

# GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO DE INTERVENCIONES PÚBLICAS



**mideplan**  
Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica

**351.003  
C8375gi**

Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Área de Evaluación y Seguimiento. Unidad de Seguimiento.  
Guía para el seguimiento de intervenciones públicas / Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. -- San José, CR : MIDEPLAN, 2021.  
1 recurso en línea (33 p.)

ISBN 978-9977-73-207-7  
Disponible en <https://biblioteca.mideplan.go.cr>

1. EVALUACION. 2. GUIA TECNICA. 3. INTERVENCIONES PUBLICAS. 4. SEGUIMIENTO Y EVALUACION. 5. GpRD. 6. COSTA RICA. I. Título.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.  
Área de Evaluación y Seguimiento (AES). Unidad de Seguimiento (USG).

**Elaboración:**

Ana Lorena Morales Barboza (Coordinadora), Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
María Rojas Rojas, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan

**Revisión General:**

Florita Azofeifa Monge, Gerente, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
Yira Rodríguez Pérez, Asesora de Despacho, Mideplan.  
Silvia Elena Castillo Sánchez, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
Ligia Gamboa Araya, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
José Eddy Peña Montiel, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
Marjorie Valerín Granados, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan  
Gilbert Rodríguez Zúñiga, Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan

**Revisión filológica:**

Unidad de Comunicación, Mideplan

**Diagramación:**

Alejandro Mora, Despacho Ministerial, Mideplan

© Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica, San José, Costa Rica.

Tel: (506) 2202-8400 ■ E-mail: [unidadseguimiento@mideplan.go.cr](mailto:unidadseguimiento@mideplan.go.cr)

Página web: [www.mideplan.go.cr](http://www.mideplan.go.cr)

Se permite la reproducción total o parcial, citando apropiadamente su fuente.

*NOTA: Este documento constituye parte del conjunto de manuales, guías y otros documentos orientadores, que han sido elaborados por Mideplan para impulsar la acción coordinada e integral de las instituciones públicas que forman parte del Sistema Nacional de Planificación (SNP). Dichos documentos desarrollan temas del quehacer que es necesario realizar como parte del ciclo de planificación, bajo el cual se ofrece una visión de conjunto de las diversas etapas de la planificación nacional.*

# CONTENIDO

<b>SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b> .....	4
<b>PRESENTACIÓN</b> .....	5
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	6
<b>I. MARCO CONCEPTUAL</b> .....	8
1.1 Intervenciones Públicas (Políticas, Planes, Programas y Proyectos) .....	9
1.2 Ciclo de planificación y la etapa del seguimiento y la evaluación .....	9
1.3 Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) .....	10
1.4 Cadena de Resultados .....	11
1.5 El Seguimiento .....	12
1.6 Relación entre seguimiento, evaluación y otros conceptos .....	13
1.7 Criterios de calidad de un sistema de seguimiento .....	14
<b>II. PASOS PARA LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO EN UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA</b> .....	16
2.1 Construcción del sistema de seguimiento .....	17
2.1.1 Revisión de los componentes de la programación de la intervención .....	17
2.1.2 Revisión o replanteamiento de los indicadores .....	17
2.1.3 Determinación de la viabilidad del seguimiento (Evaluabilidad) .....	18
2.2 Análisis de los resultados .....	19
2.2.1 Recolección y levantamiento de la información para el seguimiento (técnicas e instrumentos) .....	19
2.2.2 Valoración de la calidad de la información .....	21
2.2.3 Valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de la intervención, según los tiempos previstos .....	23
2.2.4 Identificación y análisis de los obstáculos, logros y riesgos .....	23
2.2.5 Análisis de la relación entre el avance de la meta establecida con la ejecución presupuestaria .....	24
2.2.6 Análisis de contexto y coyuntura .....	24
2.2.7 Registro en un sistema informático .....	25
2.3 Diseño de acciones de mejora .....	25
2.4 Verificación de la información .....	26
2.5 Presentación de los resultados .....	27
2.6 Comunicación y divulgación del seguimiento a intervenciones públicas .....	28
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	30
Anexo 1: Síntesis de pasos y actividades para la elaboración y aplicación del proceso de seguimiento en una intervención pública .....	31
Anexo 2: Etapas para la Construcción de Indicadores .....	32
Anexo 3: Factores del contexto que ayudan al análisis .....	33

## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

<b>AES</b>	Área de Evaluación y Seguimiento
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>GpRD</b>	Gestión para Resultados en el Desarrollo
<b>Mideplan</b>	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica
<b>OCDE</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
<b>ODS</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PND</b>	Plan Nacional de Desarrollo
<b>PpRD</b>	Planificación para Resultados en el Desarrollo
<b>SINE</b>	Sistema Nacional de Evaluación
<b>SMART</b>	Iniciales en inglés para específicos, medible, alcanzable y realista, relevante y específico en el tiempo
<b>SPS</b>	Secretarías de Planificación Sectorial
<b>SPSS</b>	Programa Estadístico para Ciencias Sociales
<b>Stata</b>	Programa Estadístico para el Análisis de Datos
<b>UCR</b>	Universidad de Costa Rica
<b>UPI</b>	Unidad de Planificación Institucional
<b>USG</b>	Unidad de Seguimiento, Mideplan

## PRESENTACIÓN

El Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan), en cumplimiento de sus atribuciones legales, artículo 11 de la Constitución Política, *Ley de Planificación Nacional No. 5525* y sus reglamentos, *Ley de la Administración Financiera de la República* y *Presupuestos Públicos No. 8131*, la Directriz 093-P de establecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo como modelo para Costa Rica, el Acuerdo Internacional para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el acuerdo de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y a partir de la experiencia de 27 años del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), de donde emanan los lineamientos técnicos y metodológicos para el seguimiento a Planes Nacionales de Desarrollo (PND) como instrumento fundamental de Planificación de Costa Rica.

Esta guía muestra el marco normativo, conceptual, instrumental y metodológico básico que permitirá la estandarización, el fortalecimiento y la aplicación de la función de seguimiento en el marco del SINE, se pretende orientar a los Sectores y a las Instituciones en la construcción y aplicación del proceso de seguimiento a intervenciones públicas (políticas, planes, programas y proyectos). Lo que permitirá mejorar la programación, el cumplimiento de los objetivos de las intervenciones públicas, el mejoramiento de la gestión pública, la transparencia y la rendición de cuentas en beneficio de la ciudadanía. Por ende, el seguimiento a los avances y el cumplimiento de los objetivos de las políticas públicas no solo es importante por los datos y evidencias que recolecta, sino que también realimenta la formulación de nuevas políticas públicas en complemento con la evaluación.

## INTRODUCCIÓN

La Unidad de Seguimiento (USG) del Área de Evaluación y Seguimiento (AES) del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (Mideplan) en el marco de sus atribuciones como responsable del seguimiento y la evaluación del Sistema Nacional de Planificación (SNP) y del Subsistema de Seguimiento y Evaluación y bajo las orientaciones del enfoque de GpRD, pone a disposición la **Guía para el Seguimiento de Intervenciones Públicas**.

La elaboración de la guía se basa en la experiencia de la Unidad de Seguimiento (USG) del Área de Evaluación y Seguimiento (AES) del Mideplan, las personas funcionarias de la USG han recopilado una amplia experiencia mediante la aplicación de la función de seguimiento a siete Planes Nacionales de Desarrollo (PND) durante casi tres décadas.

La Guía está dirigida a los funcionarios del Sistema Nacional de Planificación (SNP), del Sistema Nacional de Evaluación (SINE), específicamente, de las Secretarías de Planificación Sectorial (SPS) y Unidades de Planificación Institucional (UPI) y al personal técnico responsable de ejecutar las intervenciones públicas y realizar el seguimiento de los avances de las mismas. Además, puede ser de interés para la academia, las organizaciones no gubernamentales, organismos internacionales y la sociedad en general.

