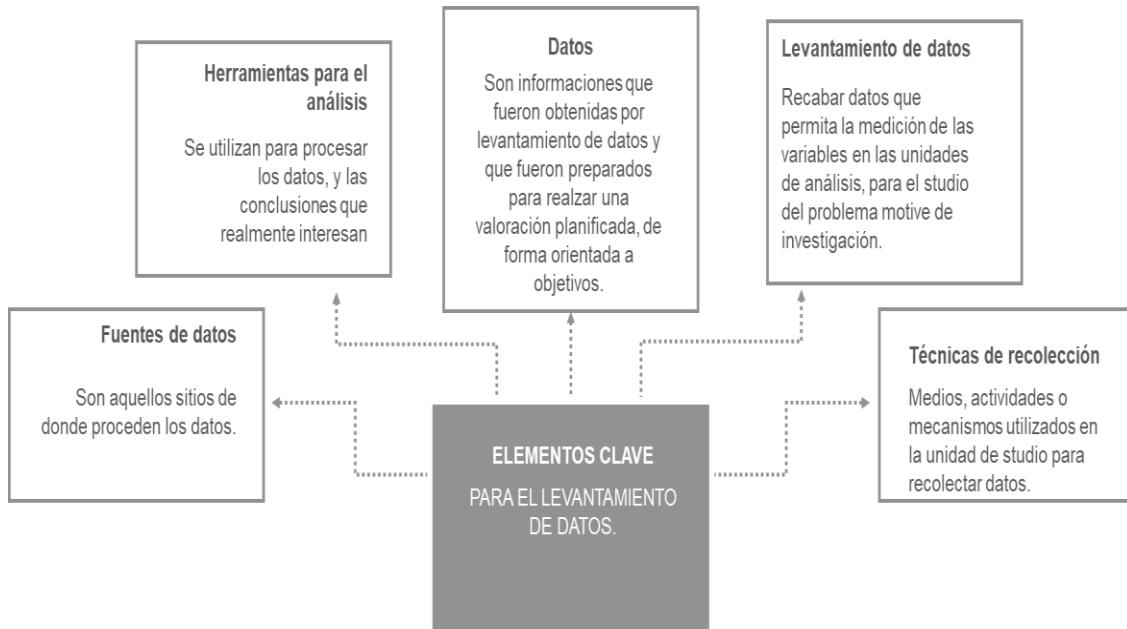
Las líneas base consisten en la medición inicial de la cual parte el seguimiento del comportamiento de la intervención. En la EGGE se define el año 2015 como año base para las PND. Por consiguiente, en el Informe de RNV 2019 *El Camino hacia el Desarrollo Sostenible*, se presenta la línea base para 120 indicadores y sus respectivas metas para los años 2019, 2024 y 2032. (CONADUR, 2019)

### **2.4. Levantamiento y análisis de datos**

Este proceso permite identificar y recabar datos para medir indicadores y su posterior análisis en el seguimiento y evaluación.

Para el levantamiento de datos es preciso tomar en cuenta los elementos presentados en la siguiente figura.

**Figura 5. Elementos clave para el levantamiento de datos**



Fuente: elaboración propia, usando datos de Stockmann.

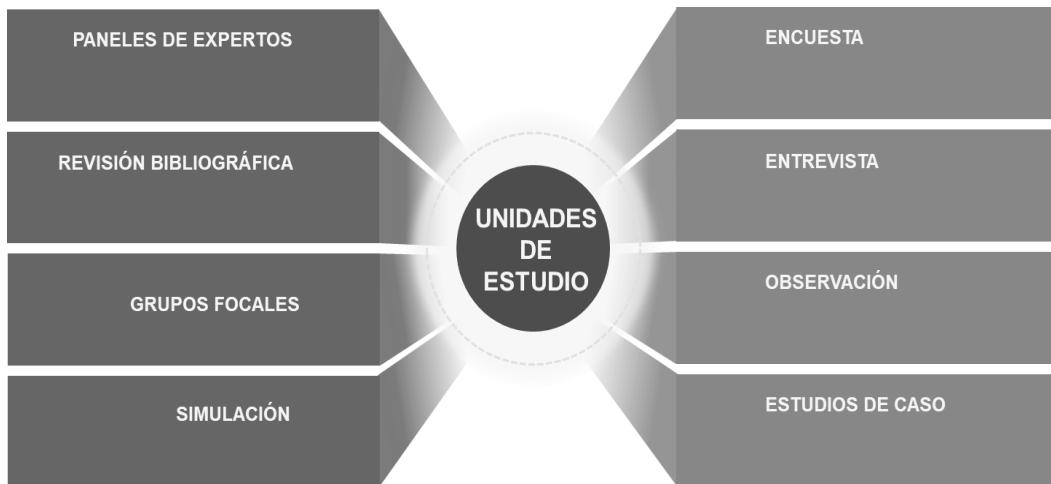
El conocimiento de estos cinco elementos permite valorar su importancia dentro del proceso de levantamiento de datos.

#### **2.4.1. Técnicas para el levantamiento de datos**

Las técnicas de levantamiento de datos se caracterizan por tener un campo de aplicación específico, la combinación de estas puede potenciar los resultados del seguimiento y la evaluación.

La siguiente figura presenta las técnicas más utilizadas para el levantamiento de datos.

**Figura 6. Técnicas para el levantamiento de datos**



Fuente: elaboración propia, con base en Comas (2008).

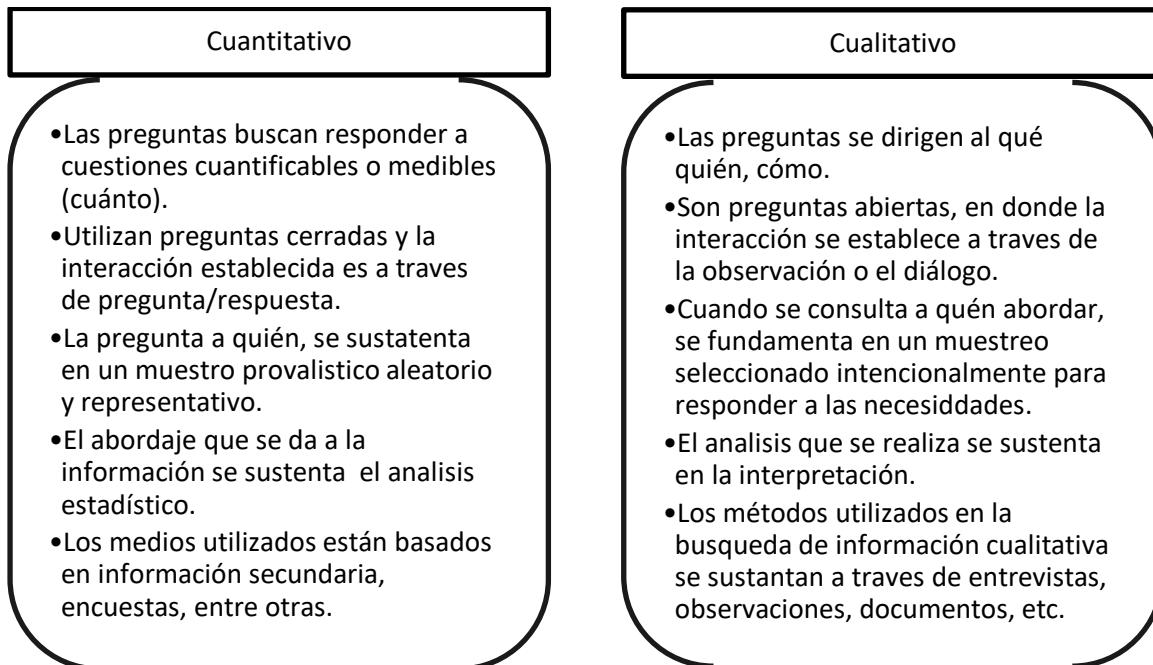
Es preciso identificar la técnica que más se adecue al elemento que se pretende estudiar. Cada técnica tiene su propio método y herramienta para realizar el levantamiento de datos.

#### **2.4.1.1. Tipo de datos**

Muestran las diferentes formas que presenta el objeto a estudiarse. Pueden clasificarse en dos tipos: cuantitativos y cualitativos, en ese caso los cuantitativos presentan la característica de poder medirse o cuantificarse.

Los datos cualitativos refieren a descripciones, cualidades, o atributos que no pueden ser medidos ni expresados numéricamente. La siguiente muestra las principales diferencias entre ambos datos.

**Figura 7. Tipos de datos**



Fuente: elaboración propia, usando datos de Berumen.

La selección de los datos dependerá del análisis e información que se quiere presentar en función de la medición sobre el objeto de estudio.

#### **2.4.1.2. Fuentes de información**

Son aquellos sitios donde se localiza el dato, se pueden mencionar dos tipos de procedencia:

Fuente primaria, el dato es tomado directamente del lugar de origen. Para su recopilación se obtienen por medio de una investigación directa al objeto de estudio, a través de métodos establecidos: observación, experimentación, encuestas, entrevistas y valoraciones subjetivas.

La siguiente tabla muestra cuatro tipos de fuentes primarias y las principales ventajas y desventajas.

**Tabla II. Ventajas y desventajas fuente primaria**

Fuente Primaria	Ventajas	Desventajas
“Observación”	Obtención de primera mano. Evita respuestas distorsionadas.	Puede ser inexacta. Puede perjudicar lo observado.
“Experimento”	Manipulación de variables	puede no representar la totalidad de lo estudiado.
“Encuesta”	Se puede abarcar mayor cantidad de persona.	Puede las preguntas pueden estar mal formuladas.
“valoración subjetiva”	Información de los expertos/as. Única manera de obtener información	Pueden manipular la respuesta.

Fuente: elaboración propia.

Fuente secundaria, el dato no es tomado directamente, sino que se aprovechan aquellos previamente recogidos por otras personas. La información se obtiene a través de documentos, libros, expedientes, estadísticas, censos, bases de datos entre otros. (Martínez, 2017)

La siguiente tabla se presentan algunas ventajas y desventajas de la fuente secundaria.

**Tabla III. Ventajas y desventajas fuente secundaria**

Ventajas	Desventajas
Requieren menos tiempo y recursos.	Los datos no son representativos a la población en estudio.
Son de fácil accesibilidad.	Desconocimiento de la aplicación de la metodología utilizada.
Se puede analizar diversidad de temas.	Debido a cambios en la metodología no es posible realizar comparaciones en el tiempo.
Son menos costosas.	
<u>Los datos ya están procesados.</u>	

Fuente: elaboración propia, con base en Martínez, (2017).

De acuerdo con la tabla anterior la fuente secundaria es una buena alternativa cuando no se disponen de recursos suficientes para el levantamiento de datos.

#### **2.4.1.3. Calidad de la estadística**

La definición de calidad adoptada en esta investigación es la expuesta por DANE de Colombia el conjunto de propiedades que debe tener el proceso y el producto estadístico para satisfacer las necesidades de información de los usuarios. (DANE, 2011)

Los atributos de calidad desarrollados por Eurostat son: la pertinencia y relevancia, continuidad, exactitud, oportunidad y puntualidad, accesibilidad, interpretabilidad, coherencia, comparabilidad, transparencia, integridad y consistencia. (Eurostat, 2003)

## **2.5. Coordinación de actores**

La coordinación es una función fundamental para “hacer compatibles acciones gubernamentales, promover determinados resultados de manera conjunta para evitar duplicidades, desde la óptica de planificación es integrar distintas decisiones y acciones de gobierno dentro de una sola visión” (ILPES Garnier, 2000, p. 15). El componente 1 de la estrategia de implementación de las PND destaca dos ámbitos: el político y el técnico.

### **2.5.1. Coordinación política**

Esta coordinación supone establecer prioridades del desarrollo nacional, y definir las prioridades de las distintas políticas y los diversos programas de acción gubernamental, para que sirvan de orientaciones y, en particular, a la elaboración y aplicación de las políticas públicas. (ILPES, 2000)

### **2.5.2. Coordinación técnica**

Este espacio permite deliberar acerca del curso de acción para la implementación de las prioridades nacionales del desarrollo. Esta coordinación requiere el establecimiento de un comité técnico. (SEGEPLAN, 2018)

## **2.6. Mecanismos de seguimiento y evaluación**

La definición adoptada es la presentada en el Informe de la III RNV (2021), en su capítulo IV denominado *Mecanismos de seguimiento de las prioridades nacionales de desarrollo*, define a los mecanismos como “un sistema de información en funcionamiento con o sin acceso web, que permite la provisión de un banco de datos para procesarlos, analizarlos y crear informes, reportes, tablas, cuadros, listas, mapas, datos espaciales, metadatos y otro tipo de información que contribuya a monitorear el avance de los indicadores y metas vinculadas a las PND” (p. 127).

