



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



GUÍA ORIENTADORA PARA **EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo (DSED)

351
S454 go
2026

Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

GUÍA ORIENTADORA PARA EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Guatemala: SEGEPLAN, 2026.

60p.: il. ; Digital (Glosario, Figuras, Tablas)

ISBN: 978-99939-45-63-5

1. Administración Pública - Guatemala. 2. Seguimiento a políticas públicas, planes, programas y proyectos. 3. Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación -SINSE-. 4. Gestión por Resultados -GpR-. **I. Título**

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

Coordinación proceso editorial:

Secretario SEGEPLAN: Carlos Antonio Mendoza Alvarado

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

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

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

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia -SEGEPLAN-

CRÉDITOS

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

Hugo Allan García Monterrosa
Subsecretario de Análisis Estratégico del Desarrollo

Ervin Fidel Us Álvarez
Subsecretario de Planificación y Programación para el Desarrollo

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

Enrique Estuardo Maldonado Maldonado
Subsecretario de Inversión para el Desarrollo

Coordinación técnica

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

Equipo de apoyo

Alexander Contreras
Diseño y Diagramación
Dirección de Comunicación Social

Contenido

1. Presentación.....	6
2. Introducción.....	7
2.1 Alcance	8
2.2 Objetivos	8
3. Marco normativo	9
4. Marco conceptual.....	11
4.1 ¿Qué es una evaluación?.....	11
4.2 ¿Qué principios deben regir los procesos de planificación e implementación de las evaluaciones?	12
4.3 ¿Cómo contribuye la evaluación al enfoque de Gestión por Resultados?.....	12
4.4 ¿Cuál es la diferencia entre seguimiento y evaluación?	13
4.5 ¿Cuál es la utilidad de la evaluación en la gestión pública?	14
4.6 ¿A quién va dirigida la evaluación?	15
4.7 ¿Qué tipos de evaluación se utilizan en la Gestión Pública?	16
4.8 ¿Quiénes pueden elaborar una evaluación? (interna – externa - mixta).....	27
4.9 ¿Qué criterios se utilizan comúnmente para evaluar?	28
5. Etapas para el desarrollo de una evaluación	30
5.1 ¿Cuáles son las etapas clave para desarrollar una evaluación?	30
5.1.1 Etapa 1: Preparación de la evaluación	31
5.1.2 Etapa 2: Diseño de la evaluación.....	38
5.1.3 Etapa 3: Ejecución de la evaluación	45
5.1.4 Etapa 4: Comunicación de los resultados	51
5.1.5 Etapa 5: Uso de la información.....	52
5.1.6 Etapa 6: Plan de mejora.....	53
6. Glosario de términos	55
7. Bibliografía.....	58

Índice de figuras

Figura 1. Diferencias entre seguimiento y evaluación.....	14
Figura 2. Aportes de la evaluación	15
Figura 3. Usuarios de las evaluaciones.....	16
Figura 4. Tipos de evaluación de contenido	17
Figura 5. Elementos que definen la evaluación de diseño.....	18
Figura 6. Elementos que definen la evaluación de proceso.....	20
Figura 7. Elementos que definen una evaluación de resultados.....	22
Figura 8. Elementos que definen una evaluación de impacto	24

Figura 9. Tipos de evaluación según el momento en que se realizan.....	25
Figura 10. Ejemplos concretos de evaluaciones según su momento.....	27
Figura 11. Tipos de evaluación según el agente evaluador	28
Figura 12. Criterios evaluación.....	29
Figura 13. Etapas para desarrollar una evaluación	30
Figura 14. Pasos para la preparación de la evaluación	31
Figura 15. Aspectos clave para delimitar el alcance de la evaluación.....	34
Figura 16. Metodología SMART para definir objetivos de la evaluación	35
Figura 17. Dimensiones de evaluabilidad.....	38
Figura 18. Pasos para el diseño de la evaluación.....	39
Figura 19. Recursos necesarios para la evaluación.....	42
Figura 20. Pasos para la ejecución de la evaluación	46
Figura 21. Aspectos clave de la evaluación con enfoque cualitativo.....	47
Figura 22. Aspectos clave de la evaluación con enfoque cuantitativo	47
Figura 23. Aspectos clave de la evaluación <i>con</i> enfoque mixto	48
Figura 24. Aspectos clave de la evaluación con enfoque participativo	49
Figura 25. Aspectos que considerar para la comunicación de resultados	51
Figura 26. Tipos de uso de la información	53
Figura 27. Contenido del plan de mejora	54

Índice de tablas

Tabla 1. Ejemplos de aplicación de criterios de evaluación.....	29
Tabla 2. Criterios para la identificación del objeto a evaluar.....	32
Tabla 3. Rol de los actores en la evaluación	36
Tabla 4. Ejemplos de preguntas de evaluación según los criterios de la OCDE.....	40
Tabla 5. Ejemplo de estructura TdR	44
Tabla 6. Principales técnicas metodológicas	50



1 Presentación

La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN), por medio de la Dirección de Seguimiento y Evaluación del Desarrollo (DSED) y en el marco del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE), pone a disposición la Guía Orientadora para Evaluación de la Gestión Pública, como parte de su compromiso con el fortalecimiento de las capacidades institucionales en materia de evaluación y mejora de la gestión pública. Su elaboración responde a la necesidad de contar con lineamientos técnicos que orienten a las instituciones del sector público en la implementación de procesos evaluativos rigurosos, pertinentes y alineados con los principios de transparencia, eficiencia y rendición de cuentas.

El documento ha sido diseñado como una herramienta técnica que acompañe a funcionarios, equipos de planificación, evaluación y toma de decisiones en el fortalecimiento de capacidades evaluativas dentro de los procesos de políticas públicas, planes, programas y proyectos, ejecutados con fondos públicos.

Su contenido presenta marcos legales, conceptuales, metodológicos y operativos, busca facilitar la comprensión y aplicación de los procesos de evaluación, promover una cultura institucional orientada a resultados y fomentar el uso de evidencia para mejorar la calidad del gasto público, la efectividad de las intervenciones y la rendición de cuentas en el Estado guatemalteco.

SEGEPLAN pone esta guía a disposición de todas las entidades del sector público como una referencia técnica oficial, adaptable a distintos contextos institucionales y sujeta a actualizaciones permanentes conforme se consoliden las capacidades evaluativas en el país.



Introducción

En el contexto actual de la gestión pública guatemalteca, la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos, representa un componente crítico para avanzar hacia una administración orientada a resultados. Sin embargo, a pesar de los avances en planificación y seguimiento, persisten desafíos estructurales que limitan la consolidación de una cultura evaluativa sólida. Entre estos desafíos se identifican la dispersión normativa, la limitada capacidad técnica instalada, la débil articulación interinstitucional y el uso aún incipiente de evidencia en los procesos de toma de decisiones.

Frente a este panorama, la presente guía se concibe como una respuesta técnica e institucional para fortalecer la función evaluativa en el sector público. Su propósito es proporcionar un marco de referencia que oriente la implementación de procesos de evaluación rigurosos, pertinentes y adaptables a distintos niveles de gobierno. Esta guía busca facilitar la comprensión y aplicación de la evaluación como herramienta estratégica para mejorar la calidad del gasto público, la efectividad de las intervenciones y la rendición de cuentas.

El documento está dirigido a profesionales y técnicos de instituciones públicas nacionales, departamentales y municipales, en especial, a los involucrados en planificación, programación, seguimiento y evaluación. Asimismo, se considera de utilidad para evaluadores, tomadores de decisiones y entidades de cooperación.

El ámbito de aplicación de la guía se fundamenta en el marco normativo guatemalteco, incluyendo la Constitución Política, la Ley Orgánica del Presupuesto, la Ley del Organismo Ejecutivo y la Ley de Consejos de Desarrollo, entre otras. Estas normativas establecen la responsabilidad estatal de evaluar el desempeño institucional y el uso de los recursos públicos dentro del enfoque de gestión por resultados.

En su estructura, la guía presenta los fundamentos legales y conceptuales de evaluación, aborda la diferencia entre seguimiento y evaluación, define los tipos de evaluación (por contenido y por momento), expone los criterios más utilizados en evaluaciones públicas y desarrolla cada una de las etapas del proceso evaluativo: evaluabilidad, preparación, diseño, ejecución, comunicación, uso de resultados y plan de mejora.

Con un enfoque pedagógico basado en preguntas orientadoras, la guía está diseñada para ser accesible a equipos técnicos de distintas instituciones, buscando promover su apropiación y aplicación práctica. Además, incorpora referencias metodológicas y bibliográficas que permiten profundizar en cada etapa del proceso evaluativo.

Esta guía no pretende sustituir los marcos normativos existentes, sino complementarlos mediante lineamientos técnicos que pueden ser adaptados a las particularidades de cada intervención¹ pública. Se plantea como un instrumento dinámico, en constante evolución, que acompañe el fortalecimiento progresivo de las capacidades evaluativas en el país.

2.1 Alcance

Esta guía es aplicable a la evaluación de planes, políticas, programas y proyectos públicos, en todos los niveles de gobierno. Puede utilizarse en evaluaciones ex ante, intermedias y ex post, abarcando desde la planificación hasta el análisis y uso de resultados. No cubre funciones propias del diseño de planes, políticas, programas y proyectos, monitoreo operativo, auditoría, control legal ni fiscalización, y no prescribe metodologías únicas, por lo que su aplicación requiere adaptación al contexto institucional.

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivo general

Proporcionar orientaciones conceptuales y metodológicas a las instituciones del sector público en el diseño, implementación y uso de procesos de evaluación, que fortalezca una gestión pública basada en evidencia y la toma de decisiones informada, transparente y orientada a resultados.

2.2.1 Objetivos específicos

Fortalecer las capacidades técnicas de los equipos de evaluación del sector público por medio de la definición de conceptos, criterios y metodologías que orienten la planificación y ejecución rigurosa de los procesos evaluativos.

Promover el uso sistemático de los resultados de evaluación como insumo estratégico para la mejora continua de la gestión institucional, la rendición de cuentas y la toma de decisiones informada y basada en resultados.

¹ En esta guía, intervención pública, es la referida en el marco del SINSE la cual se entiende por: políticas, planes, programas y proyectos que el Organismo Ejecutivo implementa.



3 Marco normativo

El marco normativo guatemalteco establece una base legal y metodológica para realizar los procesos de seguimiento y evaluación a las intervenciones públicas, así como, al desempeño institucional, orientado a la transparencia, la rendición de cuentas y la gestión por resultados (GpR).

Desde la Constitución Política de la República de Guatemala, se mandata el control y fiscalización del uso de recursos públicos (Art. 237), la presentación anual del informe presidencial al Congreso (Art. 183, inciso i), y la rendición de cuentas del Organismo Ejecutivo (Art. 241).

Por su parte, Ley Orgánica del Presupuesto -LOP- (Decreto 101-97), regula la programación, ejecución y evaluación del gasto público, estableciendo como objetivo la sistematización de estos procesos y la implementación obligatoria del enfoque GpR. Esta ley asigna a las máximas autoridades institucionales la responsabilidad de garantizar una gestión eficiente y evaluar los resultados de las intervenciones públicas. Su reglamento detalla los procedimientos para la formulación presupuestaria orientada a resultados y la evaluación del desempeño institucional.

En materia de rendición de cuentas, el artículo 4 de la LOP establece la obligación a todas las entidades que administren recursos públicos presentar informes de rendición de cuentas del ejercicio fiscal anterior. Por su parte, el reglamento de la referida ley en sus artículos (20, 35 y 38) establece directrices para la periodicidad, evaluación presupuestaria y aplicación del enfoque GpR.

La Ley del Organismo Ejecutivo (Decreto 114-97) establece las funciones del Ejecutivo en la formulación, ejecución y evaluación de políticas públicas (Art. 2), y asigna a los ministerios la rectoría sectorial y la responsabilidad de coordinar acciones interinstitucionales (Arts. 23 y 27 c), en coherencia con la Política General de Gobierno (PGG). (Congreso de la República de Guatemala, 1997).

Por su parte, la Ley del Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR) establece en su artículo 6, literal f), la obligación de los actores que lo integran de dar seguimiento y evaluar la ejecución de políticas, planes y proyectos nacionales, departamentales y municipales. Mientras que, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo K'atun: Nuestra Guatemala 2032, a través del

punto resolutivo 5-2016, le delega a SEGEPLAN la responsabilidad de elaborar metodologías e instrumentos para el seguimiento y evaluación del plan (CONADUR, 2016).

De manera complementaria, la Ley de Desarrollo Social y Población (Decreto 42-2001), en su artículo 45, responsabiliza a SEGEPLAN de realizar el seguimiento técnico y la evaluación cuantitativa y cualitativa del avance de la Política Nacional de Desarrollo Social y Población.

Actualmente, el país se encuentra en proceso de desarrollo e institucionalización del **Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE)**, como parte de una estrategia integral para fortalecer su marco normativo e institucional en materia de gestión pública.





4 Marco conceptual

4.1 ¿Qué es una evaluación?

El **SINSE**² describe la evaluación de intervenciones públicas como un proceso riguroso y sistemático de carácter retrospectivo, orientado a analizar a profundidad el impacto, la efectividad y la pertinencia de políticas, planes, programas o proyectos. Este proceso puede llevarse a cabo, ya sea al concluir su ejecución o en etapas estratégicas previo a su implementación, en el corto o mediano plazo (SEGEPLAN, 2025).

Asimismo, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la define como: la valoración sistemática y objetiva de una intervención pública en curso o concluida, en el diseño, puesta en práctica o resultados; busca determinar la pertinencia y logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad de las intervenciones, conlleva proponer lecciones aprendidas del proceso de la toma de decisiones.

Por otro lado, la Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios de España, la define como “proceso integral de observación, medida, análisis e interpretación, encaminado al conocimiento de una intervención pública (norma, programa, plan o política) que permita obtener un juicio valorativo basado en evidencias, respecto a su diseño, puesta en práctica, resultados e impactos” (AEVAL, 2010).