El objetivo de la Guía es orientar en la ejecución del proceso de seguimiento a intervenciones públicas, para coadyuvar a mejorar la gestión pública, mediante:

1. La promoción de una cultura de gestión pública orientada a resultados en la medida en que la intervención pública esté basada en indicadores que permitan observar el avance o comportamiento de la gestión en las dimensiones de eficiencia, eficacia, calidad e impacto.
2. El fortalecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas de la función pública, ya que brinda a la ciudadanía, a grupos de presión, a los entes contralores y a los diferentes actores políticos e institucionales, un acceso a información amplia, confiable y continua sobre los avances del gobierno en la consecución de los compromisos asumidos, lo cual, a su vez, permite ejercer un verdadero control político y ciudadano sobre la gestión y la utilización de los recursos públicos.
3. Determinar el grado de avance de la intervención pública y comunicarlo oportunamente a tomadores de decisiones y así poder detectar en forma oportuna, dificultades, señalar nuevos rumbos y ajustes necesarios para la toma de decisiones que posibiliten alcanzar los resultados, metas y objetivos esperados de la intervención.
4. Brindar información pertinente, real y oportuna sobre el desempeño general a los gestores y retroalimentar y mejorar la adopción de decisiones también en el nivel de los procesos.

La Guía está estructurada en dos capítulos sustantivos: I. Marco conceptual, el cual ubica las intervenciones públicas como el objeto del seguimiento que constituyen una etapa fundamental del Ciclo de la Planificación, basado en un modelo de la gestión de resultados en el desarrollo. El capítulo II. Donde se establecen los pasos para la formulación y aplicación del proceso del seguimiento a intervenciones públicas mediante los siguientes pasos: la preparación y la construcción del seguimiento, el análisis de los resultados, la elaboración y el seguimiento a las acciones de mejora, la verificación de la información, la presentación de los resultados y, por último, la divulgación de los resultados. En los anexos se presenta una síntesis de los pasos y actividades y los factores que determinan el contexto.

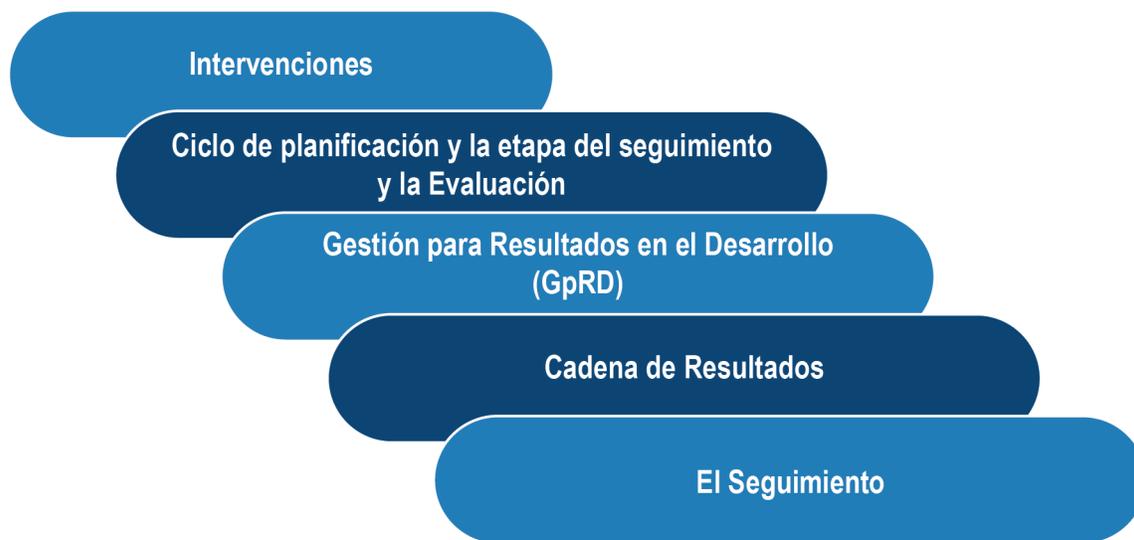
## I. MARCO CONCEPTUAL

En las intervenciones públicas el proceso de seguimiento facilita la recolección de la información, que fortalece la toma de decisiones que permiten para ajustar la intervención pública y así aumentar las posibilidades de cumplir los objetivos. Asimismo, el seguimiento es una herramienta de análisis e información que permite tomar decisiones estratégicas oportunas sobre la base de un análisis del avance y cumplimiento de los objetivos propuestos y su entorno.

El seguimiento se centra en reportar los avances (la situación) de los objetivos de cara a los resultados, comparando él debe ser (avance programado), con lo que es (avance real), mediante indicadores y metas.

A continuación, se describen los elementos fundamentales, la comprensión del concepto de seguimiento y su aplicación a intervenciones públicas.

Diagrama 1: Conceptos relacionados con el proceso de Seguimiento



**Fuente:** Mideplan, 2021. Elaboración propia.

## 1.1 Intervenciones Públicas (Políticas, Planes, Programas y Proyectos)<sup>1</sup>

Para Mideplan (2014), una política se define como un curso de acción definido para orientar o alcanzar un fin, expresado en directrices, lineamientos, objetivos estratégicos y acciones sobre un tema.

En relación con el plan, lo define como el conjunto integrado de programas que responden al cumplimiento de objetivos y metas de desarrollo, que se ejecutan en el corto, mediano y largo plazo y que cuentan con recursos.

El programa, conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos y comunes.

Por lo que respecta al proyecto, lo define como conjunto articulado de actividades integradas, destinado a lograr objetivos específicos, con un presupuesto dado y un tiempo determinado, orientado a la producción de bienes y servicios.

## 1.2 Ciclo de planificación y la etapa del seguimiento y la evaluación

La Planificación para Resultados en el Desarrollo (PpRD) debe entenderse como un ciclo continuo que va desde la estimación de necesidades (diagnóstico) hasta la evaluación de los efectos e impactos de la acción pública en la atención de esas necesidades. La secuencia sistémica de un proceso de planificación se muestra en el diagrama 1.

Diagrama 2: Ciclo de la planificación



**Fuente:** Mora, Juan Carlos (2009) y artículo 2 del Decreto 37735-PLAN.

<sup>1</sup> Para mayor orientación sobre el tema se puede consultar el documento Marco referencial de las Intervenciones Públicas: Guía para la planificación en Costa Rica, Mideplan, 2021

La función de evaluación considera el seguimiento como uno de sus procesos intrínsecos y no puede concebirse de manera aislada, asimismo, la función de evaluación y el seguimiento tienen como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas. La evaluación es una valoración que comprende un análisis sistemático y objetivo de un conjunto de criterios de valor preestablecidos, que permiten emitir juicios y/o medir algo<sup>2</sup>.

El seguimiento y la evaluación están directamente relacionadas con la determinación del mérito de los instrumentos de planificación en relación con su capacidad para satisfacer las necesidades de la población, mediante procedimientos sistemáticos y transparentes (en cuanto a métodos y técnicas aplicadas para levantar y analizar información acerca del objeto de estudio) y criterios definidos previamente a la ejecución del estudio evaluativo (Mideplan. Manual para el Diseño y Ejecución de Evaluaciones Estratégicas. 2012).

Martin (2005) plantea que la evaluación debe apoyarse en un sistema de indicadores que no solo den cuenta de los resultados alcanzados; sino además de los aprendizajes logrados y los ajustes realizados. De ahí que el seguimiento reviste en suma importancia, dado que este proporciona datos actualizados sobre los resultados en la aplicación de los indicadores.

