



Universidad de San Carlos de Guatemala

Facultad de Ingeniería

Escuela de Estudios de Postgrado

Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo

**MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS**

**Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz**

Asesorada por el Mtro. Edgar Florencio Montufar Noriega

Guatemala, enero de 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL  
MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN LA GESTIÓN POR RESULTADOS**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**LCDA. BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ**

ASESORADA POR EL MTRO. EDGAR FLORENCIO MONTUFAR NORIEGA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

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

GUATEMALA, ENERO DE 2023

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

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

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO**

DECANA	Mtra. Ing. Aurelia Anabela Cordova Estrada
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí
EXAMINADOR	Mtro. Ing. Juan Carlos Fuentes Montepeque
EXAMINADORA	Mtra. Lic. Karen Marleni Ortiz López
SECRETARIO	Mtro. Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

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

### **MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS**

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

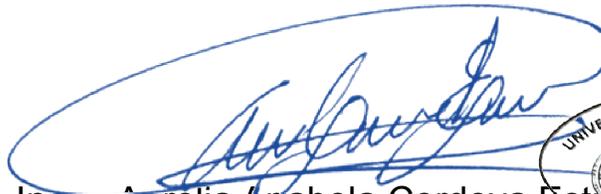


**Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz**

LNG.DECANATO.OI.095.2023

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Estudios de Posgrado, al Trabajo de Graduación titulado: **MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS**, presentado por: **Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz**, que pertenece al programa de Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Aurelia Arabela Cordova Estrada

Decana

Guatemala, enero de 2023

AACE/gaoc



**Guatemala, enero de 2023**

LNG.EEP.OI.095.2023

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

**“MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS”**

presentado por **Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz** correspondiente al programa de **Maestría en artes en Gestión de la planificación para el desarrollo**; apruebo y autorizo el mismo.

Atentamente,

*“Id y Enseñad a Todos”*

**Mtro. Ing. Edgar Darío Álvarez Cotí**  
Director

**Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería**





Guatemala, 21 de septiembre de 2022.

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

Estimado Ingeniero Álvarez Cotí:

Por este medio informo que he revisado y aprobado el **INFORME FINAL** del trabajo de graduación titulado: **“MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS”**, de la estudiante **BRENDA JACQUELINE CAAL DÍAZ** quien se identifica con número de carné **100020596** del programa de **Maestría en Gestión de la Planificación para el Desarrollo**.

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

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

Atentamente,

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



Guatemala, 05 agosto 2022.

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

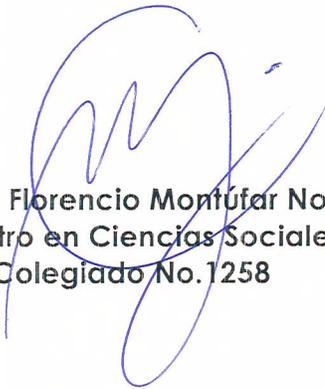
Distinguido Ingeniero Álvarez:

Atentamente me dirijo a usted para hacer de su conocimiento que como asesor del trabajo de graduación del estudiante Brenda Jacqueline Caal Díaz, carné número 100020596, cuyo título es "**MODELO DE GESTIÓN DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROGRAMAS DEL MINISTERIO DE EDUCACIÓN CON BASE EN GESTIÓN POR RESULTADOS**", para optar al grado académico de Maestra en Gestión de la Planificación para el Desarrollo, he procedido a la revisión del INFORME FINAL y del ARTÍCULO.

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

Sin otro particular, me es grato suscribirme de usted.

Atentamente,



Lic. Edgar Florencio Montúfar Noriega  
Maestro en Ciencias Sociales  
Colegiado No.1258

## **ACTO QUE DEDICO A:**

### **Dios**

Por la salvación, la vida, la salud y las fuerzas para continuar luchando y seguir cosechando frutos académicos y alcanzando las metas.

### **Mi madre**

Lucia Díaz (q.e.p.d.) quien siempre me impulsó a estudiar brindando su apoyo y gran amor incondicional, con este triunfo honro su memoria.

### **Mi esposo**

Francisco Silva (q.e.p.d.) quien siempre creyó en mí, en mis capacidades y me alentó a no desmayar aun cuando la carga fuera pesado. Un abrazo y un beso al cielo mi amor, lo logré nuevamente.

### **Mis hijos**

Como una muestra de que sí se puede, sin pensar en la edad y el cansancio, solamente es necesario querer y trabajar duro.

### **A usted lector**

Quien amablemente abrirá las páginas de este documento, esperando le sea de utilidad.

## **AGRADECIMIENTOS A:**

<b>Universidad de San Carlos de Guatemala</b>	Por ser mi casa de estudios
<b>Facultad de Ingeniería</b>	Por permitir la oportunidad de formarme en sus aulas tan prestigiosas.
<b>Segeplan</b>	Por brindarme la oportunidad de crecer en mi formación académica.
<b>Mineduc</b>	Por permitir la oportunidad, el tiempo y los recursos para este proceso académico.
<b>Mi familia</b>	A mis hijos, por sus palabras de amor, ánimo y apoyo, pero sobre todo por llenar mi vida con la suya.
<b>Mis amigos de la Facultad</b>	Mi excelente equipo trabajo: Elbia, Romelia, Leydi, José y Axel, que más que equipo, somos amigos y cómplices.
<b>Mi asesor</b>	Edgar Montúfar por su apoyo y su amistad.
<b>Mis asesorados</b>	Elbia Puac, Gilberto Lima y Eddy Hernández, por la oportunidad de ser su compañera, amiga y asesora en este proceso.

# ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE GENERAL.....	I
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	V
OBJETIVOS.....	XIX
RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO .....	XXI
INTRODUCCIÓN .....	XXVII
1. MARCO REFERENCIAL.....	1
1.1. Estudios previos .....	1
1.2. Antecedentes de la Institución.....	4
2. MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Administración pública.....	9
2.2. Modelo de Gestión .....	9
2.3. Guía metodológica .....	9
2.4. Gestión por Resultados .....	10
2.5. Ciclo de la GpR .....	11
2.6. Intervenciones públicas .....	15
2.7. Programa.....	15
2.8. Seguimiento.....	16
2.9. Evaluación .....	18
2.10. Resultados.....	19
2.10.1. Resultado final.....	19
2.10.2. Resultado intermedio.....	19
2.10.3. Resultado inmediato.....	20
2.10.4. Impacto.....	20
2.11. Indicadores .....	20

2.12.	Plan Estratégico Institucional -PEI- Mineduc.....	23
2.12.1.	Proceso General de Monitoreo.....	23
2.12.2.	Monitoreo .....	24
2.12.3.	Evaluación.....	25
2.12.4.	Indicadores de Seguimiento y Evaluación.....	27
2.12.5.	Marco de indicadores .....	28
3.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	29
3.1.	Programas que ejecuta el Ministerio de Educación .....	29
3.2.	Situación actual del Seguimiento y Evaluación de los Programas que ejecuta el Mineduc.....	34
3.2.1.	Seguimiento de los Programas que ejecuta el Mineduc.....	35
3.2.2.	Evaluación de los Programas que ejecuta el Mineduc.....	40
3.3.	Temas de capacitación para los encargados de los Programas que ejecuta el Mineduc.....	48
3.4.	Lineamientos para la elaboración de una Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación de Programas.....	52
4.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	55
4.1.	Programas que ejecuta el ministerio de educación .....	55
4.2.	Situación actual del seguimiento y evaluación de los programas que ejecuta el Mineduc .....	57
4.3.	Temas de capacitación para los encargados de los Programas que ejecuta el Mineduc.....	62

4.4. Lineamientos para la elaboración de una Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación de Programas.....	64
CONCLUSIONES .....	73
RECOMENDACIONES.....	75
REFERENCIAS .....	77
APÉNDICES .....	83
ANEXOS.....	95



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1.	Estructura organizacional de las Dependencias Sustantivas .....	7
2.	Ciclo de Gestión por Resultados .....	12
3.	Eslabones de la cadena de resultados.....	13
4.	Proceso general de monitoreo .....	25
5.	Proceso general de evaluación .....	27
6.	Jerarquía de indicadores.....	28
7.	Cadena de Resultados con sus componentes o dimensiones .....	41
8.	De dónde surgen los programas del Mineduc.....	49
9.	Niveles de evaluación .....	70

### TABLAS

I.	Variables, definición y medio de verificación.....	XXIII
II.	Tipos de indicadores según la cadena de resultados .....	22
III.	Resumen de los Programas del Mineduc.....	30
IV.	Beneficiarios indirectos de los programas.....	34
V.	Tipos de instrumento para recopilar información .....	36
VI.	Tipos de Indicadores de gestión .....	42
VII.	Tipos de indicadores registrados en el SICOIN .....	44
VIII.	Evaluación de los Resultados e Impacto.....	45
IX.	Conocimiento de los encargados de los programas sobre GpR .....	48
X.	Conocimiento del PEI 2020-2024 del Mineduc .....	50
XI.	Temas en los que existe necesidad de capacitación .....	51
XII.	Existencia de una guía metodológica para SyE de programas .....	52



## GLOSARIO

<b>Cobertura</b>	Se refiere al área geográfica en la que se dispone de un bien o servicio.
<b>DIDEFI</b>	Dirección de Desarrollo y Fortalecimiento Institucional
<b>DIGEACE</b>	Dirección General de Acreditación y Certificación
<b>DIGEBI</b>	Dirección General de Educación Bilingüe e Intercultural
<b>DIGECADE</b>	Dirección General de Gestión de Calidad Educativa
<b>DIGECOR</b>	Dirección General de Coordinación de Direcciones Departamentales de Educación
<b>DIGECUR</b>	Dirección General de Currículo
<b>DIGEDUCA</b>	Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa
<b>DIGEESP</b>	Dirección General de Educación Especial
<b>DIGEEX</b>	Dirección General de Educación Extraescolar

<b>DIGEF</b>	Dirección General de Educación Física
<b>DIGEFOCE</b>	Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa
<b>DIGEMOCA</b>	Dirección General de Monitoreo y Verificación de la Calidad
<b>DIGEPSA</b>	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo
<b>DIPLAN</b>	Dirección de Planificación Educativa
<b>Edad escolar</b>	Es cuando el niño tiene la edad estipulada para el grado que está cursando.
<b>Infraedad</b>	Es cuando un niño tiene un año por debajo de la edad escolar establecida para un grado en particular.
<b>Intervención</b>	Es la acción y efecto de intervenir. Este verbo hace referencia a diversas cuestiones. Intervenir puede tratarse del hecho de dirigir los asuntos que corresponden a otra persona o entidad.
<b>Matrícula</b>	La componen los estudiantes que están inscritos en el sistema nacional de educación.
<b>Mineduc</b>	Ministerio de Educación

<b>MINFIN</b>	Ministerio de Finanzas Públicas
<b>Modelo lógico</b>	Es el conjunto de relaciones causa-efecto entre las acciones que se realizan y los resultados a alcanzar en la población beneficiaria.
<b>Necesidad</b>	Es una carencia o escasez de algo que se considera imprescindible.
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>Permanencia</b>	Se ubica en la dimensión temporal, a la duración del estudiante en el ciclo escolar y en un periodo extenso, desde que inicia hasta que concluye un nivel o su carrera.
<b>Población</b>	Es un conjunto de individuos, colectivos, aspectos del medio socio - económico o del ambiente identificables por sus características internas o externas.
<b>Población beneficiaria (elegible)</b>	Es un conjunto de individuos, colectivos, o aspectos del medio socio - económico o el ambiente identificable por sus características internas o externas, que presenta uno o más problemas de desarrollo o factores causales y que, en base a unas reglas explícitas establecidas por el Estado, es considerada

elegible para recibir los productos de un programa.

**Segeplan**

Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia

**Sobreedad**

Es cuando el niño tiene un año o más de la edad escolar establecida para un grado en particular.

**SyE**

Seguimiento y Evaluación

## RESUMEN

Las intervenciones que realiza el Estado a través de las instituciones, buscan mejorar el nivel de vida de los habitantes, estas intervenciones deben ser evaluadas en el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, efectividad, impacto y sostenibilidad. Además, es necesario establecer si las intervenciones satisfacen las necesidades de la población y si estas realmente logran un cambio sustantivo. Adicionalmente, existe debilidad en abordar todas las fases de la Metodología de Gestión por Resultados, ya que se le ha dado poca relevancia al proceso de seguimiento y evaluación y a la debilidad en las competencias del personal involucrado.

Por lo anterior surge la necesidad de realizar la investigación con los objetivos de realizar el mapeo de los programas, establecer la situación actual del Seguimiento y Evaluación de los programas del Mineduc, establecer los temas en los cuales los encargados de los programas deben ser capacitados y posteriormente lineamientos para la elaboración de una guía metodológica como modelo de gestión de seguimiento y evaluación de los programas del Mineduc, con base en Gestión por Resultados, para establecer el efecto de las intervenciones que este realiza.

Para realizar la investigación, se utilizó un enfoque mixto, el diseño adoptado es no experimental transversal, puesto que únicamente se establece y analiza la situación actual del seguimiento y la evaluación de los programas del Mineduc. Las unidades de análisis que participaron el presente estudio son 8: DIGEBI, DIGEESP, DIGEEX, DIGEF, DIGEFOCE, DIGECADE, DIGEPSA y DIPLAN, las cuales son Dependencias Sustantivas a excepción de esta última

que realiza funciones de apoyo técnico; sin embargo, es rectora de varios programas. La investigación de campo se realizó a través de la técnica de la encuesta y el instrumento un cuestionario estandarizado a través de un formulario de Google en modalidad virtual, aplicado a los encargados de los programas de las unidades de análisis. Es importante indicar que, no se contaba con un dato definido de cuántos eran; finalmente se obtuvo un total 39 respuestas de las cuales 24 fueron las utilizadas por el tipo de información consignada.

Entre los resultados más relevantes, se pudo corroborar que no se tiene claridad de cuántos y cuáles son los programas que ejecuta el Mineduc, por lo que se realizó un mapeo que contiene 31 programas. Además, las unidades ejecutoras realizan monitoreo, mientras la DIPLAN el seguimiento, más no se realiza la evaluación de los programas. Esto quiere decir, que no se sabe el resultado, ni el impacto que tienen los programas en la población elegible; no se tienen datos para la toma de decisiones en cuanto a continuar, invertir, modificar o bien eliminar un programa de los ejecuta el Mineduc. Asimismo, se pudo establecer que los encargados de los programas tienen poco conocimiento acerca de la Metodología y la Guía Conceptual de GpR, el Plan Estratégico Institucional -PEI- del Mineduc, que a pesar de que aborda el tema de Seguimiento y Evaluación, lo hace de manera opuesta a lo establecido por la Guía de GpR. Así también, no se cuenta con una guía metodológica que contenga un modelo para una evaluación efectiva.

Es recomendable que se realicen reuniones de trabajo para complementar el mapeo de los programas y que se utilice la ficha descriptiva que se propone. También que se realice la capacitación a los empleados de las unidades ejecutoras, acerca de Gestión por Resultados, monitoreo, seguimiento

y evaluación, de tal manera que esta falencia pueda convertirse en una fortaleza y empezar a aplicar los procesos correspondientes.

Asimismo, la DIPLAN en coordinación con las unidades ejecutoras y la DIGEDUCA deberán reunirse para establecer el uso de las fichas de monitoreo, seguimiento y de indicadores, propuestas en el presente trabajo de investigación; de tal manera que se complete el proceso de planificación y sea implementada la fase de seguimiento y evaluación de los programas.

La Dirección de Recursos Humanos del Mineduc en coordinación con la DIPLAN y DIGEDUCA, deberá propiciar espacios de capacitación en los temas identificados. Así también, la DIPLAN en coordinación con DIGEDUCA con base en los lineamientos establecidos en este documento, deberá desarrollar la guía metodológica como un Modelo de Gestión, de tal manera que las unidades ejecutoras puedan utilizarlo como una herramienta en los procesos de planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación.



## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el ciclo de gestión por resultados, el seguimiento y la evaluación debe estar en cada uno de los procesos de planificación, presupuestación y gestión institucional, esto es la ejecución o entrega de los productos y servicios a la población. (Minfin y Segeplan, 2013)

Derivado de lo anterior, se puede señalar que la falta de la aplicación metodológica para el seguimiento y evaluación de los resultados de los programas que ejecuta el Ministerio de Educación con base en la Metodología de Gestión por Resultados, no permite establecer el efecto de las intervenciones que este Ministerio realiza, en la población beneficiada.

Por consiguiente, no contar con información oportuna y sistematizada del resultado de una intervención, del impacto que ésta tiene en los beneficiados que la reciben, no permite que se puedan tomar decisiones estratégicas al tener la certeza de que un programa realmente está cumpliendo con los cambios esperados, si se debe continuar o no, y en todo caso si se debe reinventar, modificar o bien eliminar.

- Contexto general

Actualmente el Ministerio de Educación en su estructura orgánica, según el Reglamento Orgánico Interno (Acuerdo Gubernativo 225-2008), cuenta con 53 Unidades Ejecutoras, entre ellas 26 Direcciones Departamentales de Educación, 12 Dependencias con funciones sustantivas, 11 funciones administrativas, 2 funciones de apoyo técnico y 2 funciones de control interno;

de estas Dependencias, las rectoras y ejecutoras de los distintos programas son las Dependencias con funciones sustantivas incluyendo las Direcciones Departamentales de Educación. Para efectos del estudio las Dependencias con funciones sustantivas, serán denominadas Dependencias Sustantivas.

A partir del año 2016 el Mineduc, inicia la implementación de la Metodología de Gestión por Resultados, aplicándose en la planificación y presupuestación; sin embargo, no se logra implementar la fase del seguimiento y evaluación. Es importante mencionar que, actualmente el Mineduc cuenta con un sistema estadístico el cual incluye indicadores tales como, tasa neta de cobertura, tasa de deserción, tasa de promoción, entre otros, de todos los niveles y ciclos; pero no de eficiencia y eficacia como se establece en la Cadena de Resultados, para evaluar el efecto de los programas que se ejecutan.

- Descripción del Problema

Todas las intervenciones que realiza el Estado, deben responder a una necesidad sentida por la población, allí es donde surgen las políticas públicas, las cuales se operativizan con los programas y proyectos que este ejecuta a través de las distintas entidades que lo representan, sin embargo, las necesidades no siempre serán las mismas; por ejemplo, si se piensa en la teoría de la pirámide de las necesidades de Maslow, el ser humano una vez que satisface una necesidad, se da cuenta de una nueva carencia y desea satisfacerla y así sucesivamente en diferentes niveles.

Por lo anterior, es necesario establecer si las intervenciones que se realizan en beneficio de la población satisfacen sus necesidades y si estas realmente logran un cambio sustantivo en la población atendida. No obstante,

estas intervenciones se realizan con algún grado de ineficiencia, lo cual se considera una causa importante, derivado de que no se cuenta con herramientas institucionales como indicadores, para establecer si los programas logran un efecto.

Adicionalmente, existe debilidad para abordar todas las fases de la Metodología de Gestión por Resultados, puesto que se le ha dado poca relevancia al proceso de seguimiento y evaluación; así como, debilidad en las competencias del personal involucrado en desarrollar este proceso.