Asimismo, se menciona que el país cuenta con dos mecanismos importantes para el SyE de las PND, el primero se refiere al portal (<https://pnd.gt/>), esta plataforma cuenta con datos históricos y actualizados de la medición de metas de las PND. El otro mecanismo es político y se refiere al CONADUR, “en este mismo ámbito se crean comisiones de trabajo entre ellas la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun” (Punto Resolutivo 5-2016, 2016).

### **3. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación fue desarrollada a través de las siguientes características del estudio.

#### **3.1. Características del estudio**

A continuación, se presenta el diseño, alcance y enfoque adoptado en el presente estudio.

##### **3.1.1. Diseño**

El diseño adoptado no es experimental, pues para el análisis de la gestión del seguimiento y evaluación se analizarán en su estado original sin ninguna manipulación de variables.

##### **3.1.2. Enfoque**

El enfoque metodológico del estudio propuesto es mixto ya que se realizarán procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos dado que se pretende describir las variables con la finalidad de responder al planteamiento del problema; para ello se realizarán técnicas de investigación como análisis documental y entrevistas abiertas.

##### **3.1.3. Alcance**

El alcance de la investigación es descriptivo ya que se pretende recolectar información para describir las posibles causas que afectan la gestión del

seguimiento y evaluación de las PND. El alcance de esta investigación no comprobará una hipótesis.

### **3.1.4. Unidad de análisis**

La población en estudio será la Dirección de Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo y las Direcciones de Análisis y Seguimiento de SEGEPLAN quienes tienen bajo su responsabilidad la gestión del seguimiento y evaluación de las PND, de la cual se extraerán muestras de forma intencional.

## **3.2. Variables**

A continuación, en la siguiente tabla se describen las variables de estudio, su descripción y unidad de medida.

**Tabla IV. Variables en estudio**

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Procesos de coordinación	Es una función fundamental para avanzar en determinada acción y promover determinados resultados de la acción pública en su conjunto.	Se obtendrá por medio de determinar cuales, y cuantos procesos de coordinación se utilizan para el SyE de las PND, la unidad de medida es nominal.
Información estadística	Son operaciones de recolección de datos que captan información de una muestra del universo de estudio.	Se obtendrá a través de mediciones para conocer la capacidad estadística para el SyE de las PND. La unidad de medida es porcentaje.

Continuación tabla IV.

Variable	Definición teórica	Definición operativa
Mecanismos	Un sistema de información en funcionamiento con o sin acceso web.	Se obtendrá a través de mediciones para conocer la cantidad de mecanismos utilizados en el SyE de las PND. La unidad de medida es nominal.

Fuente: elaboración propia.

Para realizar estas mediciones se recabó información y se sistematizó en tablas para documentar los resultados.

### **3.3. Fases del diseño de investigación**

A continuación, se describen las cuatro fases del estudio, las técnicas que se aplicaron y las actividades realizadas.

#### **3.3.1. Fase 1. Exploración bibliográfica**

En la primera fase se realizó una consulta de fuentes bibliográficas relacionadas al tema de investigación, como Leyes, libros, planes, estrategias, informes nacionales e internacionales y metodologías existentes para desarrollar procesos efectivos de seguimiento y evaluación.

#### **3.3.2. Fase 2. Recolección de información**

En esta fase se procedió a realizar entrevistas a expertos en seguimiento y evaluación que permitió conocer a detalle sus experiencias y propuestas para atender los desafíos y limitaciones del proceso. Así también se recabó información sobre los mecanismos y metodologías utilizadas y como se desarrolla la coordinación con los actores clave del proceso.

### **3.3.3. Fase 3. Sistematización y análisis de información**

En esta fase se procedió a organizar y clasificar la información de acuerdo con su nivel de importancia en el tema. Con base en la información recabada, se analizaron los vacíos, limitaciones, desafíos y se seleccionaron las mejores opciones que permitan fortalecer el proceso de seguimiento y evaluación. Así también se sistematizaron los resultados de las entrevistas con expertos. Posteriormente se procedió a realizar un análisis exhaustivo que permitió formular la propuesta que brinda la solución a la problemática planteada.

### **3.3.4. Fase 4. Elaboración de propuesta**

Con base en las fases anteriores se elaboró el diseño final de la estrategia.

## **3.4. Técnicas de análisis de información**

A continuación, se presentan las diferentes técnicas de análisis que se utilizaron para el desarrollo de la investigación.

### **3.4.1. Entrevistas**

Se realizaron entrevistas semi estructuradas a expertos en seguimiento y evaluación de SEGEPLAN y otros expertos de CATIE, USAID y RAIN FOREST, para determinar los vacíos, limitantes existentes en el proceso de seguimiento y evaluación de las PND. Con base en ello, se tomaron decisiones fundamentas que formaron parte del diseño de la estrategia para la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las PND.

Para la realización de estas entrevistas se elaboró un cuestionario con preguntas abiertas con el fin de indagar sobre las variables en análisis,

congruentes con el planteamiento del problema, estas preguntas fueron útiles para profundizar las opiniones de los entrevistados. Las entrevistas se realizaron de manera individual utilizando la modalidad virtual.

### **3.4.2. Análisis documental**

Se realizó análisis de información registrada en documentos independientemente en el formato en que se encontraban (libros, artículos de revistas, literatura gris, legislación, audiovisual, electrónica), donde se encontraron elementos esenciales y las relaciones con la problemática en estudio.

Este tipo de análisis requiere un triple proceso: i) proceso de comunicación, ya que posibilita y permite la recuperación de información para transmitirla, ii) Proceso de transformación, en el que un documento primario sometido a las operaciones de análisis se convierte en otro documento secundario de más fácil acceso y difusión, y iii) Proceso analítico-sintético, porque la información es estudiada, interpretada y sintetizada minuciosamente para dar lugar a un nuevo documento que lo representa de modo abreviado pero preciso.

### **3.4.3. Análisis estadístico**

Se tiene contemplado realizar este tipo de análisis para recopilar, organizar, resumir y analizar datos para descubrir patrones o tendencias los cuales permitirán realizar estimaciones en función de determinar la capacidad estadística para el seguimiento y evaluación de las PND.

Como herramienta se utilizará la estadística descriptiva con el fin de analizar un conjunto de datos y evidenciar sus características, así también

permite conocer a detalle la información que se posee y conocer la forma en la que se estructura la información. Se limita a realizar deducciones directamente a partir de los datos y parámetros obtenidos. otra de las técnicas por utilizar es la correlación simple, esta permitirá medir si existe una relación entre variables diferentes.

Para realizar el análisis estadístico se tiene contemplado la utilización de Microsoft Excel, esto permitirá disponer de una variedad de funciones estadísticas que nos facilitarán la gestión y visualización de los datos. La técnica por utilizar es la visualización gráfica, mediante gráficos circulares y barras, descritas a continuación:

- Gráfico de barras que muestre la capacidad estadística para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
- Gráfico de barras que muestre el total de indicadores por prioridad nacional del desarrollo.
- Gráfico de barras que muestre las instituciones que proveen información por cada prioridad nacional del desarrollo.
- Gráfico de barras que muestre el año de actualización de los indicadores de las prioridades nacionales del desarrollo.
- Gráfico de barras que muestre el período de actualización de los datos de los indicadores de las prioridades nacionales del desarrollo.
- Tablas de datos sobre la coordinación de actores.
- Tablas de datos sobre los mecanismos de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales de desarrollo.

## **4. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

A continuación, se presentan los resultados de la información recabada a través de exploración bibliográfica, y entrevistas realizadas a diferentes especialistas en seguimiento y evaluación, en función de las variables de estudio.

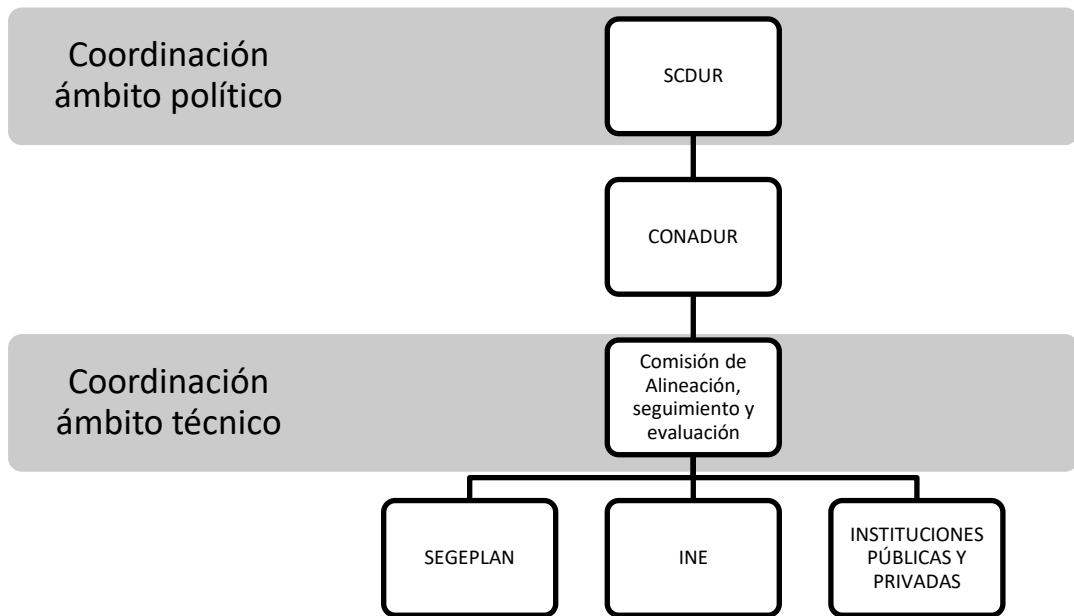
### **4.1. Coordinación de actores**

En este apartado se presenta el tipo de coordinación que utiliza el país para dar seguimiento y evaluación a las prioridades nacionales del desarrollo, el fundamento legal se encuentra en la Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural 11-2022 y en puntos resolutivos del CONADUR.

Otro de los instrumentos donde se encuentran funciones de coordinación para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo es la estrategia de implementación de las PND en su componente uno, donde hace referencia a dos ámbitos de coordinación: el ámbito político y el ámbito técnico, menciona que en el ámbito político se tomarán las decisiones relacionadas con la implementación, seguimiento y evaluación, así como la coordinación interinstitucional, alianzas con actores de la sociedad guatemalteca y la cooperación internacional, este ámbito estará a cargo del CONADUR.

En la siguiente figura se visualiza la estructura de la coordinación de actores para el seguimiento y evaluación de las PND.

**Figura 8. Coordinación política y técnica para el seguimiento y evaluación de las PND**



Fuente: elaboración propia, usando datos de CONADUR.

La estructura anterior es un medio que facilita a los responsables del seguimiento y evaluación, dialogar y acordar con las instituciones del estado la manera de implementar, dar seguimiento y evaluar las PND.

#### **4.1.1. Coordinación política**

El principal medio de coordinación que utiliza en el país es el Sistema de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural (SCDUR) mediante el cual la población participa en procesos de planificación democrática del desarrollo, el objetivo de este sistema es organizar y coordinar la administración pública mediante la formulación de políticas de desarrollo, planes y programas presupuestarios y el impulso de la coordinación interinstitucional, pública y privada. (Decreto 11-2002)

Por su parte el CONADUR aprueba las diez prioridades nacionales del desarrollo en el año 2017, y designa a la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, establecer y coordinar la aplicación de los criterios de seguimiento y evaluación y establecer mecanismos de coordinación entre las demás comisiones.

Así también establece funciones para SEGEPLAN para el seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo, como lo establecido en el Punto Resolutivo 15-2016 en su artículo 5, donde se instruye al MINECO requerir al INE en el marco de su competencia y en coordinación con SEGEPLAN proceda a realizar las coordinaciones con las instituciones públicas y privadas, para proveer la información necesaria para el seguimiento de los indicadores.