### 1.3 Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD)

La Gestión para Resultados en el Desarrollo (GpRD) es un instrumento de la nueva gestión pública orientado a fortalecer la capacidad del Estado para promover el desarrollo, constituyendo un marco de referencia para "(...)facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público con el fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones". En este contexto, en el documento Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica. Mideplan. (2016) define la GpRD "(...) como una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos del desarrollo para generar el mayor valor público posible a través del uso de instrumentos de gestión que, en forma colectiva, coordinada y complementaria, deben implementar las instituciones públicas para generar los cambios sociales con equidad y en forma sostenible en beneficio de la población de un país". Para Mideplan, es "(...) una estrategia de gestión que se centra en el logro de los objetivos para el desarrollo y los resultados (productos, efectos e impactos)"<sup>3</sup>.

<sup>2</sup> Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

<sup>3</sup> El tema de Gestión para Resultados en el Desarrollo, es desarrollado en el documento *Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica*.

En la GpRD la planificación es un pilar, donde son considerados el seguimiento y la evaluación como partes fundamentales, cuando se planifica no solo se deben identificar los resultados que se buscan, sino también definir como se seguirán y evaluarán dichos resultados, es decir, en la planificación se deben asegurar las actividades para el seguimiento y la evaluación de lo programado. La tercera función esencial<sup>4</sup> de la PpRD la constituye el seguimiento y la evaluación que tiene como propósito mejorar la acción pública, mediante la rendición de cuentas, la asignación y la dirección de los recursos en las intervenciones públicas.

En el marco de la GpRD el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) ha definido el sistema de monitoreo como un instrumento para gestionar el sector público mediante un conjunto de indicadores que permiten verificar el cumplimiento de los objetivos y de sus expresiones cuantitativas: las metas.

Por otro lado, el sistema de seguimiento debe dar cuenta del desempeño de las instituciones, los programas o los proyectos. En el ámbito de las políticas públicas, el desempeño se define como la medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios, normas y directrices específicos u obtiene resultados de conformidad con las metas o los planes establecidos (OCDE, 2002).

## 1.4 Cadena de Resultados

Un instrumento básico en la GpRD es la cadena de resultados, la cual permite comprender "(...) el proceso de transformación de los insumos y actividades en productos, de cuya utilización se obtienen efectos e impactos para el desarrollo sostenible y la consecuente generación de valor público". En este sentido, la GpRD busca "(...) colocar en primer lugar los resultados que se desea alcanzar y definir, en función de estos, la mejor combinación de insumos, actividades y productos para lograrlo."<sup>5</sup>

La cadena de resultados es una "(...)definición lógica de cómo una secuencia de insumos, actividades, productos y de aprovechamiento del producto relacionados directamente con la intervención, interactúan y establecen las vías por las que se logran los efectos y los impactos."<sup>6</sup>

<sup>4</sup> Se habla de la tercera porque la función de coordinación y concertación se maneja como una sola, asociada con el plano político y organizativo de la planificación para resultados en el desarrollo.

<sup>5</sup> García López, Roberto y otros. (2011). "Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales". Pág.18.

<sup>6</sup> Glosario de conceptos homologados. MIDEPLAN- FOCEVAL-Asesoría.

Diagrama 3: La cadena de resultados



Fuente: Manual de Evaluación, Mideplan, 2018.

## ¿Qué se entiende por Resultado?

“Los Resultados son cambios en el estado o condición que derivan de una relación causa efecto. Existen tres tipos de cambios (intencionados o no intencionados, positivos o negativos) que pueden ser considerados en una intervención pública de desarrollo: productos, efectos e impactos.”

Fuente: UNDG agreed RBM terminology

El valor público es esencial, ya que este existe cuando las intervenciones que ejecuta el gobierno constituyen medios eficaces y eficientes para atender necesidades o demandas sociales que sean políticamente deseables y legitimadas democráticamente.

Mideplan define valor público como “(...) la capacidad del Estado para dar respuesta a problemas relevantes de la población en el marco del desarrollo sostenible, ofreciendo bienes y servicios eficientes, de calidad e inclusivos, promoviendo oportunidades, dentro de un contexto democrático”.<sup>7</sup>

## 1.5 El Seguimiento

seguimiento es fundamental para dirigir la toma de decisiones por medio de una serie de alertas que indican, en una situación concurrente o durante su ejecución, el estado y la calidad del desempeño y en una situación ex post, si las acciones ejecutadas están cumpliendo las expectativas que se plantearon. Además, puede ser una fuente de información fundamental para las evaluaciones que se desarrollen.

<sup>7</sup> El tema de valor público, es desarrollado en los documentos Marco Conceptual y Estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica y Metodología para el diseño de estrategia institucional enfocada en la creación de valor público.

Por su parte Mideplan (2012) define el seguimiento como un proceso sistemático y periódico de la ejecución de una intervención pública para conocer el avance en la utilización de los recursos asignados y en el logro de los objetivos, con el fin de detectar oportunamente, deficiencias, obstáculos o necesidades de ajuste.

El seguimiento establece la coherencia entre la ejecución de acuerdo con lo planificado, es una actividad, principalmente, descriptiva, con la cual se pretende recolectar datos, lo más confiables posibles en distancias periódicas de tiempo, de tal forma que se cuente con series de tiempo continuas para reconocer el desarrollo de lo previsto en la planificación. (Stockmann, R. 2009).

## **1.6 Relación entre seguimiento, evaluación y otros conceptos**

La evaluación y el seguimiento son conceptos diferentes y complementarios; la evaluación al ser una investigación aplicada, incluye análisis que valora e incluso, podría cuestionar, la intervención pública misma y sus resultados y recomendar variaciones sustantivas, mientras que el seguimiento se centra en la medición de la intervención pública durante su ejecución, comparando los resultados esperados (programados) con los obtenidos, no se centra en la valoración crítica de la estrategia utilizada por el ejecutor. La evaluación, consecuentemente, obtendría de los informes de seguimiento, líneas base consistentes, continuas y longitudinales, que permitan utilizarse como insumos para los análisis evaluativos derivados (ex ante, durante y ex post) de cualquier intervención pública.

Por otra parte, la relación del seguimiento con otros conceptos, como la relación que existe entre el seguimiento y control interno, ya que son procesos continuos y dan información para la toma de decisiones a distintos niveles de la gerencia. El seguimiento se centra en reportar los avances (la situación) de los objetivos de cara a los resultados, comparando el deber ser (avance programado), con lo que es (avance real), mediante indicadores y metas, mientras el control interno vela porque la gestión institucional cumpla con sus objetivos mediante un sistema de auditoría que garantice razonablemente la observancia de las normas, principios, lineamientos, procedimientos que permitan el uso eficientemente de los recursos, minimizando los riesgos mediante su identificación, valoración y un plan de acción de administración de los mismos.

Con respecto al concepto de monitoreo para Mideplan (2014) se entiende como un proceso puntual y continuo de captación de información, es una actividad donde se recolecta y se registran los datos que constituirán las bases que posteriormente se utilizarán como insumo para el seguimiento y la evaluación.

*Esta guía utiliza el concepto de seguimiento únicamente, ya que el monitoreo de los datos relacionados con los avances es una responsabilidad de los ejecutores que se debe hacer con mayor frecuencia y en una constante observación.*

## 1.7 Criterios de calidad de un sistema de seguimiento

Un sistema de seguimiento debe cumplir con criterios de calidad<sup>8</sup> que permitan la mejora continua en la implementación y la ejecución de una intervención.