Como consecuencia, no se logra que se evidencien los resultados de las intervenciones que el Mineduc realiza; hace falta información oportuna y confiable para la toma de decisiones estratégicas, no se realicen cambios sustantivos en las intervenciones relacionadas con los programas y esto también tenga como consecuencia, que la planificación y presupuestación no se hagan de manera eficiente y puedan ser mejoradas.

De lo anterior, surgen las interrogantes que se plantean a continuación:

- Formulación del problema
  - ¿Cuál es la causa de que no se conozcan los resultados de las intervenciones que realiza el Ministerio de Educación?
  - ¿Qué programas ejecuta el Ministerio de Educación para beneficiar a la población estudiantil del sector oficial?

- ¿Cuál es la situación actual del seguimiento y evaluación de los programas del Ministerio de Educación respecto a la guía conceptual de gestión por resultados?
  - ¿Qué temas deben conocer los encargados de los programas para realizar el proceso de Seguimiento y Evaluación de los programas del Ministerio de Educación?
  - ¿Cuál es el instrumento necesario para solventar la problemática identificada en la situación actual de la gestión del seguimiento y evaluación en el Ministerio de Educación?
- Delimitación del problema

Para la presente investigación, se realizó un análisis transversal, para lo cual se tomó como parte del estudio a los encargados de los distintos programas que ejecuta el Mineduc; estos encargados pertenecen a las Dependencias Sustantivas las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad de Guatemala, en la zona 10 de la ciudad capital. Asimismo, el estudio se realizó del mes de mayo a agosto del año 2022.

## **OBJETIVOS**

### **General**

Proponer lineamientos para la elaboración de una guía metodológica con base en Gestión por Resultados, como modelo de gestión para el seguimiento y evaluación de los programas del Ministerio de Educación.

### **Específicos**

1. Establecer un mapeo de los programas que ejecuta el Ministerio de Educación a través de las Dependencias Sustantivas, para beneficiar a la población estudiantil del sector oficial.
2. Efectuar un diagnóstico de la situación actual del seguimiento y la evaluación de los programas que ejecutan las Dependencias del Ministerio de Educación, para establecer la situación actual con base en Gestión por Resultados.
3. Determinar los temas en los cuales los encargados de los programas tienen debilidad y deben ser capacitados para llevar a cabo el seguimiento y evaluación de los programas del Ministerio de Educación.
4. Elaborar los lineamientos para la elaboración de una guía metodológica para del seguimiento y evaluación de programas, para resolver la problemática identificada en el diagnóstico realizado en las dependencias del Ministerio de Educación.



## RESUMEN DEL MARCO METODOLÓGICO

Para realizar la investigación, se utilizó un enfoque mixto, ya que, “En un ‘sentido amplio’ visualizan la investigación mixta como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo ‘peso’” (Johnson et al. 2006, como se citó en Hernández Sampieri, Fernández & Baptista 2017, p. 534).

Para efectos de la presente investigación, se utilizó un cuestionario estándar para la recolección de los datos referentes a los programas, procesos de seguimiento y evaluación, los temas necesarios para la capacitación del personal encargado y la necesidad de contar con una guía metodológica como modelo de gestión.

El diseño adoptado es no experimental transversal, puesto que únicamente se establece y analiza la situación actual del seguimiento y la evaluación de los programas del Ministerio de Educación, sin manipulación de variables y en un solo momento. “Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como ‘tomar una fotografía’ de algo que sucede” (Liu, 2008 y Tucker, 2004 como se citó en Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2017, p. 154).

El alcance es exploratorio descriptivo, dado que se examina el tema por primera vez en el Mineduc y se realiza la descripción de la situación actual en relación al seguimiento y evaluación de programas, en los encargados de los programas que se ejecutan en el Mineduc.

Las unidades de análisis que fueron tomadas en cuenta para el presente estudio son 8: DIGEBI, DIGEESP, DIGEEX, DIGEF, DIGEFOCE, DIGECADE, DIGEPSA y DIPLAN, las cuales son Dependencias Sustantivas a excepción de esta última que realiza funciones de apoyo técnico; sin embargo, es rectora de varios programas.

Es importante mencionar que, originalmente se había tomado como referencia a las 12 Dependencias Sustantivas del Ministerio de Educación y 1 de apoyo técnico; sin embargo, DIGEACE, DIGECUR, DIGECOR, DIGEDUCA y DIGEMOCA indicaron que no ejecutan programas y en algunos casos sus actividades no corresponden a un programa del Mineduc sino únicamente al quehacer administrativo.

Adicionalmente, se excluyeron el Despacho Ministerial, integrado por el Ministro y Viceministros y las Direcciones Departamentales de Educación; lo anterior derivado de que no son unidades que desarrollen y tengan la rectoría de los programas que se ejecutan en el Ministerio de Educación.

Para realizar la investigación, es necesario indicar que se obtuvo información cuantitativa y cualitativa, mediante las siguientes variables de estudio:

Tabla I. **Variables, definición y medio de verificación**

Variable	Definición	Medio de verificación
Programas	Son todas las actividades contenidas en un plan o proyecto, con la finalidad de resolver una problemática identificada en una población determinada.	
Seguimiento de programas	Es el proceso mediante el cual se realiza la verificación de los avances de las metas programadas para la obtención de resultados.	Análisis matemático estadístico de los resultados de respuestas a las preguntas planteadas en un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas
Evaluación de programas	Este se lleva a cabo al finalizar el proceso de ejecución de las intervenciones programadas y establecer si se logró el cambio esperado en la población beneficiada con los programas.	
Indicadores de resultados	Son los que cuantifican los efectos logrados a través de intervenciones de las instituciones públicas.	

Fuente: elaboración propia, con datos obtenidos en la *Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala* (2013). Consultado el 14 de septiembre de 2021.

La investigación, se llevó a cabo en las siguientes fases:

En la primera fase se realizó la consulta, revisión y análisis de la bibliografía relacionada a los temas de seguimiento, evaluación, Gestión por Resultados, indicadores y los programas del Ministerio de Educación; esto con la finalidad de ubicar e identificar la información necesaria para la investigación, la elaboración del instrumento para el estudio de campo y análisis de los resultados. Adicionalmente, en esta fase se fortaleció el marco teórico planteado en el plan de investigación.

En la fase dos, se realizó la investigación de campo. La técnica utilizada fue la encuesta y el instrumento un cuestionario estandarizado a través de un formulario de Google en modalidad virtual.

En esta fase se aplicó el instrumento a los encargados de los programas de las unidades de análisis. Es importante indicar que, no se contaba con un dato definido de cuántos y cuáles eran los programas del Mineduc, por lo que se pidió apoyo a los Planificadores de cada una de las Unidades objeto de estudio; estos a su vez enviaron el instrumento a los encargados de los programas.

Finalmente se obtuvo un total de 39 encuestas aplicadas, de las cuales, al ser analizadas por el contenido de las respuestas, se estableció que 24 encuestas eran las que contenían la información requerida y sobre este total se realizó el estudio.

En la tercera fase, se realizó el análisis de los datos obtenidos en la investigación de campo, a través de generar matrices con las respuestas en hojas de Excel. Posteriormente se procedió a la elaboración de tablas y gráficas convenientes para la presentación de los resultados en el capítulo 3 de este documento. En este proceso, se analizaron las respuestas de las preguntas cerradas estableciendo porcentajes de respuestas; y en el caso de las preguntas abiertas, consolidación de información en matrices.

En la fase cuatro, se realizó el análisis y discusión de los resultados obtenidos, que fueron presentados en la fase anterior. Se explicó e interpretó la información que, en conjunto establece la situación actual del seguimiento y monitoreo de los programas que ejecuta el Ministerio de Educación; así como

los programas y temas que son requeridos para capacitar al personal que está a cargo de los programas de índole social.

En la fase cuatro, de igual forma se presenta la necesidad de establecer los lineamientos para una Guía Metodológica como Modelo de Gestión para el seguimiento y la evaluación de programas.

En la quinta fase, se procedió a preparar el informe final, con base en la información bibliográfica y de campo recabado; se elaboró lineamientos para una guía metodológica como modelo de gestión, la cual incluye los instrumentos necesarios para la operativización del seguimiento y evaluación, y que este constituya un documento sustantivo, útil y práctico.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación, está basado en la línea de investigación de Planificación Estratégica, Operativa y Gestión para el Desarrollo, específicamente en el tema de Seguimiento y Evaluación de los resultados.

El proceso de seguimiento y la evaluación, es indispensable en la Metodología de Gestión por Resultados, porque a partir de este proceso se puede establecer la efectividad de las intervenciones, determinar los resultados esperados y si se han logrado cambios en la población elegible. Caso contrario, deberán replantearse las estrategias y las intervenciones para el logro de los resultados.

Actualmente el Ministerio de Educación, realiza el proceso de planificación y presupuestación con la Metodología de Gestión por Resultados; sin embargo, aún no se complementa con el proceso de seguimiento y evaluación.

Por la razón anterior, se realizó un diagnóstico de las actividades realizan las dependencias sustantivas con respecto al seguimiento y evaluación, si han establecido indicadores, línea base y si tienen identificados o asignados a los responsables. Es decir, establecer los mecanismos que actualmente son utilizados y si son efectivos.

El documento incluye en el capítulo uno, estudios previos respecto al tema de seguimiento y evaluación, así como lo antecedentes institucionales. En

el capítulo dos, el marco teórico que contiene la base teórica que dé sustento a los planteamientos e ideas que se incluyen.

En el capítulo tres, se incluye la presentación de los resultados, en el cual se muestran los datos de la investigación de campo distribuidos en temas y subtemas relevantes, tales como Programas del Mineduc, Gestión por Resultados, Plan Estratégico Institucional, Seguimiento y Evaluación de programas, entre otros.

Finalmente, en el capítulo cuatro se aborda la interpretación de los resultados para dar paso a la propuesta de lineamientos para la elaboración de la Guía Metodológica como Modelo de Gestión para su posterior desarrollo y que sirva para iniciar el proceso de seguimiento y la evaluación de los programas que ejecuta el Ministerio de Educación. La propuesta, incluye los instrumentos necesarios para llevar a cabo el proceso con el liderazgo y acompañamiento de la Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-.

# 1. MARCO REFERENCIAL

## 1.1. Estudios previos

En Guatemala, actualmente existen muy pocos estudios relacionados al seguimiento y evaluación de programas que se ejecutan en el sector de la administración pública, especialmente en educación. A continuación, se enumeran algunos estudios que aportan en este tema:

El trabajo de tesis titulado Análisis de la práctica e institucionalización del seguimiento y evaluación en la gestión pública del Ministerio de Educación 2015 - 2016; para la obtención del título de Magíster en Ciencia Política y Gobierno con mención en Políticas Públicas y Gestión Pública de una universidad del Perú; es un estudio orientado en el sistema de seguimiento y evaluación en su proceso de institucionalización del ente encargado de la educación del mencionado país, que se encontraba en ese momento en una etapa semi-institucionalización. (Reque Gonzalez, 2016)

Además, indica que el estudio “surge debido a la necesidad de dar cuenta del gasto público, la apuesta de las autoridades que ingresaron entre el 2012 y 2014, y la demanda de información que evidencie resultados de las intervenciones” (Reque González, 2016, p. 7).

La investigación de campo se realizó a través de revisión documental y entrevistas semiestructuradas, los cuales permitieron identificar tres aspectos favorables: la presencia de una cultura evaluativa, que existan actores que crean en el seguimiento y la evaluación y el uso y demanda de información.

La tesis doctoral titulada Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio; es un estudio enfocado en las prácticas y procedimientos directamente vinculados con la evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos de ordenamiento territorial; para lo cual establece un completo estado del arte a través de un análisis documental del tema de ordenamiento territorial, se analizó el marco legislativo para su evaluación; así como seguimiento y gestión de los instrumentos para la ordenación del territorio y comparación de casos. Establece también, los mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión para las buenas prácticas en estos temas. (Segura Calero, 2017)

En la conclusión general de la investigación Segura Calero (2017) indica que:

La realidad española en materia de planificación territorial ratifica la hipótesis inicial de este trabajo: en la práctica, los actuales organismos responsables de las tareas de evaluación, seguimiento y gestión de los instrumentos de ordenación del territorio regionales y subregionales en España no disponen de la capacidad suficiente para implementar de forma apropiada las exigencias establecidas por la normativa en esta materia. (p. 293)

En cuanto a, Guevara Chilinga. (2017) planteó en la investigación en la Corporación Eléctrica del Ecuador EP Unidad de Negocio Hidroagoyán; previo a obtener el grado académico de Magíster en Gestión de Bases de Datos; la creación de una base de datos multidimensional para desarrollar y dar seguimiento y control al POA en la unidad de negocios antes mencionada; para dicha investigación se utilizó la herramienta de inteligencia de negocios en la caracterización de problemas a corto plazo y mejorar la gestión.

Como resultado del estudio, se diseñó y creó una base de datos multidimensional con base en “la metodología Hefesto, que cuenta con cuatro pasos principales análisis de requerimientos, análisis de las fuentes de datos, modelar el esquema lógico del DW y la integración de los datos” (Guevara Chilingua, 2017, p. 99).

En cuanto a, Sangucho Hidalgo (2020) explica su tesis con un Modelo Metodológico de Seguimiento y Evaluación, con la finalidad de que se implementaran las recomendaciones establecidas por la Contraloría General del Estado. En dichas recomendaciones se analiza la problemática surgida en el tema de seguimiento y evaluación; así como en la forma en que se establecieron y efectuaron las recomendaciones importantes y establecidas en los informes de auditorías y/o exámenes especiales. También, el empleo de una metodología para establecer lineamientos y procedimientos; así como las posibles consecuencias por no considerar su aplicación.

La investigación de campo se realizó por medio de encuestas, para conocer y establecer criterios, evaluar la mejor propuesta para establecer un modelo metodológico para la institución en el tema de seguimiento y evaluación para la observancia de las recomendaciones. Como aporte del estudio, se estableció un proceso de seguimiento y evaluación que proporcione nuevas opciones de control interno y que para que como parte de la gestión institucional se puedan tomar las mejores decisiones.

El trabajo de grado para optar el título de Magister en Informática Educativa, titulado Sistema de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación para la Integración Pedagógica de las TIC en la IED Carlos Albán Holguín; el cual tiene un enfoque educativo en el que se “diseñó e implementó un sistema de

monitoreo, seguimiento y evaluación para analizar el aporte de un ambiente de interacción mediado por TIC para su integración en las prácticas pedagógicas” (García Betancourt, Peña Gil, & Puentes Perdomo, 2018, p. 10).

La investigación fue con enfoque cualitativo, con un alcance descriptivo y con una metodología de estudio de casos, cuyos resultados se circunscriben en el avance en la integración pedagógica en las TIC, para fortalecer el quehacer docente.

## **1.2. Antecedentes de la Institución**

El Mineduc es la institución rectora en el tema de educación en Guatemala y es la encargada de brindar el servicio educativo a los niveles Preprimario, Primario y Medio (ciclos Básicos y Diversificado), del sector oficial.

El 18 de julio de 1872 se estableció como Ministerio Especial de Instrucción Pública, bajo la Presidencia Provisional del General Miguel García Granados. Durante el período del presidente Justo Rufino Barrios (1873-1885), se estableció que la educación primaria sería gratuita, obligatoria y laica. En febrero de 1875, se publica la Ley orgánica de Segunda Enseñanza y se decreta los estudios a Nivel Medio para obtener el Diploma de Bachiller en Ciencias y Letras. (Contreras, 2019)

En 1877, el Gobierno comenzó con la creación de más escuelas, nombramiento de maestros, asignación de sueldos especiales, compra y reimpresión de textos escolares, capacitación de profesores en temas de pedagogía y se permitió el funcionamiento de escuelas particulares. Desde 1888 hasta 1900, el Ministerio de Instrucción Pública realizó diversas acciones a favor de la educación pública, como establecer una Escuela Normal de

Señoritas en la capital guatemalteca y una Escuela Normal de Institutores en San Marcos. (Contreras, 2019)

Paulatinamente el ministerio siguió implementando acciones que permitieran otorgar una educación de calidad, hasta que en 1976 se emitió el Decreto Número 73-76 que contenía la Ley de Educación Nacional. Sin embargo, este decreto fue derogado 15 años después y se actualizó con el Decreto Número 12-91, el cual tiene como uno de sus principios que la educación en Guatemala “está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo”. (Contreras, 2019)

El decreto fue derogado 15 años después y se actualizó con el Decreto Número 12-91, el cual tiene como uno de sus principios que la educación en Guatemala “está orientada al desarrollo y perfeccionamiento integral del ser humano a través de un proceso permanente, gradual y progresivo”. La Ley de Educación Nacional establece que el Ministerio de Educación (Mineduc), como se le conoce en la actualidad, es “la institución del Estado responsable de coordinar y ejecutar las políticas educativas determinadas por el sistema educativo del país”. (Contreras, 2019)

La Ley de Educación Nacional, especifica los principios en los que se fundamenta la educación en Guatemala y los fines de la educación, los subsistemas de educación nacional, establece los derechos y obligaciones del Estado, educandos, padres de familia, educadores y directores, las Modalidades de la Educación, la calidad, el planeamiento y evaluación, la supervisión educativa, la validez de estudios, títulos y diplomas. (Decreto 12, 91)

La Ley del Organismo Ejecutivo (1997), establece que “Le corresponde lo relativo a la aplicación del régimen jurídico concerniente a los servicios escolares y extraescolares para la educación de los guatemaltecos” (art. 33).

En los incisos que le siguen, establece funciones tales como la formulación y administración de la política educativa vigente, el establecimiento del normativo técnico para la infraestructura del escolar, velar porque el sistema educativo favorezca al desenvolvimiento integral de las personas, entre otras.

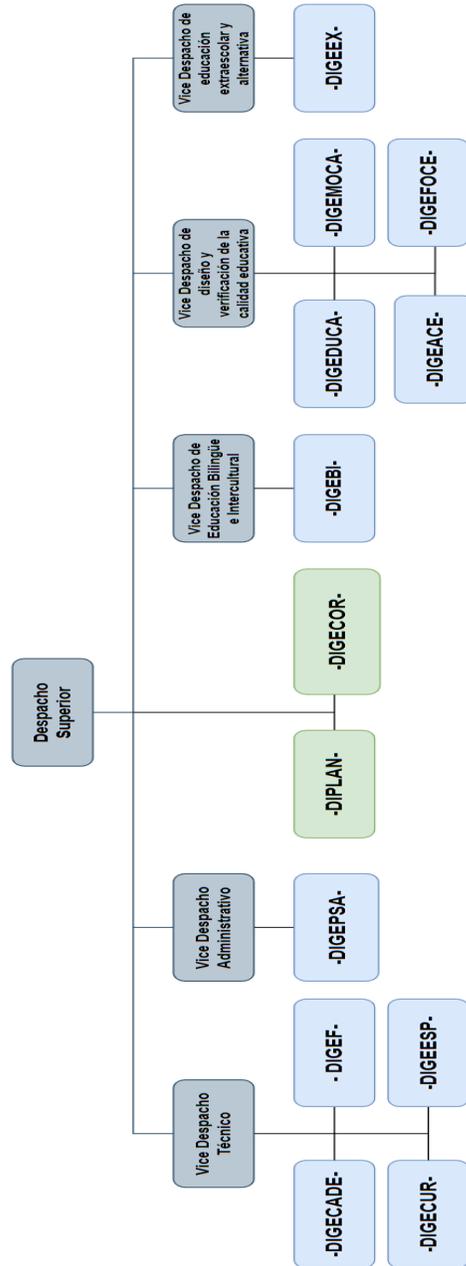
El Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación; que establece la estructura orgánica interna, las funciones y los mecanismos de coordinación del Ministerio de Educación. (Acdo. Gubernativo 225, 2008)

El Mineduc se rige con la Ley de Servicio Civil (Decreto 1748) y cuenta con el Acuerdo Ministerial 2072-2009, el cual contiene el Reglamento interno de trabajo, que hace referencia al recurso humano en los procesos de: selección y reclutamiento de personal administrativo, evaluación del desempeño, capacitación, higiene y seguridad y administración de personal.