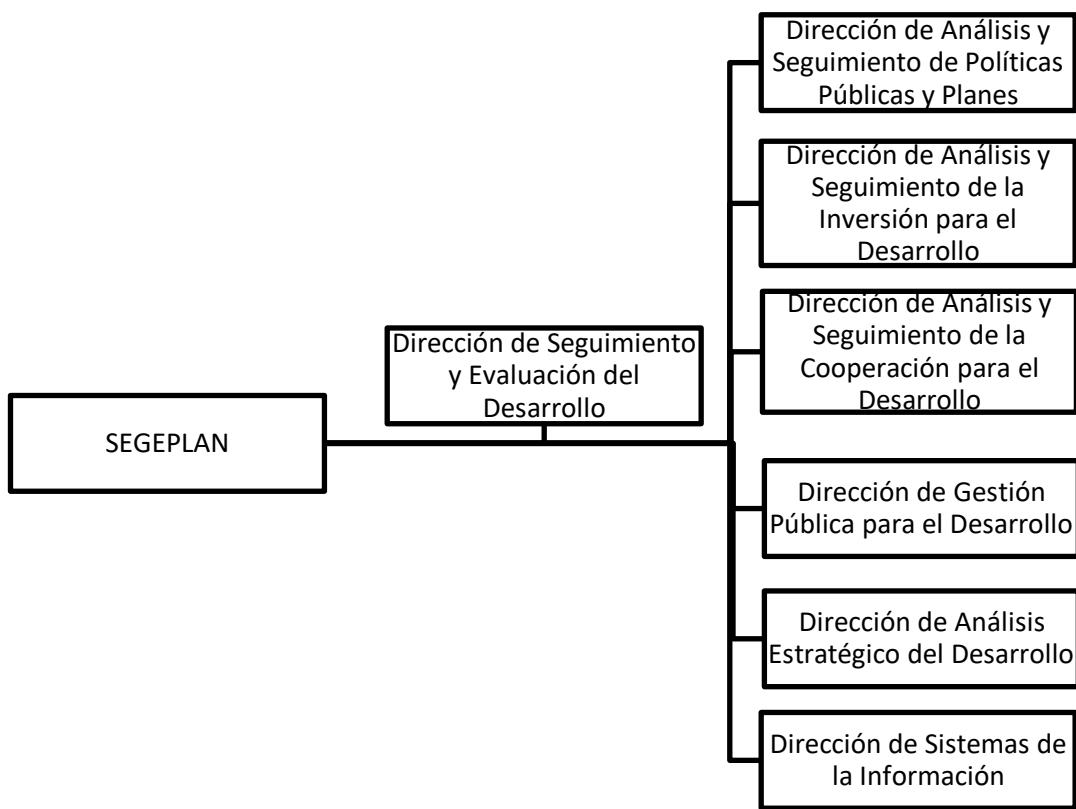
#### **4.1.2. Coordinación técnica**

Este será el espacio para deliberar el curso de acción para la implementación de las PND, y se encuentra a cargo de la Comisión de Alineación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atún Nuestra Guatemala 2032, coordinada técnicamente por SEGEPLAN.

De acuerdo con la estructura presentada y las funciones designadas tanto para la implementación como el seguimiento y evaluación de las PND, SEGEPLAN, como órgano rector de planificación para el desarrollo, en 2019 se reestructura para brindar una asistencia técnica integrada en cumplimiento a sus funciones. En el nuevo Reglamento Orgánico Interno (ROI) 20-2019, establece que la Dirección de Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo (DSED) es la encargada del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo en el marco del Sistema Nacional de Planificación. Así también, tiene la función de coordinar con las subsecretarías, direcciones e instancias correspondientes, la recopilación y sistematización de información actualizada,

para generar reportes oportunos y confiables de las prioridades nacionales de desarrollo y así contribuir a la toma de decisiones. La siguiente figura muestra la estructura de coordinación realizada a lo interno de SEGEPLAN desde el ámbito de competencia de cada dirección.

**Figura 9. Coordinación a lo interno de SEGEPLAN para el seguimiento y evaluación de las PND**



Fuente: elaboración propia, con base en ROI (20-2019).

Por su parte, las direcciones de análisis de seguimiento para el desarrollo de SEGEPLAN cumplen una función específica dentro del ciclo de la planificación, para ello deben trabajar de manera articulada la asesoría técnica y los mecanismos de coordinación, seguimiento y evaluación entre los distintos

actores de un territorio, así como diseñar, actualizar y proveer indicadores de los procesos inherentes a cada dirección en el marco de las prioridades nacionales del desarrollo. Las otras direcciones también cumplen una función específica para impulsar las PND todas dentro del ámbito de sus competencias.

En cuanto a la coordinación externa, SEGEPLAN por medio de la Dirección de Seguimiento y Evaluación para el Desarrollo (DSED), realiza coordinaciones con alrededor de 42 fuentes de información nacionales como lo son: ministerios, secretarías, organizaciones del ejecutivo entre otras, además, fuentes internacionales, como la Organización mundial de la salud (OMS), Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) Foro económico mundial entre otros.

En la figura 10 se muestra la cantidad de instituciones que aportan información para el seguimiento y evaluación de las PND.

**Figura 10. Cantidad de instituciones que son fuentes de información**



Fuente: Elaboración propia con base RNV (2021).

De acuerdo con los datos presentados en la figura 10 se evidencia que los ministerios representan el mayor número de fuentes de información.

#### **4.1.2.1. Coordinación a través de mesas técnicas**

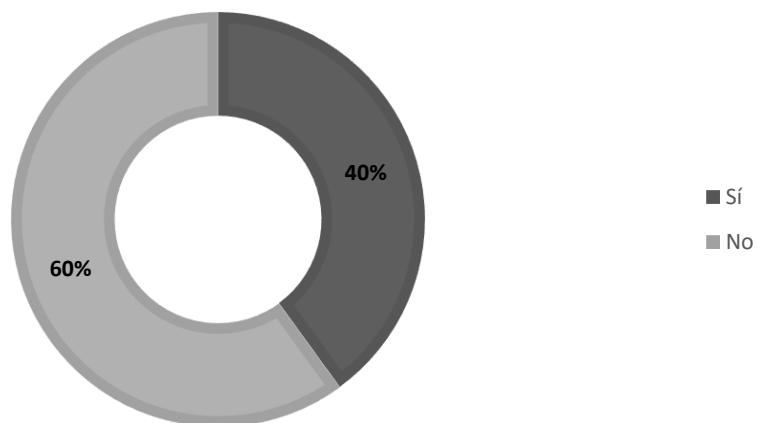
Durante el año 2021 se conformaron cuatro mesas técnicas que tienen como objetivo, coordinar con las principales fuentes de información la construcción de indicadores y la gestión de información para actualizar la serie de datos de los indicadores.

La figura 11 muestra el porcentaje de prioridades nacionales que cuentan con mesa técnica conformada, entre ellas están las siguientes:

- Acceso a servicios de salud
- Empleo e inversión

- Seguridad alimentaria y nutricional
- Acceso al agua y gestión de los recursos naturales.

**Figura 11. Porcentaje de prioridades nacionales con mesa técnica conformada**



Fuente: elaboración propia con base en SEGEPLAN (2021).

Con la finalidad de conocer la experiencia de la coordinación realizada a través de mesas técnicas, se entrevistó a los cuatro especialistas de SEGEPLAN que tienen bajo su cargo el seguimiento y evaluación de las cuatro prioridades con mesa técnica, los especialistas concuerdan que las mesas han logrado mejorar la coordinación con los entes responsables y corresponsables de las metas e indicadores, sin embargo, consideran necesario contar con normativas y lineamientos que oriente la conformación y funcionamiento de las mesas.

Finalmente, en la tabla V se presenta de manera detallada el fundamento legal que respalda las funciones relacionadas al proceso de coordinación para el seguimiento y evaluación de las PND.

**Tabla V. Roles y funciones de la institucionalidad y el fundamento legal para seguimiento y evaluación de las PND**

Ente o Institución	Roles y funciones	Fundamento legal
Sistema de Consejos de Desarrollo urbano y rural	Medio principal de participación de la población en la gestión pública	Ley de Consejos de Desarrollo Urbano y Rural 11-2002
CONADUR	<p>Instancia que organiza y coordina la administración pública.</p> <p>Aprobó las 10 Prioridades Nacionales del Desarrollo y 16 metas estratégicas del desarrollo.</p>	<p>Constitución Política.</p> <p>Artículo 225 Punto Resolutivo 08-2017 en su artículo 1</p>
Comisión de Alineación, seguimiento y evaluación	<p>Coordinar, alinear y seguimiento de los ODS y el Plan Nacional de Desarrollo.</p> <p>Promover la difusión de los avances en la alineación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional por medio de los actores de la sociedad civil.</p> <p>Establecer y coordinar la aplicación de los criterios de seguimiento y evaluación.</p> <p>Establecer los mecanismos de coordinación entre las demás comisiones del CONADUR.</p>	<p>Punto Resolutivo 05-2016 en su artículo 2. Y Punto resolutivo 6-2019.</p>
SEGEPLAN	<p>Realizar las acciones pertinentes que garanticen el seguimiento y evaluación interanual y participativo de las PND.</p> <p>Presentar la estructura de la Estrategia de Implementación de las PND.</p> <p>Coordinaciones necesarias con todas las instituciones públicas y privadas para fortalecer el Sistema Estadístico Nacional (SEN).</p> <p>Coordinaciones para finalizar la generación de información estadística complementaria, con desagregaciones para el monitoreo de las PND.</p>	<p>Punto Resolutivo 07-2019 en su artículo 7 y Punto Resolutivo 08-2021 en su artículo 5</p> <p>Punto Resolutivo 15-2016 en su artículo 4, 5.</p> <p>Aprobada en Punto Resolutivo 3-2018</p>
		ROI 20-2019

Continuación tabla V.

Ente o Institución	Roles y funciones	Fundamento legal
	Se le designan funciones a la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo específicas para coordinar, dar seguimiento y evaluar las PND	
Instituto Nacional de Estadística -INE-	<p>Iniciar las coordinaciones pertinentes para realizar la propuesta metodológica en materia estadística.</p> <p>Oficializar las líneas basales, metas y finalizar la generación de información estadística complementaria, con las desagregaciones para el monitoreo de las Prioridades Nacionales del Desarrollo.</p> <p>Proceder en coordinación con las instituciones rectoras a crear, recolectar y procesar la información estadística necesaria y con las desagregaciones pertinentes, para un adecuado monitoreo de las PND.</p>	<p>Punto Resolutivo 15-2016 en su artículo 5 y 6.</p> <p>Punto Resolutivo 07-2019 en su artículo 6.</p>
Entidades del Estado	<p>Desde el ámbito de su competencia, atender las prioridades y metas estratégicas del desarrollo para ser incluidas en su planificación y formulación presupuestaria 2019-2032.</p> <p>Proceder en coordinación con el INE a crear, recolectar y procesar la información estadística necesaria y con las desagregaciones pertinentes, para un adecuado monitoreo de las PND</p>	<p>Punto Resolutivo 08-2021 en su artículo</p> <p>Punto Resolutivo 08-2017; Punto Resolutivo 03-2018 en su artículo 3.</p> <p>Punto Resolutivo 08-2021 en su artículo 4</p>

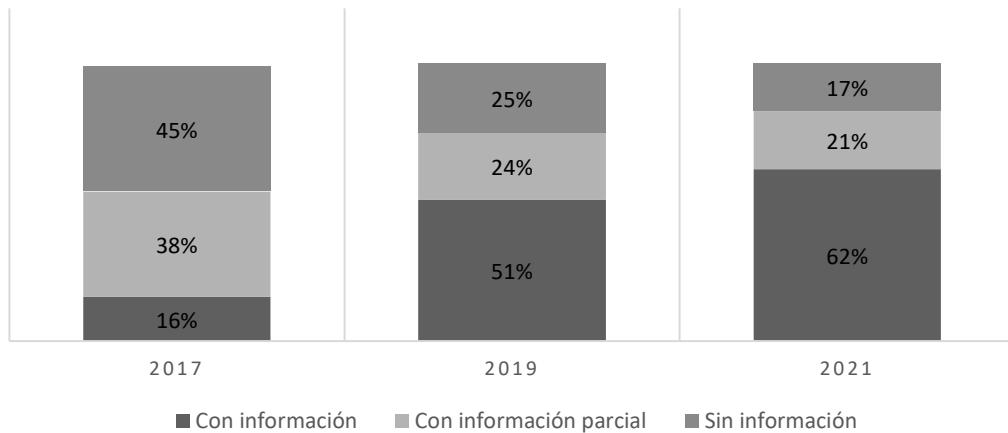
Fuente: elaboración propia, con base en CONADUR (2022).

#### 4.2. Capacidad estadística

En este apartado se presenta la información recabada sobre la situación estadística de las prioridades nacionales del desarrollo.