De manera complementaria el CONEVAL conceptualiza la evaluación como un examen integral y objetivo de los programas, cuyo propósito es valorar su relevancia, el cumplimiento de sus objetivos y metas, así como su desempeño en términos de eficiencia, eficacia, calidad, resultados alcanzados, impacto y sostenibilidad en el tiempo (CONEVAL, 2007)³.

La evaluación no es un fin en sí misma, mas bien, un medio orientado a la mejora continua de la administración pública. Forma parte integral del que hacer institucional. Adquiere valor especial, al permitir comprender las causas de los resultados alcanzados. Asimismo, genera conocimiento útil que contribuye a fortalecer la gestión institucional y a promover cambios basados en evidencia.

² Marco Conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE) 2024, SEGEPLAN 2025

³ Capítulo I, inciso IV, Lineamientos generales de evaluación de la Administración Pública Federal, marzo 2007.

Las definiciones anteriores ofrecen una base sólida para comprender la evaluación, vista como un proceso integral y objetivo que permite valorar la pertinencia y desempeño de las intervenciones públicas. La evaluación ayuda a entender qué tan bien funcionan las intervenciones, si cumplen sus objetivos y si generan resultados sostenibles, aportando información útil para mejorar las decisiones y acciones futuras.

4.2 ¿Qué principios deben regir los procesos de planificación e implementación de las evaluaciones?

Para que las evaluaciones sean útiles y cumplan con sus objetivos, deben realizarse bajo principios básicos. En este sentido, la *Guía de Evaluación de Programas Públicos* de la CEPAL plantea principios que esta guía adopta, destacando algunos de ellos como referentes clave para garantizar la calidad y pertinencia del proceso evaluativo.

Confiabilidad: implica que la planificación y elaboración de las evaluaciones se basen en metodologías claras y consistentes, garantizando que los resultados sean sólidos, verificables y puedan reproducirse en diferentes contextos o momentos. Es decir, que los resultados sean confiables y no generen dudas respecto a su relación con las evidencias y las conclusiones.

Ética: supone conducir la evaluación con integridad, transparencia y respeto a los actores involucrados, asegurando un uso responsable de la información y evitando cualquier sesgo o conflicto de interés.

Veracidad: exige que la evaluación refleje los hallazgos con objetividad y precisión, evitando distorsiones o sesgos en su interpretación, de manera que la información presentada sea fiel a la realidad analizada. Implica el uso de técnicas de recolecta de datos válidas y confiables.

Transparencia: implica que los procesos, criterios y resultados de la evaluación sean claros, accesibles y comprensibles a todos los actores interesados e involucrados, promoviendo confianza, la legitimidad del ejercicio evaluativo y rendición de cuentas.

Utilidad: los hallazgos deben ser aplicables y generar recomendaciones prácticas para la toma de decisiones.

Imparcialidad: busca garantizar independencia en el análisis, evitando sesgos políticos, institucionales o personales.

4.3 ¿Cómo contribuye la evaluación al enfoque de Gestión por Resultados?

En la actualidad, la administración pública guatemalteca se sustenta en el enfoque de Gestión por Resultados (GpR) que orienta a la institucionalidad pública a aumentar el valor público de sus intervenciones, es decir, a la consecución de resultados de desarrollo, asegurando cambios positivos y sostenibles en la calidad de vida de las personas.

En este marco de ideas, la evaluación constituye en pilar fundamental para consolidar la gestión por resultados en Guatemala, al proporcionar evidencia objetiva, sistemática y útil para mejorar la formulación, implementación y ajuste de las intervenciones públicas. En un contexto donde persisten desafíos en la calidad del gasto, la eficiencia institucional y la rendición de cuentas, busca trascender hacia una lógica de resultados dejando el énfasis en la producción.

En el marco del Sistema Nacional de Planificación (SNP), la evaluación desempeña un rol clave al cerrar el ciclo de la gestión pública, al generar insumos que retroalimentan de manera continua la planificación estratégica, multianual y operativa, facilitando la toma de decisiones basadas en evidencia.

Particularmente, en el contexto guatemalteco, donde tradicionalmente la ejecución presupuestaria ha privilegiado el seguimiento del avance físico y financiero; la evaluación permite ampliar el enfoque hacia el logro de resultados estratégicos, de este modo, la evaluación alimenta hacia una planificación estratégica, informada, oportuna y coherente, que facilita la toma de decisiones. Además, mide la alineación de intervenciones institucionales con las Prioridades Nacionales de Desarrollo (PND), el Plan Nacional de Desarrollo K’atun Nuestra Guatemala 2032 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

4.4 ¿Cuál es la diferencia entre seguimiento y evaluación?

Previo a profundizar en los conceptos específicos de evaluación, resulta esencial comprender esta distinción, ya que es fundamental para una gestión pública orientada a resultados. Según el Marco Conceptual del SINSE, el seguimiento se refiere a la observación continua y sistemática del avance en la ejecución de las intervenciones públicas, lo que permite verificar si las actividades se están realizando conforme a lo planificado. En contraste, señala que la evaluación implica un análisis más profundo y puntual, orientado a valorar la pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y/o impacto de la intervención. Ambos procesos son complementarios y se integran en el ciclo de gestión pública.

Para profundizar en la conceptualización, herramientas y alcances del seguimiento, se recomienda consultar la *Guía General de Seguimiento para el Sector Público* elaborada por SEGEPLAN (2025)⁴, la cual orienta sobre su aplicación técnica y metodológica.

Con el propósito de facilitar la comprensión de los elementos clave que distinguen estos conceptos, La Figura 1 presenta una tabla comparativa entre seguimiento y evaluación (SEGEPLAN, 2025).

4 Actualmente en proceso de edición.

Figura 1.
Diferencias entre seguimiento y evaluación

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

*La realización del seguimiento es interno, sin embargo, puede ser externo de acuerdo con las competencias y funciones de algunas instituciones públicas, como la SEGEPLAN y MINFIN.

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

Fuente: Marco Conceptual SINSE SEGEPLAN (2025).

4.5 ¿Cuál es la utilidad de la evaluación en la gestión pública?

La pregunta invita a reflexionar sobre el papel de la evaluación en la administración pública, como proceso clave para comprender no solo, si una intervención alcanza sus resultados, sino también, cómo y por qué se generan determinados resultados o cambios. Según el Marco Conceptual del SINSE, la evaluación contribuye a fortalecer la transparencia y la eficiencia en el uso de los recursos públicos (SEGEPLAN, 2025, pág. 11).

En este contexto, diversos organismos internacionales, entre ellos la CEPAL, AEVAL y MIDEPLAN, coinciden en reconocer la utilidad de la evaluación, como herramienta estratégica para la toma de decisiones. A continuación, se sintetiza sus principales aportes, organizados en seis aspectos:

Figura 2.
Aportes de la evaluación



Fuente: Elaboración propia con insumos de guías MIDEPLAN (2018), CEPAL e ILPES (2018), AEVAL (2010).

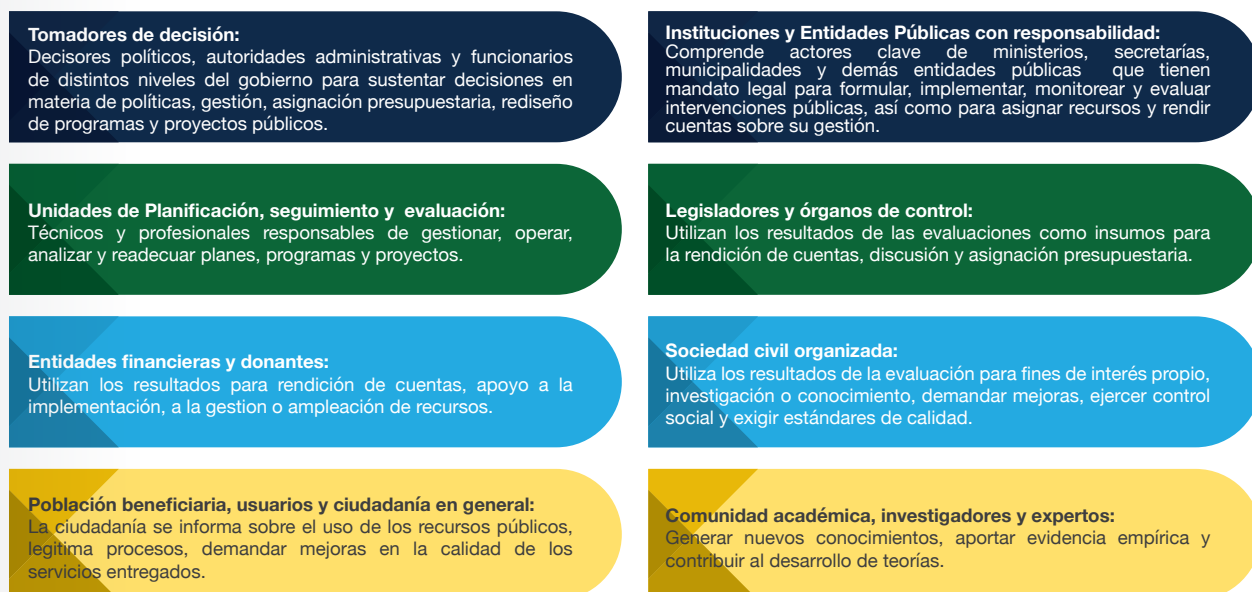
4.6 ¿A quién va dirigida la evaluación?

En el ámbito de las políticas públicas, planificación y evaluación, diferentes fuentes⁵ coinciden en señalar que la evaluación se dirige a una amplia gama de actores interesados en fortalecer sus capacidades evaluativas y en utilizar sus resultados, entre estos se encuentran usuarios de la información, profesionales y técnicos que integran las unidades de planificación, seguimiento y evaluación de instituciones públicas, municipalidades y Consejos de Desarrollo. Asimismo, personal de organizaciones de la sociedad civil, entidades cooperantes, consultores y otros actores involucrados y comprometidos con la mejora de la calidad de las intervenciones públicas.

En el siguiente esquema se identifican los principales destinatarios de las evaluaciones públicas.

5 CONEVAL (2019). Lineamientos generales para la evaluación de los programas federales. CEPAL (2017). La institucionalización de la evaluación en América Latina. SEGEPLAN (2018). Guía para la evaluación de políticas, planes, programas y proyectos públicos. MIDEPLAN Costa Rica (2016). Manual de Evaluación de Programas Públicos.

Figura 3.
Usuarios de las evaluaciones



Fuente: Elaboración propia, con base en revisión bibliográfica de CONEVAL, MIDEPLAN, CEPAL.

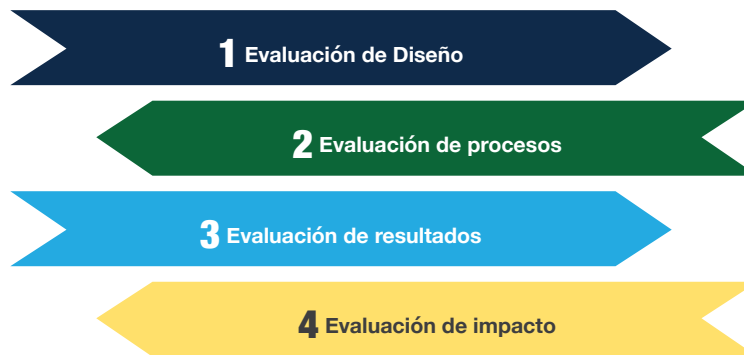
4.7 ¿Qué tipos de evaluación se utilizan en la Gestión Pública?

Con base en la práctica y experiencia acumulada en América Latina particularmente la obtenida por instancias como CONEVAL, MIDEPLAN y CEPAL, así como lo planteado para el corto y mediano plazo en el marco conceptual del **SINSE** (SEGEPLAN, 2025), la evaluación en la gestión pública se clasifica, a partir de dos criterios principales: a) según el contenido evaluado, y b) según momento en que se realiza. No obstante, existen otros enfoques evaluativos tales como la evaluación de necesidades, la evaluación de costo-efectividad y otros tipos especializados, si bien son relevantes, no se desarrollan en esta guía, por encontrarse fuera de su alcance. A continuación, se describen los principales tipos:

4.7.1 Evaluaciones según contenido

Es un criterio de clasificación que organiza los procesos evaluativos con base en las fases de la intervención. En ese sentido, la Figura 4 se enlistan los diferentes tipos de evaluación según contenido:

Figura 4.
Tipos de evaluación de contenido



Fuente: SEGEPLAN 2025

4.7.1.1 Evaluación de diseño

La evaluación de diseño se focaliza en la fase previa o inicial de las intervenciones públicas, resulta fundamental examinar la coherencia entre el problema identificado, la estrategia de intervención propuesta y los recursos asignados.

Busca determinar si la formulación y su planteamiento teórico responde de manera pertinente, coherente y viable al problema público.

Tal como establece la Guía práctica para evaluación de programas públicos del ILPES CEPAL, al indicar que la evaluación de diseño se enfoca en verificar que se justifica el financiamiento público del programa a partir de su contribución a la solución de un problema que afecta a un grupo de personas o un sector de la sociedad. Para ello, analiza la naturaleza e importancia del problema, la lógica de la estrategia planteada para solucionarlo (productos a entregar), valida la cadena de resultados propuesta para la intervención y sus relaciones causales. (Arenas D. Caruti, 2021 Pág. 60).

Examina la claridad de la definición de objetivos, resultados, productos e insumos; la coherencia interna entre estos eslabones. La Adecuada selección de la población objetivo y su alineación con la problemática a atender.

Por su parte, J-PAL LAC, por sus siglas en inglés, en la Guía de Introducción a las evaluaciones de impacto aleatorias (2024), se refiere a este tipo de análisis, como evaluación teórica, en tanto, se enfoca en examinar los supuestos y planteamientos que sustentan el programa o proyecto, así como la forma en que se espera que la intervención genere cambios e impacte a la población objetivo. Este enfoque de evaluación permite medir la viabilidad y factibilidad de la intervención, desde una perspectiva teórica. (J-PAL LAC mayo 2024. Pág. 13).