Diagrama 4: Criterios de calidad necesarios en una intervención

**Utilidad:** el seguimiento debe brindar un valor agregado a un plan, programa o proyecto en su etapa de ejecución, ya que, un seguimiento elaborado solamente por obligación genera información que no puede ser aprovechada por el sistema de seguimiento y no valdrá el esfuerzo invertido. Debe permitir la detección oportuna de dificultades para señalar nuevos rumbos y ajustes necesarios que posibiliten alcanzar los resultados, metas y objetivos esperados de la intervención.

**Credibilidad:** la recopilación de los datos debe asegurarse de manera que siga un proceso claramente definido y que los métodos aplicados aseguren la confiabilidad y validez de la información.

**Eficiencia:** debe propiciar la participación de los diferentes actores involucrados en la implementación de la política, plan, programa o proyecto, de manera que la información recopilada se ajuste al diseño del sistema, perspectivas, intereses y necesidades de los encargados.

**Eficacia:** la información resultado del seguimiento debe estar disponible de forma oportuna, a tiempo para que la toma de decisiones este respaldada.

**Participación:** para aumentar la probabilidad de que los diversos usuarios del sistema aprovechen la información generada, es recomendable involucrarlos en el diseño del sistema y considerar sus perspectivas, intereses y necesidades.

**Imparcialidad:** el seguimiento de una política, plan, programa o proyecto es una tarea continua, por lo tanto, sus procedimientos deben ser estandarizados.

**Fuente:** Monitoreo y seguimiento de los PMGIRS Peña, Carol (2011).

<sup>8</sup> Peña, Carol (octubre 2011). Monitoreo y seguimiento de los PMGIRS.

Todo sistema de seguimiento debe fundamentarse en cuatro elementos:

#### Apropiación

Se debe identificar la demanda de información sobre desempeño y avance o cumplimiento.

#### Gestión

Es importante definir quién va a estar a cargo del sistema. Asimismo, el cómo y dónde resulta crucial para la sostenibilidad del mismo.

#### Mantenimiento

Identificar quién va a recabar qué tipo de información y cuándo y asegurarse que la información fluya horizontal y verticalmente en el sistema.  
Establecer relaciones claras entre acciones y resultados.  
Perfeccionar y modernizar sistemas, procedimientos y tecnologías.  
Al personal y los gestores se les debe ofrecer capacitación periódica.

#### Credibilidad

Datos válidos y confiables ayudan a garantizar la credibilidad del sistema.  
Contar con la posibilidad de informar todos los datos, buenos y malos.

**Fuente:** Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2005). Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados.

La realización del seguimiento requiere de una serie de elementos básicos y elementales para que se cumpla con su propósito, por lo que para su realización es fundamental la aplicación del seguimiento en una intervención pública, a continuación, se presentan los pasos establecidos para este fin.

## II. PASOS PARA LA ELABORACIÓN Y APLICACIÓN DEL PROCESO DE SEGUIMIENTO EN UNA INTERVENCIÓN PÚBLICA

El ciclo de planificación tiene una secuencia sistémica de un proceso que va desde el diagnóstico hasta el seguimiento y la evaluación de la acción pública (resultados). El seguimiento a las intervenciones públicas se concibe como un proceso sistemático y periódico que tiene diferentes pasos esenciales (anexo 1 una síntesis de los pasos y actividades) establecidos desde la experiencia de los ejecutores de esta función en el Mideplan, estas aplican para cualquier intervención pública ya sea una política, plan, programa y proyecto, siempre se deben tomar en cuenta las particularidades del objeto de análisis. La secuencia sistémica de un proceso de seguimiento en una intervención pública se muestra en la figura 2.

Diagrama 5: Pasos para la aplicación del proceso de seguimiento



**Fuente:** Mideplan (2021). Elaboración propia.

A continuación, la descripción, los pasos y las actividades a desarrollar, para la aplicación del proceso de seguimiento:

## 2.1 Construcción del sistema de seguimiento

La preparación y la construcción es el paso mediante el cual se revisa y estudia la intervención pública y se determina si se cuenta con los elementos y claridad necesaria para su realización, se debe considerar que de esto depende el desarrollo del seguimiento. Para lo que se deben identificar los aspectos más importantes que serían objeto de análisis, lo que implica:

### 2.1.1 Revisión de los componentes de la programación de la intervención

Antes de iniciar con el diseño del proceso de seguimiento es necesario revisar la intervención pública para complementar, aclarar o detallar información útil, así como, facilitar el consenso con todos los involucrados respecto a cada uno de los componentes de la intervención pública para que el proceso sea viable.

Este proceso se debe llevar a cabo con la participación del mayor número de actores implicados en la intervención pública o al menos una muestra representativa de los mismos.

### 2.1.2 Revisión o replanteamiento de los indicadores<sup>9</sup>

El seguimiento recopila datos relevantes basándose en los indicadores de la intervención, por lo que, estos se deben revisar y asegurarse que estén acordes con las acciones, actividades, logros, efectos de la intervención.

La calidad de los indicadores según Mideplan 2018, es fundamental, ya que nos permite conocer el grado de cumplimiento de las metas asociadas a los objetivos y resultados planeados.

Los indicadores son fundamentales para el seguimiento de la intervención pública en los distintos elementos de la cadena de resultados, por lo tanto, se requiere revisarlos para asegurar que sí cumplen con esta finalidad, de lo contrario es necesario su replanteamiento.

Los componentes fundamentales para la revisión o replanteamiento de los indicadores se presentan a continuación, en el anexo 2 se brinda una breve descripción de las etapas para la elaboración de indicadores:

---

<sup>9</sup> Mideplan (2018). Guía de indicadores.

Diagrama 6. Etapas para la elaboración de indicadores



**Fuente:** Mideplan (2018). Guía de Indicadores.

### 2.1.3 Determinación de la viabilidad del seguimiento (Evaluabilidad)

La viabilidad de la ejecución de la aplicación del proceso de seguimiento será determinada por la calidad de los componentes de la intervención, analizados en el punto A y B antes mencionados y otros aspectos administrativos y de organización que se enumeran más adelante.

En caso de que la intervención pública incorpore el proceso de seguimiento desde su formulación (escenario ideal), se deben revisar los instrumentos de seguimiento propuestos y al respecto hacerse preguntas como:

- ¿Proporcionan estos instrumentos la información necesaria?
- ¿Involucran a los actores relevantes?
- ¿Los indicadores se centran en la información necesaria para la toma de decisiones clave para lograr eficiencia?
- ¿Las respuestas a las preguntas anteriores ayudan a identificar las limitaciones con respecto a las necesidades de información?

Se debe tener especial cuidado en el ajuste y replanteamiento de los elementos que lo necesiten, ya que la calidad de estos determinará su posterior utilidad como evidencia e insumo en la toma de decisiones.

Para determinar la viabilidad de la aplicación del proceso de seguimiento se debe tener claridad y establecer los siguientes aspectos como indispensables para su desarrollo:

- a) Estimar los recursos humanos, físicos y financieros en forma cuantitativa y cualitativa para la elaboración y mantenimiento de la aplicación del seguimiento de la intervención, lo cual es un aspecto de suma importancia después de establecer los objetivos y los alcances del seguimiento.
- b) Establecer el cronograma de trabajo.
- c) Definir la periodicidad.
- d) Los ejecutores del seguimiento y actores definen los intervalos de recolección de información, se debe considerar que existen fuentes secundarias que tienen establecida la periodicidad y fechas de publicación por lo que se debe tomar en cuenta estas fechas de disponibilidad de la información.
- e) La capacidad de recursos financieros y tiempo de los involucrados.
- f) Establecer la periodicidad para la entrega de resultados, realimentación de los involucrados.
- g) Precisar el grado de desagregación de los datos.
- h) Detallar la población usuaria de los resultados obtenidos.
- i) Especificar los responsables de la información, la coordinación y roles.
- j) Seleccionar las técnicas de recolección y levantamiento de datos.