Como punto de partida se puede mencionar que la capacidad estadística del país para el seguimiento de los ODS fue medida por primera vez en el año 2016 por CEPAL, los resultados evidenciaron que para ese año la generación información para el seguimiento de los indicadores se encontraba por debajo del 20 %. El año 2017 se presenta por primera vez un informe de Revisión Nacional Voluntaria RVN, en este informe se confirma esa poca capacidad que tiene el país de generar información estadística. Seguidamente, en los informes de RVN 2019 y 2021 se ve cómo aumentó la capacidad estadística. La figura 12 se muestra la capacidad estadística de los años 2017, 2019 y 2021 que corresponden a los informes de Revisión Nacional Voluntaria.

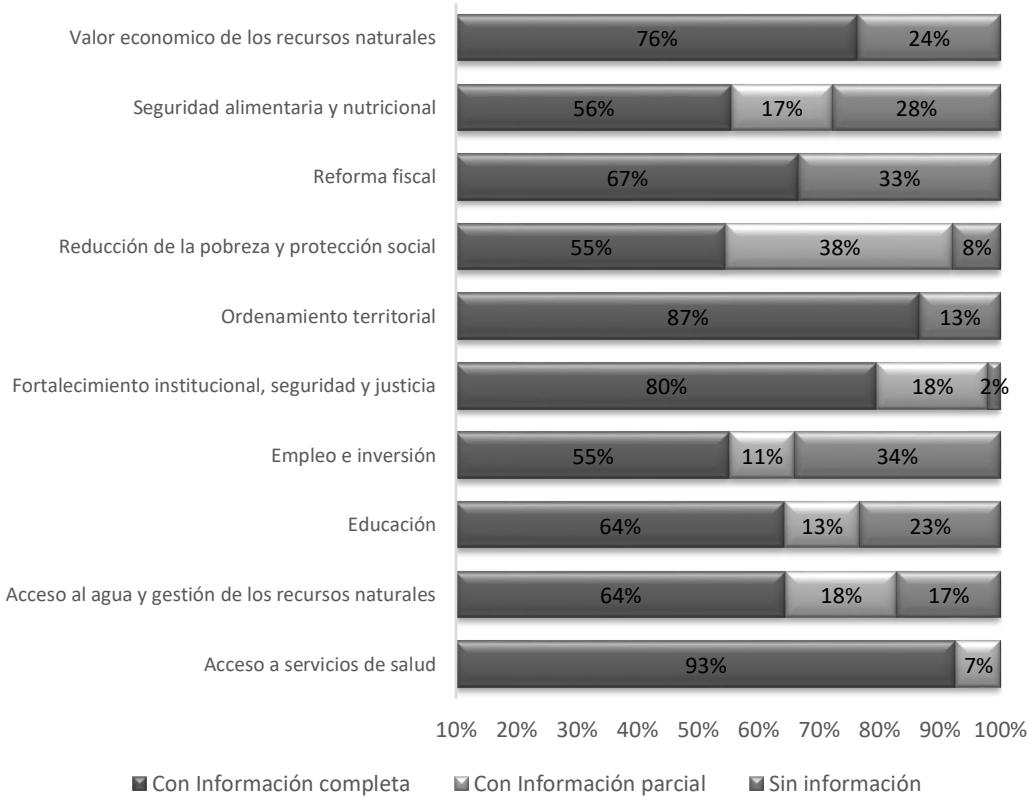
**Figura 12. Capacidad estadística por año**



Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

La figura 13 presenta la capacidad estadística del año 2021 por cada prioridad, se muestra el porcentaje de indicadores que cuentan con información completa, con información parcial y el porcentaje de indicadores por prioridad que aún no cuentan con información.

**Figura 13. Capacidad estadística por prioridad**



Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

Los especialistas entrevistados, concuerdan que, entre los principales retos para el seguimiento y evaluación de los indicadores, se encuentra la debilidad estadística que tiene el país para generar datos de manera periódica a modo que se encuentren actualizados, además encuentran limitantes en obtener datos con niveles de desagregación para los distintos indicadores y subindicadores.

#### 4.2.1. Metas

Cada prioridad nacional cuenta con un número determinado de metas que al momento de ser alcanzadas se espera lograr el desarrollo de cada prioridad,

para conocer el avance, retroceso o alcance de estas metas, se debe dar seguimiento a los indicadores vinculados a las mismas. La figura 14 presenta el número de metas por cada prioridad.

**Figura 14. Cantidad de metas por Prioridad Nacional de Desarrollo**



Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

Las prioridades nacionales están conformadas por 103 metas, de estas, 16 son Metas Estratégicas del Desarrollo (MED), estas se constituyen en el marco estratégico al cual debe estar alineada la planificación estratégica y operativa institucional y territorial. Para el seguimiento y evaluación de las metas, SEGEPLAN diseñó una metodología (metodología ponderaciones anidadas), que permite conocer cuál ha sido el avance en el cumplimiento de las metas de cada prioridad, el comportamiento de los indicadores determina el avance de cada meta.

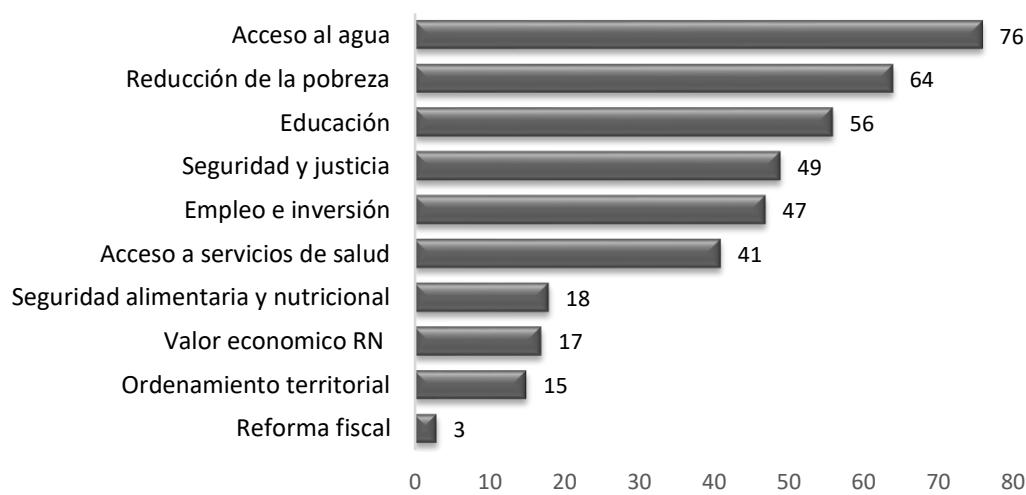
#### **4.2.2. Indicadores y subindicadores**

Para determinar el avance o cumplimiento de las metas es necesario contar con información recabada a través de indicadores y subindicadores, para ello el país seleccionó un set de indicadores distribuidos en las metas y estas a su vez en cada prioridad.

Cuando un indicador contiene más de dos variables por medir, es necesario de subindicadores, estos permiten medir una variable diferente, es decir, la cantidad de subindicadores que contiene el indicador dependerá del número de variables que se desea medir.

En la figura 15 se aprecia el número de indicadores y subindicadores que contiene cada prioridad.

**Figura 15. Número de indicadores y subindicadores por cada PND**



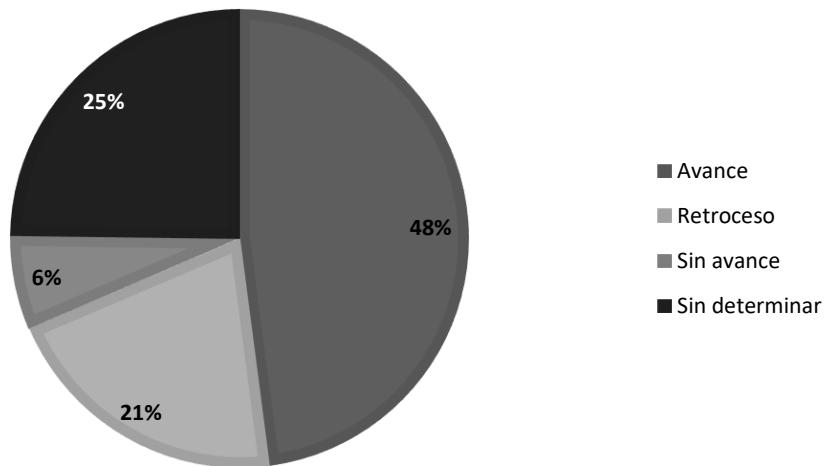
Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

Los especialistas entrevistados indicaron que el proceso de actualización de los indicadores ha mejorado respecto al año 2017 cuando da inicio el proceso, prueba de ello es la capacidad estadística del año 2017 respecto a la del año 2021 con un aumento en la capacidad estadística del 25 %, además indican que se están trabajando en herramientas que faciliten el proceso.

Determinar el comportamiento de los indicadores con información durante la implementación de las prioridades nacionales es vital para conocer el alcance o retroceso en las metas establecidas. El comportamiento de los indicadores se clasifica como (Avance, retroceso, sin avance y sin determinar), esta clasificación permite evidenciar si las acciones implementadas para el logro de las metas cumplen el resultado esperado o bien si es necesario realizar ajustes para el alcance de estas.

La figura 16 muestra el porcentaje de indicadores que se encuentra en la clasificación antes indicada.

**Figura 16. Comportamiento de indicadores con información**

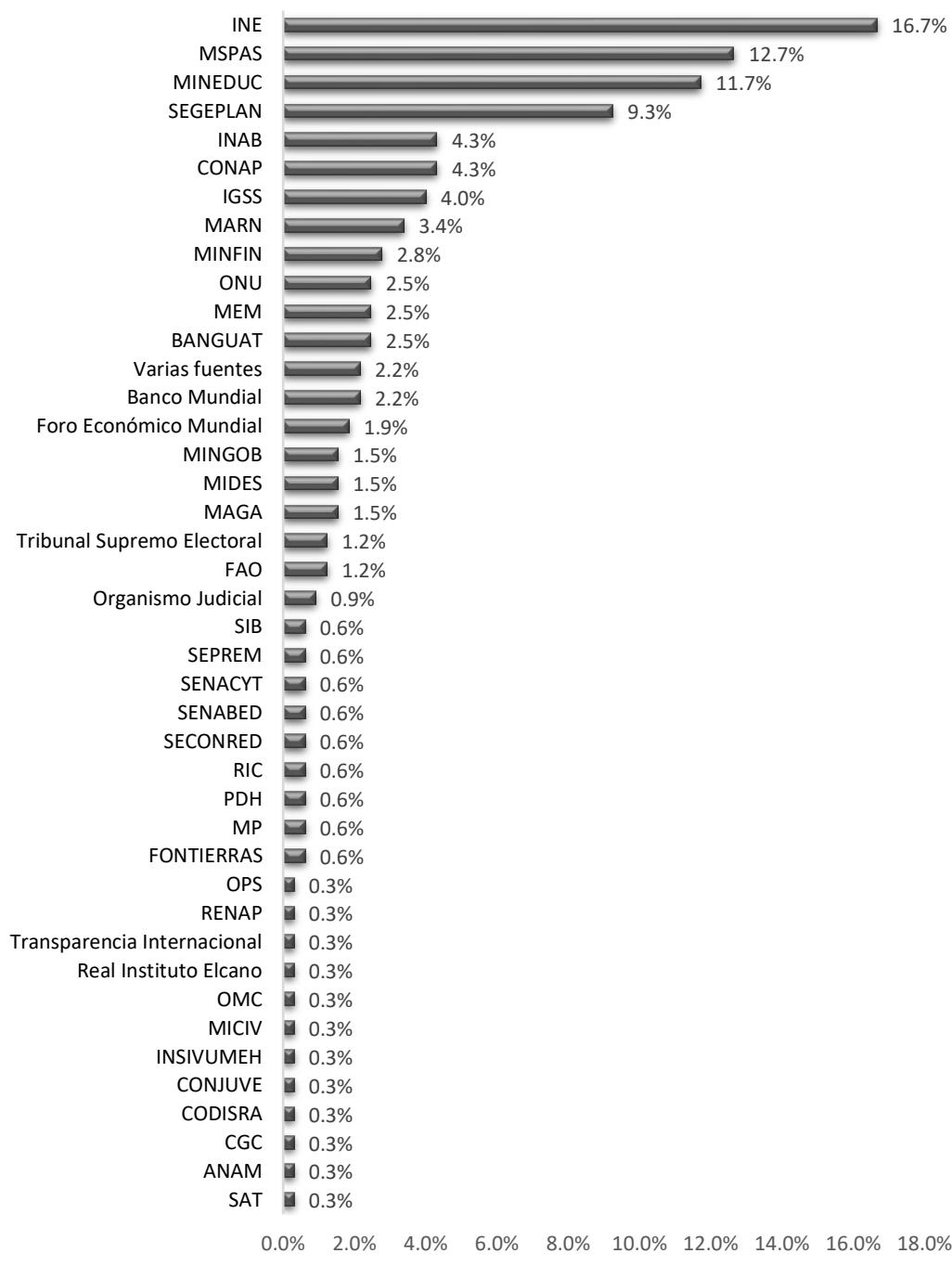


Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

La figura anterior evidencia que el porcentaje más alto corresponde a indicadores con avance, seguido por los indicadores que no es posible determinar su comportamiento y los que evidencian retroceso. En menor medida se tienen los indicadores sin avance.