Este tipo de evaluación permite analizar la lógica, calidad técnica y contextual del planeamiento de una intervención pública. Se centra en verificar si la intervención cuenta con objetivos definidos, mecanismos adecuados para su ejecución y recursos asignados.

Con base en la experiencia de organismos especializados como CONEVAL, MIDEPLAN y el centro regional CLEAR-LAC⁶, se recomienda formular al menos una pregunta clave que ayude a confirmar si el interés en realizar la evaluación corresponde desde el punto de vista conceptual a una evaluación de diseño. La pregunta puede estar orientada a examinar la lógica que sustenta la intervención por ejecutar, en términos de alineación entre el problema, objetivos definidos, mecanismos de implementación, recursos asignados y los resultados esperados.

La pregunta puede estructurarse de la siguiente manera:
¿Existe alineación técnica razonable entre el problema público y el diseño de la intervención pública en relación a población, metas, producción, indicadores y resultados esperados?

Esta pregunta orientadora permite determinar si la intervención pública, ha sido formulada de manera pertinente, coherente y consistente, y si dispone de elementos necesarios para generar los cambios esperados. En el siguiente esquema se enumeran y describen los elementos que definen este tipo de evaluación.

Tomando en cuenta la pregunta generadora, se pueden formular preguntas más específicas: ¿Existe pertinencia clara y justificada entre el problema público y la población seleccionada? ¿La producción de bienes y servicios responden de forma coherentes a las metas, resultados e indicadores definidos?

Figura 5.
Elementos que definen la evaluación de diseño



Fuente: Elaboración propia con base en la Guía de evaluación de programas públicos, CEPAL

⁶ Curso de Capacitación Diseño de Políticas Públicas y Evaluación de Diseño. Facilitado por Evaluación América Latina y el Caribe CLAR-LAC, realizado en abril y junio del 2025, en formato virtual. Guatemala CA.

4.7.1.2 Evaluación de procesos

Según el marco conceptual del SINSE, este tipo de evaluación busca valorar las dinámicas internas de la implementación de la intervención identificando fortalezas y debilidades, fallas o brechas de conducción. Valora la interrelación de los siguientes elementos de la intervención: a) proceso, procedimientos y actividades, b) mecanismos de producción y presentación de los bienes y servicios, c) organización y estructuras funcionales y d) disponibilidad y usos de los recursos (SEGEPLAN 2025. Pág 29).

Según el manual Evaluación de Programas Públicos (serie Gestión Pública) de Cepal, la evaluación de procesos analiza el proceso de producción y entrega de los bienes o servicios de una intervención pública con el propósito de contribuir a la mejora de la calidad de los productos y al logro de los resultados esperados. además, busca detectar los principales problemas, restricciones o cuellos de botella que afectan la ejecución, permite identificar y conocer buenas prácticas y señalar oportunidades de mejora (CEPAL 2021, serie 87).

Este tipo de evaluación, también conocida como de implementación, se enfoca en verificar la efectiva puesta en marcha de las acciones previstas en la intervención pública. Mide el grado de cumplimiento de los productos elaborados, actividades planificadas, la cobertura alcanzada, la calidad de los bienes o servicios entregados, así como el funcionamiento operativo y el desempeño institucional.

Con base en la experiencia de instituciones como CONEVAL, MIDEPLAN y CEPAL, esta evaluación identifica de manera oportuna y en tiempo real, obstáculos operativos y de gestión que afectan la implementación de las intervenciones como: limitaciones en la disponibilidad de insumos, brechas de capacidades de personal, desviaciones respecto al cronograma o incumplimiento de actividades clave. La identificación temprana de estos hallazgos permite la adaptación de medidas correctivas oportunamente lo que mejora la eficacia de la gestión.

Se evalúa el diseño de los procesos, los instrumentos para su operación y verifica su ejecución. Se centra en la función de producción de los bienes y servicios que produce la intervención. Desde el punto de vista de actividades, procedimientos, ejecutores, responsables y otros. (Arenas Caruti, Dante 2021, Pág. 71)

Para determinar si corresponde realizar una evaluación de proceso, es fundamental que la persona interesada tenga claridad sobre el propósito de este tipo de evaluación.

Antes de decidir llevar a cabo una evaluación de proceso, se recomienda formular las siguientes preguntas orientadoras:

- ¿La implementación del programa se está desarrollando conforme a los lineamientos y parámetros establecidos en su diseño original?
- ¿El programa se implementa de acuerdo con lo planificado y alcanza efectivamente a la población objetivo?

Si las respuestas a estas preguntas son relevantes y responden a la necesidad y análisis de información que se requiere, entonces corresponde realizar una evaluación de proceso, ya que esta se centra en verificar la calidad y fidelidad de la implementación.

Es importante destacar que la evaluación de proceso no tiene como propósito medir cambios o efectos en la población objetivo. Tal como lo señalan, Rossi, Lipsey y Freeman, citados Arenas (Dante., 2021, pág. 169). La Figura 6 describe los principales elementos que caracterizan este tipo de evaluación.

Experiencia ejemplo: Evaluación del diseño y procesos de implementación del Programa Nacional de Innovación Educativa (PNIE) Costa Rica (2019-2021).

La evaluación examinó la coherencia del diseño y la forma de implementación del programa, usando entrevistas, encuestas y revisión documental. Permitió identificar brechas entre lo planificado y lo ejecutado y derivar recomendaciones para mejorar la gestión y fortalecer capacidades. Informe: Repositorio Kerwa UCR.

*Referencia Garro Umaña, JA (2024. Evaluación del Diseño y procesos de implementación del PNIE (2019-2021). Universidad de Costa Rica.
<https://www.kerwa.ucr.ac.cr/items/96557c1a-b0ea-40fc-980d-9d98ca09a669>*

Figura 6.
Elementos que definen la evaluación de proceso



Fuente: Elaboración propia con base en la Guía evaluación Programas Públicos, Cepal Pág. 717.

7 Rossi, P. H., Lipsey, M. W., & Freeman, H. E. (2004). Evaluation: A systematic approach (7th ed.). Sage Publications.

4.7.1.3 Evaluación de resultados

Según el marco conceptual del SINSE, este tipo de evaluación busca identificar, analizar y valorar en qué medida los cambios observados en la población destinataria, son atribuibles de forma directa y razonable a la intervención implementada en el corto y mediano plazo. Establece en qué medida, estos cambios contribuyen a resolver o mitigar el problema que dio origen a la intervención (SEGEPLAN, 2025, pág. 29).

De acuerdo con la CEPAL, la OCDE y autores como Rossi y Lipsey; sostienen que, una delimitación conceptual adecuada de la evaluación de procesos exige plantear interrogantes estratégicas, que ayuden a decidir si lo que se busca es realizar una evaluación de resultado, estas son: ¿En qué medida los cambios observados en la población objetivo (conocimientos, actitudes, comportamientos o condiciones) pueden atribuirse de manera directa y razonable a la intervención? ¿Los productos generados por la intervención han contribuido efectivamente a generar efectos o resultados en el corto y mediano plazo conforme a los objetivos establecidos?

Si la respuesta a esta pregunta atiende las necesidades de información de los actores en cuanto a obtener evidencia sobre si los cambios inmediatos observados efectivamente contribuyen ayudan a resolver o mitigar el problema que dio origen a la intervención, entonces se debe realizar una evaluación de resultados. A continuación, en el esquema siguiente se describen los elementos clave que caracterizan una evaluación de resultados⁸.

El valor agregado de esta evaluación radica en su orientación a la generación de valor público. De acuerdo con la Secretaría de Planificación de Ecuador (2021), este enfoque prioriza el análisis del grado de utilización efectiva de los bienes y servicios provistos, así como el nivel de empoderamiento y satisfacción de la población destinataria respecto a las intervenciones implementadas (pág. 25).

⁸ La metodología para la formulación de indicadores no es parte de este documento, por cuanto el ILPES cuenta con un manual específico para ello, véase Armijo, 2011.

Figura 7.
Elementos que definen una evaluación de resultados



Fuente: Elaboración propia, con base Guía de evaluación de programas públicos, Cepal.

Cabe mencionar que la evaluación de resultados profundiza en la coherencia y consistencia de la cadena de resultados vinculada a la intervención, analiza la correspondencia entre productos entregados y los cambios esperados en la población objetivo. También permite identificar supuestos no cumplidos que pueden explicar las desviaciones entre lo planificado y los resultados observados.

4.7.1.4 Evaluación de impacto

El marco conceptual del SINSE define la evaluación de impacto como la medición de los cambios en el bienestar de los individuos que pueden ser atribuidos a las intervenciones públicas. Permiten determinar con precisión si las intervenciones públicas tienen efecto en las condiciones de vida de la población. Busca medir los cambios directos e indirectos (largo plazo) atribuibles a la intervención (SEGEPLAN, 2025, Pág. 29).

Este tipo de evaluación tiene como propósito comprobar en qué medida los cambios observados en la población objetivo, son atribuibles o consecuencia directa y exclusiva de la intervención. A diferencia de la evaluación de resultados, esta evaluación exige un nivel de análisis más profundo y riguroso, indaga en establecer relaciones casuales estrictas, es decir, determinar si los efectos observados se deben exclusivamente a la intervención y no de la influencia de factores externos.

En este sentido, es necesario indicar que existen factores o variables externos a la intervención, que pueden incidir en el alcance de los resultados esperados, algunos de estos factores, son: climáticos, económicos o sociales; tal como lo señala CEPAL, deben ser considerados al momento de diseñar y ejecutar la evaluación. Establecer la causalidad exclusiva entre la intervención y sus efectos, requiere de metodologías un poco más complejas y el uso técnicas específicas de recolección y análisis de datos, que permitan aislar el efecto de la intervención de otras variables concurrentes y medir el impacto exclusivo de la intervención.

Para sustentar la decisión sobre la pertinencia de realizar una evaluación de impacto, resulta útil formular la siguiente pregunta orientadora: ¿En qué medida los cambios observados en la población que recibe los beneficios de la intervención son consecuencia directa de los bienes y servicios entregados y no de factores externos o dinámicas del contexto?

Si la respuesta obtenida aporta información significativa y útil que aclaran las necesidades de indagación de los actores involucrados en cuanto requerir evidencia sólida sobre la atribución de los resultados y profundizar en los efectos de la intervención, entonces resulta pertinente realizar una evaluación de impacto.

Es relevante resaltar que el énfasis de esta evaluación se centra en determinar si los cambios observados en la población participante son atribuibles de manera directa al programa. Para ello, se construye un contrafactual robusto y metodológicamente sustentado que estime qué habría ocurrido en ausencia de la intervención. Guía para la evaluación de políticas públicas. Santiago de Chile: CEPAL, 2016.

A continuación, en el esquema siguiente se describen los elementos clave que caracterizan una evaluación de impacto.

Figura 8.
Elementos que definen una evaluación de impacto



Fuente: Elaboración propia con base Guía de evaluación de programas públicos, Cepal.

La evaluación de impacto se sustenta o apoya en la comparación entre la situación observada y la que habría ocurrido en ausencia de la intervención (contrafactual). La claridad en la definición y construcción de este contrafactual, es un elemento central para sustentar inferencias causales sólidas. Su aplicación es pertinente cuando la intervención ha alcanzado un nivel adecuado de madurez y estabilidad, y cuando existe un horizonte temporal suficiente para que los efectos de largo plazo se manifiesten. Lo anterior requiere mayores exigencias técnicas, de información y de recursos, así como consideraciones éticas en el uso de grupos de comparación o control (Gertler, 2016).

Los hallazgos en la evaluación de impacto, adquieren un alto valor estratégico, al generar evidencia robusta para la toma de decisiones de continuidad, escalamiento, rediseño o institucionalización de intervenciones públicas.

4.7.1.5 ¿Pueden las evaluaciones tener un enfoque integral en su abordaje?

Finalmente, esta pregunta conceptualmente tiene relevancia, toda vez, que es importante señalar que al momento de realizar cualquier tipo de evaluación de diseño, proceso, resultados e impacto no debe considerarse como categoría de medición rígida o excluyente.

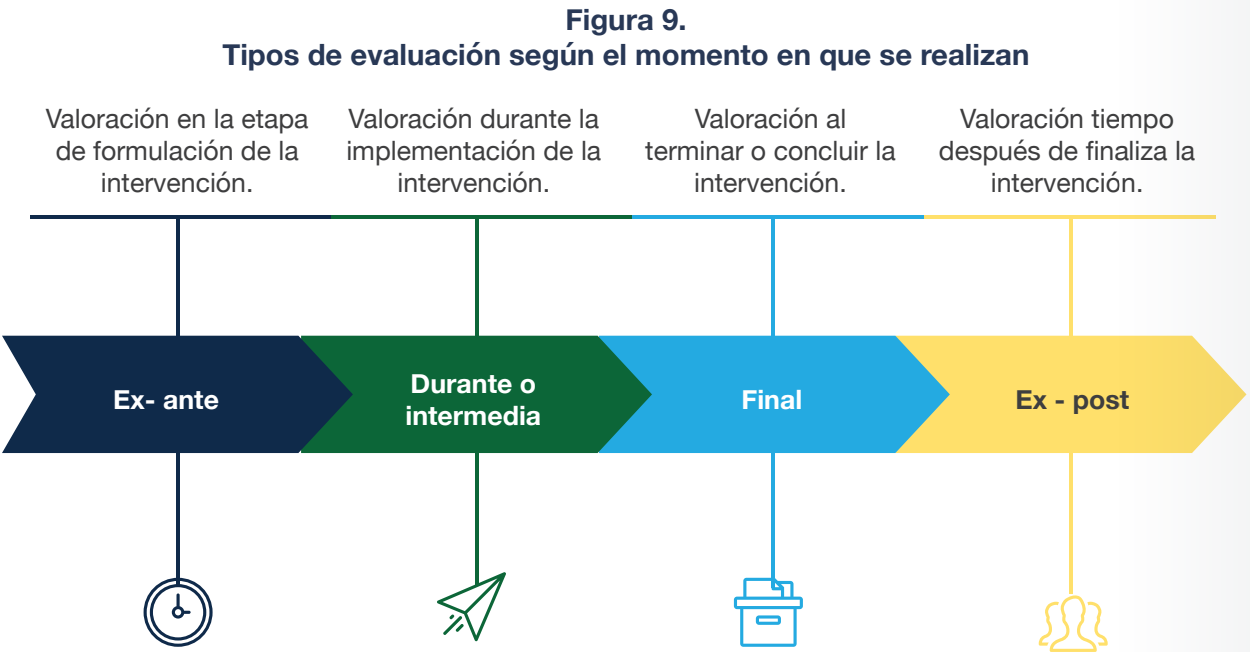
Si bien tradicionalmente se distinguen y aplican de forma diferenciada, su concreta utilización depende del propósito de la evaluación, del momento en el ciclo de vida de la intervención y de las necesidades de información de los actores involucrados. Es posible adoptar un enfoque integral que articule distintos tipos de evaluación para ofrecer una visión más completa y profunda del desempeño de una intervención pública. Este enfoque permite responder a múltiples preguntas evaluativas, fortaleciendo así la utilidad y pertinencia de los hallazgos para la toma de decisiones.