Para efectos de la presente investigación, se tomó únicamente las Dependencias con Funciones Sustantivas estarán a cargo de: Despacho Ministerial, integrado por el Ministro y Viceministros. (Acdo. Gubernativo 225, 2008)

La estructura se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Estructura organizacional de las Dependencias Sustantivas



Fuente: elaboración propia, realizado con Visio.

Únicamente se observan las unidades sustantivas que son objeto de estudio, debido a que se quiso presentar su relación jerárquica respecto al Despacho y Vicedespachos.

La estructura organizacional completa del Mineduc (versión 7/05-05-2011) para consulta, se presenta en el Anexo 1.

## **2. MARCO TEÓRICO**

### **2.1. Administración pública**

Se refiere a la institucionalización del Estado, quien a de las distintas instituciones estatales brinda bienes y servicios a los ciudadanos, principalmente a aquellos de escasos recursos o en condiciones vulnerables.

La administración pública es el conjunto de áreas del sector público del Estado que, mediante el ejercicio de la función administrativa, la prestación de servicios públicos, la ejecución de las obras públicas y la realización de otras actividades socioeconómicas de interés público, trata de lograr los fines del Estado. (Fernández Ruiz, 2016, p. 94)

### **2.2. Modelo de Gestión**

Un modelo de gestión “permite establecer un enfoque además de un marco de referencia objetivo, riguroso y estructurado para el diagnóstico de la organización, así como para determinar las líneas de mejora continua hacia las que deben orientarse los esfuerzos de ésta.” (López, 2014; como se citó en Navarro Arvizú, 2015; p. 12).

### **2.3. Guía metodológica**

En cuanto a la “guía metodológica es la sistematización y documentación de un proceso, actividad, práctica, metodología o proceso de negocio” (FOMIN, s.f. p. 1).

“La guía describe las distintas operaciones o pasos en su secuencia lógica, señalando generalmente quién, cómo, dónde, cuándo y para qué han de realizarse” (FOMIN, s.f. p. 1).

#### **2.4. Gestión por Resultados**

Según el Minfin y la Segeplan (2013), Gestión por Resultados, se define como:

Un enfoque de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos -humanos, financieros y tecnológicos- sean estos internos o externos, hacia la consecución de resultados de desarrollo, incorporando un uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscadas entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de cada una de sus instituciones. (p. 2)

La Gestión por Resultados, establece que “busca remplazar el modelo burocrático tradicional por una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades del ciudadano, para lo cual, es determinante realizar esfuerzos para formular resultados estratégicos” (Minfin y Segeplan, 2013, p.2).

En la Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala, se define la Gestión por Resultados como:

El modelo que propone la administración de los recursos públicos centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en las prioridades nacionales de desarrollo, en un período de tiempo determinado. De esta forma, permite gestionar y evaluar la acción de las organizaciones del Estado con relación a las políticas públicas definidas para atender las demandas de la sociedad. (Segeplan, 2018, p. 86)

Según el Sistema Nacional de Planificación -SNP-, la Gestión por Resultados:

Constituye uno de los enfoques del SNP, tiene como objetivo mejorar la gestión del sector público (diseño, ejecución, seguimiento y evaluación de políticas, estrategias, programas y proyectos), de una forma coherente con la asignación y el uso eficientes de los recursos públicos. Se concibe como una herramienta que alinea a las distintas instituciones y dependencias de gobierno hacia el logro de resultados que le permitan alcanzar la coherencia y consistencia entre los objetivos generales de gobierno y los planes institucionales. (Segeplan, 2015, p. 15)

La orientación de la GpR busca un cambio sustantivo en planeación y presupuestación de las instituciones estatales en Guatemala, busca salir de un enfoque burocrático a un modelo de administración gerencial, con el único objetivo de generar las condiciones propicias para la cobertura y atención necesidades de la población guatemalteca.

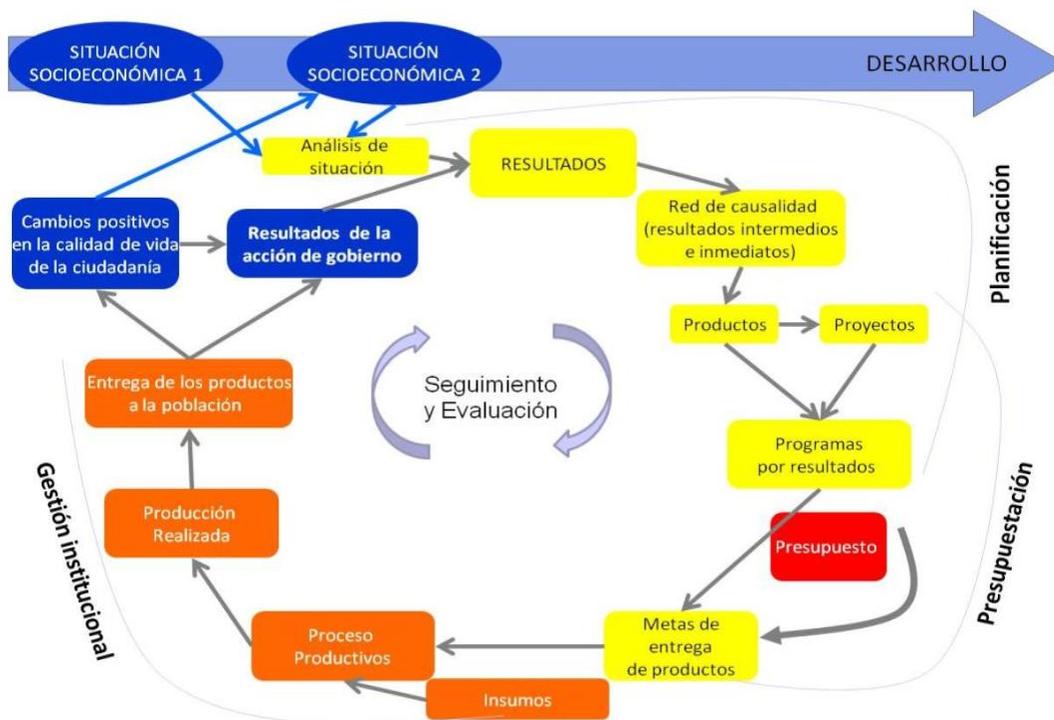
## **2.5. Ciclo de la GpR**

Según la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala “es un instrumento muy

empleado para analizar el proceso de la GpR es lo que se denomina *la cadena de resultados*” (Minfin y Segeplan, 2013, p.5).

Para una mejor comprensión de la articulación de las distintas fases que integran el ciclo la GpR, se desarrollan a continuación:

Figura 2. **Ciclo de Gestión por Resultados**

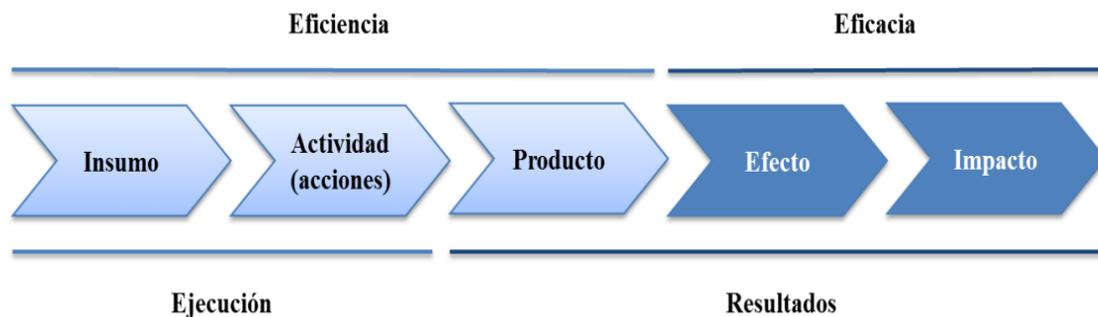


Fuente: Segeplan (2013). Consultado el 14 de septiembre de 2021. Recuperado de [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)

En la Figura 2, se resaltan las etapas de la GpR: Planificación, presupuestación, gestión institucional y seguimiento y evaluación. Esta última es el motivo de la presente investigación, derivado de que, a través de la

realización efectiva y oportuna de esta etapa, se pueden tomar decisiones y mejorar las intervenciones para beneficio de la población.

Figura 3. **Eslabones de la cadena de resultados**



Fuente: Minfin y Segeplan (2013). Consultado el 14 de septiembre de 2021. Recuperado de [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)

Es importante mencionar, que con base en la cadena de resultados se realizó el instrumento de investigación de campo para el presente estudio.

Además, establece que debe tener un carácter estratégico, uno operativo y otro participativo. Estratégico porque la respuesta a la pregunta ¿dónde queremos ir? la planificación debe ser operativa y responder a la pregunta ¿cómo podemos llegar? mediante el diseño de los productos y los procesos, y el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico (Minfin y Segeplan, 2013).

La Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados (Minfin y Segeplan, 2013) establece cuatro etapas de Planificación y Presupuesto:

- Etapa de diagnóstico o análisis de la situación.
- Etapa de diseño.
- Etapa de implementación.
- Etapa de Seguimiento y Evaluación. (p.8)

Cada una de las etapas se subdivide en fases. En la primera etapa, en la de diagnóstico, se describe una fase 4 titulada Elaboración de un modelo explicativo, la cual se divide en pasos y es en el paso cuatro en donde se indica que deben establecerse los indicadores. En este apartado de la guía, únicamente se hace referencia a que “es necesario construir los indicadores de referencia para el problema priorizado o la condición de interés” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 18).

Posteriormente redirecciona a la Etapa de Seguimiento y Evaluación, en esta etapa, se definen los términos de seguimiento y evaluación, los cuales se proporcionan más adelante. Adicionalmente, se menciona el monitoreo, el cual es definido de la siguiente manera: “es una acción específica que forma parte del seguimiento, se refiere a la medición puntual de un indicador, que puede ir desde el proceso de producción hasta los resultados finales” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 47).

En resumen, el monitoreo es parte del seguimiento; el seguimiento es la base de la evaluación. Lo anterior debido a que, “el propósito del seguimiento y la evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas si es necesario” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 48).

Es importante indicar también que, los programas se ven reflejados en la producción (productos y subproductos) que se plasma en la planificación operativa anual y multianual; tanto los objetivos del programa como esta producción implican variables claves, las cuales se expresan como indicadores.

Un indicador es “una herramienta que entrega información cualitativa respecto al logro o resultado en la entrega de productos (bienes y servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos de este logro” (ILPES-CEPAL, 2005; citado en Minfin y Segeplan, 2013; p.82).

## **2.6. Intervenciones públicas**

Una intervención pública surge a partir de una necesidad o problemática sentida y expresada por un sector de la ciudadanía, ante la cual el Estado tiene la responsabilidad de accionar para poder atenderla y en la medida de lo posible, mitigarla o resolverla. (Cruz Ugalde, et al. 2017, p. 15)

Según Salazar (1995 como se citó en Cruz Ugalde, et al. 2017), señala que “las intervenciones públicas son las sucesivas respuestas del Estado frente a situaciones socialmente problemáticas. Esta definición deja en claro que no son un fin en sí mismas, sino un medio para dar respuesta a una problemática social específica” (p. 15).

## **2.7. Programa**

Es un “conjunto de proyectos interrelacionados dirigidos al logro de objetivos específicos y comunes” (Cruz Ugalde, et al. 2017, p. 16).

Un programa, es un conjunto de intervenciones o actividades que se realizan de una manera sistemática y rutinaria con el propósito de que se constituyan en una parte fundamental de la entrega de bienes y servicios a la población. Generalmente, un programa tiene un enfoque sistemático y de permanencia a largo plazo. El carácter del programa tiene que ver mucho con las políticas institucionales o sectoriales.

En el marco de las políticas públicas, el programa o programas, tienen un papel fundamental durante la implementación de la política, ya que es a través de él o de ellos que se operativizan los lineamientos estratégicos contenidos en la misma. Los sectores (ministerios y otras dependencias del Estado), son los responsables de la operativización de las políticas públicas y lo hacen a través de sus programas. (Segeplan, 2015, p. 20)

## **2.8. Seguimiento**

El seguimiento es un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas en todos los eslabones la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias. (Minfin y Segeplan, 2013, p. 45)

Según Minfin y Segeplan (2013):

Las características del seguimiento son:

- Determina si se han alcanzado los resultados propuestos

- Determina cuánto falta para alcanzar los resultados propuestos en los planes y qué acciones se pueden tomar para alcanzarlos.
- Sirve de instrumento para la toma de decisiones a lo largo de todo el ciclo de la GpR.
- Permite el aprendizaje y experiencias de mejora en las actividades y en las instituciones.
- Contribuye a la difusión y la transparencia mediante la transmisión y socialización de los informes de seguimiento a todos los implicados. (p. 47).

Según Segeplan (2018), en la Guía PDM-OT, indica que el seguimiento permite, además:

- Determinar los avances en función de la ruta planteada.
- Determinar el grado de falta de ejecución para el logro de los resultados trazados.
- Servir como insumo para la toma de decisiones en el transcurso del ciclo de GpR.
- A partir de las experiencias aprendidas formular y ejecutar actividades de mejora en la institución.
- Contribuir a la socialización de información clara y transparente mediante informes de seguimiento a las partes. (p. 74)

## 2.9. Evaluación

La evaluación debe llevarse a cabo al finalizar la ejecución de las intervenciones. Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos y efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno. Determina el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad. (Minfin y Segeplan, 2013, p. 45)

Según Minfin y Segeplan (2013) las características de la evaluación son:

- La objetividad, independencia, imparcialidad y transparencia con énfasis en el logro de resultados.
- Busca mejorar la capacidad del Estado en respuesta a las demandas del ciudadano. Por lo tanto, su práctica no podrá interpretarse como un proceso de fiscalización.
- La evaluación es de dominio público.
- Es fuente de evidencia para la toma de decisiones. (p. 51)

Según Cruz Ugalde et al. (2017) la evaluación consiste en:

La recopilación sistemática de información sobre actividades, características y resultados de un programa para su utilización por un grupo específico, de cara a reducir incertidumbres, mejorar la eficacia y tomar decisiones en función de qué se está haciendo con el programa y a quién está afectando.

La evaluación se define como una valoración sistemática sobre el diseño, la ejecución y los resultados de políticas, planes, programas y proyectos con base en un conjunto de criterios de valor preestablecidos. Esta valoración genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública. (p. 23)

## **2.10. Resultados**

“Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en una magnitud y período específicos. Los mismos serán definidos a partir de los caminos causales críticos determinados en el análisis de situación o diagnóstico” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 26).

### **2.10.1. Resultado final**

“Es el cambio logrado en el largo plazo en el estado de la población, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores. Este resultado corresponde a la condición de interés” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 27).

Este resultado, está orientado al momento en que después de ejecutadas las intervenciones, se puede observar el efecto o impacto que estas generaron en la población beneficiada.

### **2.10.2. Resultado intermedio**

“Persigue el cambio en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 27).

El resultado intermedio, constituye aquellas acciones que contribuyan a lograr cambios sustantivos en los ciudadanos.

### **2.10.3. Resultado inmediato**

“Es el efecto que en el corto plazo se consigue gracias a la provisión de bienes y servicios públicos, y permite el logro del resultado intermedio” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 27).

### **2.10.4. Impacto**

Se refiere a los efectos del proyecto (positivos y negativos; intencionales o no; directos e indirectos) sobre los participantes beneficiarios del proyecto, así como los efectos indirectos sobre un mayor número de personas, en un sector o un área geográfica determinada. El impacto puede ser técnico, económico, sociocultural e institucional. (Castulina & Moreno Macías, 2013, p.31)

## **2.11. Indicadores**

“Un indicador es un instrumento que provee evidencia de una determinada condición o el logro de ciertos resultados. Esta información puede cubrir aspectos cuantitativos y cualitativos sobre los objetivos de un programa o proyecto” (CONEVAL, 2014, p. 14).

Es una magnitud utilizada para medir o comparar los resultados efectivamente obtenidos, en la ejecución de un proyecto, programa o actividad. Son generalmente el resultado cuantitativo de comparar dos variables. Estos elementos estadísticos permiten conocer el avance de

un programa o actividad. Puede consistir en porcentajes, etapas, número de operaciones, etcétera; implica la comparación entre lo programado y lo alcanzado, proporcionando la desviación en la ejecución del programa o actividad en el periodo determinado. (Segeplan, 2018, p. 86)

Un indicador es una expresión cualitativa o cuantitativa, que permite describir características, comportamiento o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables. Los indicadores sociales son utilizados como medidas. (Castulina & Moreno Macías, 2013, p. 57)

En cuanto a las características de los indicadores Minfin y Segeplan (2013) mencionan las siguientes:

- Pertinentes (deben tener una clara relación con los objetivos y metas que se quieren evaluar).
- Medir lo que se pretende lograr y reflejar muy bien las metas
- Comprensibles
- Factibles (realizables dentro de las capacidades institucionales según el tiempo y recursos disponibles).
- Representativos (para todos los sectores y los actores sociales de relevancia).
- Sólidos y confiables (su medición no debe variar por el momento en que se mide, ni por la persona quien hace la medición). (p. 86)

Con base en la cadena de resultados antes descrita, se pueden diferenciar cuatro tipos de indicadores que se describen a continuación:

Tabla II. **Tipos de indicadores según la cadena de resultados**

Tipo de indicador	Descripción
Insumo	Reflejan el uso o consumo de recursos físicos, financieros y humanos utilizados en el proceso de producción de los bienes y servicios. Son la base de la evaluación de la productividad institucional. Generalmente se ubican en la esfera de control interno de las instituciones.
Producto	Se refiere a los bienes y servicios generados por las instituciones, se enfocan básicamente en aspectos como la capacidad de atención a la demanda, provisión de bienes y servicios entregados a la población. Son las típicas herramientas de evaluación presupuestaria, ya que pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos)
Efecto	Mide los cambios que, por efecto de la intervención, se han logrado en las condiciones de los beneficiarios directos o en el entorno en el cual los mismos se desenvuelven.