La generación de información estadística es producida por diferentes fuentes de información tanto nacionales como internacionales. La figura 17 muestra las fuentes de información identificadas para la generación de información estadística y el porcentaje de información que proveen.

**Figura 17. Principales fuentes de información**

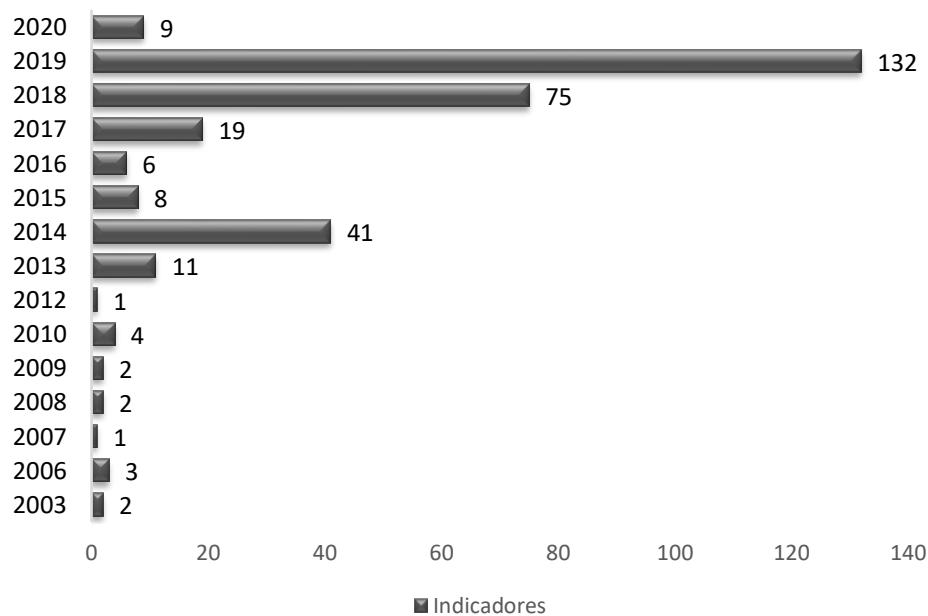


Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

Como se aprecia en la figura 17 el porcentaje de contribución del INE es mayor respecto a otras entidades, esto se debe a que es el ente rector de la gestión de la información estadística nacional y a la vez cuenta con una estrategia general para la generación de estadísticas, cuyo objetivo es organizar la producción y diseminación de estadísticas, potenciar la sinergia del SEN y proveer información oportuna y útil para la toma de decisión bajo estándares internacionales. (INE, 2017)

La periodicidad con que se actualiza la información de los indicadores es relativa a la fuente de información, derivado a que los datos provienen de encuestas, censos, registros administrativos entre otros. La figura 18 muestra el número de indicadores y el año más reciente de actualización.

**Figura 18. Año de actualización de los indicadores con información**



Fuente: elaboración propia, con base en SEGEPLAN (2021).

La periodicidad de actualización de los indicadores es vital para proveer información estadística oportuna que permita conocer el avance o impacto de las intervenciones públicas en función de la consecución de las metas de las PND y para la toma de decisión, en la Figura 18 se observa que el mayor número de indicadores 41 % se encuentra actualizado al 2019, esto se debe a que la evaluación de las PND respondía a determinar el cumplimiento de las metas al año 2019 (meta de corto plazo), sin embargo, se observa que el 21 % de los indicadores se encuentran desactualizados ya que presentan información que corresponde a años previos de la línea base (año 2015) establecida como punto de partida de la implementación de las prioridades nacionales.

#### **4.3. Mecanismos y lineamientos para el seguimiento y evaluación**

De acuerdo con la Revisión Nacional Voluntaria (2021) se le denomina mecanismo de seguimiento y evaluación a un sistema de información en funcionamiento con o sin acceso web, que permite la provisión de un banco de datos para procesarlos, analizarlos y crear informes, reportes, tablas, cuadros, listas, mapas, datos espaciales, metadatos y otro tipo de información que contribuya a monitorear el avance de los indicadores y metas vinculadas a las PND.

En SEGEPLAN se identifican mecanismos para el seguimiento y evaluación de las PND que permiten poner a disposición de los usuarios información a través de los siguientes sitios web.

Los mecanismos identificados se enlistan en la figura 19 donde se muestra que tres corresponden a portales electrónicos, uno corresponde al Sistema de Consejos de Desarrollo SISCODE y otro a Oficinas Coordinadoras Sectoriales de Desarrollo OCSE, y se identificó un documento de lineamientos generales que se enmarca en el Sistema Nacional de Planificación.

**Figura 19. Principales mecanismos para el seguimiento y evaluación**



Fuente: elaboración propia.

Las mesas técnicas son otro mecanismo utilizado para coordinar con las principales fuentes de información, el seguimiento, la construcción de indicadores, la recolección y sistematización de información para la actualización de datos. Así también, se llevan a cabo reuniones bilaterales y talleres con las instituciones responsables de producir los datos de los indicadores.

Por su parte las instituciones del Estado tienen sus propios mecanismos y herramientas para la recopilación y sistematización de la información para el

seguimiento y evaluación de las PND. Sin embargo, carecen de lineamientos que permitan orientar y estandarizar el proceso.

En cuanto a herramientas, se identificó que para la recolección de información se cuenta con fichas técnicas que brindan información del indicador, definición de variables, fórmula de cálculo, fuente de información, unidad de medida entre otros elementos. Estas fichas son utilizadas para recabar y actualizar datos de los indicadores PND, esta información es solicitada por SEGEPLAN a los responsables de producir los datos a través de comunicaciones oficiales.

A nivel internacional se puede mencionar que, para los indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), Naciones Unidas desarrolló herramientas estadísticas como la meta data, esta provee la conceptualización y metodología de cálculo de los indicadores, es una herramienta muy útil para la construcción de los indicadores. Así también Naciones Unidas designó a organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales como responsables del desarrollo metodológico y la recopilación y verificación global de datos para estos indicadores y presentarlos a la División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSD).

## 5. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

### 5.1. ¿Qué procesos son necesarios para una adecuada coordinación y articulación entre actores para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?

De acuerdo con la tabla V, se describen los roles, funciones y fundamento legal que respalda la responsabilidad de la coordinación para el seguimiento y evaluación de las PND. La base legal identificada se sustenta en 07 puntos resolutivos del CONADUR, y la Ley de Consejos de Desarrollo.

Así también, en la figura 8 se muestra que en Guatemala se han establecido dos ámbitos de coordinación: El político y el técnico. El primero de ellos es asumido por el CONADUR quienes tienen entre sus funciones la coordinación interinstitucional con las diferentes dependencias del sector público (Organismo Ejecutivo, Judicial y Legislativo) así como el establecimiento de alianzas con la sociedad guatemalteca y cooperación internacional. (CONADUR y SEGEPLAN, 2018)

En cuanto a la coordinación técnica esta recae en la Comisión de alineación, seguimiento y evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun, SEGEPLAN, el INE y las entidades del estado quienes desde el ámbito de su competencia atienden las PND. Sin embargo, en la práctica la coordinación es asumida principalmente por SEGEPLAN quien se reestructura para coordinar la implementación, seguimiento y evaluación de las PND.

Por su parte la Comisión de alineación, seguimiento y evaluación en la actualidad presenta como avances los resultados institucionales de SEGEPLAN. Esto evidencia el poco aprovechamiento de este espacio mediante el cual se podrían realizar alianzas con otros sectores para el impulso de las prioridades, proponer normativas y criterios de seguimiento y evaluación a través de puntos resolutivos con el fin de estandarizar los procesos.

En la nueva estructura de SEGEPLAN la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo (DSED), tiene funciones de coordinación, seguimiento y evaluación a las prioridades nacionales del desarrollo en el marco del Sistema Nacional de Planificación, de esa cuenta realiza coordinaciones tanto a lo interno como externo de la institución. Según figura 9 la DSED coordina a lo interno con tres direcciones sustantivas como lo son las Direcciones de Análisis y Seguimiento de Inversión Pública, Cooperación Internacional, Planes y Políticas, y otras como la Dirección de Gestión Pública y Análisis Estratégico del Desarrollo, quienes desde el ámbito de su competencia contribuyen en el marco del ciclo de la planificación.

Como se muestra en la figura 10 la DSED se coordina a lo externo con alrededor de 42 instituciones que son las fuentes de información. Los especialistas de la DSED entrevistados manifestaron que desde que dio inicio la implementación de las PND la coordinación con las entidades responsables y fuentes de información se han realizado talleres para la socialización de las PND, definición de línea base de los indicadores, definición de metas de corto, mediano y largo plazo, y la actualización periódica de cada indicador. Así también, se constató la conformación de 4 mesas técnicas que tienen como objetivo principal la construcción y/o la actualización de los indicadores.

Los especialistas entrevistados manifiestan que a través de las mesas técnicas han logrado formular indicadores que antes se encontraban sin información, han actualizado la información de los indicadores. No obstante, manifiestan que no existe una normativa para la conformación de estas mesas, tampoco cuentan con lineamientos que les permitan conocer el alcance de estas mesas.

A modo de conclusión se puede decir que existen esfuerzos que han logrado avances en este proceso de coordinación, como la conformación de mesas técnicas que permiten ese acercamiento con las instituciones responsables y corresponsables. Por otro lado, se evidenció poco involucramiento de todas las entidades designadas para la coordinación del seguimiento y evaluación de las PND. Por último, la carencia de normativas y metodologías que permitan estandarizar, orientar e institucionalizar el proceso.

## **5.2. ¿Qué se necesita para generar información estadística oportuna, actualizada y de calidad para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?**

Los datos recabados evidencian que la generación de información estadística para el seguimiento y evaluación de las PND se encuentra a cargo del INE, y que para cumplir con esta tarea se diseñó una estrategia para la gestión de estadísticas con énfasis en líneas base EGGE, sin embargo, se desconoce de los avances en la implementación de la estrategia. Adicional, en la estructura de la estrategia de implementación de las PND, en su componente 6: Gestión de la información estadística para el desarrollo, se indica que esa gestión se encuentra a cargo del INE y que con ello busca fortalecer el Sistema Nacional Estadístico (SEN), para lo cual se propuso como mecanismo gestionar la

información a través de las Oficinas Coordinadoras Sectoriales de Estadística (OCSE).

Pese a que el INE cuenta con una ley que respalde su accionar, y además se disponga de mecanismos como el SEN la EGGE y las OCSE, en la práctica, las dificultades técnicas, logísticas, políticas y presupuestarias que ha enfrentado el INE, limitan su contribución. (INE, 2006) A pesar de lo anterior, en la figura 17 se visualiza que el INE es uno de proveedores de información estadística con el 16.7 %, que proviene del CENSO 2018, Estadísticas Vitales, ENCOVI, ENSMI, ENEI y otras generadas por el INE, seguida por el MSPAS con el 12.7 %, MINEDUC 11.7 % y SEGEPLAN 9.3 %, que en conjunto suman el 50.4 %, el otro 49.6 % es generada por otras instituciones o dependencias que a lo individual generan información estadística menor al 5 %.

Por su parte SEGEPLAN realiza informes de Revisión Nacional Voluntaria con la metodología Ponderaciones anidadas, en estos informes es donde se visualizan los avances en la capacidad estadística según figura 12 donde claramente se observa que, en los años 2017, 2019 y 2021 la capacidad estadística ha mejorado considerablemente pasando de un 16 % de indicadores con información completa en el 2017 a un 62 % al año 2021, esto evidencia los esfuerzos realizados como país en producir la información.