La Guía metodológica de evaluaciones públicas en América Latina y el Caribe, reconoce que las evaluaciones suelen combinar enfoques para ofrecer una visión más completa de la intervención. Se toma en cuenta desde la lógica del diseño hasta los efectos generados (Cepal, 2010 Pag 17 -18).

4.7.2 ¿Cuáles son los tipos de evaluación según momento?

El marco conceptual del SINSE (SEGEPLAN, 2025) menciona que la tipología de la evaluación, está relacionado con el momento del ciclo de vida en la que se encuentra la intervención, al momento de pensar en evaluarla.

La evaluación puede llevarse a cabo en la etapa de diseño (evaluación ex ante), durante su implementación (evaluación intermedia), al finalizar la intervención (evaluación final) o después de un periodo considerable tras su conclusión (evaluación ex post). La Figura 9 muestra los distintos tipos de evaluación en función del momento en que se realizan.



Fuente: Elaboración propia sobre la base de OCDE 2010

Cabe resaltar que, bajo este enfoque, la evaluación trasciende su naturaleza retrospectiva para incorporar el análisis prospectivo en su fase ex-ante. Ahora bien, suele asumirse que las categorías evaluaciones ex-ante, intermedias y ex-post, no deben concebirse como enfoques rígidos, ni excluyentes. Al igual que ocurre con las evaluaciones según su contenido, en la práctica sus

alcances pueden articularse y complementarse en función de los objetivos y necesidades del proceso evaluativo, permitiendo realizar análisis más integrales cuando el contexto lo requiere.

A continuación, se describen cuatro tipos de evaluación según el momento en que se realizan.

Evaluación ex-ante: se efectúa previo a la implementación de la intervención pública; consiste en realizar un análisis predictivo para examinar la atingencia, pertinencia y coherencia de la lógica de intervención, así como las alternativas de solución propuestas. Esta evaluación es un insumo estratégico para la toma de decisiones, pues permite valorar la correspondencia con el problema identificado y con las capacidades institucionales disponibles.

Evaluación intermedia: consiste en realizar una valoración del funcionamiento de la intervención pública durante su ejecución. Se analizan todos los procesos, desde el uso de los insumos (financieros, humanos y organizacionales) hasta la consecución de los productos concernientes a la intervención. Esta evaluación permite identificar los cuellos de botella, validar la estrategia en curso y estimar la consecución de resultados.

Evaluación final: se realiza de manera inmediata al término o culminación de una intervención pública, valora el desempeño a nivel de producto o efecto de la intervención, a fin de extraer enseñanzas, conocer su calidad, mejorar la planificación y contribuir a reforzar la toma de decisiones.

Evaluación ex-post: se ejecuta después de un tiempo en que ha concluido la intervención pública. Consiste en evaluar efectos y/o impactos en relación a las metas y los resultados en la población. De esta manera, se evalúa el éxito general de una acción gubernamental, permitiendo conocer los factores que han ayudado u obstaculizado el logro de resultados o el impacto.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Guía de Evaluación de políticas públicas (2021)

La Figura 10 presenta ejemplos concretos de aplicación de las evaluaciones según su momento.

Figura 10.
Ejemplos concretos de evaluaciones según su momento



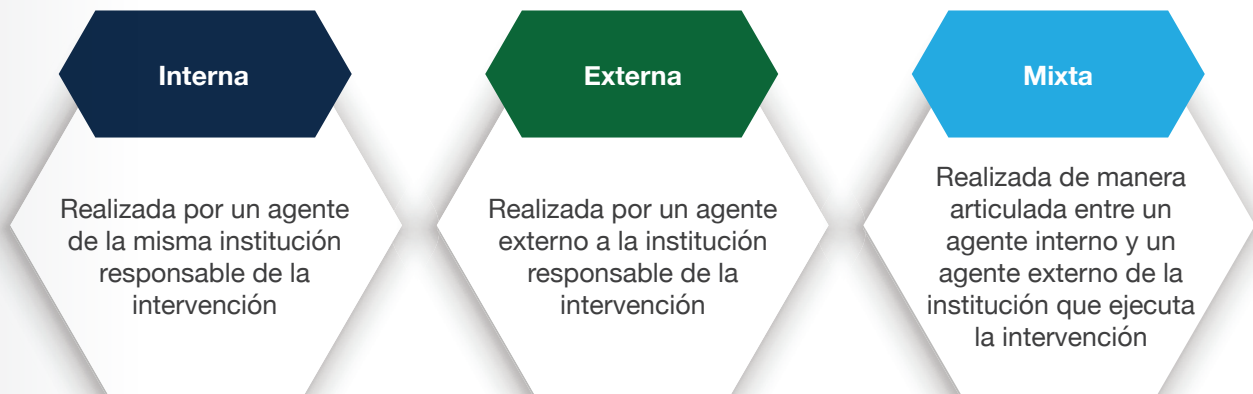
Fuente: Elaboración propia sobre la base de Cepal 2010

Como se observa en los ejemplos, los objetivos de la evaluación varían según el momento en que se lleve a cabo. La etapa ex ante, cuyo propósito es determinar la pertinencia, viabilidad y el diseño óptimo antes de la intervención. Durante la evaluación intermedia, se busca mejorar la ejecución en tiempo real y asegurar el cumplimiento de las metas parciales. En la evaluación final, el enfoque está en evaluar la eficacia, eficiencia y los resultados alcanzados. Finalmente, la evaluación ex post, permite analizar los efectos en el largo plazo, la sostenibilidad y otros aspectos relevantes de la intervención.

4.8 ¿Quiénes pueden elaborar una evaluación? (interna – externa - mixta)

Las evaluaciones también pueden clasificarse según el agente responsable de su realización y su grado de vinculación con la institución que implementa la intervención pública (Figura 11). En ese sentido pueden ser llevadas a cabo por agentes internos, agentes externos o mediante una combinación de ambos (evaluación mixta). Asimismo, se habla de autoevaluación cuando la evaluación interna es realizada por la misma unidad encargada de ejecutar la intervención (MIDEPLAN, 2017).

Figura 11.
Tipos de evaluación según el agente evaluador



Fuente: Elaboración propia sobre la base de MIDEPLAN 2017

Según Mideplan, 2017, la elección de un agente interno para realizar una evaluación suele responder a la necesidad de agilidad, bajo costo y conocimiento profundo de la intervención y del contexto organizacional, además contribuye al auto aprendizaje institucional. No obstante, es fundamental que cuente con competencias técnicas y experiencia en evaluación para asegurar la calidad del proceso y la credibilidad de los resultados.

El optar por un agente externo busca garantizar la independencia y objetividad de la evaluación, además de aportar tiempo, metodologías especializadas y habilidades específicas. Es importante que cuente conocimiento del objeto evaluado, genere confianza y establezca una buena coordinación para evitar resistencias.

Algunos autores proponen como alternativa óptima, la evaluación mixta que combina las ventajas de ambos enfoques: conocimiento contextual, construcción de consensos, aprendizaje institucional y mayor apropiación de los resultados (MAEC, 2007; PNUD, 2009).

4.9 ¿Qué criterios se utilizan comúnmente para evaluar?

Los criterios de evaluación son categorías analíticas que permiten estructurar las cuestiones que ésta debe atender. Se conciben también como parámetros para emitir juicios de valor acerca de una intervención (MAEC, 2007; Murciano, 2015). Según el Marco Conceptual del SINSE, y en línea con estándares a nivel internacional promovidos por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE O. p., 2021) define criterios para una mejor evaluación (coherencia, pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto y sostenibilidad). Estos criterios se han convertido en la referencia básica para la evaluación de intervenciones pública.

Asimismo, los Estándares de Calidad para la Evaluación (OCDE, 2010), señalan que la aplicación de estos criterios de evaluación debe adaptarse a los objetivos de la evaluación, las preguntas evaluativas y el contexto institucional. Tomando en cuenta lo anterior, los seis criterios comúnmente utilizados son presentados en la Figura 12:

Figura 12.
Criterios evaluación

Coherencia	Se refiere a la compatibilidad de los planes, programas, políticas y proyectos con otras intervenciones en un país, sector o institución.
Pertinencia	El grado en que los objetivos y actividades de un plan, programa, política y proyecto responden y son congruentes con las necesidades de la población meta u objetivos institucionales.
Eficacia	Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de los planes, programas, políticas y proyectos.
Eficiencia	Medida en que se obtienen los resultados, objetivos y procesos de acuerdo con los recursos e insumos disponibles.
Impacto	El grado en que el plan, programa, política y proyecto ha generado efectos significativos positivos o negativos, previstos o no previstos en el nivel más alto.
Sostenibilidad	El grado en que los beneficios netos de los planes, programas, políticas y proyectos continúan o es probable que continúen.

Fuente: Elaboración SEGEPLAN 2024 con base en OCDE 2021.

Algunos ejemplos de aplicación de estos criterios se pueden apreciar en la Tabla 1. El cumplimiento de estos criterios puede ofrecer un juicio respecto al éxito o fracaso de dicha intervención (eficacia), la reestructura o ajuste de lo que se entrega (pertinencia), el costo de su implementación (eficiencia) y los efectos obtenidos (resultados). Además, puede identificarse el grado de alineación con otras iniciativas (coherencia) y las posibilidades de que sus beneficios se mantengan en el tiempo (sostenibilidad).

Tabla 1.
Ejemplos de aplicación de criterios de evaluación

Intervención	Eficacia	Pertinencia	Eficiencia	resultados
Entrega de kits de higiene en áreas rurales	Distribución completa de kits a las familias previstas	Contenido de los kits responde a necesidades reales	Costo por kit competitivo frente a otras alternativas	Mejora en hábitos de higiene y reducción de enfermedades
Alfabetización digital para adultos	Participantes manejan herramientas básicas digitales	Contenidos ajustados a necesidades tecnológicas reales	Optimización de recursos humanos y materiales	Uso regular de tecnología para comunicación y servicios
Huertos urbanos en zonas periurbanas	Implementación de huertos en comunidades planificadas	Cultivos adecuados al clima y cultura local	Producción de alimentos con bajo costo de mantenimiento	Mejora en seguridad alimentaria y reducción de gastos

Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN 2025.



Etapas para el desarrollo de una evaluación

5.1 ¿Cuáles son las etapas clave para desarrollar una evaluación?

En el marco de la presente guía de evaluación, las etapas fundamentales para el desarrollo de una evaluación se conciben como un proceso estructurado, secuencial e iterativo, orientado a garantizar la calidad metodológica y la utilidad de los resultados para los distintos usuarios, en particular para los tomadores de decisión. Cada etapa cumple una función específica y articula con las demás, conformando un proceso integral que asegura la aplicación de un enfoque sistemático orientado a resultados, en la Figura 13, se muestran las etapas, y en los siguientes apartados se describe cada etapa.

Figura 13.
Etapas para desarrollar una evaluación



Fuente: elaboración propia, con base en MIDEPLAN 2017

5.1.1 Etapa 1: Preparación de la evaluación

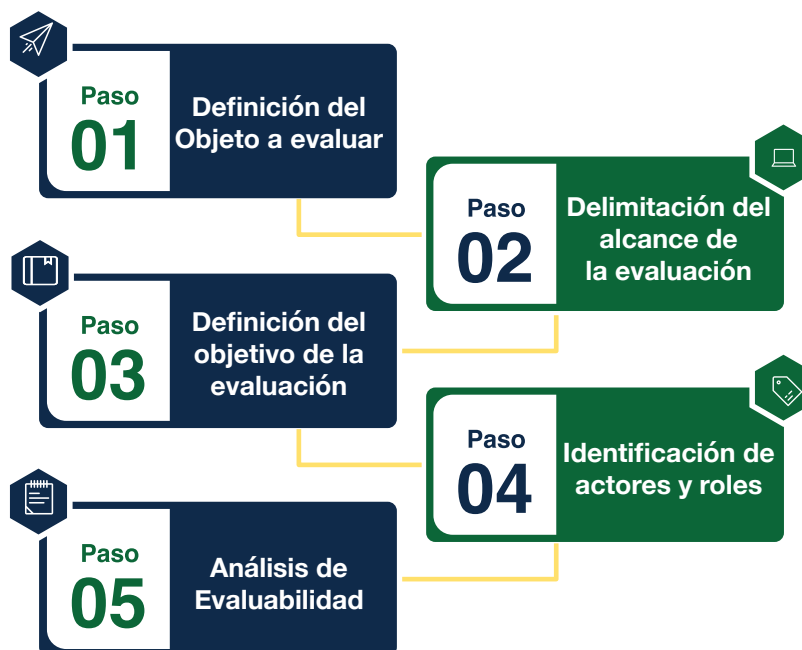
La preparación de la evaluación es la etapa inicial del proceso evaluativo y tiene como propósito orientar su adecuada planificación. En esta etapa se desarrollan un conjunto de pasos secuenciales e interrelacionados que permiten establecer las bases conceptuales, metodológicas y operativas de la evaluación.