Además, se deben tomar en cuenta aquellos elementos que respondan a las particularidades de cada intervención pública y que no se contemplaron en este documento.

## 2.2 Análisis de los resultados

El análisis de datos en un proceso de seguimiento que se refiere a una valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de la intervención, valorando el tiempo que se previó para esto. Implica clasificar la información recabada y comparar los datos de avance respecto de la línea base y de los resultados esperados (meta), así como, considerar la coyuntura o el contexto en que se ejecuta la intervención. Lo anterior, permite conocer los avances y lo que está pendiente de cumplir y los factores que han incidido en el comportamiento del avance o rezagos.

Se establecen las siguientes siete actividades para el análisis y procesamiento de los datos:

### 2.2.1 Recolección y levantamiento de la información para el seguimiento (técnicas e instrumentos)

La selección de técnicas de recolección, levantamiento de datos y generación de información requiere la elaboración de sus respectivos instrumentos. En este proceso se pueden utilizar uno o varios instrumentos para recopilar datos cuantitativos y cualitativos, considerando las características de la intervención. Además de considerar el tiempo necesario para obtener los datos, así como, los costos. De igual manera, se puede dar el seguimiento a la intervención, según los

niveles de la cadena de resultados, por ejemplo, para dar seguimiento a una intervención pública se puede utilizar el análisis documental y los registros secundarios, como lo son registros administrativos.

En el caso de seguimiento a productos y efectos de la intervención, se debe utilizar; además, fuentes primarias, tales como información dada por la población beneficiada, utilizándose entrevistas, encuestas, observación (participante y no participantes), visitas de campo, entre otras.

A continuación, se enlistan fuentes e instrumentos que pueden utilizarse para la recopilación de datos:

**Cuadro 1. Ejemplo de fuentes e instrumentos para la recopilación de datos**

Tipo de fuente	Característica	Instrumentos	Detalle
Primarias (personas): productores, familias urbanas o rurales, jóvenes, mujeres, niños y niñas, personas con discapacidad, empresarios, funcionarios públicos, etc.	Dependiendo del tamaño de la población objetivo y de los recursos con los que se cuenten, se podrá establecer un diseño muestral representativo estadísticamente.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas.</li> <li>• Entrevistas profundas.</li> <li>• Entrevistas semi-estructuradas.</li> <li>• Guías de observación participante y no participante.</li> <li>• Grupos focales.</li> <li>• Talleres multi-actores.</li> <li>• Fichas de Indicadores<sup>10</sup>.</li> </ul>	Es importante la triangulación de técnicas e instrumentos cuantitativos y cualitativos en fuentes primarias para el levantamiento de línea base. La información cualitativa que se recoja por medio de grupos focales, talleres, entrevistas igualmente debe triangularse. Estos instrumentos requieren de una constante revisión para mejorar su utilización.
Secundarias (documentos): censos, encuestas anteriores, estadísticas oficiales, estudios en general.	Es oportuno identificar claramente cuáles serán los documentos o espacios para analizar la información requerida.	Al menos indicar la revisión y análisis documental como instrumento.	El trabajo con fuentes secundarias permitirá contar con una sistematización de información cualitativa y cuantitativa. Esta servirá para establecer punto de partida para contar con información histórica para aquellos indicadores que así lo requieran.

Fuente: Mideplan (2013).

El seguimiento requiere de un instrumento que contenga los elementos de programación y que permita la inclusión de datos e información del estado de avance del indicador en el momento del levantamiento, así como el dato acumulado o histórico. En resumen, es importante que el instrumento incluya:

<sup>10</sup> Ver Guía de Formulación de Indicadores. Mideplan. 2018.

- Elementos de la programación de la intervención: meta, línea base, indicador, fórmula del indicador, estimación de recursos financieros, frecuencia de recolección de información, responsable de suministrar datos, riesgo asociado al no cumplimiento, etc.
- Elementos del avance del indicador: dato de avance, relación porcentual respecto a lo programado, recursos financieros ejecutados, así también puede incluirse un registro acumulado o histórico del indicador.

El contenido de los puntos anteriores puede presentarse en forma matricial, incluyendo las variables que la persona responsable del seguimiento considere oportunas. A continuación, un ejemplo.

**Cuadro 2. Ejemplo de matriz de seguimiento para el indicador**

Programación						Responsable de suministrar los datos	Avance			Acumulado		
Indicador	Línea base	Meta	Fuente de información	Recursos estimados	Frecuencia de recolección de datos		Resultado	Porcentaje	Recursos ejecutados	Año t	Año t+1	Año t+n
Indicador 1												

**Fuente:** Mideplan (2020).

Los diferentes instrumentos de seguimiento se utilizan de forma complementaria para enriquecer la información, por lo que hay otras técnicas como las entrevistas a grupos focales que permiten medir las percepciones y valoraciones, principalmente, si se realizan a la población beneficiaria, para obtener información sobre el uso y efecto de la intervención.

### 2.2.2 Valoración de la calidad de la información<sup>11</sup>

La valoración de la calidad de la información del seguimiento constituye un mecanismo para legitimar las acciones ejecutadas y con ello, una forma para constatar el desempeño institucional de amplio interés en el sector público. En este sentido, se utiliza el mecanismo para evaluar la información enviada por los diferentes actores de la intervención, como medio de comprobación e insumo para el seguimiento del avance y cumplimiento de metas programadas en un período específico de la intervención, se recomiendan períodos no menos de seis meses.

El instrumento debe ser de rápida aplicación, para resguardar la calidad de la información a tratar; además, se deben determinar los elementos esenciales según la intervención pública u objeto de análisis.

<sup>11</sup> Para ampliar sobre el tema referirse a Instrumento para la valoración de la calidad de la información del seguimiento de metas del Plan Nacional de Desarrollo (PND) en ejecución". Elaborado por la Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan.

La valoración de la información se realiza mediante la comprensión de la información remitida y la identificación de errores en la información cuantitativa y cualitativa.

La matriz que se presenta a continuación a modo de ejemplo es el instrumento que permite examinar la información reportada sobre el seguimiento del PND utilizada por Mideplan (2018), la cual sistematiza las diferentes variables objeto de valoración para reflejar su idoneidad, precisión y calidad, este debe ser realizado de acuerdo con las características de cada intervención.

En este sentido, la matriz consiste en una lista con una serie de preguntas que permiten ir analizando la información consignada y con ello trasladar los resultados a la escala de valoración para tener un resultado final sobre la calidad de la información recibida.

**Cuadro 3. Ejemplo de matriz para la Valoración de la calidad de la información del seguimiento**

Nombre de la intervención:				
Funcionario responsable:				
Criterios para determinar la idoneidad de la información				
Criterio a evaluar	Respuesta			Observaciones
	Sí	No	No Aplica	
1. Se recibe información física o con firma digital en la fecha establecida según ruta crítica.				
2. Se recibe información digital en la fecha establecida según el oficio remitido por el oficio.				
3. Se recibe información firmada por el responsable designado.				
4. Se recibe apartado de "Requerimientos de información cualitativa" conforme a lo solicitado por el ente rector.				
5. Se recibe apartado de "Requerimientos de información cuantitativa" sin omisiones de información.				
6. Se reciben otros apartados solicitados por el ente rector (descripción).				
7. Las metas presentan la auto clasificación, según metodología del ente rector.				
8. Los programas/proyectos presentan la auto clasificación, según metodología del ente rector.				
9. La información recibida incluye lo referente al presupuesto.				
10. La información recibida incluye lo referente a acciones de mejora.				
11. La información recibida incorpora las modificaciones realizadas y aprobadas por el ente rector.				