## Continuación de la Tabla II.

---

Impacto	Refleja el ámbito de control de mayor nivel, en donde se verifica el efecto y la pertinencia de las políticas públicas; se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y consecuentemente, en la solución del problema asociado. Generalmente es de carácter multinstitucional o sectorial.
---------	---

---

Fuente: Segeplan (2013). Consultado el 14 de septiembre de 2021. Recuperado de [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)

### **2.12. Plan Estratégico Institucional -PEI- Mineduc**

El PEI del Mineduc, contiene un capítulo o apartado completo en referencia al tema de Seguimiento y Evaluación, el cual tiene como título Mecanismos de Seguimiento, Monitoreo y Evaluación. El contenido está enfocado en cuatro temas: Proceso General de Monitoreo y Evaluación, Monitoreo, Evaluación e Indicadores de Monitoreo y Evaluación.

#### **2.12.1. Proceso General de Monitoreo**

El Monitoreo de la Estrategia se refiere al conjunto de procesos de seguimiento que se realizan durante el período de ejecución, a fin de garantizar que las acciones que se están realizando responden al Plan Estratégico, que las mismas se realizan de manera eficaz, eficiente y están encaminadas a alcanzar las metas plasmadas en cada uno de los indicadores. (Ministerio de Educación, 2021, p. 93)

Asigna la responsabilidad de liderar este proceso a la Dirección de Planificación Educativa del Ministerio.

### **2.12.2. Monitoreo**

Refiere la misma definición utilizada en el numeral anterior.

Adicionalmente, indica que las principales actividades de monitoreo serán:

**Seguimiento Rutinario:** Este está enfocado al monitoreo de la operación regular de cada dirección, vela por el cumplimiento de los planes anuales de cada dirección. El elemento principal por monitorear en este nivel es el desempeño físico – financiero respecto al POA aprobado.

**Revisiones Periódicas:** DIPLAN debe diseñar herramientas de recolección de información periódicas con base en los principales indicadores, coordinar la implementación de estos, integrar la información recopilada, analizarla y elaborar informes funcionales y ejecutivos que permitan la toma de decisiones oportunas.

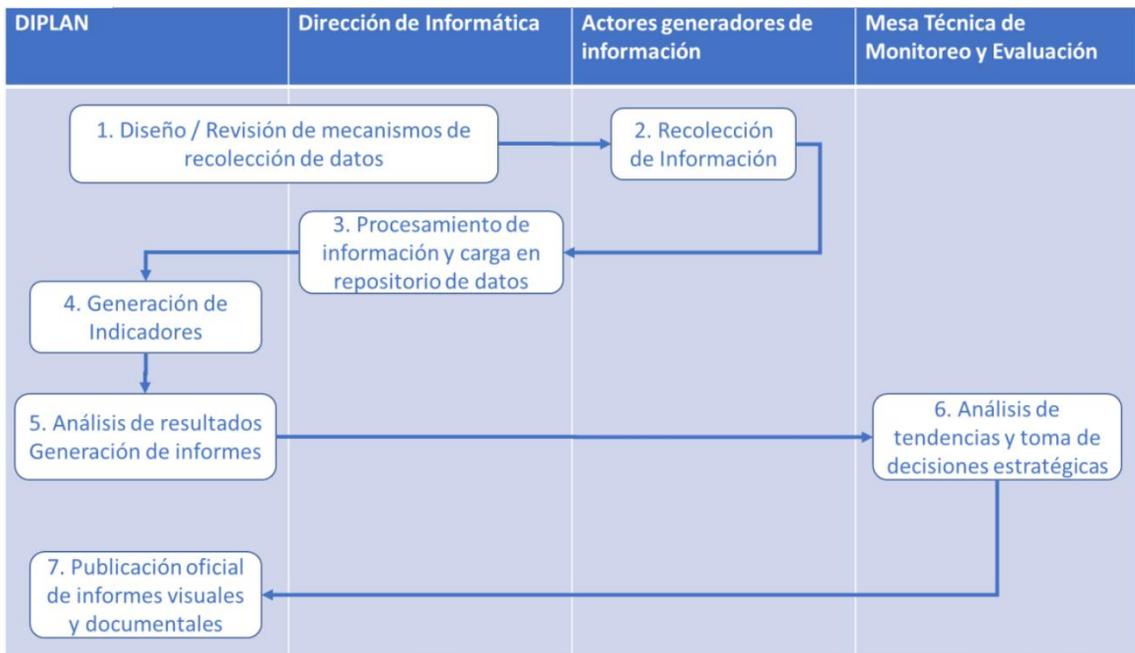
**Alineación del PEI con el POA:** DIPLAN como dirección responsable de la planificación y monitoreo debe velar por mantener la coherencia entre las acciones planteadas y ejecutadas por las direcciones.

**Revisiones Semestrales:** Se realizarán revisiones respecto al desempeño del Ministerio con periodicidad semestral, dichas revisiones se realizarán en el marco de la Mesa Técnica Institucional. DIPLAN como responsable del Monitoreo, prepara un informe analítico consolidado que refleje el avance en las metas de la Estrategia, evalúe el desempeño de las acciones realizadas. El objetivo de estas revisiones es que de manera conjunta las autoridades del Ministerio conozcan el desempeño actual y

con base en ello planteen un plan de acción que fortalezca el rumbo que se lleva o se corrija de ser necesario. (Mineduc, 2022, p. 94)

Asimismo, establece que el proceso debe ser integrador de actores que intervienen en la ejecución de la estrategia y establece el siguiente flujo de proceso.

Figura 4. **Proceso general de monitoreo**



Fuente: Mineduc (2022). *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024*.

### 2.12.3. Evaluación

Según el Mineduc (2022):

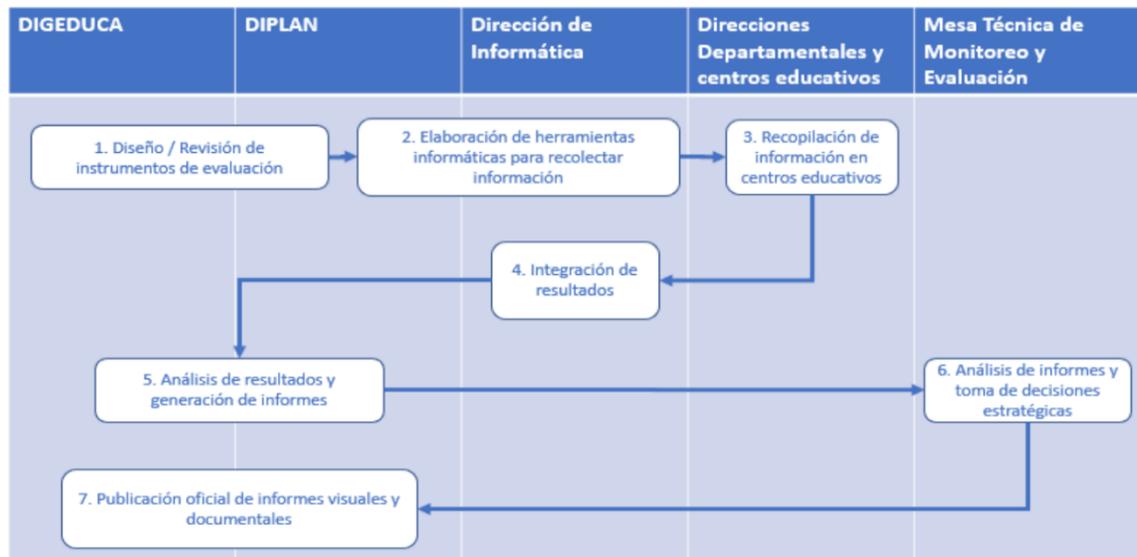
Se aborda la evaluación bajo dos perspectivas que permiten un monitoreo continuo y a la vez integral de la evolución de la educación en Guatemala, así como la información necesaria para hacer juicios de valor, facilitando la toma de decisiones acertadas que ajusten el que hacer del Ministerio.

Este apartado incluye:

- Evaluación Continua de Educación: Contempla los procesos sistemáticos de evaluación educativa realizados a estudiantes y docentes, que constituyen una herramienta valiosa para medir el nivel de logro en desempeño, habilidades y destrezas en dos áreas principales Matemática y Lectura.
- Evaluación Integral de la Estrategia Sectorial: contempla los procesos que permiten medir el nivel de impacto que están provocando las acciones contempladas dentro de la misma, así como, la pertinencia en su ejecución. El Mineduc como ente rector en Educación, operativamente es el responsable de realizar evaluaciones anuales a los estudiantes y maestros, estas evaluaciones miden desempeño escolar y las mismas conforman un insumo para medir la calidad en los servicios prestados. (p. 98)

Proceso general de Evaluación: para el cual se presenta un diagrama de flujo.

Figura 5. **Proceso general de evaluación**



Fuente: Mineduc (2022). *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024*.

#### 2.12.4. **Indicadores de Seguimiento y Evaluación**

En este tema, se presenta la jerarquización de los indicadores, la cual se presenta en la Figura 6.

Figura 6. Jerarquía de indicadores



Fuente: Mineduc (2022). *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024*.

### 2.12.5. Marco de indicadores

En este apartado, se muestran los diferentes indicadores que permitirán el monitoreo y evaluación de la estrategia, cada indicador, identifica el instrumento de política al cual responde, la unidad de medida definida, la línea de base con el respectivo año, así como el año y la meta esperada. (Mineduc, 2022, p. 104-106)

En el Anexo 2, encontrará el documento completo que contiene el Marco de indicadores del Ministerio de Educación.

### **3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.1. Programas que ejecuta el Ministerio de Educación**

El Mineduc, actualmente ejecuta un número considerable de programas, todos estos en beneficio de la población estudiantil del sector oficial y alcanza a beneficiar a sus familias. Por lo anterior, se indagó en las unidades sustantivas, las cuales ejecutan programas con el objetivo de establecer un registro y realizar un mapeo de los programas que contenga información concerniente ha:

- Nombre del programa
- Base legal
- Una breve descripción del programa
- Población beneficiaria
- Puesto del encargado
- La unidad rectora

El nombre de unidad rectora, se refiere a la unidad del Mineduc que establece los lineamientos, las metas y en algunos casos realiza transferencias de recursos financieros a las Direcciones Departamentales de Educación quienes ejecutan los programas; y en otros casos la unidad rectora, también ejecuta los programas.

En la Tabla III, se muestra un resumen de los 31 programas que se lograron identificar con la presente investigación, por lo que en el Apéndice 1, se muestra el registro completo con los datos antes indicados.

Tabla III. **Resumen de los Programas del Mineduc**

No.	Unidad rectora	Programas a su cargo
1	DIGEBI DIGECADE	Programa Nacional de textos escolares y materiales educativos
2	DIGEBI	Programa de Educación Primaria para Niños y Niñas con Sobreedad PEPS
3		Programa de Becas de Inglés para estudiantes del sector Oficial del Nivel Medio, Ciclo Diversificado
4	DIGEEX	Programa Modalidades Flexibles para la Educación Media
5		Programa de Radios Educativas
6		Programa Centros Municipales de Capacitación y Formación Humana, CEMUCAF.
7		Programa Nacional de Educación Alternativa, PRONEA
8		Programa de Educación de Adultos por Correspondencia, PEAC
9	DIGEPSA	Programa de Alimentación Escolar
10		Útiles Escolares en los centros educativos públicos del país.
11		Materiales y Recursos de enseñanza (Valija Didáctica), en los centros educativos públicos del país
12		Programa de Gratuidad de la Educación
13		Programa Seguro Médico Escolar
14	DIGECADE	Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP
15		Educación para la Paz y Vida Plena
16		Programa Acompáñame a Crecer
17		Programa Pentagrama
18	DIGEESP	Programa de becas para alumnos y alumnas de escuelas oficiales, que presentan discapacidad física, auditiva o visual
19		Centros educativos especializados en atención de población superdotada
20		Centros Educativos de Educación Especial
21	DIPLAN	Programa de Becas Bolsas de Estudio
22		Programa de Becas de Alimentación
23		Programa de becas de estudio para la población estudiantil de Sepur Zarco, del Municipio de El Estor, Departamento de Izabal.
24		Programa de Becas de estudio para las niñas y adolescentes sobrevivientes a la tragedia ocurrida en el Hogar Seguro "Virgen de la Asunción"
25		Programa de Subvención a Centros Educativos Privados Gratuitos

Continuación de la Tabla III.

26		Mantenimiento de Edificios Escolares Públicos
27	DIGEF	Infraestructura Deportiva Escolar para la práctica de la Clase de Educación Física, Deporte y Recreación Escolar
28		Programa de la Clase de Educación Física
29		Programa de Recreación Escolar
30		Programa de Desarrollo Deportivo Escolar
31		Programa de Equipamiento e Implementación de aprendizaje, aprestamiento, desarrollo físico y deportivo para la Clase de Educación Física

Fuente: elaboración propia.

Es necesario aclarar que, se obtuvo información únicamente de 31 programas, debido a que no se tenía conocimiento de cuántas personas exactamente son las encargadas de los programas, de cuántos y cuáles programas se ejecutan en la actualidad. Adicionalmente, los programas de la DIGEF, se definen como tal en el Plan Estratégico Orientado a Resultados 2014-2020 de la Dirección General de Educación Física -DIGEF-, el documento se encuentra en revisión para la actualización correspondiente, según lo indicado por la unidad de planificación de la unidad ejecutora.

Con respecto a la base legal, se consultó cada uno de los Decretos y Acuerdos, para verificar que efectivamente se trataba de un programa y que también su descripción fuera la correcta, ya que se consideró que al momento de responder la encuesta los encargados iban a describir con sus propias palabras y definición; por lo que se consignaron las establecidas en la base legal.

Se interrogó acerca de la descripción de los bienes y servicios que se entregan a la población, para lo cual se refirieron a los productos y

subproductos en los que se traducen los programas que ejecutan sus unidades ejecutoras, algunas de las respuestas fueron:

- Módulos educativos de la Serie Avanzamos Hacia el Éxito
- Útiles: lápiz, lapiceros, cuadernos entre otras
- Entrega de raciones de alimentos nutritivos que complementan las necesidades nutricionales de los estudiantes a través de menús servidos en tiempo regular de clases. Derivado de la pandemia de la COVID-19 se adaptó el Programa a la modalidad de entrega de alimentos a los padres de familia para ser preparados en casa.
- Servicios de formación de capacidades técnicas
- Becas por discapacidad, alimentación y bolsas escolares
- Construcción, reparación, mejoramiento y mantenimiento de infraestructura deportiva (canchas polideportivas, piscinas, campos de fútbol) dentro de establecimientos educativos oficiales.
- Reparación o mejora de los establecimientos a través de las reparaciones o mejoras a los sistemas de agua, drenajes, techos, pisos, puertas, ventanas, entre otros.

Como se observa, cada uno de los encuestados describieron los bienes o servicios que se entregan a la población beneficiaria, de acuerdo a los programas, estos implican una meta, la cual tiene una unidad de medida de acuerdo a la cantidad de beneficiarios, la cantidad de bienes producidos,

cantidad de entidades beneficiadas, entre otros. Sin embargo, al revisar los sistemas estos se estructuran tomando en cuenta los criterios de: ¿Qué? ¿Quiénes? ¿Dónde?, según la Guía de GpR.

En cuanto a la población beneficiaria de los programas y las respuestas indicaron en términos generales a:

- Niños en edad de 0 a 4 años
- Estudiantes en edad escolar
- Población de Sepur Zarco, municipio El Estor Izabal, 15 sobrevivientes de la tragedia ocurrida en el Hogar Seguro Virgen de la Asunción.
- Estudiantes con escasos recursos que estudian en los internados oficiales
- Docentes en servicio
- Estudiantes con discapacidad intelectual, auditiva, visual, física o discapacidad múltiple, entre otros.

Al hablar de los beneficiarios directos, indicaron en todos los casos que se trata de los estudiantes del sector público, las personas que se inscriben directamente a los programas (en el caso de Educación Extraescolar) y los docentes para los programas de valijas didácticas y PADEP.

En el caso de los beneficiarios indirectos, fueron variadas las respuestas derivado de la naturaleza del programa y su modalidad de entrega, tal es el

caso del Programa de Alimentación Escolar, cuya entrega derivado de la pandemia por covid-19 (años 2020 al 2022) y debido a la entrega híbrida y a distancia en muchos casos, ha sido a los padres de familia para que sean preparados los alimentos en casa.

Tabla IV. **Beneficiarios indirectos de los programas**

No.	Descripción	Respuesta
1	Docentes	8%
2	Núcleo familiar del estudiante	38%
3	Comunidad educativa	17%
4	niños y adolescentes	8%
5	No respondió	29 %

Fuente: elaboración propia.

En el caso de los que no respondieron, el 29 % coincide con la cantidad de personas que indicaron que el programa no tenía beneficiarios indirectos.

### **3.2. Situación actual del Seguimiento y Evaluación de los Programas que ejecuta el Mineduc**

En el presente apartado, se presentan los resultados del diagnóstico de la situación actual de los procesos de Seguimiento y Evaluación de los programas del Mineduc.

### **3.2.1. Seguimiento de los Programas que ejecuta el Mineduc**

En el tema de Seguimiento, se solicitó información relacionada con realizar algún proceso de seguimiento al ejecutar el programa; las respuestas fueron afirmativas en un 87 %. Esto quiere decir que los encuestados, tienen conocimiento de seguimiento y monitoreo de los programas que administran en sus unidades ejecutoras.

Respecto a la periodicidad con se realiza el seguimiento, un 13 % no respondió, 57 % indicó que lo realiza mensualmente, 28 % anualmente y 5 % realiza seguimiento trimestral, cuatrimestral y semestral. Esto indica que, según los encuestados, si se realiza un seguimiento constante de la ejecución de los programas.

Para verificar que efectivamente dan seguimiento a la ejecución de los programas, se realizó una pregunta de verificación acerca del porcentaje de cobertura del programa (propuesta vrs. alcanzada) lograda con la intervención en el último año, esta pregunta se refiere a la cantidad de personas beneficiadas con el programa y las respuestas fueron:

- 100 % de cobertura.
- 70 % de cobertura aproximadamente.
- 95 % de cobertura.
- 10 % muy poca pues está iniciando.

- Realmente todavía se está estableciendo la línea basal, por lo que no se puede establecer un porcentaje de cobertura; entre otras.

Asimismo, el 42 % es decir 10 de los 24 encuestados, no respondieron a esta interrogante. Lo anterior, indica que casi la mitad de los encargados de los programas, realmente desconoce la información de la ejecución del programa que administra; por consiguiente, es muy probable que también desconozcan si se realiza el seguimiento. En el mismo al tema, se investigó también acerca de si los programas cuentan con la calendarización correspondiente para su ejecución, para lo cual se obtuvo una respuesta del 83 % que indicaron que sí. Esto quiere decir que los programas cuentan con una planificación y que se dará seguimiento a su ejecución.

En consecuencia, también se preguntó ¿Qué tipo de instrumentos utilizan para el levantamiento de la información?; para cual indicaron:

Tabla V. **Tipos de instrumento para recopilar información**

No.	Tipo de instrumento	Porcentaje de respuesta
1	Bases de datos (nómina de estudiantes y registros de las DIEDUC)	13%
2	Documentos para el registro de información (matrices, formularios, listas de cotejo, encuestas, boletas narrativas, informe fotográfico, entre otros)	54%
3	Sistemas informáticos (SICOIN, SIREEX y sistema interno)	13%
4	No respondieron	20%

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla V, se observa que el 80 % de los encargados de los programas, realiza actividades de seguimiento en la ejecución de los programas, esta información es vital para realizar la evaluación de los mismos. Un punto importante de resaltar, es que ninguno menciona que utiliza algún tipo de indicador, lo cual hubiese sido posible dado que para la pregunta se dejó una respuesta abierta.