Como se muestra en la figura 13 la capacidad estadística de cada prioridad es variada, por ejemplo, la prioridad de Acceso a servicios de salud tiene una capacidad del 93 % mientras que la prioridad de empleo e inversión su capacidad estadística es del 55 %. Si bien es cierto, la capacidad estadística ha mejorado, no se evidenció que exista un fortalecimiento de capacidades técnicas de las unidades encargadas del seguimiento y evaluación de las PND de las distintas dependencias del Estado, lo anterior se ve reflejado en ese 17 % de indicadores

que aún no cuentan con información estadística y el 21 % de indicadores se encuentran desactualizados ya que únicamente presentan información previa a la línea base (año 2015), sumado a ello existe una carencia de desagregaciones en los indicadores.

Otro aspecto relacionado con la capacidad estadística es la periodicidad con que se actualizan los datos, la figura 18 muestra que existe un alto porcentaje de indicadores que se encuentran desactualizados con datos al año 2014, esto se debe a que estos indicadores son medidos a través de encuestas nacionales las cuales se actualizan cada 5 años o más.

Finalmente se puede mencionar el comportamiento de los indicadores, durante la implementación de las PND, en la figura 16, se visualiza que el 48 % de los indicadores presenta un avance respecto a la línea base (año 2015), el 21 % evidenció un retroceso, el 25 % de los indicadores no fue posible determinar su comportamiento debido a la falta de información durante la implementación de las PND (2016-2019) y un 6 % sin avance esto quiere decir que el dato de la línea base es el mismo dato del año en comparación, por lo tanto no se evidencia un avance.

Se puede concluir, que para generar información estadística oportuna, actualizada y de calidad para el seguimiento y evaluación de las PND, es preciso que el INE asuma un papel más protagónico como ente rector de la estadística nacional quienes, a pesar de contar funciones específicas en el SEN, las OCSE y la EGGE, su ausencia en la gestión de información estadística ha sido evidente dado que la información presentada en las RVN han sido producto de la gestión realizada por SGEPLAN con aportes de la instituciones que tienen esas competencias.

### **5.3. ¿Cuáles son los mecanismos y lineamientos necesarios para la estandarización del proceso de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?**

En cuanto a los mecanismos y lineamientos en la figura 17 se muestra que los mecanismos identificados corresponden en gran medida a SEGEPLAN, otros corresponden al INE como entre rector de la estadística. Estos mecanismos son utilizados para poner a disposición de los usuarios información sobre las PND, también fomenta la transparencia y rendición de cuentas.

Otro de los mecanismos identificados son la conformación de mesas técnicas que iniciaron en el año 2021, estas mesas permiten además mejorar la coordinación entre los actores y contar con un acercamiento con especialistas de diferentes instituciones que aportan información, considerándose como uno de los mecanismos que favorecen considerablemente la recolección de datos estadísticos para el seguimiento y la evaluación.

Por otro lado, todos los indicadores que cuentan con información completa e información parcial cuentan con fichas técnicas, las cuales son utilizadas como herramientas para recabar información.

La revisión de los mecanismos y lineamientos evidenció esfuerzos en el desarrollo de plataformas web para poner a disposición información relacionada a los indicadores como la PND.gt, en las plataformas del SNIP y SIGEACI de encuentran los proyectos de inversión vinculadas a las PND, estas plataformas son valiosas ya que proveen información para el seguimiento y evaluación de las PND y deben seguir evolucionando hasta llegar a ser vinculantes entre sí y con otras plataformas de seguimiento diseñadas por las instituciones. No obstante, se identificaron vacíos relacionados a la carencia de guías, normativas,

herramientas, que permitan orientar a las instituciones de como sistematizar y presentar la información y así estandarizar el proceso.

**5.4. ¿Qué estrategia es necesaria para una adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo?**

De acuerdo con la investigación y entrevistas realizadas se evidenció que la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las PND requiere atender los vacíos identificados para ello en el capítulo 6 se presenta la Estrategia para la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.



## **6. PROPUESTA**

### **6.1. Introducción**

El seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo, permite conocer el avance de las acciones institucionales en la transformación de las condiciones de vida de la población, a través de la mejora en la gestión pública.

Esta propuesta nace como resultado de una investigación donde se evidenciaron vacíos que limitan la adecuada gestión del seguimiento y evaluación, los cuales se traducen en los objetivos que pretende alcanzar esta estrategia. La estructura de esta estrategia comprende tres ejes que son: 1) Coordinación interinstitucional, Eje 2) Generación de información estadística, 3) Mecanismos y lineamientos para el seguimiento y evaluación, en cada eje se aborda la propuesta de solución a los vacíos identificados y se brindan lineamientos específicos para cada eje. Finalmente se presenta una ruta estratégica que engloba los ejes y sus objetivos de forma secuencial.

### **6.2. Objetivo general**

Fortalecer la gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades del desarrollo.

### **6.3. Eje estratégico 1. Coordinación interinstitucional**

A continuación, se presenta el eje estratégico 1, denominado Coordinación Interinstitucional.

#### **6.3.1. Objetivo**

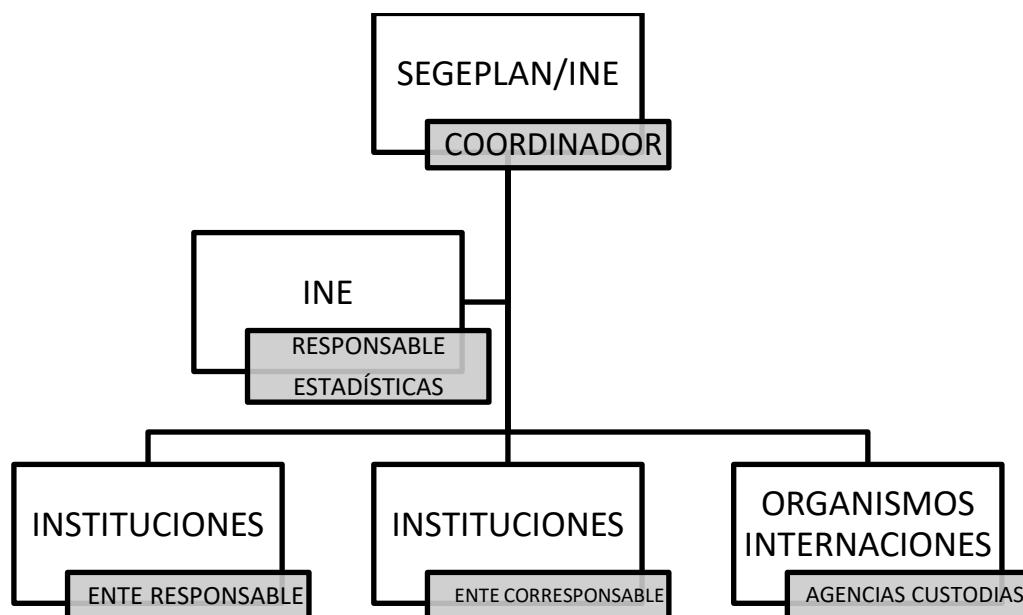
Realizar una efectiva coordinación con las distintas entidades del Estado, organismos internacionales y otras instancias involucradas en el seguimiento y evaluación de las PND.

En Guatemala la coordinación interinstitucional para el seguimiento y evaluación de las PND presenta vacíos como la carencia de lineamientos y normativas que orienten y fundamenten este proceso, además el escaso involucramiento de las instancias asignadas limita los avances del seguimiento y evaluación. Derivado de lo anterior, se considera relevante establecer normativas, roles, funciones y responsabilidades, para un adecuado intercambio de información.

Con base en lo anterior, a nivel político el CONADUR deberá emitir un punto resolutivo específico para establecer normas claras y precisas sobre los roles, funciones y tareas que deberán ser asumidas por cada institución involucrada en este proceso. Se deberá cambiar el nombre de la Comisión de Alineación, Seguimiento y Evaluación del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: *Nuestra Guatemala 2032* por Comisión de seguimiento y evaluación a las Prioridades Nacionales del Desarrollo, esta comisión deberá estar integrada por representantes de las instituciones responsables y corresponsables, quienes deberán presentar un plan de trabajo anual que garantice mejoras en cuanto a la gestión del seguimiento y evaluación.

Para garantizar una efectiva coordinación interinstitucional a nivel técnico se propone crear mesas técnicas para cada prioridad nacional de desarrollo, la estructura de estas mesas técnicas deberá quedar normada en un punto resolutivo por CONADUR, para ello se propone la siguiente estructura.

Figura 20. **Estructura mesa técnica**



Fuente: elaboración propia.

A continuación, la tabla VI detalla los roles y funciones que deberán asumir las instituciones dentro de las mesas técnicas.

**Tabla VI. Roles y funciones de las mesas técnicas**

Roles	Descripción	Funciones
COORDINADOR SEGEPLAN/INE	Instituciones encargadas de impulsar la coordinación interinstitucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conformar el comité técnico. (solicitar enlaces técnicos)</li> <li>• Convocar a las instituciones responsables y corresponsables de las metas e indicadores.</li> <li>• Convocar a las agencias Custodias</li> <li>• Llevar el control de la asistencia</li> <li>• Realizar ayudas de memoria</li> <li>• Elaborar informes</li> <li>• Generar espacios de coordinación y discusión</li> <li>• Proveer los medios para la recopilación de datos</li> <li>• Proveer mecanismos y herramientas para estandarizar el proceso.</li> <li>• Brindar asesoría técnica</li> <li>• Diseño de metodologías para el seguimiento y evaluación</li> </ul>
RESPONSABLE ESTADÍSTICAS INE	Rector de la información estadística	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría técnica</li> <li>• Proveer información estadística.</li> <li>• Proveer metodologías, herramientas, estándares de calidad estadística</li> <li>• Coordinar el Sistema Estadístico Nacional</li> </ul>

Roles	Descripción	Funciones
<b>RESPONSABLE</b>	Institución rectora que tiene la competencia de la temática que aborda el indicador, produce el dato, tiene la custodia y gestiona la información.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incluir en su planificación el tema de las PND</li> <li>• Designar especialistas para el seguimiento y evaluación de las metas e indicadores PND que tienen bajo su responsabilidad.</li> <li>• Elaborar la matriz de cadena de valor de los indicadores de resultado</li> <li>• Definir metas de corto, mediano y largo plazo para los indicadores</li> <li>• Cumplir con la meta definida</li> <li>• Proveer información estadística.</li> <li>• Actualizar la información periódica</li> <li>• Toma de decisión</li> <li>• Elaborar informes y análisis que sean requeridos</li> <li>• Generar, recopilar y sistematizar información</li> <li>• Utilizar los mecanismos puestos a disposición para el seguimiento y evaluación de las PND.</li> </ul>
<b>CORRESPONSABLE</b>	Son los que aportan parte de la información, pero no tienen la rectoría del tema, contribuyen con el ente rector en alguna variable del indicador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar especialistas para el seguimiento y evaluación de las metas e indicadores que tienen bajo su responsabilidad.</li> <li>• Incluir en su planificación los temas relacionados a las metas</li> <li>• Apoyar en el cumplimiento de la meta</li> <li>• Actualizar la información</li> <li>• Generar, recopilar y sistematizar y proveer información</li> </ul>

Continuación tabla VI.

Roles	Descripción	Funciones
AGENCIAS CUSTODIAS	Son los organismos de las Naciones Unidas y otras organizaciones internacionales que fueron asignados como responsables del desarrollo metodológico y la recopilación y verificación global de datos para estos indicadores y presentarlos a la División de Estadística de las Naciones Unidas (UNSD).	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar asesoría para la construcción de indicadores ODS</li> <li>• Desarrollo metodológico para la medición de los indicadores ODS</li> </ul>

---

Fuente: elaboración propia.

La coordinación permitirá formar una red interinstitucional de seguimiento donde se podrán dar a conocer, experiencias y buenas prácticas relacionadas al seguimiento y evaluación, así como, promover el fortalecimiento de capacidades de los especialistas que integrarán cada mesa técnica. Adicional se dispondrá de información para revisar y actualizar los datos de los indicadores, así como brindar información relacionada al avance de las metas planteadas.

### **6.3.2. Lineamientos para la coordinación interinstitucional**

- El CONADUR deberá establecer la normativa para la conformación y funcionamiento de la comisión de seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
- El CONADUR deberá establecer la normativa para la conformación de mesas técnicas para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
- La Comisión de seguimiento y evaluación deberá presentar su plan anual de trabajo.
- Las mesas técnicas deberán presentar su plan anual de trabajo.
- Las instituciones involucradas en el seguimiento y evaluación deberán designar personal específico para participar activamente en la comisión y mesa técnica.
- Las mesas técnicas deberán convocar a las reuniones que sean necesarias.
- Las mesas técnicas deberán presentar los avances ante la Comisión de Seguimiento y Evaluación una vez al año.
- La Comisión deberá presentar los avances ante el CONADUR una vez al año.