En este sentido, el proceso inicia con la definición del objeto a evaluar, es decir, la identificación de la intervención pública que será evaluada, así como, los principales elementos que la caracterizan. Seguidamente, se realiza la delimitación del alcance de la evaluación, estableciendo con precisión sus límites en función de elementos como la población objetivo (beneficiarios directos e indirectos), el ámbito geográfico de intervención, la temporalidad del análisis, las unidades de análisis y el tipo de evaluación a desarrollar.

Posteriormente, se define el objetivo de la evaluación, el cual orienta el proceso y define los resultados esperados. Así también, se identifican los actores involucrados, precisando sus roles y responsabilidades dentro del proceso evaluativo. Finalmente, se aborda la evaluabilidad, entendida como el análisis preliminar que permite determinar si la intervención cuenta con las condiciones mínimas necesarias para ser evaluada, tales como claridad en su diseño, disponibilidad de información y posibilidad de medir sus resultados.

El desarrollo de estos pasos permite establecer una base común para la evaluación, facilitando la comprensión del proceso, la coordinación entre los actores involucrados y la definición de un enfoque evaluativo pertinente y viable. En la Figura 14, se presentan los pasos para la preparación de la evaluación, y seguidamente se describe cada paso.

Figura 14.
Pasos para la preparación de la evaluación



Fuente: Elaboración propia adaptada de (CEPAL, 2021)

¿Cómo definir el objeto a evaluar?

La identificación del objeto de evaluación consiste en determinar la intervención pública que será objeto de análisis dentro del proceso evaluativo. Diversos organismos internacionales y marcos normativos recomiendan que esta selección se base en criterios técnicos, estratégicos y políticos, para asegurar la coherencia con las prioridades del país.

En la Tabla 2, se presentan los principales criterios a considerar para identificar el objeto a evaluación, junto con su propósito y ejemplos ilustrativos:

Tabla 2.
Criterios para la identificación del objeto a evaluar

Criterios	Propósito principal	Ejemplo
Pertinencia política	Responder a prioridades nacionales, mandatos establecidos, Plan Nacional de Desarrollo K'atun, Política General de Gobierno, etc.	Evaluación de programas priorizados en la Plan Nacional de Desarrollo, en la Política General de Gobierno o en el espacio del CONADUR.
Área estratégica	Evaluar intervenciones en sectores considerados prioritarios para el desarrollo del país o para la atención de problemáticas de alto impacto social.	Evaluar una intervención pública de atención primaria en salud en el contexto de una reforma del sistema sanitario.
Generación de información	Generar evidencia sobre intervenciones poco estudiadas o con debilidades en la gestión de información, es decir cuando se identifican brechas de información o vacíos de conocimiento.	Evaluación de una política social sin evaluación previa.
Interés de los actores	Considerar el interés expresado por tomadores de decisión o actores clave.	Solicitud de evaluación de una intervención pública en específico por parte de una secretaría o ministerio.
Viabilidad técnica	Comprobar si existen condiciones mínimas para llevar a cabo la evaluación (datos, recursos, tiempo)	Intervención pública con sistema de monitoreo activo y línea base disponible.
Riesgo o impacto potencial	Priorizar programas con alto nivel de inversión, cobertura o riesgo de impacto negativo	Evaluación de una obra de infraestructura con afectación ambiental.

Criterios	Propósito principal	Ejemplo
Determinación de valor público	Analizar si una intervención genera los resultados esperados y si realmente contribuye a solucionar el problema público que motivo su creación	Evaluar una intervención de recuperación de suelos agrícolas para determinar si efectivamente mejora la productividad y la sostenibilidad ambiental.
Justificación de los gastos	Verificar que los recursos públicos asignados a una intervención estén generando resultados que justifiquen la inversión realizada.	Evaluar una intervención de reducción de la pobreza con alto presupuesto para analizar la relación entre el gasto y los resultados obtenidos.
Mejoramiento de productos	Identificar oportunidades de mejora en los procesos de producción y entrega de bienes y servicios públicos	Realizar una evaluación de medio término de una intervención pública de alimentación escolar para mejorar su logística de distribución y calidad del servicio.
Ampliación de una intervención pública	Analizar el desempeño de una intervención antes de expandir su cobertura, recursos o alcance territorial	Evaluar un programa piloto de emprendimiento juvenil implementado en algunos departamentos antes de su expansión a nivel nacional.
Finalización de una intervención pública	Analizar los resultados alcanzados al concluir la intervención, con fines de aprendizaje y rendición de cuentas	Evaluar una intervención temporal o de reconstrucción de infraestructura ejecutado después de una emergencia nacional.

Fuente: Elaboración propia adaptada de (CEPAL, 2021)

La aplicación sistemática de estos criterios permite orientar la toma de decisiones sobre qué intervención evaluar asegurando su relevancia, factibilidad y alineación con el marco estratégico de país. Los criterios no son excluyentes entre sí. En la práctica, la selección del objeto de evaluación puede responder simultáneamente a varios de estos criterios, combinando consideraciones técnicas, estratégicas y de política pública.

Paso 02:

Delimitación del alcance de la evaluación

¿Cómo delimitar el alcance de la evaluación?

Delimitar el alcance implica definir con precisión qué aspectos de la intervención pública serán evaluados, en qué población, en qué periodo de tiempo, en qué áreas geográficas y el tipo de evaluación a realizar. Esta delimitación es fundamental para enfocar el esfuerzo evaluativo y evitar que se vuelva demasiado amplio o poco manejable. La Figura 15 se describen los aspectos clave para delimitar el alcance de la evaluación.

Figura 15.
Aspectos clave para delimitar el alcance de la evaluación



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Guía de Evaluación de Políticas Públicas Ecuador (2021)

Por ejemplo, una evaluación puede centrarse en un momento específico de la intervención (diseño implementación, resultados o impacto), en una región determinada (área rural), o en un grupo de población particular (mujeres jóvenes). Asimismo, debe definirse claramente la temporalidad (ejemplo: último año, últimos cinco años, o el ciclo completo de la intervención).

Un alcance bien definido permite diseñar una metodología realista y asegurar que los resultados sean útiles y aplicables.

Paso 03: Definición del objetivo de la evaluación

¿Cómo definir el objetivo de la evaluación?

La definición del objetivo de la evaluación orienta el desarrollo del ejercicio evaluativo y determina el tipo de información que se requiere generar. En este sentido, los objetivos se establecen en función del proceso de toma de decisiones que se busca apoyar, lo que implica responder de manera explícita a la pregunta ¿para qué se realiza la evaluación?, asegurando su alineación con las necesidades de los usuarios particularmente los tomadores de decisión y con el momento en que se encuentra la intervención pública.

De acuerdo con la (CEPAL, 2021), los objetivos de la evaluación pueden clasificarse en tres categorías principales, las cuales no son excluyentes y pueden combinarse en un mismo ejercicio evaluativo.

a) Objetivos de formación (mejora o aprendizaje)

Se orientan a generar información que permita mejorar el funcionamiento de la intervención pública. Están dirigidos principalmente a equipos técnicos y gestores, y buscan identificar fortalezas y debilidades en la planificación, la gestión, los procesos y la provisión de bienes y servicios, con el fin de introducir mejoras que optimicen los resultados.

b) Objetivos conclusivos (valoración)

Tienen como finalidad generar evidencia para valorar la contribución de la intervención en relación con la población objetivo o el problema que busca atender. Se orientan principalmente a autoridades y tomadores de decisiones, y apoyan decisiones estratégicas como el rediseño, la continuidad o la asignación de recursos.

c) Objetivos de información (rendición de cuentas)

Se enfocan en la generación de información para la transparencia y la rendición de cuentas, facilitando el acceso a la información por parte de la ciudadanía y otros actores interesados. Este enfoque promueve la participación informada y el control social sobre la gestión pública.

Para elaborar los objetivos de la evaluación se recomienda utilizar la metodología SMART (Figura 16) que permite formular objetivos claros y estructurados que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo, lo que facilita su comprensión, seguimiento y evaluación.

Figura 16.
Metodología SMART para definir objetivos de la evaluación



Fuente: elaboración propia sobre la base de Guía para la construcción de indicadores (SEGEPLAN, 2022).

Los objetivos deben hacer referencia a acciones (verbos) orientadores que describan un comportamiento observable o medible que se espera, ocurra.

En su diseño, se recomienda la formulación de un objetivo general y su desagregación en varios objetivos específicos, que permitan profundizar en aspectos particulares del proceso o resultados esperados de la evaluación.

Paso 04: Identificación de actores y roles

¿Qué actores participan en la evaluación y cuáles son los roles que asume cada uno?

La preparación de la evaluación implica definir claramente quiénes serán los actores responsables de su ejecución, tanto desde el punto de vista técnico como institucional. De acuerdo con la (CEPAL, 2021) todo proceso evaluativo debe “contar con la participación de diferentes actores con sus roles e intereses de intervención específicos” en un marco legal o administrativo que promueva el desarrollo de una cultura de evaluación y administre la ejecución de las evaluaciones.

En el marco conceptual del SINSE, se indica que los actores involucrados en los procesos evaluativos cumplen roles diferenciados, los cuales son fundamentales para garantizar la transparencia, calidad técnica y utilidad de la evaluación. La tabla 3, resume los principales roles asignados a los diferentes actores:

Tabla 3.
Rol de los actores en la evaluación

Actor	Descripción	Rol principal
Responsables	Unidad o institución encargada de coordinar el proceso de evaluación y garantizar su calidad técnica.	Liderar la planificación, coordinación y gestión del proceso evaluativo.
Evaluatedo	Programa o intervención que será objeto de la evaluación y su equipo ejecutor.	Facilitar información, apoyar el proceso y utilizar los resultados para mejorar la intervención.
Evaluador	Equipo técnico o institución que realiza la evaluación aplicando la metodología definida.	Ejecutar el análisis evaluativo y elaborar los informes de resultados.
Asesor	Especialistas o instituciones que brindan apoyo técnico o metodológico al proceso de evaluación.	Orientar metodológicamente.
Entidad que encarga o financia	Institución que financia o encarga la evaluación	Definir el propósito de la evaluación y proveer los recursos para su realización.

Actor	Descripción	Rol principal
Cliente	Institución o actor que utiliza los resultados de la evaluación para la toma de decisiones.	Usar la información generada para decisiones de política, gestión o presupuesto.
Interesados	Organizaciones o actores que tienen interés en los resultados de la evaluación.	Utilizar la información o verse afectados por las recomendaciones.
Ciudadanía	Sociedad en general que se beneficia de la transparencia y rendición de cuentas de la gestión pública.	Conocer el uso de los recursos públicos y fortalecer la rendición de cuentas.

Fuente: elaboración propia con base en (Cepal, 2021)

Una correcta definición de estos roles desde el inicio contribuye a fortalecer la gobernanza del proceso evaluativo, facilita la coordinación interinstitucional y promueve el uso efectivo de los resultados.

Paso 05:

Análisis de evaluabilidad

¿Qué es evaluabilidad?

La evaluabilidad se refiere al análisis previo que permite determinar si una intervención pública reúne las condiciones necesarias para ser evaluada de manera pertinente y útil. Este análisis examina aspectos como la claridad del problema y de los objetivos, la coherencia de la lógica de intervención, la disponibilidad de indicadores y la existencia de información suficiente para realizar un proceso evaluativo.

La evaluabilidad también permite identificar fortalezas y vacíos en el diseño y en los sistemas de seguimiento de la intervención, con el fin de definir el enfoque de evaluación más adecuado o realizar ajustes que faciliten la generación de evidencia para la toma de decisiones.

¿Qué aspecto analiza la evaluabilidad?

El análisis de evaluabilidad implica revisar si una intervención pública reúne las condiciones necesarias para ser evaluada de manera adecuada. De acuerdo con la Guía de Evaluabilidad de SEGEPLAN (2025), este análisis se centra principalmente en tres dimensiones⁹ como se muestra en la figura 17:

9 Para conocer más detalles de cómo desarrollar las dimensiones, se recomienda consultar la Guía de Evaluabilidad de SEGEPLAN.

Figura 17.
Dimensiones de evaluabilidad



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN 2025.

Para la aplicación de la metodología de evaluabilidad, se recomienda consultar la Guía de Evaluabilidad de SEGEPLAN 2025, en donde se detallan las fases del proceso, los instrumentos principales y los criterios de valoración que permiten generar resultados objetivos y comparables sobre si existen condiciones para llevar a cabo la evaluación. Una vez concluido el análisis, los resultados se integran en un informe de evaluabilidad, el cual presenta los hallazgos, conclusiones y recomendaciones estratégicas para: a) preparar la evaluación, b) fortalecer la intervención y c) viabilizar su evaluación futura.

5.1.2 Etapa 2: Diseño de la evaluación

El diseño de la evaluación define el marco metodológico y operativo del proceso evaluativo. Abarca las preguntas clave, selección de criterios, identificación de indicadores, estimación de recursos y términos de referencia.

Esta etapa es clave para asegurar la coherencia técnica, la viabilidad operativa y la utilidad de los resultados para la toma de decisiones. La Figura 18 enumera los pasos para llevar a cabo dicho diseño.

Figura 18.
Pasos para el diseño de la evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación de Programas Públicos Cepal (2021).

Paso 01:

Formulación de preguntas de evaluación

¿Cómo formular preguntas a partir de criterios de evaluación?

A partir de los objetivos establecidos, se formulan las preguntas de evaluación, las cuales deben ser específicas, relevantes y factibles de responder. Estas preguntas cumplen un papel central al orientar todo el proceso metodológico de la evaluación y permiten a los equipos evaluadores identificar si el objetivo y tipo de evaluación coinciden con las expectativas y necesidades planteadas.