Para complementar la información obtenida anteriormente, se consideró importante saber qué puesto o puestos de trabajo, son los responsables de levantar y consolidar los datos obtenidos en los distintos instrumentos, cuyos responsables indicaron son los siguientes:

- Técnicos del departamento de materiales educativos.
- El Coordinador del Programa.
- Personal de monitoreo y supervisión de los programas de apoyo.
- Técnicos de las departamentales.
- Los delegados de las radios educativas.
- Coordinadores de educación especial.
- Orientadores metodológicos departamentales, directores y maestros de educación física.
- Coordinador de Infraestructura de las Direcciones Departamentales o Consultor contratado para realizar evaluaciones.

Al analizar las respuestas anteriores, se advierte que no existen personas con un puesto específico de seguimiento para realizar las actividades de esta función en la ejecución del programa, así como no existen herramientas únicas para el levantamiento de la información. También, se pudo establecer que un 8 % no indicaron quien es el responsable de realizar el seguimiento.

Para complementar este tema, también se sondeó acerca de cómo se registra el avance o la entrega del bien o servicio la población beneficiada. La información obtenida es:

- Guía de entrevista
- Informe fotográfico
- Sistemas informáticos internos
- Sistemas informáticos oficiales
- Informes
- No hay un registro

Según los datos obtenidos, el registro de avance o entrega del bien o servicio a la población no se tiene aún claro, dado que algunos de los encuestados continúan indicando que utilizan instrumentos de recolección de información; en otros casos indican que el registro del avance se realiza en los sistemas internos o bien los sistemas oficiales, sin duda alguna se refieren a la ejecución de metas en el Sistema Informático de Gestión -SIGES- y el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-. De igual manera, un 8 % de los

encargados de los programas que fueron encuestados no respondieron la interrogante.

En cuanto al tema de seguimiento, en la DIPLAN del Ministerio de Educación, existe una unidad llamada Departamento de Seguimiento y Monitoreo. En este departamento, se da seguimiento a toda la producción ejecutada por las unidades ejecutoras que componen el Mineduc, no se realiza monitoreo; dado que no se realizan visitas, no se levanta información con ningún instrumento, sino se realiza el seguimiento en cuanto a la ejecución física y financiera de productos y subproductos por unidad ejecutora y por programa o bien por líneas estratégicas, esta actividad se realiza de forma mensual, cuatrimestral y anual. Es necesario aclarar que, en cuanto a la actividad de registro de la ejecución de las metas de los productos y subproductos en los sistemas internos y oficiales, la realizan las dependencias a través de sus planificadores.

Lo anterior, se realiza para la verificación del cumplimiento de metas, establecer los obstáculos encontrados en este proceso y análisis de las modificaciones que va sufriendo el POA. Cabe mencionar que, el Departamento de Seguimiento y Monitoreo, según el mandato de la DIPLAN es hacer esta función “para darle seguimiento al plan operativo anual y la ejecución presupuestaria, que estará a cargo de evaluar los avances del plan y la ejecución presupuestaria de las unidades ejecutoras y/o programas” (Acuerdo Gubernativo 225, 2008, art. 32).

Asimismo, en esta unidad tiene una función de consolidadora y con los datos registrados en dichos sistemas, se elaboran informes para las autoridades superiores o bien para las entidades que los soliciten. Por lo

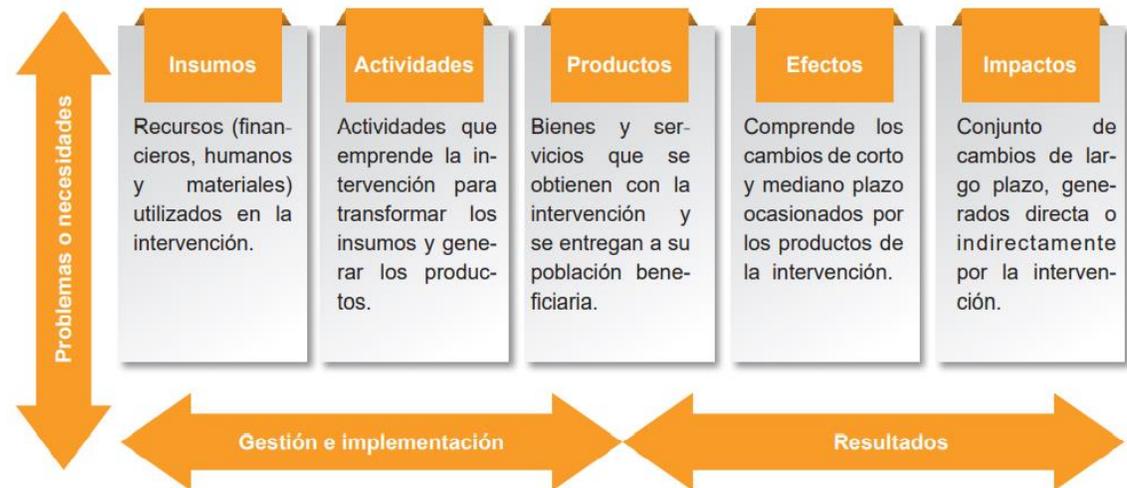
anterior, es necesario que las unidades ejecutoras mantengan un registro constante, actualizado y oportuno de la ejecución tanto física como financiera.

Respecto a la evaluación, según el Reglamento Orgánico Interno del Mineduc en su Artículo 8, inciso a) establece que corresponde a la Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa -DIGEDUCA-: “Evaluar el Sistema Educativo Nacional y los programas del Ministerio de Educación que lo requieran, mediante la medición del desempeño de los estudiantes, de acuerdo con los estándares educativos” (Acuerdo Gubernativo 225, 2008, art. 8).

### **3.2.2. Evaluación de los Programas que ejecuta el Mineduc**

Como se indicó en el Marco Teórico, con base en la cadena de resultados se realizó el instrumento de investigación de campo para el presente estudio, por lo que a continuación se presenta esta, que sirve como referencia y sustento para entender de una mejor manera las interrogantes planteadas en esta sección, la cual “engloba cinco niveles (componentes o dimensiones)” (Cruz Ugalde et al (2017, p. 17).

Figura 7. **Cadena de Resultados con sus componentes o dimensiones**



Fuente: Cruz Ugalde et al (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. Consultado el 14 de septiembre de 2022. Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/node/1550>

Según Iválua, (2009<sup>a</sup>); y Fundación W. K. Kellogg, (1998 citados por Cruz Ugalde et al, 2017), se muestra “el orden o lógica secuencial que subyace en la teoría de la intervención, es decir, la definición sistemática y sintética de cómo se transforman los insumos y actividades en determinados productos, y en cómo estos interactúan en la realidad para generar resultados (efectos e impactos)” (p.17)

Derivado de lo anterior, se realizó la investigación para establecer la situación actual de la evaluación, desde dos aspectos: Gestión y Resultados; en cada aspecto se incluyen los componentes indicados en la Figura 7. Adicionalmente, se consideró orientar las preguntas de evaluación hacia el uso de los tipos de indicadores según la cadena de resultados, que se presentan en la Tabla II.

- Evaluación de la Gestión

En este apartado, se preguntó si El programa cuenta con indicadores de gestión, para lo cual se dejaron tres opciones de respuesta: 25 % no sabe si el programa cuenta con indicadores, 42 % indicó que no cuentan con indicadores y un 33 % señaló que sí.

En función de las respuestas anteriores, las que fueran afirmativas debieron marcar en el formulario el tipo de indicadores de gestión en los cuales se enfocan y además describirlos; en la Tabla VI.

Tabla VI. **Tipos de Indicadores de gestión**

Tipo de indicador	Cantidad de respuestas	Porcentaje de respuestas afirmativas
Recursos Financieros	4	50 %
Recursos Humanos	4	50 %
Materiales	2	25 %
Productos o Servicio	7	87 %

Fuente: elaboración propia.

Es importante mencionar que, en las opciones de respuesta de tipos de indicadores, fue posible que se seleccionaran más de uno. El mayor porcentaje seleccionado fue el de producto o servicio, esto quiere decir que la mayoría de los encuestados le dan énfasis a la producción, puede ser que derivado de la ejecución física y financiera de estos, es como son medidos como unidad ejecutora.

En cuanto a la descripción de los indicadores, se mencionan algunas:

- Recursos Financieros: La ejecución de recursos para la contratación de los Formadores Comunitarios en Gestión Escolar y la reproducción y entrega de materiales impresos a padres de familia y centros educativos.
- Productos o Servicio: Talleres de formación a personal docente, administrativo, padres de familia y OPF sobre temas de Seguridad Alimentaria y Nutricional.
- Emprendimiento, dotación de materiales, adecuaciones curriculares, OPF, indicadores de cobertura y calidad.
- No. de estudiantes beneficiados con la beca.
- Recursos financieros para la adquisición de los materiales deportivos y la subvención del servicio de formación inicial docente.
- Encuestas, evaluaciones, resultados.

En el tema de indicadores, se constató que actualmente se encuentran registrados en el SICOIN cuatro (4) indicadores de productos y cuatro (4) de resultados, como se muestra en la Tabla VII.

Tabla VII. **Tipos de indicadores registrados en el SICOIN**

No.	Descripción	Tipo de indicador
1	Incremento positivo de la tasa de variación de la matrícula oficial de preprimaria.	Resultado
2	Tasa de promoción de estudiantes del nivel primario del sector oficial.	Resultado
3	Incremento de la tasa de promoción de los estudiantes en el nivel medio, ciclo básico del sector oficial.	Resultado
4	Tasa de promoción de estudiantes en el nivel medio, ciclo diversificado atendidos por el sector oficial	Resultado
5	Población estudiantil del ciclo preprimario atendida por el sector oficial	Producto
6	Porcentaje de población educativa atendida por el sector oficial nivel primario	Producto
7	Población estudiantil del ciclo básico atendida por el sector oficial.	Producto
8	Porcentaje de población educativa atendida por el sector oficial del ciclo diversificado.	Producto

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- (2022). *Reporte-R00815097 Reporte de Indicadores*. Consultado el 30 de agosto 2022.

Recuperado de <https://sico.in.minfin.gob.gt/sico.inweb/menu/index.html>

Los indicadores no son del conocimiento de los encargados de los programas, ya que únicamente se han trabajado en la DIPLAN y esta información no es compartida por ningún medio.

Igualmente, existen indicadores relacionados con la Política General de Gobierno, entre los que miden programas están:

- Número de niños con seguro médico escolar
- Inversión en servicios de alimentación escolar

- Número de estudiantes del nivel básico y diversificado con becas escolares
- Número de maestros egresados de la universidad por medio de PADEP

Si bien es cierto, son indicadores relacionados con los programas del Mineduc, no fueron creados con la finalidad de evaluar el programa, sino para la medición del alcance de las metas establecidas en la PGG.

- Evaluación de los resultados

En el tema de evaluación, se preguntó puntualmente si el programa tiene acciones de evaluación de los resultados y otras interrogantes relacionadas, los datos obtenidos se muestran en la Tabla VIII.

Tabla VIII. **Evaluación de los Resultados e Impacto**

<b>Respuesta</b>	<b>Acciones de evaluación de los resultados</b>	<b>Conocimiento sobre cuál es el resultado y/o impacto que ha tenido el programa en la población beneficiada</b>	<b>Conocimiento sobre los cambios observados en la población beneficiada con el programa, después de la intervención</b>
Afirmativa	25%	50%	54%
Negativa	75%	50%	46%

Fuente: elaboración propia.

Los datos observados, aun cuando las preguntas fueron cerradas, solo para indicar si o no, proyectan la realidad de la evaluación de los programas

que ejecuta el Mineduc a través de sus unidades ejecutoras, dicha información revela que:

- La mayoría (75 %) de los encuestados indican que no se realiza ninguna acción que implique evaluación de los programas. Estas respuestas generan preocupación; ya que, según lo indicado en el Marco Teórico de la presente investigación, la evaluación “consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos y efectuando el cambio esperado en el ciudadano y su entorno. Determina el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad, impacto y sostenibilidad” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 45).

Lo anterior quiere decir que, la mitad de los encargados de los programas no saben si efectivamente estos contribuyeron en algún cambio en el ciudadano que forma parte de la población beneficiada.

- La mitad de las respuestas dadas por los encargados de los programas indican que saben cuál es el resultado o impacto que ha tenido el programa, lo cual contradice en parte lo indicado en el párrafo anterior, porque si no se evalúa, no se puede saber si se logró el resultado o logro esperado.
- Y, por último, el 54 % que afirma saber sobre los cambios observados en la población beneficiada con el programa, después de la intervención; también se contradice debido a que no se realizan actividades de evaluación de los programas.

Para terminar de analizar este tema, se pidió que si se tenía conocimiento de los cambios observados en la población beneficiaria, se indicara de manera resumida qué cambios habían sido observados, cuyas respuestas fueron:

- Los estudiantes que tienen el beneficio de beca, permanecen y aprueban los grados.
- La participación de la comunidad al momento de realizar una actividad educativa en la comunidad.
- Se tienen registrados experiencias exitosas en el marco de la formación técnica laboral, así como la evaluación de competencias laborales.
- Elevación de la calidad educativa
- Comunidad Educativa apropiada con la escuela. Mejor cuidado de las instalaciones.
- Se ha observado que hay mayor interés en poder participar en capacitaciones y en los procesos deportivos y recreativos que desarrolla DIGEF a través del Área Extracurricular.
- Los estudiantes que integran las aulas musicales demuestran mejor desempeño académico y desempeño social efectivo.

Se identifican algunos cambios de corto plazo que son resultado de los productos que integran el programa, por el ejemplo tal es el caso de las becas; ya que, al ser beneficiado el estudiante, este permanece y concluye su año

escolar; si concluye el nivel o ciclo académico, eso sería logro a largo plazo y que podría impactar económicamente a la familia, pues tendría mayor oportunidad de conseguir un empleo.

### 3.3. Temas de capacitación para los encargados de los Programas que ejecuta el Mineduc

Con base en lo establecido en el Marco Teórico respecto al tema de Seguimiento y Evaluación y en función de los conocimientos previos que deben poseer los encargados de los programas que ejecuta el Mineduc, se obtuvieron los siguientes resultados.

- Gestión por Resultados

En el tema de GpR, que es un conocimiento básico que todos los empleados públicos deben saber debido a que es la metodología sobre la cual se planifican y presupuestan todas las intervenciones del Estado, se obtuvieron los siguientes datos.

Tabla IX. **Conocimiento de los encargados de los programas sobre GpR**

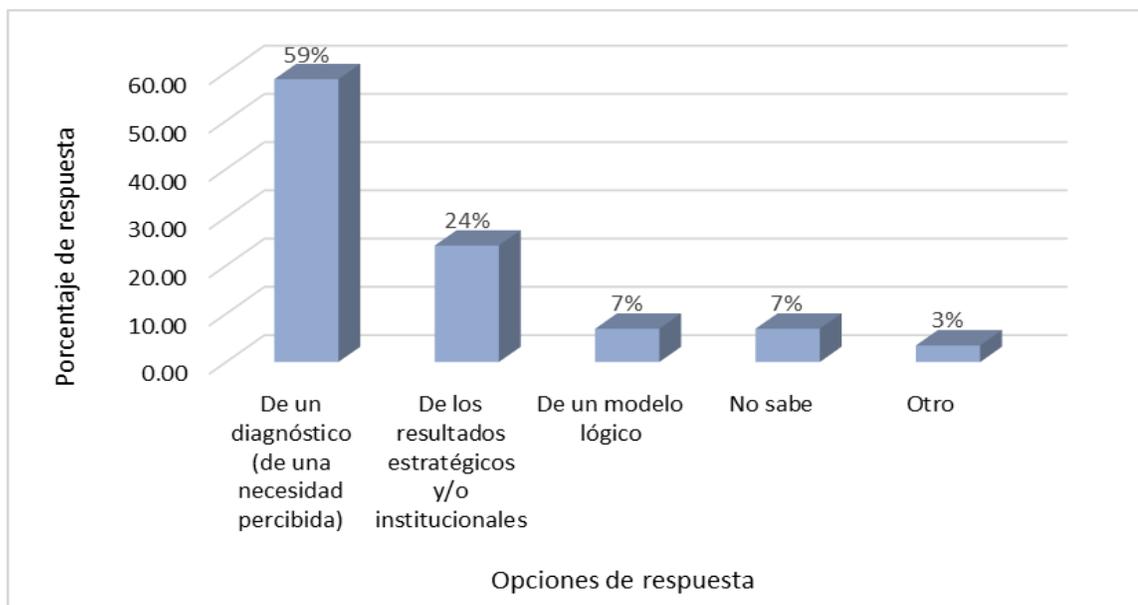
No.	Descripción	Respuestas Afirmativas	Respuestas Negativas
1	Conocimiento sobre la Gestión por Resultados (GPR)	71%	29%
2	Conocimiento de la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, emitida por MINFIN y SEGEPLAN	29%	71%
3	Conocimiento acerca de si actualmente se aplica GpR en la Institución	90%	10%

Fuente: elaboración propia.

Como se observa en la Tabla IX, el 71 % indican que conocen de GpR; sin embargo, un porcentaje igual no conoce la “Guía Conceptual de Gestión por Resultados”, lo cual es contradictorio, ya que la base para la implementación de la GpR en Guatemala, ha sido la Guía Conceptual. Adicionalmente y aún más contradictorio, es que un 90 % indique que en la institución actualmente si se aplica la metodología antes mencionada.

Asimismo, se indagó sobre del conocimiento acerca de dónde surgen los programas, ya que según la teoría de GpR deben nacer de una política pública y esta a su vez de un diagnóstico, así también pueden surgir de un modelo lógico; las respuestas fueron las que se describen en la Figura 8.

Figura 8. **De dónde surgen los programas del Mineduc**



Fuente: elaboración propia.

Es importante resaltar, que un 90 % de los encargados de los programas, coinciden con saber de dónde surge un programa, ya que

cualquiera de las tres primeras respuestas sugeridas es correcto. Lo anterior, debido a que la formulación de los resultados estratégicos e institucionales, son el resultado de la elaboración del modelo lógico en la Etapa de Diseño y esta etapa es posterior a la Etapa de Diagnóstico y de una etapa similar en el marco de las políticas públicas, también surgen los programas. En el caso de la respuesta “otros”, se indicó que el programa está institucionalizado.

- Plan Estratégico Institucional -PEI- Mineduc

Respecto al PEI del Mineduc, se preguntó a los encuestados acerca del conocimiento del documento, incluyendo resultados estratégicos e institucionales, así como la existencia de un capítulo de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación, como se muestra en la Tabla X.