12. La información recibida incorpora los principales retos o desafíos para el cumplimiento.				
13. La información recibida utiliza las mismas unidades de medida del indicador respectivo.				
14. Se encuentra en los requerimientos cualitativos la información solicitada sobre factores de éxito, obstáculos.				
15. Informa la Rectoría el avance de cada objeto de manera integral, esto es, considerando el avance institucional que lo conforma.				

Fuente: Mideplan (2018). Elaboración propia a partir de la Guía para la Valoración de la calidad de la información del seguimiento.

### 2.2.3 Valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de la intervención, según los tiempos previstos

Se analiza la información que se genera periódicamente acerca de la situación de la intervención. Implica clasificar la información recabada y comparar los datos de avance respecto de la línea base y de los resultados esperados (meta). Lo anterior, permite conocer los avances y lo que está pendiente de cumplir y se hace mediante fórmula para determinar el porcentaje de avance según el tiempo previsto.

### 2.2.4 Identificación y análisis de los obstáculos, logros y riesgos

Para ello se debe utilizar el conocimiento de los actores ejecutores, ya que ellos son los que mejor conocen la realidad de sus intervenciones. Lo anterior, permite establecer las acciones para contrarrestar estas situaciones, dependiendo del alcance de la información recabada se podrá determinar si los resultados han contribuido al mejoramiento de las condiciones de vida en la población beneficiada.

Además, se podrán derivar riesgos que pueden presentarse, ya que la información que se obtiene mediante el seguimiento permite realizar un análisis de tendencias o patrones comparativos para proyectar los resultados de la intervención pública durante el tiempo restante de su ejecución, así como orientar el plan de mejora si es necesario.

### **2.2.5 Análisis de la relación entre el avance de la meta establecida con la ejecución presupuestaria**

Se establece una comparación de los datos obtenidos en el seguimiento respecto de los recursos financieros programados y ejecutados, lo que facilita realizar la comparación del avance de la intervención pública con respecto de la ejecución presupuestaria y derivar indicadores de eficiencia, por ejemplo, precisar el costo por cada unidad producida por la ejecución de la intervención, o bien, si se reporta un monto presupuestario por encima de lo programado; además, brinda información sobre desfases que se puedan presentar entre lo programado y el avance de la meta, evidenciando una desproporcionalidad entre los recursos ejecutados y los resultados logrados.

### **2.2.6 Análisis de contexto y coyuntura**

El seguimiento a los avances de las metas establecidas de una intervención, no debe verse de forma aislada, ya que requiere el análisis de información cuantitativa y cualitativa para lograr una visión amplia de la realidad alrededor de la intervención, objetivos, metas y avances de la misma.

Se debe considerar la coyuntura y el contexto en que se ejecuta la intervención pública estableciendo las relaciones causales entre los acontecimientos recientes en los diferentes niveles (nacionales, internacionales y del sector); además, de determinar el impacto en la población beneficiaria y el desarrollo del país.

El análisis del contexto en que se ejecuta, es indispensable y no se puede ver de forma aislada, los avances, el ambiente y las condiciones en las cuales se están ejecutando las acciones para su cumplimiento.

El conocimiento del contexto permite identificar las oportunidades y riesgos y contribuye a comprender y caracterizar los resultados que se obtienen en la medición de avance de la misma. Asimismo, permite realizar actualizaciones regulares para incorporar innovaciones y procesos coyunturales que en el momento se presente durante la ejecución de la intervención.

Dentro de estos factores del entorno de la intervención pública deben considerarse el comportamiento de variables políticas, económicas, socio-culturales, jurídicas, tecnológicas, ambientales, entre otras que pueden influir positiva o negativamente en los resultados obtenidos, el anexo 2 presenta una lista de los principales factores que determinan el contexto.

### 2.2.7 Registro en un sistema informático

Como parte del análisis es necesario la utilización de sistemas electrónicos para el registro de los datos que genera el seguimiento a la intervención, facilitando el análisis en forma ágil, suministrando datos y el cruce de diferentes variables, por ejemplo, la utilización de programas estadísticos como SPSS (del inglés Statistical Package for Social Sciences, que significa Paquete Estadístico para las Ciencias Sociales), Stata (paquete de software estadístico) o cualquier otro que contribuyen a almacenar y procesar la información como el sistema Delphos.Net utilizado por el Mideplan, si no se cuenta con un software se puede elaborar una matriz de Excel o Word.

### 2.3 Diseño de acciones de mejora

Las acciones de mejora son una etapa integrada al proceso de seguimiento que tiene como finalidad corregir la gestión para lograr los resultados establecidos en la intervención. Para lo que se requiere:

- Identificar los elementos que presentan rezagos en su avance y reconocer los factores que inciden en los mismos, por parte de la persona encargada del seguimiento y la unidad ejecutora de la intervención.
- Definir las acciones de mejora, su programación y ejecución tendiente a eliminar o disminuir el atraso identificado.
- Revisar y constatar continuamente el cumplimiento de las acciones de mejora y registrar si se están subsanando los rezagos identificados inicialmente. En caso de que no se reporte el avance deseado se vuelve a iniciar con el establecimiento de las acciones de mejora.

El instrumento en que se incluyen las acciones de mejora debe ser completado con las características de la intervención pública y de las metas que presentan rezagos. Se presenta un ejemplo de formato de matriz para el seguimiento de las acciones de mejora.

**Cuadro 4. Ejemplo de matriz para el seguimiento de las acciones de mejora**

Meta con atraso	Resultado reportado		Pendiente cumplimiento 20xx		Causas del atraso crítico	Acciones de mejora propuestas por el responsable	Fecha de inicio de la intervención	Fecha en que se espera eliminar o disminuir el atraso	Resultado de la mejora
	Absoluto	%	Absoluto	%					

**Fuente:** Mideplan, 2013.

## 2.4 Verificación de la información <sup>12</sup>

La verificación permite dar validez, confiabilidad y mejorar la calidad de los datos que nutren el seguimiento, corregir inconsistencias en los indicadores, metas y líneas de base.

Para realizar la verificación es importante tener en cuenta los siguientes elementos, asegurar que la fuente de información que aporta los datos de avance y cumplimiento de metas, sea válida y confiable. Además, que la evidencia del avance y cumplimiento de metas sean pertinentes a la naturaleza de la meta a verificar.

Este proceso se realiza mediante las siguientes actividades:

- Selección de las metas.
- Elaboración de instrumento y selección de técnica para la verificación.
- Designación de responsable para la verificación de cada meta.
- Coordinación con la entidad ejecutora de la meta.
- Definición de los requisitos para la verificación.
- Aplicación del instrumento para la verificación.
- Elaboración del reporte ante las autoridades sobre la verificación realizada

A continuación, se ejemplifica un formato de matriz de verificación para la comprobación de los avances reportados, este debe ser realizado de acuerdo con las características de la intervención:

**Cuadro 5. Ejemplo de matriz de verificación**

Matriz de Verificación 20xx								
Meta	Dato reportado corte al 31 de diciembre de 20xx (acumulado)		Resultado de la verificación		Técnica de verificación empleada	Fuente de verificación	Persona que realizó la verificación	Fecha verificación
	Absoluto	%	Absoluto	%				
							Nombre: Teléfono: E-mail:	

**Fuente:** Mideplan, 2020.

<sup>12</sup> Para ampliar sobre el tema referirse a la GUÍA VERIFICACIÓN DE METAS PNDIP 2029-2022, elaborada por la Unidad de Seguimiento, Área de Evaluación y Seguimiento, Mideplan.