Las preguntas de evaluación se formulan tomando como referencia los criterios de evaluación, los cuales fueron abordados en el apartado del marco conceptual de esta guía, dichos criterios proporcionan el marco analítico que permiten estructurar las preguntas y enfocar el análisis de la intervención pública.

De esta manera, las preguntas de evaluación buscan generar evidencia útil y pertinente para los distintos actores involucrados. La Tabla 4 contiene algunos ejemplos de preguntas a considerar durante esta etapa.

Tabla 4.
Ejemplos de preguntas de evaluación según los criterios de la OCDE

Criterio	Preguntas
Pertinencia	¿El programa responde a una necesidad claramente identificada en la población objetivo? ¿Los objetivos del programa están alineados con las políticas nacionales o sectoriales? ¿La intervención es coherente con otras acciones implementadas en el mismo territorio o sector?
Eficacia	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos y metas del programa? ¿Qué factores han facilitado o dificultado el logro de los resultados? ¿Existen diferencias significativas en los resultados entre distintos grupos de beneficiarios?
Eficiencia	¿Los recursos financieros, humanos y materiales se utilizaron de manera óptima? ¿Se podrían haber alcanzado los mismos resultados con menos recursos? ¿El programa presenta retrasos o sobrecostos en su ejecución?
Impacto	¿Qué cambios significativos ha generado el programa en la calidad de vida de los beneficiarios? ¿Existen efectos no previstos (positivos o negativos) derivados de la intervención? ¿El programa ha contribuido a reducir desigualdades o brechas sociales?
Sostenibilidad	¿Existen mecanismos institucionales o financieros que aseguren la continuidad del programa? ¿Los beneficiarios han desarrollado capacidades para mantener los resultados alcanzados? ¿Qué riesgos podrían afectar la sostenibilidad de los logros obtenidos?
Coherencia	¿El programa está alineado con otras políticas y programas en el mismo sector? ¿Existen sinergias o conflictos entre el programa y otras intervenciones? ¿Cómo se coordina el programa con otras iniciativas para maximizar su impacto?

Fuente: elaboración SEGEPLAN con base en OCDE, 2019.

Es recomendable validar las preguntas con los actores clave (autoridades, técnicos, beneficiarios) con el fin de asegurar su relevancia y fomentar el uso y la apropiación de los resultados. Una vez formuladas las preguntas de evaluación, se seleccionan los criterios de evaluación¹⁰ que permitirán valorar el desempeño de la intervención. Los criterios permiten enfocar el análisis, orientar la formulación de preguntas clave y facilitar la interpretación de los hallazgos.

¹⁰ Ver criterios de evaluación en Marco Conceptual de esta guía

Paso 02:

Selección de criterios de evaluación

¿Cómo seleccionar los criterios de evaluación?

Los criterios de evaluación constituyen un marco de referencia para analizar de manera sistemática el diseño, la implementación y los resultados de una intervención pública. En este sentido, orientan tanto la formulación y organización de las preguntas de evaluación, así como la interpretación de la evidencia recopilada durante el proceso evaluativo.

Su función es orientar el juicio evaluativo, permitiendo valorar no solo lo que se ha logrado, sino también cómo y por qué se han obtenido ciertos resultados. Tal como se desarrolló en el apartado conceptual de esta guía, el Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2019) plantea una serie de criterios ampliamente reconocidos y utilizados en evaluaciones de políticas y programas públicos a nivel internacional, entre los que se encuentran pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia.

La selección de criterios debe estar alineada con el objetivo de la evaluación y con el tipo de intervención a evaluar y las preguntas de evaluación planteadas. Asimismo, dependiendo del contexto de la intervención, pueden incorporarse criterios adicionales como equidad, cobertura, calidad o participación, según el contexto.

Paso 03:

Construcción de indicadores

¿Qué es un indicador?

Un indicador es una expresión cuantitativa o cualitativa que permite observar y valorar el desempeño de una intervención pública, al traducir los aspectos a evaluar en variables observables y medibles. Describe características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o la relación entre ellas (SEGEPLAN, 2022)

¿Cómo se construyen los indicadores para la evaluación?

En este paso se construyen o identifican los indicadores que permitirán medir el desempeño de la intervención evaluada, en función de las preguntas y criterios de evaluación previamente definidos. Los indicadores constituyen la base para el levantamiento y análisis de la información.

Los indicadores deben estar directamente vinculados con las preguntas y los criterios de evaluación, ser claros, medibles y pertinentes al tipo de intervención, y disponibilidad información para su cálculo. En este sentido, siguiendo el enfoque de la Guía de Matriz de indicadores para Resultados (MIR), estos se asocian a los distintos niveles de la cadena de resultados de la intervención, lo que permite medir de forma estructurada el logro de los resultados esperados.

Se recomienda organizarlos mediante la matriz de indicadores, con el fin de establecer una relación clara entre preguntas de evaluación, criterios, indicadores y fuentes de información, fortaleciendo la coherencia metodológica y la trazabilidad del proceso evaluativo. Como resultado de este paso, se dispone de un conjunto de indicadores definidos y organizados, que servirán de base para la recolección y el análisis de la información en la etapa de ejecución de la evaluación.

La construcción de los indicadores puede realizarse con base en los instrumentos metodológicos elaborados por SEGEPLAN, particularmente la Guía básica para la construcción de indicadores y la Matriz de indicadores de resultados, los cuales contienen las orientaciones técnicas detalladas para su formulación. En ese sentido, la presente guía no desarrolla este proceso en profundidad, sino que orienta su aplicación dentro del diseño de la evaluación.

Paso 04: Planificación de recursos

¿Qué recursos se necesitan para llevar a cabo una evaluación?

Para llevar a cabo una evaluación efectiva de una intervención pública, es necesario contar con una serie de recursos que garanticen la calidad técnica, participación de actores clave y la utilidad de los resultados. Estos recursos pueden clasificarse en tres grandes categorías: financieros, humanos y tecnológicos (técnicos), como se muestra en la Figura 19.

Figura 19.
Recursos necesarios para la evaluación



Fuente: Elaboración propia SEGEPLAN.

Toda evaluación requiere una asignación presupuestaria adecuada, y por ello, los recursos financieros son indispensables para cubrir con los costos asociados a la evaluación, los cuales pueden variar según su tipo (diseño, procesos, resultados, impacto), tamaño de la intervención pública, cobertura geográfica y la metodología a utilizar. La previsión de estos costos debe ser considerada desde la etapa de planificación institucional para asegurar que la evaluación sea viable.

Algunos ejemplos que se pueden considerar son: honorarios del equipo evaluador, diseño y aplicación de instrumentos, trabajo de campo (transporte, viáticos, logística), procesamiento y análisis de datos, diseño gráfico de informes, y actividades de difusión (talleres, publicaciones, eventos). También se deben prever fondos para imprevistos y para asegurar la calidad del proceso (por ejemplo, validaciones externas o auditorías técnicas).

El recurso humano es fundamental y, de preferencia, debería contar con competencias técnicas en metodologías de evaluación, análisis de datos, redacción de informes y facilitación de procesos participativos. Este equipo puede estar conformado por personal interno de la institución (como: unidades de seguimiento y evaluación, planificación), por consultores externos especializados o una combinación de ambos.

Idealmente se recomienda manejar perfiles dentro del equipo evaluador, por ejemplo: coordinador de evaluación, metodólogo, analista cuantitativo, analista cualitativo, especialista sectorial (por ejemplo, en salud o educación), y personal de campo. Además, es importante involucrar a actores institucionales clave, como los responsables de la intervención pública evaluada para facilitar el acceso a la información y validar los hallazgos. La colaboración con actores institucionales es clave para garantizar acceso a información y validar los hallazgos.

Dentro de los recursos tecnológicos se deben considerar: sistemas de información, bases de datos y herramientas digitales para la recolección y análisis de datos, visualización de resultados y almacenamiento seguro de la información. La disponibilidad de datos administrativos confiables, actualizados y desagregados facilita el análisis y reduce los costos de recolección de información primaria. Además, se requiere software especializado para facilitar el análisis de datos, por ejemplo: a) SPSS, STATA o R, para análisis estadístico; b) NVivo o Atlas.ti, para análisis cualitativo; y c) Excel o Power BI para visualización de datos.

Incorporar estos elementos a la etapa de evaluación enriquecerá el análisis, especialmente para los tomadores de decisiones.

Paso 05:

Elaboración de los Términos de Referencia (TdR)

¿Qué son los términos de referencia (TdR)?

Es un documento técnico normativo que define de forma clara y estructurada el propósito, alcance y el ámbito de la evaluación, los métodos que se han de utilizar, el estándar respecto al cual se evaluará el desempeño o los análisis que se han de realizar, los recursos y el tiempo asignado, y los requisitos de presentación de informes. (OCDE, 2023).

Se trata de un documento que define con claridad qué se va a evaluar, para qué se va a hacer y cómo se realizará. Además, permiten una mejor selección del equipo evaluador y aseguran una ejecución eficiente. En este documento se describen aspectos clave como:

- a. Objetivo de la evaluación, es decir, para qué se necesita y qué se espera obtener con ella.

- b. Alcance, que indica qué temas, programas, períodos de tiempo o poblaciones se incluirán en la evaluación.
- c. Criterios o estándares, que sirven para comparar y juzgar el desempeño de lo que se está evaluando.
- d. Métodos, que técnicas o herramientas se utilizarán para recolectar y analizar la información (como entrevistas, encuestas, revisión documental, etc.).
- e. Recursos disponibles, como presupuesto, personal y materiales, así como el tiempo establecido para realizar la evaluación.
- f. Productos esperados, intermedios y finales (estructura, contenido, formato y fechas de entrega).

Contar con toda esa información condensada en este documento es fundamental para asegurar que todos los involucrados en la evaluación tengan claridad sobre qué se va a hacer y en qué condiciones.

En cuanto al contenido y la estructura de los TdR, pueden variar dependiendo de la institución u organización que solicita la evaluación, ya que se adaptan al contexto institucional y administrativo en el que se aplican. Si bien no existe un formato único para su elaboración, es fundamental considerar que la calidad del contenido y la forma en que se redacten influirán significativamente en el desarrollo de la evaluación y en la utilidad de sus resultados. La Tabla 5 a continuación, presenta una estructura sugerida de TdR:

Tabla 5.
Ejemplo de estructura TdR

No.	Título	Descripción
1.	Título	Términos de referencia para la evaluación de resultados del programa XYZ.
2.	Introducción	
3.	Antecedentes y marco de referencia	Breve descripción de la intervención pública a evaluar, su contexto, actores clave, duración, cobertura y población beneficiaria.
4.	Justificación de la evaluación	Explicar por qué se necesita la evaluación, qué decisiones se tomarán y qué se espera lograr.
5.	Alcance de la evaluación	Ámbito temporal, temático, geográfico y poblacional de la evaluación.
6.	Objetivos de la evaluación	Objetivo general y específicos que orientan el propósito de la evaluación.

No.	Título	Descripción
7.	Marco metodológico de la evaluación	Listado de preguntas clave que la evaluación debe responder.
8.	Perfil del equipo evaluador	Requisitos del equipo evaluador: experiencia, formación, habilidades y composición.
9.	Productos esperados	Lista de entregables, incluyendo informes, presentaciones y formatos requeridos.
10.	Cronograma	Fases, actividades y fechas estimadas.
11.	Presupuesto y forma de pago	Monto disponible, esquema de pagos y condiciones.
12.	Supervisión y coordinación	Responsables del seguimiento y canales de comunicación.
13.	Criterios de evaluación de propuestas	Criterios técnicos y económicos para seleccionar al equipo evaluador.
14.	Anexos	Documentos complementarios como marco lógico, lineamientos, formatos.

Fuente: Elaboración propia con base en Guía de Términos de Referencia SEGEPLAN 2025

Una redacción clara, precisa y técnicamente rigurosa de los TdR facilita un proceso evaluativo eficiente, transparente y alineado con los objetivos institucionales.

5.1.3 Etapa 3: Ejecución de la evaluación

Esta etapa de ejecución comprende la implementación de todas las acciones necesarias para recopilar, analizar y validar la información, permitiendo responder las preguntas de evaluación. Esta etapa debe regirse por principios técnicos, calidad metodológica, ética profesional y transparencia. La Figura 20 enumera los pasos para llevar a cabo esta etapa.

Figura 20.
Pasos para la ejecución de la evaluación



Fuente: Elaboración propia con base en Evaluación de Programas Públicos Cepal (2021).

Paso 01:

Identificación de enfoque metodológico

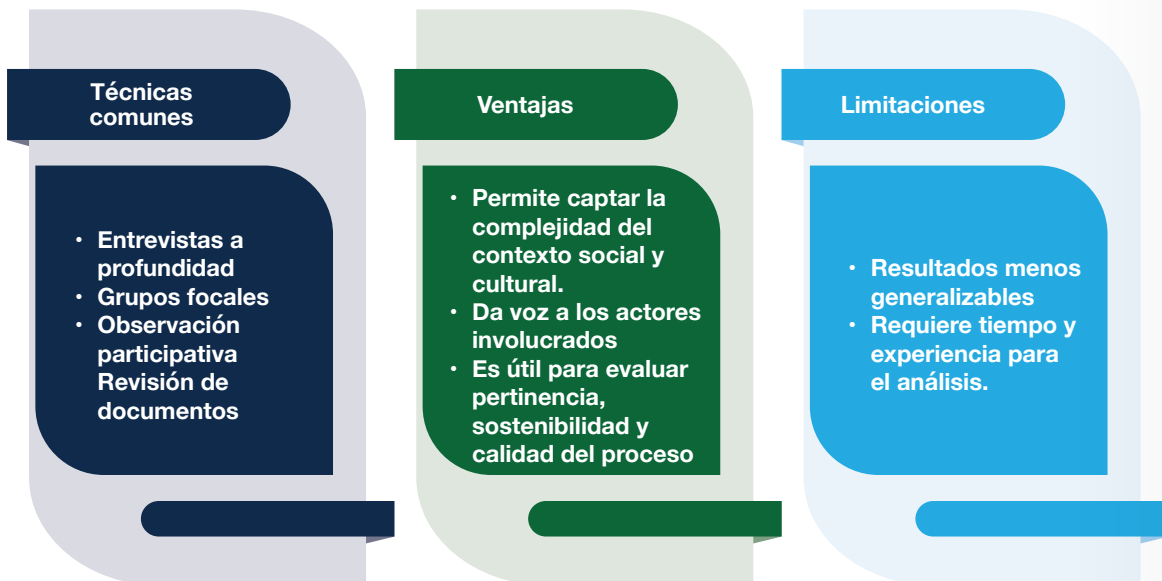
¿Qué metodologías considerar para llevar a cabo una evaluación?