Tabla X. **Conocimiento del PEI 2020-2024 del Mineduc**

No.	Descripción	Respuestas Afirmativas	Respuestas Negativas	No respondió
1	Conocimiento del Plan Estratégico Institucional PEI 2020-2024 del Ministerio de Educación	67 %	33 %	
2	Conocimiento de los Resultados Estratégicos y Resultados Institucionales del MINEDUC	54 %	42 %	4 %
3	Si conoce el PEI, mencione por lo menos uno de Resultados estratégicos o institucionales del MINEDUC.	Del 54 % que respondió afirmativamente, únicamente el 39% del total de encuestados respondió correctamente, describiendo un resultado estratégico		
4	Conocimiento de un capítulo sobre Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Conocimiento de su contenido.		100 %	

Fuente: elaboración propia.

Se observa que, no es congruente la cantidad de respuestas en cuanto al conocimiento del contenido del PEI con el conocimiento de los resultados estratégicos e institucionales. Asimismo, que, de estos últimos el porcentaje de respuesta correcta es aún menor, esta pregunta de clarificación se incluyó para validar que efectivamente conocen los resultados del Mineduc. En cuanto al tema de Seguimiento y Evaluación, ninguno de los encuestados que son los encargados de los programas, tiene conocimiento del capítulo.

Adicionalmente, se preguntó acerca de los temas en los cuales los encargados de los programas necesitan ser capacitados, con respecto a Seguimiento y Evaluación, y las respuestas fueron:

Tabla XI. **Temas en los que existe necesidad de capacitación**

Descripción	Interés en ser capacitado en los temas
Diagnóstico	17 %
Línea de base	13 %
Gestión por Resultados	21 %
Elaboración de indicadores	17%
Seguimiento y Evaluación	25 %
Todos los anteriores	71 %
Ninguno de los anteriores	8 %
otros	4 %

Fuente; elaboración propia.

El dato de la necesidad de capacitación, es importante porque los encuestados externan su debilidad al tratar los temas descritos en la Tabla XI. Para la obtención de los datos, aun cuando las respuestas eran cerradas, se permitió que se pudiera escoger más de una respuesta, por tal razón los

resultados no suman el 100 %. Todos los temas propuestos, son necesarios para llevar a cabo un proceso de SyE.

### 3.4. Lineamientos para la elaboración de una Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación de Programas

En este apartado, se investigó acerca de la existencia de una guía metodológica para la implementación de Seguimiento y Evaluación de los programas, esto con la finalidad de establecer la necesidad de contar por lo menos con los lineamientos de un instrumento que establezca los distintos pasos, en secuencia lógica con la documentación o instrumentos necesarios para su realización.

Tabla XII. **Existencia de una guía metodológica para SyE de programas**

Respuesta	Cuenta con una guía metodológica para el SyE de los programas	Si cuenta con una guía metodológica, indicar cuál
Afirmativa	12%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Yo realizo las partes que cumplen con la calidad educativa en el aula</li> <li>Mediante el Instructivo Pra-INS04</li> <li>Una participación activa a través de encuestas, comentarios en cada una de las actividades desarrolladas.</li> </ul>
Negativa	88%	

Fuente: elaboración propia.

En la Tabla XII, se observa que solamente un 12 % indica poseer una guía metodológica para el SyE de los programas; sin embargo, los documentos que se indican como guía, no reúnen los requisitos de una guía metodológica ni de los lineamientos para realizar el Seguimiento y Evaluación.

Actualmente, existen muy pocos documentos que contengan información para llevar a cabo dicho proceso, por lo que se tomó como base el Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas del Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica de Costa Rica; este documento fue elaborado con base en Gestión por Resultados y servirán como base para presentar una propuesta de los lineamientos para la elaboración del contenido de la guía de SyE.



## **4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS**

El Seguimiento y Evaluación dan inicio en el proceso de planificación, como se describe en fase 4 Elaboración de un modelo explicativo del proceso de planificación con la metodología de GpR; en esta fase deberían establecerse los indicadores para la evaluación ex ante, durante y ex post del programa que se va a ejecutar, como se observa en la Figura 2 del Ciclo de GpR, el SyE deben estar inmersos en todo el proceso. Es imprescindible que, en esta fase se tenga conocimiento acerca de los eslabones de la cadena de resultados, para el planteamiento efectivo de los indicadores de gestión y de resultados.

### **4.1. Programas que ejecuta el ministerio de educación**

En el tema de los programas que actualmente ejecuta el Mineduc, realizar el mapeo fue complejo, derivado de que las personas que contestaron la encuesta consignaron algunos datos de los solicitados y otros de manera parcial; por lo anterior hubo que hacer labor investigativa para corroborar la información.

Así también, se estableció un total de 31 programas, dado que no se tiene el dato concreto de cuántos programas son los que están vigentes, la unidad ejecutora rectora y tampoco el dato del puesto del encargado. Conseguir que 39 personas llenaran las encuestas fue un trabajo difícil y de estas útiles se consideraron 24, derivado de las características de los programas y la corroboración de la base legal. Se observó, que en algunos casos es el Coordinador Administrativo-Financiero quien es el encargado del programa que ejecuta su dependencia. De igual manera, existe confusión entre los programas

sociales y los programas presupuestarios que son utilizados actualmente en el Mineduc, esto debido a que todas las intervenciones deben tener una estructura presupuestaria.

El tema de la base legal cobra importancia, ya que dependiendo de la jerarquía de esta se puede establecer el tiempo de vida de un programa, en el caso de los datos obtenidos se estableció que hay 8 programas que están contenidos en una ley, 5 en Acuerdo Gubernativo y 18 en Acuerdo Ministerial. De esto, se observó que a pesar de que los programas contenidos en Acuerdos Ministeriales solamente se establecen para un período de gobierno; sin embargo, existen programas tales como Programa de Educación de Adultos por Correspondencia, PEAC; Programa de Subvención a Centros Educativos Privados Gratuitos; Programa de Gratuidad de la Educación; entre otros, están institucionalizados y que son parte fundamental del qué hacer del Ministerio.

Un punto importante de resaltar, la descripción de los bienes y servicios que se entregan con el programa, para lo cual se pudo establecer que no cuentan con una definición clara y que pueda ser consultada, no se cuenta con fichas de los programas, que puedan proveer esta información. Lo que si existe, es una ficha de producto y subproducto, esta se puede Generar en el reporte R00817509.rpt Sistema Informático de Gestión -SIGES-, la cual posee información relacionada con nombre, unidad de medida, versión, diseño, clasificación, si existen evidencias, si se asocia a un resultado inmediato, intermedio o final, entre otros; sin embargo, no contienen información de indicadores.

Al respecto de la población directa e indirectamente beneficiada, se puede decir que los encargados de los programas tienen claridad al respecto, ya que siempre son los estudiantes en edad escolar o no (infraedad y

sobreedad), que se encuentran inscritos en el sector oficial del sistema educativo nacional y los usuarios del sistema Extraescolar. Los beneficiarios indirectos, casi siempre son los integrantes del núcleo familiar, debido a que, si al alumno se le entrega un bien para que tome sus clases, la familia no tiene que erogar ningún recurso, esto implica ahorro y que los recursos puedan ser utilizados para subsistencia del núcleo familiar.

Adicionalmente, se puede decir que no existe claridad en la cantidad de programas, en el nombre oficial, quien es el encargado y la cobertura de dichos programas. Un punto importante que se estableció, fue el conocimiento sobre de dónde surgen los programas, ya que muchos de los programas son de reciente creación y otros ya tiene varias décadas de ejecutarse, por lo que pareciera que fueron institucionalizados y por tal razón se desconoce de qué necesidad y en qué momento económico, político y social surgieron, cuál fue la necesidad de ese momento o bien si fueron creados como parte del que hacer del Mineduc para la prestación del servicio educativo. Es decir, que los programas no fueron establecidos desde la perspectiva de GpR y tampoco pensando en una cadena de resultados.

#### **4.2. Situación actual del seguimiento y evaluación de los programas que ejecuta el Mineduc**

En los temas de SyE, la Guía Conceptual del Minfin y Segeplan (2013) indica que:

“El propósito del seguimiento y la evaluación es contribuir al proceso de una revisión interna continua con el propósito de realizar ajustes en la programación y adoptar medidas si es necesario” (p.48).

Esto quiere decir que, si no se realiza una revisión a lo interno de los programas y de las unidades que los ejecutan, no podrán ser mejorados y en todo caso, de ser necesario eliminar algunas acciones o actividades que entorpezcan su ejecución.

El seguimiento que indican realizar los encuestados, es más bien un monitoreo, ya que según la definición “Conjunto de elementos que permiten verificar la capacidad de una dependencia o programa social para generar información relevante, útil y de calidad que nutra sus procesos de toma de decisiones” (CONEVAL, 2020, p. 19).

Se puede decir que algunas de las unidades ejecutoras que ejecutan programas realizan el proceso de monitoreo, el cual se usa como medio de verificación de la entrega; tal es el caso de los programas de apoyo, para los cuales la DIGEPSA cuenta con procesos y documentación para efectuar el monitoreo, entre los cuales se incluyen documentos de ejecución financiera, detalles de facturas que respaldan los gastos, aspectos relevantes observados en las visitas de monitoreo, informes fotográficos de situaciones relevantes, entre otros. Esta información sirve como base para el ingreso de los datos de ejecución en los distintos sistemas, tanto oficiales como institucionales, para dar paso al proceso de seguimiento.

En sustento a lo expuesto en el párrafo anterior, se corroboraron las respuestas al respecto de los instrumentos de seguimiento, y según lo consignado en la Tabla V, un 54 % utiliza instrumentos de monitoreo, no lo pueden hacer a nivel nacional por lo costoso y porque no se cuenta con personal suficiente para realizarlo; tal es el caso ejemplificado con anterioridad, la entrega del programa de alimentación escolar se realiza por desembolsos o entregas a los 29,998 establecimientos de los niveles Preprimario y Primario a

nivel nacional (Anuario Estadístico, Mineduc, 2021), por lo que se tiene que recurrir al muestreo. En este tema, no se cuenta con un instrumento estándar para la recolección de información, lo cual es necesario también para los controles internos y mitigación de riesgos en el proceso.

Según la definición de Seguimiento, este es a través de “la medición del avance de las metas programadas en todos los eslabones de la cadena de resultados durante el proceso de ejecución de los programas” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 45).

En este sentido, se puede decir que la información recabada con los instrumentos de monitoreo, pueden alimentarse los sistemas que contienen las metas programadas en el Plan Operativo Anual, es aquí en donde puede establecerse el seguimiento a las metas por productos, subproductos, programas y unidades ejecutoras; dicha información sirve para evaluar la eficiencia de las unidades ejecutoras en cuanto a la ejecución física y financiera que les han sido asignados.

Además, esta información es la que sirve de insumo para la elaboración de informes en función de informar a las instancias que lo requieran y la transparencia. También las autoridades superiores puedan realizar las acciones correspondientes a través de las unidades rectoras para la mejora de los procesos de ejecución de los programas, cuáles son los obstáculos y los desafíos para alcanzar la cobertura esperada.

En esta fase, únicamente se pueden establecer los logros de la etapa de Gestión e implementación como se muestra en la Figura 7; para lo cual también es indispensable el cronograma de ejecución y establecer la periodicidad con la que se estará dando seguimiento.

En el caso del seguimiento en los sistemas, este se da de manera mensual, cuatrimestral y anual, para la elaboración del informe de Gobierno y la Memoria de Labores institucional, el seguimiento y elaboración de documentos de rendición de cuentas, son elaborados por los analistas del departamento de Seguimiento y Monitoreo de la DIPLAN, quienes son consolidadores y rectores del seguimiento, más no del monitoreo que es efectuado por las unidades ejecutoras.

En el apartado de evaluación, se dio principal preponderancia a la utilización de indicadores en dos aspectos: indicadores de gestión e indicadores de resultados. De los resultados obtenidos como se explica en el capítulo anterior, el 67 % de los encuestados, indicó que no cuentan con indicadores y de los que indicaron que sí, se refirieron principalmente a los productos o servicios entregados a la población; hasta donde se tiene conocimiento, se refiere únicamente al porcentaje de ejecución logrado en el periodo, tanto físico como financiero.

Cuando se indagó acerca de la descripción de los indicadores se pudo constatar, que no están estructurados y que no existen como tal, dichas descripciones no son congruentes con la definición de los indicadores y sus características; deben establecer una relación entre variables o bien la evolución de la misma. Además, no se tienen establecidas las variables, no se cuenta con fichas de programas que establezcan los objetivos y que con base en éstos se puedan estructurar los indicadores para realizar comparaciones y establecer el logro. Es decir, que tampoco tienen conocimiento de los indicadores descritos en la Tabla VI. y tampoco fueron mencionados los indicadores de la PGG.

Como se indicó anteriormente si se cuentan con fichas de productos y subproductos, que tampoco describen un objetivo para poder construir un indicador; en el SIGES únicamente se pueden encontrar reportes de seguimiento de ejecución de insumos y ejecución física y financiera a nivel de centros de costo, unidad ejecutora e institucional. Los indicadores están registrados en el Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN-, en el cual se complementan de insumo y de resultado, ya sea este Resultado Estratégico de Desarrollo o bien institucional.

En la evaluación de resultados, la mayoría de las personas que participaron en la investigación indicaron que no se realizan acciones de evaluación de los programas; sin embargo, indican que si saben cuál ha sido el impacto en la población beneficiada y que tienen conocimiento de cambios en dicha población.

Empero, no es posible evidenciar dichas afirmaciones, porque realmente no tienen estudios o indicadores que demuestren que es una realidad; corresponde a la DIGEDUCA apoyar a las unidades ejecutoras en el establecimiento de los indicadores correspondientes en la etapa de planificación, la consolidación de la información y la evaluación correspondiente de los programas.

En el caso de alimentación escolar, por ejemplo, en el año 2021 se realizó un estudio acerca de la Situación nutricional de los escolares inscritos en los centros educativos públicos que son beneficiarios del programa de alimentación escolar, 2021 a una muestra de 31,330 estudiantes de los niveles de Preprimaria y Primario; en el estudio, se estudiaron las variables de peso y talla, se estableció el estado de los estudiantes comparado con los indicadores de talla y peso e IMC esperados, en el cual se pudo establecer cómo estaban

en ese momento, pero no se llevó a cabo una segunda medición, por lo que realmente no se ha podido determinar el resultado y impacto de la alimentación escolar en la muestra indicada, debido a que no se completó el estudio con una segunda medición.

Es decir que, actualmente no se sabe con certeza si los programas son exitosos o no, o bien si deben ser modificados de alguna manera para atender las necesidades reales de la población.

#### **4.3. Temas de capacitación para los encargados de los Programas que ejecuta el Mineduc**

La GpR, es la metodología oficial utilizada para el proceso de planificación y presupuestación del Estado, todas las entidades tienen la obligatoriedad de Planificar y ejecutar desde esta perspectiva.

Es necesario indicar que, todos los funcionarios y empleados públicos deben tener conocimiento de GpR, debido a que deben conocer el objeto o finalidad de los programas; así como los resultados esperados, ya que participan en las unidades ejecutoras o directamente en la ejecución de programas y proyectos, en busca de mejorar las condiciones y el nivel de vida en beneficio de los habitantes, traducido en cambios positivos y sostenibles.

Al realizar el análisis de los resultados obtenidos respecto a este tema, se pudo establecer que los empleados públicos tienen gran debilidad en el conocimiento de GpR, por lo mismo al pensar en temas de capacitación la gran mayoría expresa la necesidad de ser capacitado sobre este tema. En este mismo orden de ideas, se deja entrever que tampoco se realiza investigación personal al respecto; ya que, seguramente al introducir el nombre en cualquier

buscador, siempre aparece como opción la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala, la cual no ha sido actualizada desde su publicación en 2013 y no ofrece más ejemplos, explicaciones, instrumentos que faciliten su uso y la aplicabilidad de la metodología.

Respecto al PEI del Mineduc, es importante apuntar que para el año 2022 fue actualizado y cuenta con un contenido más robusto y fue elaborado según los lineamientos establecidos por la Segeplan, entre ellos se encuentra el capítulo de SyE, que antes no se habían abordado y son la esencia del presente estudio. En su mayoría las personas que formaron parte de la investigación indican que conocen el PEI más no saben del capítulo de SyE.

El capítulo antes mencionado, lleva como título Seguimiento, Monitoreo y Evaluación; sin embargo, al analizar el contenido este difiere de lo establecido en la Guía Conceptual de GpR la cual establece que “el monitoreo forma parte del seguimiento” (Minfin y Segeplan, 2013, p. 47).

Se pudo constatar que el PEI plantea el monitoreo como principal y el enfoque es en este y la evaluación; inclusive se habla de proceso e indicadores de monitoreo y evaluación. En consecuencia, indica que “el Monitoreo de la Estrategia se refiere al conjunto de procesos de seguimiento” (Ministerio de Educación, 2022, p. 94).

Lo anterior, contradice lo establecido en GpR, y demuestra que no se planteó el documento según la metodología que establece Segeplan.

Adicionalmente, este capítulo establece que la DIPLAN “es la responsable de liderar este proceso, consecuentemente de generar los

informes documentales y visuales que reflejen el desempeño y grado de avance de la Estrategia Sectorial” (Ministerio de Educación, 2021, p. 93).

En tal caso, la DIPLAN es la unidad que debe establecer lineamientos y dar acompañamiento en estos procesos, iniciando con la planificación hasta la evaluación.

Es importante aclarar, que según la Guía para elaboración de planes Estratégicos Institucionales de Segeplan, el SyE se realizan en dos niveles; uno a nivel estratégico y otro a nivel de avance de metas. Es decir que, no se establece un seguimiento específico de los programas, sino que esto se realiza a nivel macro. En este sentido, en el PEI se hace una confusa presentación del SyE, que en su caso es Monitoreo y Evaluación.

#### **4.4. Lineamientos para la elaboración de una Guía Metodológica para el Seguimiento y Evaluación de Programas**

Sin el establecimiento claro de indicadores, no se sabe qué medir, en qué momento y como deberían interpretarse los resultados obtenidos. El Mineduc, no cuenta con un formato o una ficha estándar para la construcción de indicadores de gestión, de producto y de resultados e impacto; asimismo, con una guía metodológica que oriente a la construcción de los mismos para la evaluación de los programas.

En consecuencia, los encargados de los programas a pesar de ser quienes planifican y administran los programas, al momento no conocen la diferencia entre monitoreo y seguimiento y no realizan ningún tipo de evaluación. De aquí surge la necesidad de establecer lineamientos claves, para lo posterior elaboración de una guía metodológica que les permita establecer

cada uno de los procesos y fichas o formatos estándares para realizarlos; y así poder establecer realmente si el programa logra su fin primordial.

Adicionalmente, es necesario tomar en cuenta las falencias respecto a los conocimientos teóricos y técnicos para llevar a cabo el monitoreo, seguimiento y evaluación; es necesario realizar la detección de necesidades de capacitación en estos temas e iniciar con la formación requerida para el personal que trabaja con los programas sociales que ejecuta el Mineduc, ya que todos los temas propuestos requieren ser abordados.

A continuación, se propone la estructura básica que debería contener la guía metodológica y los lineamientos respectivos para su posterior desarrollo.