### **6.4. Eje estratégico 2. Generación de información estadística**

A continuación, se plantea el eje 2 titulado: Generación de Información Estadística.

#### **6.4.1. Objetivo**

Disponer de información estadística de calidad de acuerdo con protocolos y estándares nacionales e internacionales para el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.

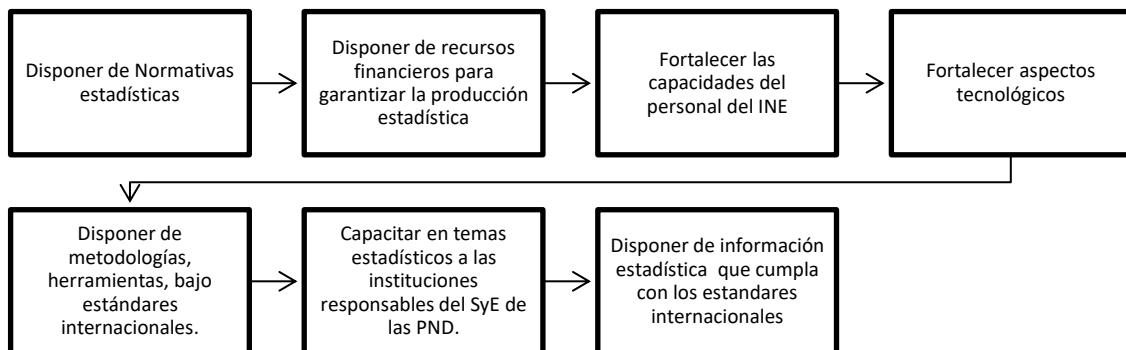
El país evidencia avances en la generación de información estadística, sin embargo, estos avances se ven condicionados por la poca disponibilidad de recursos para el fortalecimiento de capacidades del ente rector de la estadística INE y todas las Unidades de seguimiento y evaluación de las distintas instituciones que tienen como responsabilidad generar, recopilar, sistematizar y socializar información estadística.

Este eje estará bajo la conducción del INE, de acuerdo con lo indicado en el componente 6 la estrategia de implementación de las prioridades nacionales del desarrollo. El INE, deberá elaborar metodologías e instrumentos que permitan orientar la gestión, además asegurar el acopio, organización, integración, estandarización, análisis, validación, oficialización y distribución de datos e información relacionadas con las prioridades nacionales del desarrollo. (CONADUR y SEGEPLAN, 2018)

Para garantizar una buena la gestión estadística se debe asegurar que el INE cuente con los recursos suficientes tanto financieros como tecnológicos para cumplir con lo establecido en su Ley Orgánica 3-85. Para ello es necesario que el CONADUR en común acuerdo con sus integrantes, establezcan brindar ese respaldo financiero al INE a través de un punto resolutivo.

Con base en lo anterior, el INE estaría en la capacidad de atender los requerimientos estadísticos como los presentados en la figura 21.

**Figura 21. Necesidades por cubrir en materia estadística**



Fuente: elaboración propia, usando datos del INE.

Así también, las instituciones responsables y corresponsables deberán proveer a sus Unidades de seguimiento y evaluación los recursos financieros, tecnológicos y la capacitación constante del personal que tiene bajo su responsabilidad el seguimiento y evaluación a las PND, para garantizar la producción información estadística requerida para evidenciar los avances en la PND.

La metodología para el proceso estadístico consta de una serie de fases como i) Planificación, ii) Diseño, iii) Implementación y iv) Difusión tal y como lo tiene contemplado en la Estrategia de Generación Estadística 2017 (EGGE), cuyo objetivo es organizar la producción y diseminación de estadísticas, potenciar la sinergia del SEN y proveer información oportuna y útil para la toma de decisión bajo estándares internacionales. (INE, 2017)

La figura 22 presenta las fases del proceso estadístico para la generación de datos estadísticos.

**Figura 22. Fases del sistema estadístico**



Fuente: elaboración propia, con base en INE (2017).

En la medida que estas fases se implementen de manera secuencial y sistemática se espera obtener información estadística que permita medir el avance de las PND.

Así también se deberá asegurar la producción de Censos, realizar las encuestas de manera periódica, producir información estadística a partir de registros administrativos de todos los sectores, que cumplan con estándares y normas de calidad.

En la figura 23 se presentan los roles y funciones de acuerdo con el ámbito de competencia de las instituciones en el proceso de seguimiento y evaluación de las PND.

**Figura 23. Roles y funciones en materia estadística**



Fuente: elaboración propia, con base en Decreto Ley 3-85 INE, ROI SEGEPLAN 20-2019.

#### **6.4.2. Lineamientos generación de información estadística**

- El CONADUR deberá emitir punto resolutivo para el fortalecimiento financiero del INE.
- El INE deberá fortalecer las capacidades técnicas de su personal y disponer de recursos tecnológicos.
- El INE brindará asesoría metodológica para la producción de información estadística.
- Las instituciones responsables y corresponsables designarán personal específico para el seguimiento y evaluación de las PND.
- El INE y las instituciones responsables y corresponsables deberán asegurar la actualización periódica de la información estadística
- El INE deberá promover la capacitación y formación en temas estadísticos

- El INE y las instituciones responsables y corresponsables deberán garantizar la desagregación de los indicadores.
- El INE en conjunto con las instituciones responsables y corresponsables deberán garantizar el acceso y difusión de la información.
- Promover las reuniones que sean necesarias por medio de las mesas técnicas.

## **6.5. Eje estratégico 3. Mecanismos y herramientas para el seguimiento y evaluación**

A continuación, se plantea el eje estratégico 3 que hace referencia a los mecanismos y herramientas para el seguimiento y evaluación.

### **6.5.1. Objetivo**

Disponer de mecanismos, herramientas, metodologías y lineamientos suficientes y de fácil acceso para estandarizar e institucionalizar el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.

El país evidencia esfuerzos en el desarrollo de mecanismos, sin embargo, estos aún no son incipientes y necesitan ser fortalecidos. El principal mecanismo que se requiere para una buena gestión del seguimiento y evaluación es disponer de una normativa legal, que permita regular y respaldar el desarrollo y el uso de mecanismos, herramientas y metodologías.

En función de lo anterior, se propone a través del CONADUR se emita un punto resolutivo mediante el cual se regule la elaboración, difusión y la obligatoriedad del uso de estos mecanismos para estandarizar el seguimiento y evaluación de las PND.

Este apartado estará bajo la responsabilidad de SEGEPLAN quienes, en el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, ya tienen contemplada la plataforma PND.gt, en ella se pueden consultar las metas e indicadores de las PND, valdría la pena complementar esta plataforma con algunos módulos como: módulo de consultas y reportes, módulo de mantenimiento (ingreso y actualización de indicadores por parte de las instituciones responsables y corresponsables), módulo de herramientas y metodologías.

En el módulo de herramientas y metodologías podrían incluirse, el marco conceptual del seguimiento y evaluación, guía para la formulación de indicadores, guía para la conformación de mesas técnicas, fichas técnicas, planes de trabajo, lineamientos para el seguimiento y evaluación, entre otras herramientas que podrían ser desarrolladas con la finalidad de estandarizar el proceso.

Existen otros sistemas desarrollados que aportan información importante para el seguimiento y evaluación como el Sistema Nacional de Inversión Pública SNIPgt y el Sistema de Gestión, Ejecución y Análisis de Información del Sistema Nacional de Cooperación para el Desarrollo SIGEACIgt. Estos sistemas se han desarrollado en el marco del Sistema Nacional de Planificación con la finalidad de que la planificación e inversión respondan a una misma visión del desarrollo.

La articulación de los sistemas contribuiría en generar información de los programas y proyectos de inversión pública y cooperación internacional, a fin de evidenciar la contribución de estos a las metas de las prioridades nacionales del desarrollo. De esa manera se pueden ir sumando los sistemas de las demás instituciones hasta contar con un Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación, articulado.

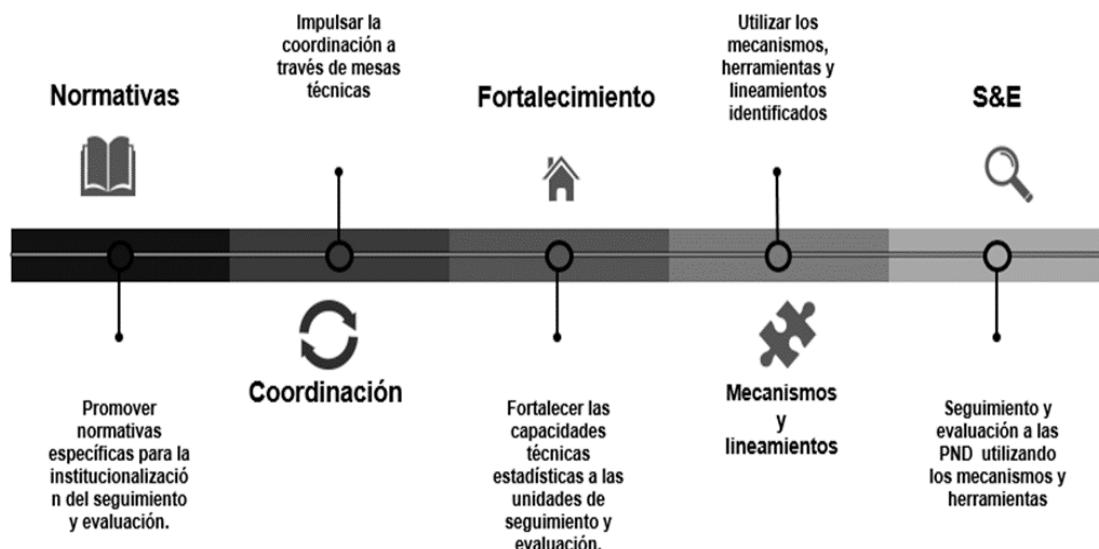
### **6.5.2. Lineamientos sobre mecanismos y lineamientos**

- El CONADUR deberá emitir punto resolutivo para regular y normar los mecanismos y herramientas que se utilizaran para el seguimiento y evaluación de las PND.
- SEGEPLAN deberá proveer y socializar los mecanismos, herramientas lineamientos y metodologías para estandarizar el proceso.
- SEGEPLAN y las instituciones responsables y corresponsables deberán articular sus sistemas de seguimiento para conformar el Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación.
- SEGEPLAN deberá fortalecer la plataforma PNDgt, con módulos que permitan el acceso a las instituciones de ingresar la actualización de las metas e indicadores bajo su responsabilidad.
- SEGEPLAN deberá brindar asesoría técnica sobre los mecanismos, herramientas, metodologías creadas para este proceso.
- Las instituciones responsables y corresponsables deberán utilizar los mecanismos, herramientas, metodologías puestas a disposición por SEGEPLAN.

## 6.6. Ruta estratégica

Para la implementación de la estrategia se propone la siguiente ruta estratégica que está conformada por los ejes y objetivos abordados con anterioridad para que de forma secuencial pueda llevarse a cabo la presente estrategia.

**Figura 24. Ruta estratégica para el seguimiento y evaluación de las Prioridades Nacionales del Desarrollo**



Fuente: elaboración propia.

En un primer momento se considera imprescindible contar con normativas que regulen y orienten el seguimiento y la evaluación, con base en esa normativa se podrán desarrollar los siguientes pasos de la ruta estratégica con lo que se consolida una gestión efectiva de seguimiento y evaluación de las PND.



## **CONCLUSIONES**

1. Se diseñó la estrategia en torno a tres temas claves como la coordinación interinstitucional, generación de información estadística y mecanismos y lineamientos que de manera conjunta fomentan la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las PND.
2. Se identificó, que a través de mesas técnicas con roles y funciones definidas, es posible promover una efectiva coordinación de los actores involucrados en el seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.
3. Se determinó que para la generación de información estadística de calidad es necesario el fortalecimiento de capacidades técnicas y financieras para posteriormente llevar a cabo las fases y pasos del sistema estadístico.
4. La estrategia establece una serie de lineamientos en cada eje, así también, propone una ruta estratégica y un mecanismo de coordinación.