La elección del enfoque metodológico debe estar alineada con el tipo de evaluación, el objetivo de la evaluación, las preguntas que se desean responder, los recursos disponibles y el tipo de intervención que se analiza. En términos generales, existen 4 enfoques metodológicos principales: a) cualitativo, b) cuantitativo, c) mixto, y d) métodos participativos, que pueden incorporarse transversalmente en cualquier enfoque.

a. Metodología de evaluación con enfoque cualitativo

La evaluación cualitativa se centra en comprender procesos, percepciones, experiencias y significados asociados a una intervención. Se utiliza cuando se busca profundizar en el cómo y el porqué de los resultados, en lugar de simplemente medirlos. La Figura 21 presenta los aspectos clave de la evaluación cualitativa.

Figura 21.
Aspectos clave de la evaluación con enfoque cualitativo

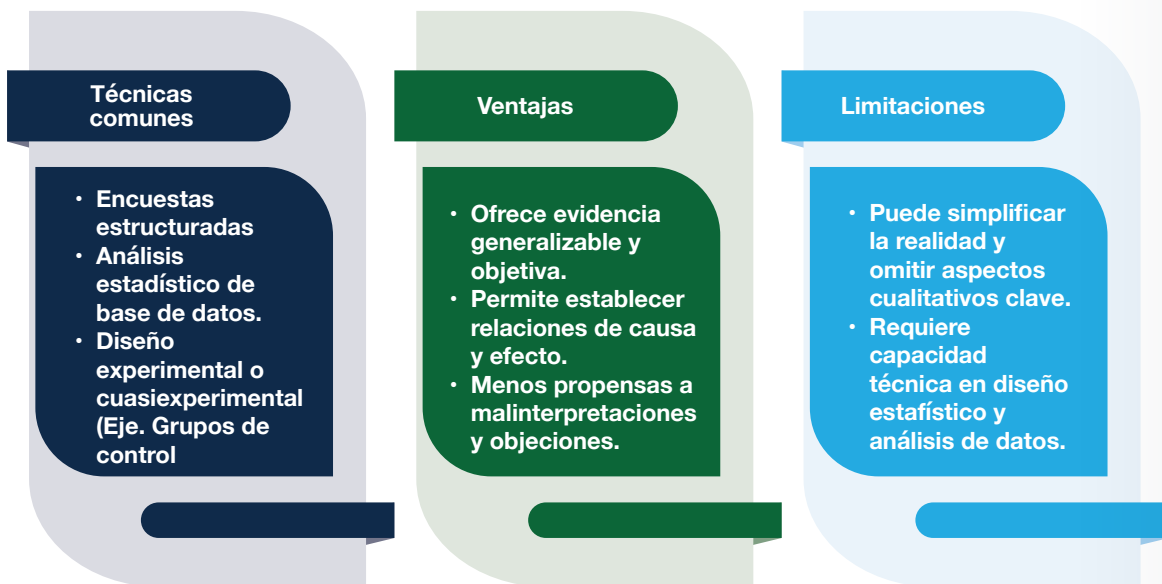


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications.

b. Metodología de evaluación de enfoque cuantitativo

Este enfoque utiliza datos numéricos y herramientas estadísticas para medir resultados, comparar variables y establecer relaciones causales. Es ideal para evaluar el grado de cumplimiento de metas, el impacto o la eficiencia de una intervención. La Figura 22 presenta los aspectos clave de la evaluación cuantitativa.

Figura 22.
Aspectos clave de la evaluación con enfoque cuantitativo

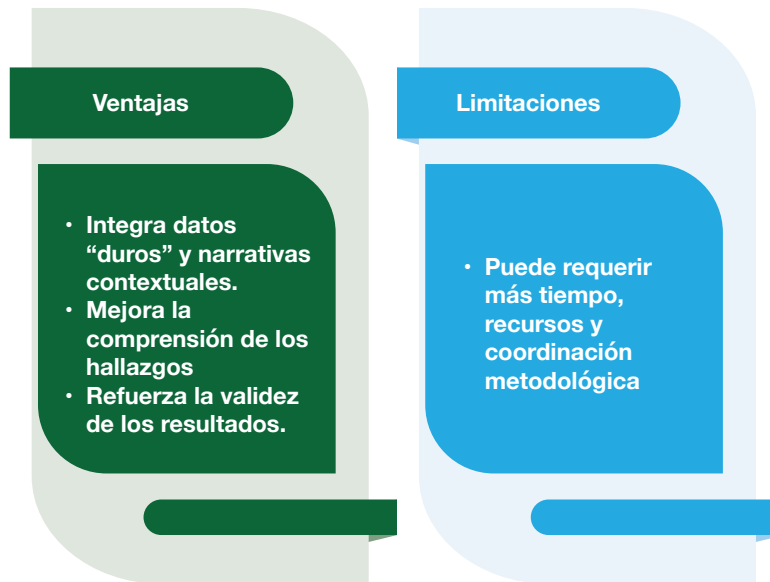


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications.

c. Metodología de evaluación con enfoque mixto

Este enfoque combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una visión más completa y robusta de la intervención. Por ejemplo, una encuesta puede cuantificar resultados, mientras que los grupos focales ayudan a entender los factores detrás de esos resultados. Es especialmente útil cuando se requiere comprender tanto los resultados como sus causas. La Figura 23 presenta los aspectos clave de la evaluación mixta.

Figura 23.
Aspectos clave de la evaluación con enfoque mixto

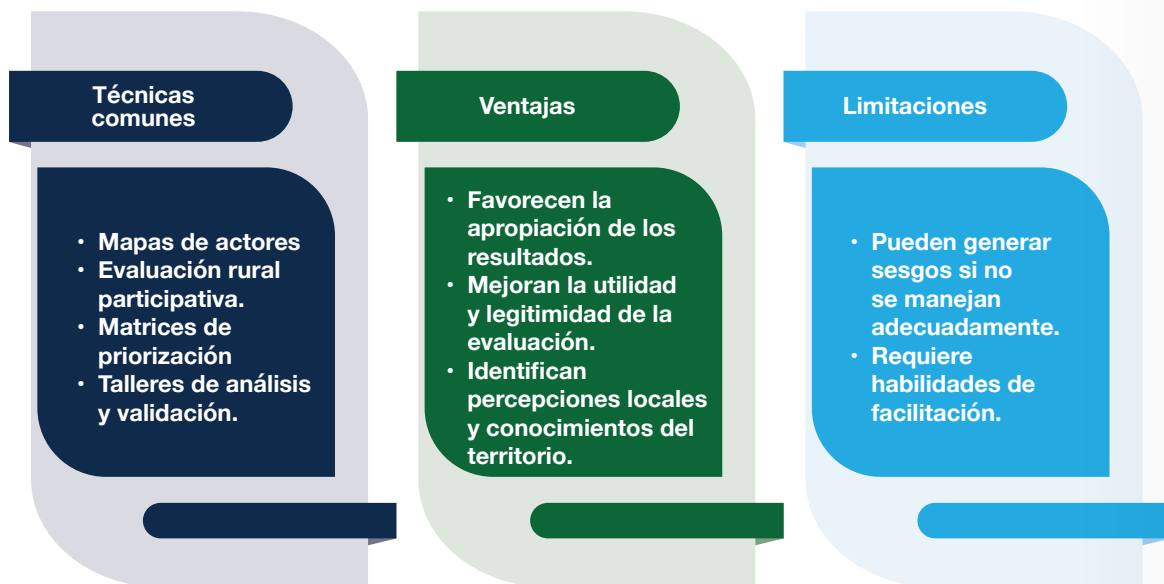


Fuente: Elaboración propia sobre la base de Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications.

d. Metodología de evaluación con enfoque participativo

Los métodos participativos promueven la inclusión activa de actores clave (beneficiarios, comunidades, personal técnico, etc.) en todo el proceso evaluativo, desde la definición de preguntas hasta la validación de resultados. Favorece la apropiación de los resultados y su utilidad práctica. La Figura 24 presenta los aspectos clave de una evaluación participativa.

Figura 24.
Aspectos clave de la evaluación con enfoque participativo



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Patton, M. Q. (2008). Utilization-Focused Evaluation. SAGE Publications.

Paso 02:

Levantamiento de información

¿Cuál es el procedimiento a seguir para realizar el levantamiento de información?

El levantamiento de información debe planificarse con base al análisis de la información necesaria para responder las preguntas planteadas y el enfoque seleccionado. El procedimiento para recolectar datos puede incluir métodos cuantitativos (encuestas, análisis estadístico) y cualitativos (entrevistas, grupos focales, revisión documental). La combinación de métodos permite obtener una visión más completa del objeto evaluado.

Es fundamental que el levantamiento de información se realice con rigor técnico y ético, garantizando la calidad de los datos y la confidencialidad de los informantes. A continuación, la tabla 6 resume las principales técnicas metodológicas de acuerdo con el tipo de evaluación a realizar.

Tabla 6.
Principales técnicas metodológicas

Técnicas	Tipo de evaluación			
	Diseño	Procesos	Resultados	Impacto
Levantamiento de información				
Información secundaria	✓	✓	✓	✓
Entrevistas en profundidad	✓	✓	✓	✓
Observación directa		✓	✓	✓
Entrevistas grupales	✓		✓	✓
Método Delphi	✓			✓
Estudio de caso		✓	✓	✓
Encuestas			✓	✓
Sistemas de información			✓	✓
Registros/archivos	✓	✓	✓	✓
Estadísticas			✓	✓
Análisis de datos				
Estadísticas descriptivas			✓	
Análisis de regresión simple			✓	✓
Análisis multivariable			✓	✓
Análisis de resultados				

Fuente: Elaboración propia sobre la base Evaluación de Programas Públicos Cepal (2021).

Paso 03: **Análisis de la información**

¿Cómo analizar la información?

Una vez recolectada la información, se procede al análisis, que debe ser riguroso, objetivo, sistemático y alineado con las preguntas de evaluación. En el caso de datos cuantitativos, se pueden aplicar técnicas estadísticas descriptivas (promedios, frecuencias, desviaciones estándar) o inferenciales (regresiones, análisis de varianza, correlaciones), dependiendo del diseño metodológico y del tipo de evaluación.

Para los datos cualitativos, el análisis puede incluir la codificación temática, el análisis de contenido o el análisis narrativo. Estas técnicas permiten identificar patrones, percepciones, explicaciones y relaciones entre variables que no siempre son evidentes en los datos numéricos.

El análisis puede incluir comparaciones con metas, análisis de tendencias, identificación de factores explicativos y triangulación de fuentes. El análisis debe permitir responder de manera clara y fundamentada a las preguntas de evaluación, identificar patrones, explicar hallazgos y generar conclusiones relevantes para los tomadores de decisiones

Es esencial documentar todo el proceso de análisis, desde la recolección y limpieza de datos hasta la interpretación de resultados, garantizando la trazabilidad, transparencia y posibilidad de revisión posterior.

5.1.4 Etapa 4: Comunicación de los resultados

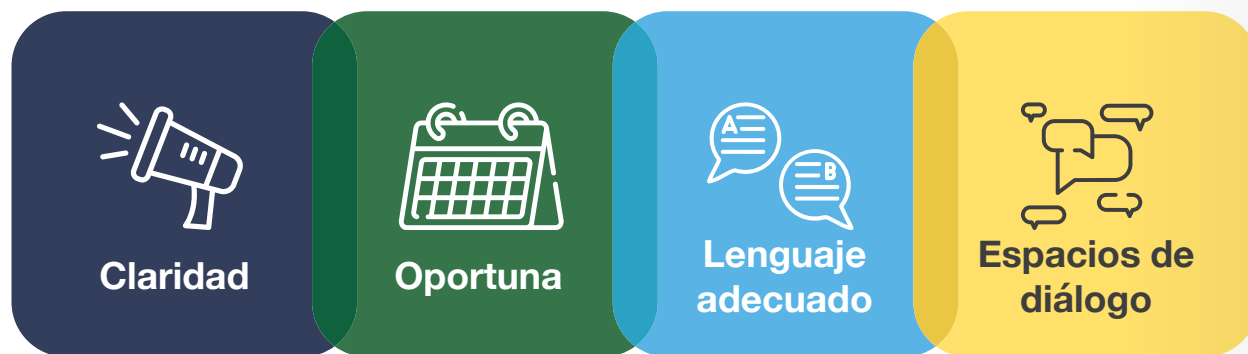
¿Cómo comunicar los resultados de una evaluación?

La comunicación de resultados es una etapa crítica para promover el uso efectivo de una evaluación. Para maximizar su impacto, los hallazgos deben ser presentados de forma clara, accesible y adaptada a los distintos públicos: tomadores de decisiones, equipos técnicos, ciudadanía, organismos de cooperación, entre otros.

Además de la claridad, es importante que la comunicación sea oportuna. Presentar los resultados en el momento adecuado puede influir en decisiones clave, como la reformulación de intervenciones públicas o la asignación de recursos. También se debe cuidar el lenguaje utilizado, evitando tecnicismos innecesarios y destacando los hallazgos más relevantes. Es recomendable elaborar productos complementarios como resúmenes ejecutivos, infografías, presentaciones visuales y boletines, que faciliten la comprensión rápida de los resultados clave y permiten una mayor difusión.