- Índice: en todo documento se incluye para verificar la secuencia del trabajo y da directrices de cómo está estructurada una guía metodológica.
- Introducción: en este título, se hará la contextualización al lector acerca del tema que será desarrollado posteriormente.
- Marco Normativo: en este apartado debe incluirse toda la base legal en el marco de actuación sobre los procesos de planificación y evaluación, aquellos elementos normativos e institucionales sobre los que se sustenten los procesos de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación. Asimismo, debe atenderse la supremacía de la ley.

Entre esta normativa, se puede mencionar el Decreto No. 13-2013 Congreso de la República, Reformas a los Decretos 101-97 del Congreso de la República de la Ley Orgánica del presupuesto, el Decreto vigente de la Ley del

Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado, Acuerdo Gubernativo que aprueba la Distribución Analítica del Presupuesto, entre otros.

- Marco Institucional: en primer lugar, debe incluir la vinculación estratégica e institucional de los programas a través de la producción; esto es con la Política General de Gobierno vigente, Resultados Estratégicos de Desarrollo, Resultados Institucionales y el Plan Estratégico Institucional vigente.

También deben incluirse dependencias que realicen la ejecución de programas, tanto las unidades rectoras como aquellas que los ejecutan; para que de forma coordinada recopilen, sistematicen y analicen la información que se derive de la ejecución de las metas establecidas en los programas. Adicionalmente, deberán incluirse otros actores que intervengan.

- Marco de la GpR: debe establecer al marco conceptual y estratégico para la Gestión por Resultados, el ciclo de la GpR para evidenciar la importancia del SyE, y principalmente en el paso 4 del modelo explicativo, ya que de allí deben surgir los indicadores en función de los problemas priorizados. También, debe tomarse en cuenta la cadena de resultados y la cadena de indicadores de resultado.
- Programas del Mineduc: en este apartado se debe incluir una descripción de qué es un programa social, de dónde surgen: de una política, del modelo lógico o bien si ya se encuentra institucionalizado.

Adicionalmente, es necesario incluir un mapeo de los programas, para lo cual deberá completarse el modelo que se encuentra en el Apéndice 1 de este documento; el cual presenta: nombre del programa, base legal, descripción,

población beneficiaria, puesto funcional del encargado del programa y unidad rectora.

Es importante también establecer la vinculación estratégica de los programas; es decir, en qué contribuyen al logro de los objetivos institucionales, sectoriales y de país. En este sentido, el documento debe ser revisado y actualizado de manera periódica.

Para complementar este apartado, se debe incluir una ficha descriptiva estándar que contenga la información básica de los programas; se incluye una primera propuesta en el Anexo 3, misma que puede ser modificada y desarrollada para mantener un registro actualizado de los programas que ejecuta el Mineduc.

- Proceso de Monitoreo, Seguimiento y Evaluación: en este apartado también se incluirá el monitoreo, ya que es parte del seguimiento y servirá como fuente de información para el mismo.
  - Monitoreo

Debe definirse el monitoreo, la importancia del mismo, los momentos en que debe ser llevado a cabo el monitoreo y quiénes son los que deben participar en el proceso de monitoreo, principalmente en el entendido que este proceso corresponde a la unidad ejecutora del programa, para lo cual la DIPLAN y la DIDEFI deben dar asistencia técnica y de apoyo.

Adicionalmente, se incluye una ficha de estándar de monitoreo en el Apéndice 2; con la finalidad de que existan mediciones estándares que puedan ser comparables. En el proceso de monitoreo, las unidades ejecutoras podrán

agregados otros instrumentos que consideren sean pertinentes, tales como: fichas de informes fotográficos, encuestas estructuradas para la captura de datos cualitativos, entre otros.

- Seguimiento

En esta etapa, se deberá incluir la definición de seguimiento según la (Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala, del Minfin y Segeplan (2013), la importancia del seguimiento y como este debe ser un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas en todos los eslabones la cadena de resultados, durante el proceso de ejecución de los programas; este se hará con la reportería generada de los sistemas oficiales SIGES y SICOIN, así como toda aquella información que pueda ser generada en los reportes del sistema interno WebPOA, en el cual se puede encontrar datos de ejecución física y financiera por acciones, productos e información sobre los obstáculos para el logro de la ejecución, esta información será ingresada con base en los datos recogidos en el proceso de monitoreo.

Es importante resaltar que, según la Guía Metodológica de Planificación Operativa Multianual y Anual, es necesario establecer indicadores desde la etapa de planificación para dar el seguimiento correspondiente en esta etapa, para lo cual establece la Ficha de Seguimiento del POM SPPD-15 y la Ficha de Seguimiento del POA SPPD-18 los modelos pueden consultarse en el Anexo 4.

Este proceso debe estar a cargo del personal de la DIPLAN, quienes actualmente ya realizan este proceso, pero debe ser completado con las fichas de indicadores, que servirán como insumo para los informes mensuales, cuatrimestrales y anuales; así como para la evaluación.

- Evaluación:

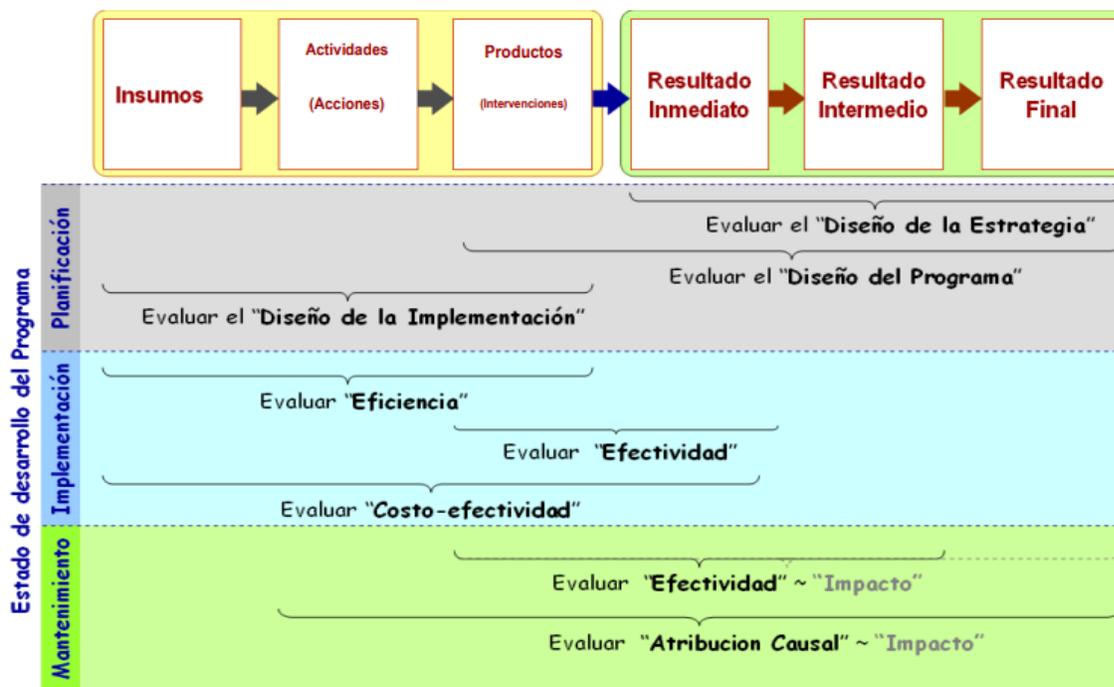
En este apartado debe definirse la evaluación, la importancia, cuál es la diferencia con los procesos de monitoreo y seguimiento; así también la relación del seguimiento con la evaluación.

Según el Minfin y Segeplan (2013), “la evaluación debe ser realizada al finalizar la ejecución de las intervenciones con la finalidad de verificar si contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos y efectuando el cambio esperado en el ciudadano” (p. 45).

En este tema, es necesario realizar una medición previa o según datos anteriores, para el establecimiento de la línea de base, esto para contar con una referencia para poder verificar que efectivamente se realizó un cambio en los beneficiarios.

También, es importante establecer los criterios y niveles de la evaluación, en función del cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, efectividad, impacto y sostenibilidad, como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Niveles de evaluación



Fuente: Segeplan (2013). Consultado el 14 de septiembre de 2021. Recuperado de [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)

Para poder llevar a cabo los procesos anteriores, deberá contarse con los indicadores para cada nivel y su tipología como se muestra en la Tabla II. Del marco teórico del presente documento; para lo cual se sugiere una ficha de indicador en el Anexo 5, para que estos también sean estándar y puedan ser comparables.

Los indicadores deben "examinar, analizar y comprender la naturaleza del problema priorizado o la condición de interés que se pretende medir, es decir 'EL QUÉ' y 'EN QUIÉNES'" (Minfin y Segeplan, 2013, p. 57).

- Informe de Evaluación: por último, debe realizarse la difusión de los resultados, para lo cual deberá prepararse un informe de evaluación del programa que contenga los siguientes:
  - Índice.
  - Introducción.
  - A quién está dirigido el informe (autoridades para la toma de decisiones, donantes, beneficiarios, entre otros).
  - Objetivo del informe (rendir cuentas, informar, para promover nuevos programas).
  - Función del informe de evaluación (informativa, correctiva, difusión de la información, procurar financiamiento).
  - Presentación y análisis de los resultados.
  - Conclusiones
  - Recomendaciones.
  - Referencias.



## CONCLUSIONES

1. Es necesario que el Mineduc cuente con lineamientos para la elaboración de una guía metodológica con base en Gestión por Resultados, como modelo de gestión para la implementación del proceso de Seguimiento y Evaluación de los programas que ejecuta.
2. Se logró mapear únicamente treinta y un programas, debido a que no se tiene el dato de cuáles programas están vigentes, la unidad ejecutora rectora y el puesto del encargado. Asimismo, la jerarquía de la base legal no es determinante en el tiempo de vida de los programas.
3. Como resultado del diagnóstico de la situación actual, se estableció que los participantes en el estudio no tienen claridad de los conceptos de monitoreo, seguimiento y evaluación. El seguimiento lo realiza la DIPLAN a través de los sistemas internos y oficiales. Adicionalmente, la DIGEDUCA es la encargada de evaluar los programas según el Reglamento Orgánico Interno del Mineduc (Acuerdo Gubernativo 225-2008) y actualmente no se sabe con certeza si los programas logran un efecto en la población estudiantil del sector oficial.
4. Se determinó que los encargados de los programas identificados y mapeados, reconocen que tienen debilidad en los temas de GpR, en el conocimiento del contenido del PEI, diagnóstico, línea de base, seguimiento, evaluación y la elaboración de indicadores; dichos temas son conocimientos básicos que deben poseer para establecer la efectividad de los programas.

5. Se determinó que, según el diagnóstico de la situación actual del Seguimiento y Evaluación, existe la necesidad de contar con lineamientos claves para la posterior elaboración de una guía metodológica que sirva como modelo de gestión para la implementación del Monitoreo, Seguimiento y Evaluación de los programas que ejecuta el Mineduc.

## RECOMENDACIONES

1. Tomar como referencia los lineamientos propuestos para la efectiva elaboración de la guía metodológica con base en Gestión por Resultados como modelo de gestión para la implementación del proceso de Seguimiento y Evaluación de los programas que ejecuta el Mineduc.
2. Efectuar reuniones con las unidades ejecutoras, para analizar las intervenciones y completar el mapeo de los programas, llenar la Ficha Descriptiva de Programas para contar con un registro detallado, que sirva como documento de apoyo para la elaboración de informes para las autoridades, entidades y sociedad civil; estas reuniones estarán a cargo de la DIPLAN.
3. Realizar reuniones de trabajo lideradas por la DIPLAN, para la coordinación con las unidades ejecutoras y la DIGEDUCA para establecer el uso de las fichas de monitoreo, seguimiento y de indicadores propuestas; para complementar el proceso de planificación y sea implementada la fase de seguimiento y evaluación de los programas, para establecer si los programas logran un efecto en sus beneficiarios y contar con información oportuna para la toma de decisiones.
4. Coordinar espacios de capacitación en los temas identificados, para el personal que participa en la ejecución de los programas; esto requiere una coordinación institucional entre DIPLAN, DIGEDUCA y Recursos Humanos del Mineduc, a través del apoyo de otras instituciones o consultores especializados.

5. Desarrollar la guía metodológica como un Modelo de Gestión, de tal manera que las unidades ejecutoras puedan utilizarlo como una herramienta en los procesos de planificación, monitoreo, seguimiento y evaluación, esto deberá ser liderado por La DIPLAN en coordinación con DIGEDUCA y con base en los lineamientos establecidos.

## REFERENCIAS

1. Acuerdo Gubernativo 225-2008. Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación de Guatemala. No. 19. 17 de septiembre de 2008.
2. CONEVAL. (2014). *Manual para el diseño y la construcción de indicadores*. México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL\\_PARA\\_EL\\_DISENO\\_Y\\_CONTRUCCION\\_DE\\_INDICADORES.pdf](https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/MANUAL_PARA_EL_DISENO_Y_CONTRUCCION_DE_INDICADORES.pdf)
3. CONEVAL. (2020). *Diagnóstico de Monitoreo de Políticas y Programas Sociales 2020*. México. Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. Recuperado de [https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Diagn%C3%B3stico%20de%20Monitoreo/Diagnostico\\_Monitoreo\\_2020.pdf](https://www.coneval.org.mx/coordinacion/Documents/monitoreo/informes/Diagn%C3%B3stico%20de%20Monitoreo/Diagnostico_Monitoreo_2020.pdf)
4. Contreras, L. (2019, 18 de julio). El Ministerio de Educación cumple hoy 147 años de fundación. Agencia Guatemalteca de Noticias AGN. Recuperado de <https://agn.gt/archivo/ministerio-de-educacion-cumple-hoy-147-anos-de-fundacion/#:~:text=El%20Mineduc%20fue%20creado%20el,del%20presidente%20Miguel%20Garc%C3%ADa%20Granados.>

5. Cruz Ugalde, K., García Serrano, E., González Zúñiga, M., Valerio Mena, E., & Vega Sanabria, M. J. (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. Costa Rica. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica -Mideplan-. Recuperado de <https://www.mideplan.go.cr/node/1550>
6. Decreto 12-91. Ley de Educación Nacional de Guatemala. Diario de Centro América. No. 52, p. 1121-1126. 12 de enero de 1991.
7. Decreto 114-97. Ley del Organismo Ejecutivo. Diario de Centro América. CCLVII-96-3085. 12 de diciembre de 1997.
8. Fernández Ruiz, J. (2016). *Derecho Administrativo*. México. Mc Graw Hill. Recuperado de [https://www.academia.edu/37366448/Derecho\\_Administrativo\\_Carlos\\_Fernandez\\_Ruiz](https://www.academia.edu/37366448/Derecho_Administrativo_Carlos_Fernandez_Ruiz)
9. FOMIN-BID. (s.f.). Guía Metodológica. Recuperado de <https://docplayer.es/38155519-Guia-metodologica-que-es-como-se-realiza-1-definicion-de-objetivo-alcance-y-audiencia-aprobacion-difusion-edicion-y-diseno.html>
10. García Betancourt, B., Peña Gil, M. Y., & Puentes Perdomo, W. (2018). *Sistema de Monitoreo Seguimiento y Evaluación para la Integración Pedagógica de las TIC en la IED Carlos Albán Holguín* (tesis de maestría). Universidad de la Sabana, ciudad de Chía Colombia. Recuperado de <https://intellectum.unisabana.edu.co/handle/10818/33947>

11. Guevara Chilinga, F. (2017). *La Integración de la información en la Planificación y Seguimiento del Plan Operativo Anual de la Corporación Eléctrica del Ecuador EP Unidad de Negocios de Hidroagoyán* (tesis de maestría). Universidad Técnica de Ambato, Ecuador. Recuperado de [https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26054/1/Tesis\\_%20t1288mbd.pdf](https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26054/1/Tesis_%20t1288mbd.pdf)
12. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2017). *Metodología de la Investigación*. México. McGraw-Hill.
13. Mineduc. (2022). *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024*. Guatemala, Guatemala. Ministerio de Educación Guatemala.
14. Minfin y Segeplan. (2013). *Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el sector público de Guatemala*. Guatemala. AGEP. Recuperado de [https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes\\_manuales/manuales\\_dtp/guia\\_conceptual\\_gestion\\_resultados.pdf](https://www.minfin.gob.gt/images/downloads/leyes_manuales/manuales_dtp/guia_conceptual_gestion_resultados.pdf)
15. Navarro Arvizu, E. (2014). *Modelo de gestión para mejorar el desempeño individual en una Organización de la Sociedad Civil de Ciudad Obregón, Sonora* (tesis doctoral) Instituto tecnológico de Sonora - ITSON. Recuperado de <https://www.itson.mx/publicaciones/Documents/tesis-doct/tesiselbamyriam.pdf>
16. Niño-Martínez, C., & Moreno Macía, M. A. (2013). *Guía para el Seguimiento y Evaluación de Proyectos Sociales*. México. Project

Concern International México. Recuperado de <http://indesol.gob.mx/cedoc/pdf/l.%20SOCIEDAD%20CIVIL/Elaboraci%C3%B3n,%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos/Gu%C3%ADa%20para%20el%20Seguimiento%20y%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Proyectos%20Sociales.pdf>

17. Reque Gonzalez, L. A. (2016). *Análisis de la práctica e institucionalización del seguimiento y evaluación en la gestión pública del Ministerio de Educación 2015-2016* (tesis de maestría). Pontificia Universidad Católica de Perú. Recuperado de <https://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/10156>
18. Sangucho Hidalgo, E. (2020). *Modelo metodológico de seguimiento y evaluación para las unidades responsables de la implementación de las recomendaciones establecidas por la Contraloría General del Estado en el Consejo de la Judicatura* (tesis de maestría). Universidad Politécnica Salesiana de Ecuador. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/18923>
19. Segeplan (2015). *Guía para la Formulación de Políticas Públicas*. Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Recuperado de [http://www.segeplan.gob.gt/downloads/2015/Politicass\\_Publicas/GpFPP.pdf](http://www.segeplan.gob.gt/downloads/2015/Politicass_Publicas/GpFPP.pdf)
20. Segeplan. (2015). *Sistema Nacional de Planificación*. Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Recuperado de <http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1390472930->

Sistema%20Nacional%20de%20Planificacion%20(SNP).pdfSistem  
a%20Nacional%20de%20Planificacion%20(SNP).pdf

21. Segeplan. (2018). *Guía Metodológica para la Elaboración del Plan de Desarrollo Municipal y Ordenamiento Territorial en Guatemala*. Guatemala. Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Recuperado de [https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/08/Guia\\_PDM\\_OT.pdf](https://portal.segeplan.gob.gt/segeplan/wp-content/uploads/2022/08/Guia_PDM_OT.pdf)
22. Segura Calero, S. (2017). *Mecanismos de evaluación, seguimiento y gestión de instrumentos de ordenación del territorio. Análisis internacional comparado* (tesis doctoral). Universidad de Sevilla. Recuperado de <https://idus.us.es/handle/11441/64003>



# APÉNDICES

## Apéndice 1. Mapeo de Programas del Mineduc

No.	Nombre del Programa	Base Legal	Descripción	Población beneficiaria	Puesto funcional del encargado del Programa	Unidad rectora
1	Programa Nacional de textos escolares y materiales educativos	Acuerdo Ministerial Número 3027-2019	El programa consiste en otorgar textos escolares para estudiantes de los distintos niveles educativo (preprimario, primario y ciclo básico), con el fin de facilitar el proceso enseñanza y aprendizaje según las áreas del currículo nacional base. Derivado a que se atiende a estudiantes de las modalidades monolingüe y bilingüe, los textos escolares son contextualizados según el idioma en el que se brinda la educación en el sistema educativo del sector pública. El programa conlleva una serie de fases desde la planificación, adquisición, producción, contextualización, validación, impresión, distribución y entrega técnica de textos escolares.	Estudiantes y docentes del Sector público	Jefe del departamento de materiales EBI	Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -DIGEBI-
2	Programa de Educación Primaria para Niños y Niñas con Sobreedad PEPS	Acuerdo Ministerial 413-2009	El Programa buscar la continuidad de estudio de niños y niñas de departamentos con altos índices de sobreedad y rezago escolar para que finalice el nivel primario y puedan continuar sus estudios en el ciclo básico.	Niñas y niños de departamentos con altos índices de sobreedad y rezago escolar	JEFE DEPTO. ED, MIGRANTES	Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -DIGEBI-

Continuación del Apéndice 1.