## 2.5 Presentación de los resultados

La información que es proporcionada por el sistema de seguimiento de una intervención pública da cuenta de los avances y resultados de su ejecución, la cual debe ser relevante, real, fidedigna, clara y verificable, incluyendo los factores favorables, así como los factores desfavorables, los ajustes y mejoras requeridas.

El contenido y la forma de entrega de los resultados dependerán de su finalidad, ya que se puede utilizar para rendir cuentas, tomar decisiones, fortalecer la transparencia, servir de insumo para evaluaciones de las intervenciones públicas y la realimentación y así re direccionar la ejecución o ejemplificar buenas prácticas. También, las personas usuarias a quienes va dirigido es otro factor que se debe tomar en cuenta, por ejemplo:

- Al nivel gerencial, entes reguladores y contralores, entre otros actores políticos e institucionales del sector público: se debe tener acceso transparente y continuo sobre los avances en las intervenciones y en el logro de lo comprometido, lo cual, a su vez, permite informar sobre la gestión y utilización de los recursos públicos.
- A evaluadores de la intervención: se debe contribuir a conocer el aporte de la intervención pública para satisfacer las necesidades de la población (valor público).
- A la ciudadanía o a grupos específicos de la sociedad como medio para la transparencia y rendición de cuentas: los datos deben ser presentados de forma tal que sean comprendidos por todos y todas, evitando detalles que tiendan a confundir al usuario.

Este proceso se realiza mediante la serie de acciones que se describen a continuación:

- Establecer los usuarios de la información y objetivo que persigue la presentación de los resultados.
- Definir la información que se incluirá (estructura de informe) y los instrumentos idóneos para mostrarla, que permitan su fácil visualización y entendimiento (cuadros, gráficos o diagramas).
- Establecer las fechas de entrega (ruta de trabajo) y cadena de revisión, aprobación y validación.

A continuación, se presentan ejemplos de estructuras de informes de seguimiento:

**Cuadro 6. Ejemplos de estructuras básicas de informes de seguimiento**

Tipo A	Tipo B
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentación</li> <li>• Resumen Ejecutivo</li> <li>• Breve diagnóstico estadístico del objeto de seguimiento</li> <li>• Período de seguimiento</li> <li>• Análisis de indicadores de cumplimiento, dificultades presentadas y logros obtenidos</li> <li>• Determinación de medidas correctivas</li> <li>• Anexos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducción</li> <li>• Antecedentes</li> <li>• Marco de referencia</li> <li>• Objetivo</li> <li>• Metodología</li> <li>• Análisis del cumplimiento de las metas (clasificación y avances)</li> <li>• Matriz de seguimiento</li> <li>• Conclusión</li> <li>• Recomendación</li> </ul>

Fuente: Mideplan, 2013.

## 2.6 Comunicación y divulgación del seguimiento a intervenciones públicas

La gestión de la comunicación implica definir un conjunto de acciones y procedimientos mediante los cuales se despliegan una variedad de recursos de comunicación para apoyar la labor institucional por medio del posicionamiento, divulgación y promoción de acciones y programas relevantes del ministerio<sup>13</sup>.

La comunicación y divulgación es un componente esencial para establecer el uso y socialización de la información fidedigna y oportuna; el objetivo principal es la toma de decisiones, que permita el establecimiento de medidas para el logro de los objetivos y metas de las intervenciones públicas en beneficio de la ciudadanía. Además, para fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas de la gestión pública.

La comunicación y la divulgación conllevan a tomar en cuenta las necesidades de información de los usuarios (públicos internos o externos) a los cuales se les brindará la información de seguimiento.

Como parte de la estrategia de comunicación y divulgación del seguimiento a intervenciones públicas, se han definido los públicos a los cuales va ir dirigida dicha comunicación, la cual los definiremos como públicos internos a los grupos sociales afines que integran la institucionalidad del Estado y los públicos externos todos aquellos grupos sociales que tienen un determinado interés por la importancia y relevancia de las intervenciones públicas, como los medios de comunicación y la ciudadanía.

<sup>13</sup> Decreto N° 36739-PLAN del 26 de julio del 2011.

La comunicación eficiente se basa en tener un emisor y un receptor, asimismo, es importante definir los canales por donde se hará llegar el mensaje de manera clara y concisa.

Para la divulgación y posicionamiento del seguimiento a las intervenciones públicas, utilizaremos los canales de comunicación oficiales con los que cuenta Mideplan a través de su Unidad de Comunicación, los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Comunicados de Prensa.
- ✓ Audiovisuales.
- ✓ Medios de Comunicación.
- ✓ Redes Sociales.
- ✓ Página web.
- ✓ Foros y talleres.
- ✓ Materiales gráficos para divulgación.

A través de estos canales se emitirán mensajes e información relevante que permitirá:

- ✓ Fomentar la comunicación entre los diferentes grupos sociales.
- ✓ Comunicación y acuerdos interinstitucionales.
- ✓ Transparencia y confianza ciudadana.
- ✓ Manejo adecuado de la información.
- ✓ Información clara, idónea y precisa.
- ✓ Identificación y apropiación de la ciudadanía con el seguimiento a intervenciones públicas.
- ✓ Involucramiento de la ciudadanía.
- ✓ Aumentar los escenarios de participación democrática.

A través de la estrategia de divulgación y comunicación que se brindará a los públicos internos y externos acerca del seguimiento a intervenciones públicas, se logrará un acceso de información fidedigna y continua sobre los avances en la consecución de los compromisos asumidos que permitirá ejercer un verdadero control político sobre la gestión pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- Álvarez (sf). La Gestión para Resultados de Desarrollo: bases metodológicas.
- BID (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales. Módulo 6: Seguimiento y evaluación de los resultados.
- Carol Peña. (2011). Monitoreo y Seguimiento a PMGIRS.
- Esteban O. Mora Martínez (sf). Formas de Monitoreo o Seguimiento. Tema presentado en el curso de Técnico en Sistemas de Monitoreo y Evaluación en el Sector Público de Costa Rica.
- García López, Roberto y otros. (2011). Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales.
- Kusek, J. Z. y Rist, R. C. (2005). Manual para gestores del desarrollo: Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados.
- Mideplan. (2012). Manual de Planificación con enfoque para resultados en el desarrollo: marco teórico y práctico.
- Mideplan. (2014). Glosario de términos de planificación, presupuesto y evaluación. 2da Edición.
- Mideplan. (2016). Marco conceptual y estratégico para el fortalecimiento de la Gestión para Resultados en el Desarrollo en Costa Rica.
- Mideplan (2017). Manual de Evaluación.
- Mideplan (2018). Guía de Indicadores.
- Mora, Juan Carlos. (2009). Evaluación de la generación de valor público desde el territorio. ECE, UCR.
- Secretaría distrital de Planeación Bogotá. (2018). Guía para el Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas.

## Anexo 1: Síntesis de pasos y actividades para la elaboración y aplicación del proceso de seguimiento en una intervención pública

### Paso 1: Preparación y construcción del seguimiento

- A. Revisión de los componentes de la programación de la intervención.
- B. Revisión o replanteamiento de los indicadores.
- C. Determinación de la viabilidad del seguimiento (Evaluabilidad).

### Paso 2: Análisis de los resultados

- A. Levantamiento de la información para el seguimiento (técnicas e instrumentos).
- B. Valoración de la calidad de la información.
- C. Valoración sobre el estado de avance o retraso en la ejecución de los indicadores de la intervención, según los tiempos previstos.
- D. Identificación y análisis de los obstáculos, factores de éxito y riesgos.
- E. Análisis de la relación entre el avance de la meta establecida con la ejecución presupuestaria.
- F. Análisis de contexto y coyuntura.
- G. Registro en un sistema informático.