## **RECOMENDACIONES**

1. Impulsar desde el CONADUR, a través de la secretaría técnica que ejerce SEGEPLAN, la revisión, aprobación y posterior implementación de la estrategia propuesta.
2. A las instituciones, asumir los roles y funciones establecidas en el marco de las mesas técnicas para coadyuvar a una efectiva coordinación interinstitucional.
3. Al ente rector de la estadística, promover espacios para el fortalecimiento de capacidades técnicas y posteriormente desarrollar las fases y/o pasos del sistema estadístico.
4. Finalmente, que los lineamientos propuestos en cada eje puedan ser atendidos por las entidades competentes, así como utilizar los mecanismos existentes para garantizar la adecuada gestión del seguimiento y evaluación de las prioridades nacionales del desarrollo.



## REFERENCIAS

1. Acuerdo Gubernativo No. 540-2013. Diario de Centro América. Guatemala. 30 de diciembre de 2013. Recuperado de <https://www.contraloria.gob.gt/wp-content/uploads/2018/02/9-REGLAMENTO-LEY-ORGANICA-DEL-PRESUPUESTO-ACUERDO-GUB-540-2013.pdf>
2. Asenjo, C. (2016). *Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas*. España: Eurosocial. Recuperado de [http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977721-DT\\_45\\_guiade%20de%20evaluacion\(montado\).pdf](http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977721-DT_45_guiade%20de%20evaluacion(montado).pdf)
3. BID. (2015). *Construyendo gobiernos efectivos*. Whashington D.C.: Autor.
4. BID y CLAD. (2007). *Modelo abierto y gestión para resultados*. Whashington D.C: Autor. Recuperado de <https://docplayer.es/10773826-Modelo-abierto-de-gestion-para-resultados-en-el-sector-publico.html>
5. Cepal. (2017). *Informe anual sobre el progreso y los desafíos regionales de la agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible en América Latina y el Caribe*. Guatemala: Cepal. Recuperado de <https://www.cepal.org/es/publicaciones/41173-informe-anual-progreso-desafios-regionales-la-agenda-2030-desarrollo-sostenible>

6. CONADUR. (2016). *Punto Resolutivo 5-2016*. Guatemala: SEGEPLAN.  
Recuperado de  
[http://sistemas.segeplan.gob.gt/share/SCHE\\$DISCODE/NAC\\_PROD/NAC\\_9999\\_C\\_04-2016\\$05.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/share/SCHE$DISCODE/NAC_PROD/NAC_9999_C_04-2016$05.pdf)
7. CONADUR. (2017). *Punto Resolutivo 08-2017*. Guatemala: SEGEPLAN.  
Recuperado de  
[http://sistemas.segeplan.gob.gt/share/SCHE\\$DISCODE/NAC\\_PROD/NAC\\_9999\\_E\\_05-2017.pdf](http://sistemas.segeplan.gob.gt/share/SCHE$DISCODE/NAC_PROD/NAC_9999_E_05-2017.pdf)
8. CONADUR. (2019). *Punto Resolutivo No. 07-2019. Artículo 5*. Guatemala:  
SEGEPLAN.
9. CONADUR y SEGEPLAN. (2018). *Estructura de la Estrategia de implementación de las prioridades nacionales del desarrollo*.  
Guatemala: SEGEPLAN. Recuperado de  
<https://www.pnd.gt/Home/Documentos>
10. Decreto 11-2002. *Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural*. Diario de Centro América. Guatemala. 12 de marzo de 2002.
11. Ilpes Garnier, L. (2000). *Función de coordinación de planes y políticas*. Santiago, Chile: CEPAL. Recuperado de  
[https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7269/1/S99120991\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/7269/1/S99120991_es.pdf)
12. INE. (2006). *Estrategia Nacional de Desarrollo Estadístico*. Guatemala: Autor.  
Recuperado de file:///C:/Users/HP/Downloads/2257.pdf
13. INE. (2017). *Estrategia para la gestión de estadística con énfasis en líneas base*. Guatemala: Autor. Recuperado de  
<https://www.ine.gob.gt/images/egge.pdf>

14. Martínez, R. C. (2012). *Caracterización de una turbina axial y creación de aplicación gráfica para procesamiento de datos*. España: Universidad de Jaén.
15. Martínez, R. V. (2017). *Fuentes de datos estadísticos para proyectos empresariales*. (Trabajo de grado) Universidad de Valladolid. España. Recuperado de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/35037/TFG-O-1512.pdf;jsessionid=EC512EADF2FCC3C92D529D2C88DC4851?sequence=1>
16. PNUD. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. New York, Estados Unidos. Autor. Recuperado de 2021, de [http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual\\_completo.pdf](http://web.undp.org/evaluation/handbook/spanish/documents/manual_completo.pdf)
17. SEGEPLAN. (2015). *Informe final de cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio*. Guatemala: Autor.
18. SEGEPLAN. (2017). *Examen nacional voluntario*. Guatemala: Autor. Recuperado de <https://www.pnd.gt/Home/Documents>
19. SEGEPLAN. (2018). *Estructura de la Estrategia de Implementación de las Prioridades Nacionales de Desarrollo*. Guatemala: Autor.
20. SEGEPLAN. (2019). *Marco conceptual seguimiento y evaluación*. Guatemala: Autor.
21. SEGEPLAN. (2021). *III Revisión Nacional Voluntaria*. Guatemala: Autor. Recuperado de [https://pnd.gt/Home/Revision\\_doc](https://pnd.gt/Home/Revision_doc)

22. SEGEPLAN y MINFIN. (2013). *Guía conceptual de planificación y presupuesto por resultados* (1<sup>a</sup> edición). Guatemala: SEGEPLAN. Recuperado de <https://www.segeplan.gob.gt/nportal/index.php/instrumentos-planificacion/file/648-guia-conceptual-gestion-por-resultados-gpr>
23. Servicios de Ingeniería. S.L. (24 de 10 de 2018). *Rendimiento de turbinas hidráulicas.* Recuperado el 24 de 10 de 2018, de [http://www.asing.es/rendimiento\\_turbinas\\_hidraulicas.php](http://www.asing.es/rendimiento_turbinas_hidraulicas.php)
24. Valencia, J. (11 de mayo 2015). *Informe de Turbomáquinas, practica impacto jet.* [Mensaje en un blog]. Recuperado de [www.blogspot.com](http://www.blogspot.com).

## APÉNDICES

A continuación, se presenta la lista de apéndices

### Apéndice 1. Cuestionario utilizado en las entrevistas

Nombre	completo	del	entrevistado:
Institución	a	la	que pertenece:
Dirección o unidad a la que pertenece: _____			
Puesto	que	ocupa	actualmente:
_____			

1. ¿Conoce cuáles son las Prioridades Nacionales del Desarrollo?
2. ¿Qué herramientas utiliza actualmente para realizar seguimiento y evaluación?
3. ¿Considera que los mecanismos y herramientas son suficientes para el seguimiento y evaluación?
4. ¿Qué considera que debería mejorarse en el proceso de seguimiento y evaluación?
5. ¿Qué mecanismo utiliza realizar seguimiento y evaluación?
6. ¿Qué mecanismo de seguimiento y evaluación considera podría contribuir a mejorar el proceso?
7. ¿Qué otros aspectos mejorarían en el proceso?
8. Mencione 3 elementos que considere necesarios para una buena coordinación y articulación entre actores para el seguimiento y evaluación.

Continuación apéndice 1.

9. Mencione 3 mecanismos indispensables para un efectivo seguimiento y la evaluación.
10. Mencione 3 herramientas que faciliten el seguimiento y la evaluación.
11. Mencione 3 elementos necesarios para generar información estadística oportuna.
12. Mencione 3 elementos indispensables para generar información estadística de calidad

Fuente: elaboración propia.

## Apéndice 2. **Lista de la diez Prioridades Nacionales del Desarrollo**

	Reducción de la pobreza y protección social
	Acceso a servicios de salud
	Acceso al agua y gestión de los recursos naturales
	Empleo e inversión
	Seguridad alimentaria y nutricional
	Valor económico de los recursos naturales
	Fortalecimiento institucional, seguridad y justicia
	Educación
	Reforma fiscal integral
	Ordenamiento territorial

Fuente: elaboración propia.

### **Apéndice 3. Control para el seguimiento y evaluación de las PND**

Nombre de la Prioridad Nacional del Desarrollo:

---

---

Nombre de la Meta:

---

---

Nombre del indicador:

---

---

Nombre de la institución responsable:

---

---

Nombre de la institución corresponsable:

---

---

Nombre de la Agencia Custodia:

---

---

Nombre del enlace técnico:

---

---

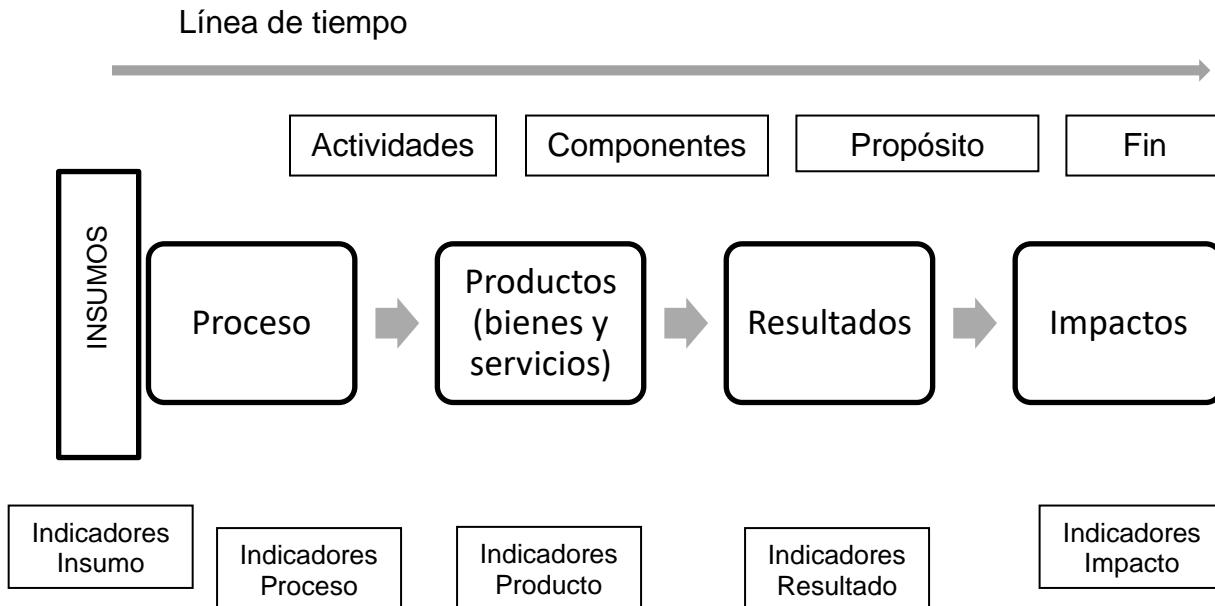
Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 4. Ejemplo de matriz de indicadores de resultados

	Indicador	Definición	Fórmula de cálculo	Detalle del indicador	Medio de verificación	Metas	Supuestos
FIN							
PROPÓSITO							
COMPONENTE							
ACTIVIDAD							

Fuente: elaboración propia.

#### Apéndice 5. Indicadores por ámbito de control



Fuente: elaboración propia con base en ILPES (2013).

## Apéndice 6. Principales criterios para validación de indicadores

Criterios	Descripción
Pertinencia	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla cada institución para reflejar el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales.
Relevancia	Asegurarse que se está midiendo los objetivos vinculados a lo estratégico.
Homogeneidad	Implica preguntarse cuál es la unidad de producto (atenciones médicas, asesorías legales, visitas inspectivas entre otros)
Independencia	Los indicadores deben responder en lo fundamental a las acciones que desarrolla y controla la institución o a las variables del entorno que se vean afectadas directamente por esas acciones.
Costo	La obtención de la información para la elaboración del indicador debe ser a costos que tengan correlación con los recursos que se invierten en la actividad.
Confiabilidad	Digno de confianza, independiente de quién realice la medición. En principio la base estadística de los indicadores debe estar en condiciones de ser auditada por las autoridades de la institución y examinada por observadores externos.
Oportunidad	Debe ser generado en el momento oportuno dependiendo del tipo de indicador y de la necesidad de su medición y difusión
Focalizado en áreas controlables	Focalizado en áreas susceptibles de corregir en el desempeño de los organismos públicos generando a la vez responsabilidades directas en los funcionarios y el personal.
No-redundancia	Debe ser único y no repetitivo
Participación	Su elaboración debe involucrar en el proceso a todos los actores relevantes, con el fin de asegurar la legitimidad y reforzar el compromiso con los objetivos e indicadores resultantes.

Fuente: elaboración propia, con base en Ilpes (2005).