Es importante generar espacios de diálogo para socializar los resultados con actores clave. Estos espacios no solo promueven la transparencia y la rendición de cuentas, sino que también permiten validar los hallazgos, aclarar dudas y fomentar el compromiso con la implementación de las recomendaciones. (Ver Figura 25)

Figura 25.
Aspectos que considerar para la comunicación de resultados



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

Es fundamental también diseñar productos de comunicación de los resultados de la evaluación según el nivel técnico e interés de cada audiencia, identificar actores clave con capacidad de influencia o implementación, y aplicar estrategias diferenciadas que faciliten la apropiación de los resultados. En ese sentido, los productos de comunicación deben adaptarse a las necesidades de cada audiencia y al nivel de profundidad requerido. Por ejemplo, los informes técnicos documentan de forma exhaustiva la metodología, hallazgos y análisis, siendo útil para equipos especializados.

El resumen ejecutivo condensa los resultados clave y recomendaciones en un formato breve y visualmente atractivo, ideal para tomadores de decisiones. Los documentos temáticos (briefs) permiten focalizar la información por eje o sector, facilitando su uso estratégico. Las presentaciones visuales y las infografías apoyan la difusión en espacios participativos y medios digitales, promoviendo una comprensión rápida y efectiva.

La estrategia de comunicación dependerá de las características y necesidades de cada grupo destinatario. Los tomadores de decisiones requieren información sintética, orientada a la acción y con implicaciones estratégicas claras. Los equipos técnicos valoran el detalle metodológico y el acceso a datos completos. La ciudadanía necesita mensajes simples, visuales y contextualizados. Los organismos de cooperación buscan evidencia sólida, alineada con estándares internacionales. Finalmente, los medios de comunicación requieren narrativas claras y datos relevantes que puedan convertirse en mensajes de interés público.

Para ello, se deberá trabajar en estrategias diferenciadas que combinen múltiples canales y formatos, adaptando el lenguaje y la narrativa según el público objetivo. La socialización de resultados mediante talleres, foros o mesas técnicas fortalece la transparencia, permite validar hallazgos y fomenta el compromiso con las recomendaciones. Además, el seguimiento posterior permite evaluar el uso de los resultados y su influencia en decisiones, asegurando que la evaluación tenga un impacto real y sostenido.

5.1.5 Etapa 5: Uso de la información

¿Cómo hacer uso de la información de una evaluación?

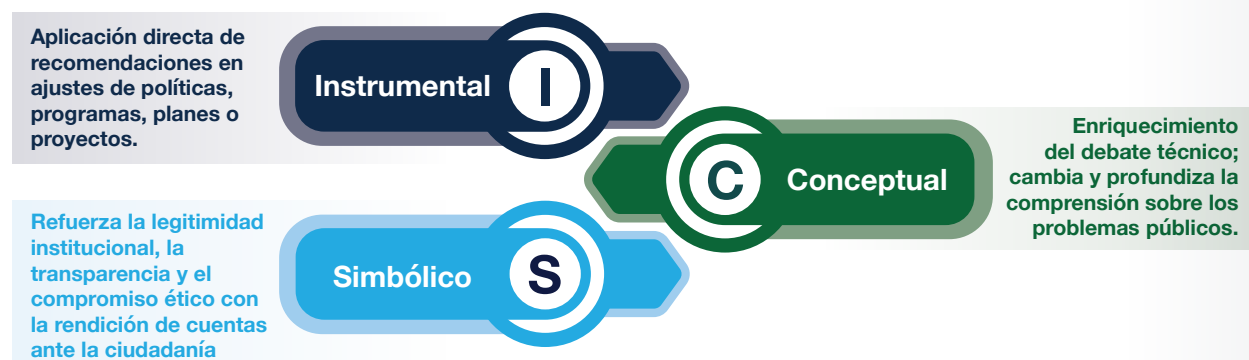
El valor de una evaluación se materializa en la medida en que sus resultados son efectivamente utilizados. Para ello, es fundamental involucrar a tomadores de decisiones y actores clave desde las etapas iniciales del proceso evaluativo. Su participación en la definición de preguntas, criterios y objetivos incrementa la relevancia y aplicabilidad de los hallazgos, favoreciendo su apropiación.

Una práctica recomendada consiste en traducir los resultados en recomendaciones claras, priorizadas y viables, especificando responsables institucionales y plazos estimados para su implementación. Asimismo, la elaboración de matrices de seguimiento permite monitorear el cumplimiento de las recomendaciones y evaluar su impacto en la gestión pública.

Para fomentar el uso efectivo de la información, es clave organizar talleres de retroalimentación, sesiones de trabajo colaborativo con equipos técnicos e incorporar sistemáticamente los hallazgos en los procesos de planificación estratégica y formulación presupuestaria. Estas acciones fortalecen la apropiación de los resultados, promueven la transparencia y consolidan una cultura institucional orientada a la toma de decisiones basada en evidencia.

En este marco, se deben promover tres tipos de uso de la información¹¹: a) *instrumental*, mediante la aplicación directa de recomendaciones en políticas, programas, planes o proyectos; b) *conceptual*, al influir en la comprensión de problemas públicos y enriquecer el debate técnico; y c) *simbólico*, al reforzar la rendición de cuentas y la legitimidad institucional. Estos usos se potencian cuando se articulan mecanismos de participación, seguimiento y retroalimentación desde el diseño hasta la implementación de la evaluación, transformándola en una herramienta estratégica para la mejora continua de la gestión pública. (Ver Figura 26)

Figura 26.
Tipos de uso de la información



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

5.1.6 Etapa 6: Plan de mejora

¿Cómo preparar un plan de mejora?

El plan de mejora es un instrumento estratégico que operativiza los hallazgos y recomendaciones derivados de una evaluación, transformándolos en acciones concretas orientadas a fortalecer la gestión pública. Su formulación debe ser participativa, involucrando tanto a los equipos técnicos responsables de la intervención pública evaluada como a las autoridades institucionales, con el fin de asegurar su pertinencia, viabilidad y sostenibilidad.

El plan de mejora, no solo debe abordar las debilidades identificadas, sino también potenciar las fortalezas y oportunidades detectadas durante el proceso evaluativo. Su implementación efectiva permite cerrar brechas de desempeño, optimizar procesos institucionales y generar valor público de forma sostenible.

Un plan de mejora bien estructurado debe contener: a) una síntesis de los hallazgos que lo motivan, b) acciones específicas a implementar, c) responsables institucionales asignados, d) cronograma de ejecución, e) recursos requeridos, y f) indicadores de seguimiento y evaluación. También debe establecer mecanismos de monitoreo para verificar el avance y ajustar las acciones cuando sea necesario. (Ver Figura 27).

¹¹ Principales usos de la evaluación de políticas públicas y programas. Una mirada desde expertos para fomentar su utilización. Revista Estudios de Políticas Públicas, Vol. 8, No. 1, Santiago, Chile. (2022)

Figura 27.
Contenido del plan de mejora



Fuente: Elaboración SEGEPLAN.

Finalmente, debe estar alineado con los instrumentos de planificación institucional vigentes, como los planes operativos anuales (POA), multianuales (POM) o los planes estratégicos institucionales (PEI) para garantizar su integración en la gestión ordinaria, su sostenibilidad en el tiempo y su contribución efectiva al fortalecimiento institucional.



Glosario de términos

Análisis de evaluabilidad

Diagnóstico inicial que determina si una intervención cuenta con condiciones mínimas para ser evaluada.

Consejo Nacional de Desarrollo Urbano y Rural (CONADUR)

Instancia de coordinación política responsable de la formulación seguimiento y evaluación de políticas y planes de desarrollo de Guatemala.

Criterios de evaluación (OCDE)

Parámetros establecidos por la OCDE para valorar una intervención pública: pertinencia, eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad y coherencia.

Evaluabilidad

Grado en que una intervención puede ser evaluada de forma confiable y útil, considerando factores como la disponibilidad de datos, claridad de objetivos y asignación de recursos.

Evaluación

Proceso sistemático, objetivo y riguroso que analiza el diseño, implementación y resultados de políticas, planes, programas o proyectos públicos para determinar su pertinencia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad e impacto.

Evaluación de diseño

Evaluación que analiza la calidad técnica y lógica de una intervención antes o durante su implementación, verificando su coherencia con el problema público identificado.

Evaluación de impacto

Valoración que mide los efectos a largo plazo de una intervención, determinando si los cambios observados son consecuencia directa y exclusiva de la misma.

Evaluación de proceso

Análisis de la implementación efectiva de una intervención, que examina el cumplimiento de actividades, cobertura, calidad de los servicios y desempeño institucional.

Evaluación de resultados

Valoración de los efectos inmediatos de una intervención sobre la población objetivo, determinando el grado de logro de los objetivos propuestos.

Evaluación ex-ante

Evaluación realizada en la etapa de formulación de una intervención, que permite anticipar su viabilidad y posibles efectos.

Evaluación intermedia

Evaluación realizada durante la fase de implementación, con el fin de identificar avances, desafíos y oportunidades de mejora.

Evaluación final

Evaluación realizada al finalizar o concluir una intervención, para analizar sus logros, resultados y lecciones aprendidas.

Evaluación ex-post

Evaluación realizada para analizar la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Evaluación interna

Evaluación llevada a cabo por personal perteneciente a la institución evaluada.

Evaluación externa

Evaluación realizada por una entidad o persona externa a la institución responsable de la intervención.

Evaluación mixta

Evaluación realizada de manera conjunta por un equipo interno y uno externo a la institución que ejecuta la intervención, combinando conocimientos institucionales y perspectiva independiente.

Gestión por Resultados (GpR)

Enfoque de gestión pública orientado al logro de resultados concretos y medibles, que promueve la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas.

Indicadores SMART

Metodología para definir objetivos e indicadores que sean: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempo definido.

Plan de mejora

Documento que traduce los hallazgos y recomendaciones de una evaluación mediante acciones concretas orientadas a fortalecer la gestión pública.

Plan Nacional de Desarrollo K'atun 2032

Instrumento estratégico de planificación nacional que orienta las políticas públicas de Guatemala hacia el desarrollo sostenible en concordancia con Prioridades Nacionales y compromisos internacionales.

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN)

Entidad responsable de coordinar la planificación nacional, así como los procesos de seguimiento y evaluación del desarrollo en Guatemala.

Seguimiento

Proceso continuo y sistemático de recopilación y análisis de información sobre la ejecución de una intervención, con el fin de verificar su avance respecto a lo planificado.

Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SINSE)

Marco institucional guatemalteco que regula y orienta los procesos de seguimiento y evaluación de la gestión pública.

Términos de Referencia (TdR)

Documento que establece los objetivos, el propósito, alcance, metodología, recursos, cronograma y productos esperados de una evaluación.



Bibliografía

- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios. (sd de sf de 2010). <https://transparencia.gob.es/transparencia/dam/jcr/ISAEVAL2010.pdf>. Recuperado el 18 de Mayo de 2025, de <http://publicacionesoficiales.boe.es/>.
- Arenas Caruti, D. (2021). *Evaluación de programas públicos* (Vols. Serie Gestión Pública, No. 87). (C. E. -CEPAL-, Ed.) Santiago, Chile.
- CEPAL. (2021). *Evaluación de programas públicos, serie Gestión Pública, N° 87*.
- CONADUR. (2016). *Punto resolutivo 5-2016*. Guatemala.
- CONEVAL. (marzo de 2007). https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Normatividad/Documents/Lineamientos_Evaluacion_APF.pdf. Recuperado el 25 de junio de 2025, de https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Normatividad/Documents/Lineamientos_Evaluacion_APF.pdf.
- Congreso de la República de Guatemala. (1997). *Ley del Organismo Ejecutivo Decreto 114-97*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (2001). *Ley de Desarrollo Social y Población, Decreto 42-2001*. Guatemala.
- Congreso de la República de Guatemala. (Decreto 101-97). *Ley Orgánica del Presupuesto*. Guatemala.
- Constitución Política de la República de Guatemala. (Art. 237, 1985). *Constitución Política de la República de Guatemala*. Guatemala.
- Dante., A. C. (2021). https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/236100/mod_resource/content/1/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Programas%20P%C3%BAblicos.pdf. (CEPAL, Ed.) Recuperado el 18 de Marzo de 2025, de https://campusvirtual.icap.ac.cr/pluginfile.php/236100/mod_resource/content/1/Evaluaci%C3%B3n%20de%20Programas%20P%C3%BAblicos.pdf.
- Gertler, P. M. (2016). *Impact evaluation in practice* (2nd. ed ed.). USA: World Bank Group.
- J-PAL LAC. (SF). <https://www.povertyactionlab.org/default/files>. Recuperado el 2 de junio de 2025, de <https://www.povertyactionlab.org/default/files>.
- MIDEPLAN. (2017). *Manual de Evaluación de Programas Públicos*. San José, Costa Rica : Gobierno de la Republica.
- OCDE. (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación*.
- Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Guía de Evaluación de Políticas Públicas* (Primera edición ed.). Quito, Ecuador.

- SEGEPLAN. (2024). *Marco conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación*.
- SEGEPLAN. (2025). *Guía de evaluabilidad*.
- SEGEPLAN. (2025). *Marco Conceptual del Sistema Nacional de Seguimiento y Evaluación SINSE*. Guatemala.
- SEGEPLAN. (2022). *Guía básica para la construcción de indicadores orientada al sector público*.
- Yáñez Cifuentes, María Teresa (2022). Principales usos de la evaluación de políticas públicas y programas. Una mirada desde expertos para fomentar su utilización. Revista Estudios de Políticas Públicas, Vol. 8, No. 1, Santiago, Chile. Disponible en: SciELO Chile
- https://www.coneval.org.mx/EvaluacionDS/Normatividad/Documents/Lineamientos_Evaluacion_APF.pdf. Recuperado el 25 de junio de 2025



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



www.segeplan.gob.gt



ISBN: 978-99939-45-63-5



9 789993 945635