### Paso 3: Elaboración y seguimiento a las acciones de mejora

- A. Identificar los elementos que presentan rezagos en su avance y reconocer los factores que inciden en los mismos, por parte de la persona encargada del seguimiento y la unidad ejecutora de la intervención.
- B. Definir las acciones de mejora, su programación y ejecución pendiente a eliminar o disminuir el atraso identificado.
- C. Revisar y constatar continuamente el cumplimiento de las acciones de mejora y registrar si se están subsanando los rezagos identificados inicialmente.

### Paso 4: Verificación de la información

- A. Selección de las metas.
- B. Elaboración de instrumento y selección de técnica para la verificación.
- C. Designación de responsable para la verificación de cada meta.
- D. Coordinación con la entidad ejecutora de la meta.
- E. Definición de los requisitos para la verificación.
- F. Aplicación del instrumento para la verificación.
- G. Elaboración del reporte y aplicación de ajustes según lo verificado

### Paso 5: Presentación de los Resultados

- A. Establecer los usuarios de la información y objetivo que persigue la presentación de los resultados.
- B. Definir la información que se incluirá (estructura de informe) y los instrumentos idóneos para mostrarla.
- C. Establecer las fechas de entrega (ruta de trabajo) y cadena de revisión, aprobación y validación.

### Paso 6: Divulgación de los Resultados

- A. Definición de la actividad, medio de difusión, formato, destinatario, medio de envío y distribución, plazos, responsables, recursos y actores.
- B. Programación del plan de divulgación (contemplar los elementos antes establecidos).

## Anexo 2: Etapas para la construcción de indicadores

### **Etapas 1. Análisis de objetivos de una intervención**

Debe verificarse que el planteamiento del objetivo sea correcto y que refleje exactamente lo que se debe medir con el indicador. Además, debe estar alineado con la cadena de resultados de la intervención.

### **Etapas 2. Formulación de indicadores**

Dentro de los diferentes actores de la intervención, se debe definir el nombre del indicador y el tipo, especificando a qué nivel de la cadena de resultados responde; también precisar las necesidades de información y el cumplimiento de las características de calidad SMART (Iniciales en inglés para específicos, medible, alcanzable y realista, relevante y acotado en el tiempo).

### **Etapas 3. Definición de fórmulas de cálculo**

La definición de la fórmula para calcular el indicador contempla qué se quiere medir, en quién se quiere medir, en dónde se quiere medir y en comparación con qué se quiere medir.

### **Etapas 4. Establecimiento de frecuencia de medición**

La frecuencia de medición del indicador está en función del tipo de indicador definido, siendo los indicadores de insumo los medidos más frecuentemente y los de impacto los que se miden con una frecuencia más distante.

### **Etapas 5. Identificación de fuentes de información**

Considerar la disponibilidad de la información, métodos a utilizar, frecuencia para recolectarla y el formato en que se encuentra o en el que se desea, así como el conocer cómo se recolectan los datos, cada cuánto se actualizan, cómo se interpretan esos datos y si proceden de fuentes primarias o secundarias, son elementos para formular el indicador.

### **Etapas 6. Valoración de indicadores**

Para verificar la calidad del indicador se requiere el cumplimiento de los criterios SMART y de criterios para la selección de indicadores, como lo son la relevancia, pertinencia, funcionalidad, homogeneidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad, entre otros.

Además, se debe tener en cuenta la construcción de la ficha técnica del indicador y línea base; teniendo así que la ficha técnica del indicador es un registro que informa sobre las propiedades y características de un indicador, para optimizar el uso y aprovechamiento de la información disponible se deben anotar todos los elementos que configuran el indicador y que fueron desarrollados en las etapas anteriores, se deben definir de la manera más concreta y coherente posible.

La línea base señala el punto de partida de un indicador, por medio del cual se puede observar la situación actual o al inicio del período de análisis o la situación antes de la intervención, esta información servirá como referencia para medir los avances de la intervención pública y en qué medida se logran los objetivos de la misma. La revisión de la línea base significa constatar si tiene concordancia con la meta planteada y el indicador, tomando en cuenta la unidad de medida, de lo contrario se requiere reformularla. Es importante tomar en cuenta que no siempre se dispone de la información de la línea base de un indicador, lo cual determina el seguimiento a realizar. En el caso que no exista dato inicial para la línea base puede utilizarse la primera medición que se realice del indicador.

**Fuente:** Mideplan (2018). Guía de Indicadores.

### Anexo 3: Factores del contexto que ayudan al análisis

Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Coordinación Interinstitucional</li> <li>● Voluntad Política</li> <li>● Comportamiento de la Opinión Pública</li> <li>● Cultura Organizacional</li> <li>● Negociación Política</li> <li>● Disposición al Cambio</li> <li>● Relaciones Diplomáticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Sistema de Organización Mundial</li> <li>● Creación de Nuevas Instituciones</li> <li>● Modernización del Estado</li> <li>● Legitimidad</li> <li>● Burocracia</li> <li>● Tramitología</li> </ul>
Económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Riqueza Nacional</li> <li>● Endeudamiento</li> <li>● Inversión Extranjera</li> <li>● Balanza Comercial</li> <li>● Financiamiento</li> <li>● Estabilidad Económica</li> <li>● Crisis Económicas</li> <li>● Mercado Mundial</li> <li>● Tasa de Inflación</li> <li>● Tasa de Ocupación</li> <li>● Programa de Generación de Empleo</li> <li>● Ahorro Nacional</li> <li>● Producto Interno Bruto</li> <li>● Productividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Competitividad</li> <li>● Relaciones Comerciales</li> <li>● Déficit Fiscal</li> <li>● Demanda Interna</li> <li>● Oferta Nacional</li> <li>● Importaciones y Exportaciones</li> <li>● Consumo</li> <li>● Política Cambiaria, Monetaria, Fiscal</li> <li>● Sistema Bancario</li> <li>● Finanzas</li> <li>● Turismo</li> </ul>
Socio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Participación Ciudadana</li> <li>● Apoyo Ciudadano</li> <li>● Cultura de Paz y Tolerancia</li> <li>● Cultura Política</li> <li>● Resolución de Conflictos Sociales</li> <li>● Equidad</li> <li>● Tendencias Demográficas</li> <li>● Tendencias Migratorias</li> <li>● Valores</li> <li>● Costumbres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Seguridad Ciudadana</li> <li>● Sociedad Civil</li> <li>● Criminalidad</li> <li>● Educación</li> <li>● Pobreza</li> <li>● Redes Sociales</li> <li>● Sistema de Salud</li> <li>● Enfermedades y Pandemias</li> <li>● Recreación y Deporte</li> </ul>
Jurídico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambios en la Legislación Nacional</li> <li>● Creación de Nueva Legislación</li> <li>● Actualidad de la Legislación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Aprobación de Nuevas Normas Jurídicas (nacionales e internacionales)</li> </ul>
Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Establecimiento de Nuevos Procedimientos</li> <li>● Modernización Tecnológica</li> <li>● Adquisición de Nuevos Equipos</li> <li>● Innovaciones Tecnológicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Inversión Tecnológica</li> <li>● Avances Científicos</li> <li>● Investigación Tecnológica y Científica</li> <li>● Infraestructura</li> </ul>
Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Condiciones Climatológicas</li> <li>● Riesgos Ambientales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Desastres Naturales</li> <li>● Contaminación y Degradación Ambiental</li> </ul>

Fuente: Mideplan (2013).