<p>Programa Modalidades Flexibles para la Educación Media</p> <p>3</p>	<p>Acuerdo Ministerial Número 785-2011 de fecha 21 de marzo de 2011</p>	<p>Está dirigido a jóvenes y adultos de 15 años en adelante para brindar atención en el Ciclo Básico y de 17 años en adelante para en el Ciclo Diversificado, es una estrategia permite complementaria de cobertura y equidad, que pretende ofrecer oportunidad para terminar los estudios de nivel medio, por tanto, disminuir el índice de personas que no han finalizado sus estudios del nivel medio.</p>	<p>Población ubicada en el área rural y urbano-marginal, particularmente en sectores que presentan índices de rezago escolar.</p>	<p>Jefe Departamento Modalidad Educativa Presencial</p> <p>Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-</p>
<p>Programa de Alimentación Escolar</p> <p>4</p>	<p>Decreto No. 16-2017 "Ley de Alimentación Escolar de fecha 17 de octubre de 2017, se institucionaliza el Programa de Alimentación Escolar en el Ministerio de Educación.</p>	<p>El Programa, tiene como objeto garantizar la alimentación escolar, promover la salud y fomentar la alimentación saludable de la población infantil y adolescente que asiste a establecimientos escolares públicos y privados, con la finalidad que aprovechen su proceso de enseñanza aprendizaje y la formación de hábitos alimenticios saludables de los estudiantes, a través de acciones de educación alimentaria y nutricional y el suministro de alimentos de los estudiantes durante el ciclo escolar.</p>	<p>Estudiantes de los niveles Preprimario y Primario</p>	<p>Planificador- Financiero</p> <p>Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA-</p>

Continuación del Apéndice 1.

5	Útiles Escolares en los centros educativos públicos del país.	Acuerdo Ministerial No.1234-2019, de fecha 1 de mayo de 2019, se crea el Reglamento para la entrega de recursos al Programa de Apoyo denominado Útiles Escolares, en los centros educativos públicos del país.	El programa tiene como el propósito es brindar a los estudiantes de los niveles preprimaria y primaria de materiales de apoyo para la ejercitación y práctica en el proceso de aprendizaje. Se ejecuta a través de un apoyo económico por estudiantes que sean adquiridos los insumos	Estudiantes de los niveles Preprimario y Primario	Planificador- Financiero	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA-
6	Materiales y Recursos de enseñanza (Valija Didáctica), en los centros educativos públicos del país	Acuerdo Ministerial No.1202-2019, de fecha 1 de mayo de 2019, Reglamento para la entrega de recursos al Programa de Apoyo denominado Materiales y Recursos de Enseñanza (valija didáctica), en los centros educativos públicos del país.	Consiste en la dotación de materiales educativos y recursos de la enseñanza para los maestros y maestras de los centros educativos públicos, a fin de que puedan desarrollar eficientemente su labor docente durante el ciclo escolar, construyendo aprendizajes significativos junto a sus alumnos y alumnas.	Docentes en servicio de los niveles Preprimario y Primario.	Planificador- Financiero	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA-
7	Programa de Gratuidad de la Educación	Acuerdo Ministerial No.3211-2018, de fecha 2 de noviembre de 2018, se crea el Programa de Gratuidad de la Educación.	El programa consiste en otorgar un aporte económico a los centros educativos públicos del país de los niveles preprimaria, primaria y medio (ciclo básico y diversificado), cubrir el pago de servicios básicos de establecimientos educativos oficiales (agua, energía eléctrica, telefonía, enlaces dedicados e internet), suministros de oficina y didácticos, mantenimiento y remozamientos menores y, otros gastos de operación.	Establecimientos del sector oficial	Planificador- Financiero	Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA-

Continuación del Apéndice 1.

8	<p>Programa Seguro Médico Escolar</p> <p>Acuerdo Gubernativo No.44-2020, de fecha 19 de marzo de 2020, se crea el Programa de Seguro Médico Escolar</p>	<p>El Programa brinda a los estudiantes del nivel preprimario y primario acceso a un seguro médico escolar en el cual se crea para asegurar la permanencia y rendimiento en el proceso lectivo, así como el bienestar y desarrollo. El Programa facilita que los estudiantes atención médica accidentante, enfermedades comunes, medicamentos, entre otros beneficios.</p> <p>Es un programa de formación universitaria para el personal docente en servicio, del sector oficial del Ministerio de Educación, que tiene como propósito elevar el nivel académico y mejorar su desempeño laboral en los diferentes niveles, les permite integrar enfoques, temáticas y diseñar estrategias de aprendizaje para la entrega educativa, congruentes con el Currículo Nacional Base -CNB-</p>	<p>Estudiantes de los niveles Preprimario y Primario</p> <p>Planificador- Financiero</p> <p>Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA-</p>
9	<p>Programa Académico de Desarrollo Profesional Docente PADEP</p> <p>Acuerdo Ministerial 1176-2010, de fecha 15 de julio 2010, creación del PADEP/D</p>	<p>docentes en servicio</p>	<p>encargada de PADEP</p> <p>Dirección General de Gestión de Calidad Educativa - DIGECADE-</p>
10	<p>Programa de Becas Bolsas de Estudio</p> <p>Acuerdo Gubernativo 827-97</p>	<p>Alumnas y Alumnos del nivel medio (ciclos Básico y Diversificado) que sean de escasos recursos, en las edades comprendidas de 13 a 18 años.</p>	<p>Subdirectora Demandas Educativas</p> <p>Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-</p>
11	<p>Programa de Becas de Alimentación:</p> <p>Acuerdo Gubernativo 827-97</p>	<p>Estudiantes con escasos recursos que estudian en los internados oficiales.</p>	<p>Subdirectora Demandas Educativas</p> <p>Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-</p>

Continuación del Apéndice 1.

<p>Programa de becas de estudio para la población estudiantil de Sepur Zarco, del Municipio de El Estor, Departamento de Izabal.</p>	<p>Acuerdo Ministerial número 196-2021</p>	<p>Atender a la población estudiantil de las poblaciones afectadas en la sentencia del caso Sepur Zarco. Para dar cumplimiento a lo ordenado por el Tribunal Primero de Sentencia Penal, Narcoactividad y Delitos contra el Ambiente, en sentencia dictada en el Expediente C-01076-2012-0021</p>	<p>Población de Sepur Zarco, municipio El Estor Izabal.</p>	<p>Subdirectora Demandas Educativas</p>	<p>Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-</p>
<p>Programa de Becas de estudio para las niñas y adolescentes sobrevivientes a la tragedia ocurrida en el Hogar Seguro "Virgen de la Asunción"</p>	<p>Acuerdo Ministerial número 1710-2020</p>	<p>Propiciar oportunidades para las beneficiarias que desean continuar estudios en el Sistema Educativo Nacional. Se benefician a las 15 niñas y adolescentes indicadas en el Decreto 16-2018 del Congreso de la República.</p>	<p>15 sobrevivientes de la tragedia ocurrida en el Hogar Seguro Virgen de la Asunción</p>	<p>Subdirectora Demandas Educativas</p>	<p>Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-</p>
<p>Educación para la Paz y Vida Plena</p>	<p>Resolución 53/43 de la Organización de las Naciones Unidas, "Declaración y Programa de Acción sobre una Cultura de Paz" El Acuerdo Ministerial 1154- 2010</p>	<p>Promover la participación de los actores de la comunidad educativa en el proceso de la reflexión, el análisis y la proposición desde su cultura y la cultura universal de estrategias pedagógicas para la formación del ser humano integral, capaz de construir nuevas relaciones de convivencia interpersonales desde la escuela y de los pueblos con el Estado.</p>	<p>Personal técnico de las DIEDUC, directores de establecimientos, Docentes y estudiantes</p>	<p>Subdirectora de Programas y Proyectos</p>	<p>Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE-</p>
<p>Programa Acompañame a Crecer</p>	<p>Acuerdo Gubernativo 239-2020 de fecha 15 de diciembre de 2020.</p>	<p>Es un programa creado para propiciar y garantizar el goce de los derechos de los niños, priorizados desde su concepción hasta los cuatro años de edad.</p>	<p>Niños desde su concepción hasta los 4 años de edad</p>	<p>Subdirector de Educación Escolar</p>	<p>Dirección General de Gestión de Calidad Educativa -DIGECADE-</p>

Continuación del Apéndice 1.

<p>16</p> <p>Programa de Radios Educativas</p>	<p>Acuerdo Ministerial 286-2017 del 26 de enero 2017</p>	<p>Las radios educativas para transmitir programas a la población del área rural y urbano-marginal, con contenidos educativos e informativos, que amplíen sus conocimientos y contribuyan al desarrollo de la persona humana.</p>	<p>Está dirigido a personas del área rural y urbano-marginal</p>	<p>Coordinador Radios Educativas</p> <p>Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-</p>
<p>17</p> <p>Programa Centros Municipales de Capacitación y Formación Humana, CEMUCAF.</p>	<p>CEMUCAF: Acuerdo Ministerial 319-71, de fecha 2 de marzo, creación del DERFAM.</p>	<p>Son centros en donde se imparten cursos de capacitación técnica laboral y formación emprendedora; en espacios físicos proporcionados por la comunidad, municipalidades, organizaciones no gubernamentales, iglesias y otros.</p>	<p>Personas Jóvenes y adultas con o sin grado de escolaridad, a partir de los 14 años de edad, que deseen capacitarse en áreas técnico laboral.</p>	<p>Jefe del Departamento de Educación para el Trabajo</p> <p>Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-</p>
<p>18</p> <p>Programa Nacional de Educación Alternativa, PRONEA</p>	<p>Acuerdo Ministerial 3852-2017</p>	<p>El Programa tiene como propósito facilitar oportunidades educativas en el marco de la educación permanente, a través del uso de tecnologías de información, con modalidades flexibles, semipresenciales y a distancia con entrega virtual, dirigidas a la población que no ha tenido acceso a la educación escolar, que no la haya completado, o bien a quienes habiéndola tenido desean ampliarla.</p>	<p>Jóvenes y adultos fuera del Sistema Educativo Nacional y Migrantes que deseen continuar, completar sus estudios en el ámbito de la educación extraescolar. Así también docentes y directores en servicio, con programas de actualización.</p>	<p>Coordinador del programa PRONEA</p> <p>Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-</p>

Continuación del Apéndice 1.

19	Programa de becas para alumnos y alumnas de escuelas oficiales, que presentan discapacidad física, auditiva o visual	Acuerdo Ministerial número 2539-2007, Acuerdo Ministerial número 826-2009, Acuerdo Ministerial número 1419-2022.	Otorgar ayuda financiera por medio de becas a estudiantes con discapacidad, en los niveles de educación pre primario, primario y media para favorecer la permanencia en el Sistema Educativo Nacional.	Estudiantes con discapacidad en escuelas oficiales con discapacidad física, visual, auditiva, intelectual, múltiple, trastornos generalizados del desarrollo, personas con acondroplasia, displasia ósea y otra de origen genético de talla y peso.	Jefe del Departamento de Inclusión Educativa	Dirección General de Educación Especial -DIGEESP-
20	Programa de Subvención a Centros Educativos Privados Gratuitos	Acuerdo Ministerial No. 805-2017	Consiste en ampliar la cobertura escolar a través de subvenciones económicas las cuales se otorgan a Instituciones Educativas legalmente constituidas que prestan servicios educativos privados gratuitos para comunidades con población de escasos recursos económicos, marginación y discriminación, que afrontan dificultades para tener acceso a la educación.	Población desatendida escolarmente, escasos recursos económicos, en condiciones de vulnerabilidad, discriminación, situaciones de riesgo social y ambiental.	Subdirectora de Demandas Educativas	Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-
21	Mantenimiento de Edificios Escolares Públicos	El Acuerdo Ministerial número 1059-2018, de fecha 12 de abril de 2018, crea el Programa de Apoyo denominado "Mantenimiento de Edificios Escolares Públicos"	Consiste en atender con mantenimiento la infraestructura escolar de los edificios públicos, con el apoyo de las Organizaciones de Padres de Familia.	Niños y niñas de las escuelas a beneficiarse con el programa	Profesional de Infraestructura	Dirección de Planificación Educativa -DIPLAN-

Continuación del Apéndice 1.

22	Programa de educación de Adultos por Correspondencia, PEAC	Acuerdo Gubernativo 75 del año 1974 y resolución DIGEEX 03-2022	Programa de educación formal del nivel primario dirigido a jóvenes y adultos que por diversas razones no han iniciado o completado el nivel primario. Es un proceso de educación musical dirigido a niños, niñas y jóvenes con vocación musical que se caracteriza por ser informal e intensivo por medio del cual se promueve, la organización de coros y orquestas sinfónicas, ensambles de marimba, guitarra, flauta dulce y otros.	jóvenes y adultos a nivel nacional	Coordinadora Programa NUFED	Dirección General de Educación Extraescolar -DIGEEX-
23	Programa Pentagrama	Acuerdo Ministerial 964-2008		Estudiantes de los niveles Primario y Medio de Educación de centros educativos públicos y privados.	Jefe Departamento de Educación Artística	Dirección General de Gestión de Calidad Educativa - DIGECADE-
24	Centros educativos especializados en atención de población superdotada	Ley de educación especial para personas con capacidades especiales decreto legislativo 58-2007. Reglamento de la ley de educación acuerdo ministerial No. 3613-2011	Centros educativos para brindar servicios a la población superdotada que por sus características requiere de un enriquecimiento curricular y de apoyos específicos para el desarrollo integral de sus capacidades, sin afectar su desarrollo evolutivo y los intereses propios de su edad.	Estudiantes identificados con altas capacidades o superdotación, docentes regulares, maestras de educación especial y personal técnico de los equipos de educación especial.	Asesora pedagógica itinerante	Dirección General de Educación Especial -DIGEESP-
25	Centros Educativos de Educación Especial	Ley de Educación Nacional, Decreto No. 12-91, Art. 49; Reglamento de la ley de Educación Especial, Acuerdo Min. 3613-2011,	Centros educativos que atienden a estudiantes con necesidades educativas especiales asociadas a discapacidad, intelectual, auditiva, visual, física, múltiple y trastornos generalizados con el desarrollo.	Estudiantes con discapacidad intelectual, auditiva, visual, física o discapacidad múltiple.	Técnico en discapacidad	Dirección General de Educación Especial -DIGEESP-

Continuación del Apéndice 1.

<p>26</p> <p>Infraestructura Deportiva Escolar para la práctica de la Clase de Educación Física, Deporte y Recreación Escolar</p>	<p>Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte Decreto 76-97 PEI 2014-2020 DIGEF</p>	<p>Construir, remozar y mantener la planta física deportiva de los establecimientos educativos para la práctica de la Educación Física.</p>	<p>Se beneficia a los estudiantes de establecimientos educativos oficiales.</p>	<p>Coordinador de Infraestructura Deportiva Escolar</p> <p>Dirección General de Educación Física - DIGEF-</p>
<p>27</p> <p>Programa de la Clase de Educación Física</p>	<p>Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte Decreto 76-97 PEI 2014-2020 DIGEF</p>	<p>Está orientado a proporcionar al maestro de educación física la integración de procesos orientados al estudiante en formación, con elementos y satisfactores motrices a la capacidad, al interés y a la necesidad de movimiento corporal que posee.</p>	<p>Maestros de Educación Física en servicio. Estudiantes de los diversos niveles, ciclos y sectores educativos.</p>	<p>Coordinador Curricular</p> <p>Dirección General de Educación Física - DIGEF-</p>
<p>28</p> <p>Programa de Recreación Escolar</p>	<p>Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte Decreto 76-97 PEI 2014-2020 DIGEF</p>	<p>Programa que integra las actividades extracurriculares en función de la promoción de la actividad física, lúdica, recreativa. Y, por otro lado, las actividades curriculares dentro del campo de la educación, (especialmente la clase de educación física) forma parte del proceso del desarrollo de la actividad física a través de actividades que integran el componente de juegos recreativos y educativos en función del aprendizaje psicomotriz basado en actividades lúdicas, fortaleciendo el desarrollo motriz de los escolares como parte integral de su educación y el aprovechamiento del tiempo libre en la clase de educación física.</p>	<p>Población escolar a nivel nacional.</p>	<p>Coordinadora del Área Extracurricular</p> <p>Dirección General de Educación Física - DIGEF-</p>

Continuación del Apéndice 1.

29	Programa de Desarrollo Deportivo Escolar	Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte Decreto 76-97 PEI 2014-2020 DIGEF	Programa que integra los proyectos orientados al desarrollo deportivo escolar de las actividades psicomotrices con énfasis en las habilidades de carácter deportivo a través de acciones que responden a la participación de estudiantes y que integran el deporte participativo.	Población escolar a nivel nacional.	Coordinadora del Área Extracurricular	Dirección General de Educación Física - DIGEF-
30	Programa de Equipamiento e Implementación de aprendizaje, aprestamiento, desarrollo físico y deportivo para la Clase de Educación Física	Ley Nacional para el Desarrollo de la Cultura Física y el Deporte Decreto 76-97 PEI 2014-2020 DIGEF	Programa que integra la implementación y recursos para la clase de educación física, el deporte escolar y la recreación escolar con la finalidad de brindar al personal docente las herramientas didácticas necesarias para el cumplimiento de los contenidos programáticos que integra el CNB.	Maestros de Educación Física en servicio. Estudiantes de los diversos niveles, ciclos y sectores educativos.	Coordinador Curricular	Dirección General de Educación Física - DIGEF-
31	Programa de Becas de Inglés para estudiantes del sector Oficial del Nivel Medio, Ciclo Diversificado	Acuerdo Ministerial 709-2022	Contribuye a elevar la Calidad de la Educación en el Sector Oficial, a través del fortalecimiento de las competencias lingüísticas del idioma inglés, para favorecer a los estudiantes para incrementar sus oportunidades en el mercado laboral.	Estudiantes y Docentes del nivel Medio Ciclo Diversificado quienes reciben el área, subárea, Asignatura de inglés o su equivalente,		Dirección General de Educación Bilingüe Intercultural -DIGEBI-

Fuente: elaboración propia.

Apéndice 2. **Ficha de Monitoreo de Programas**

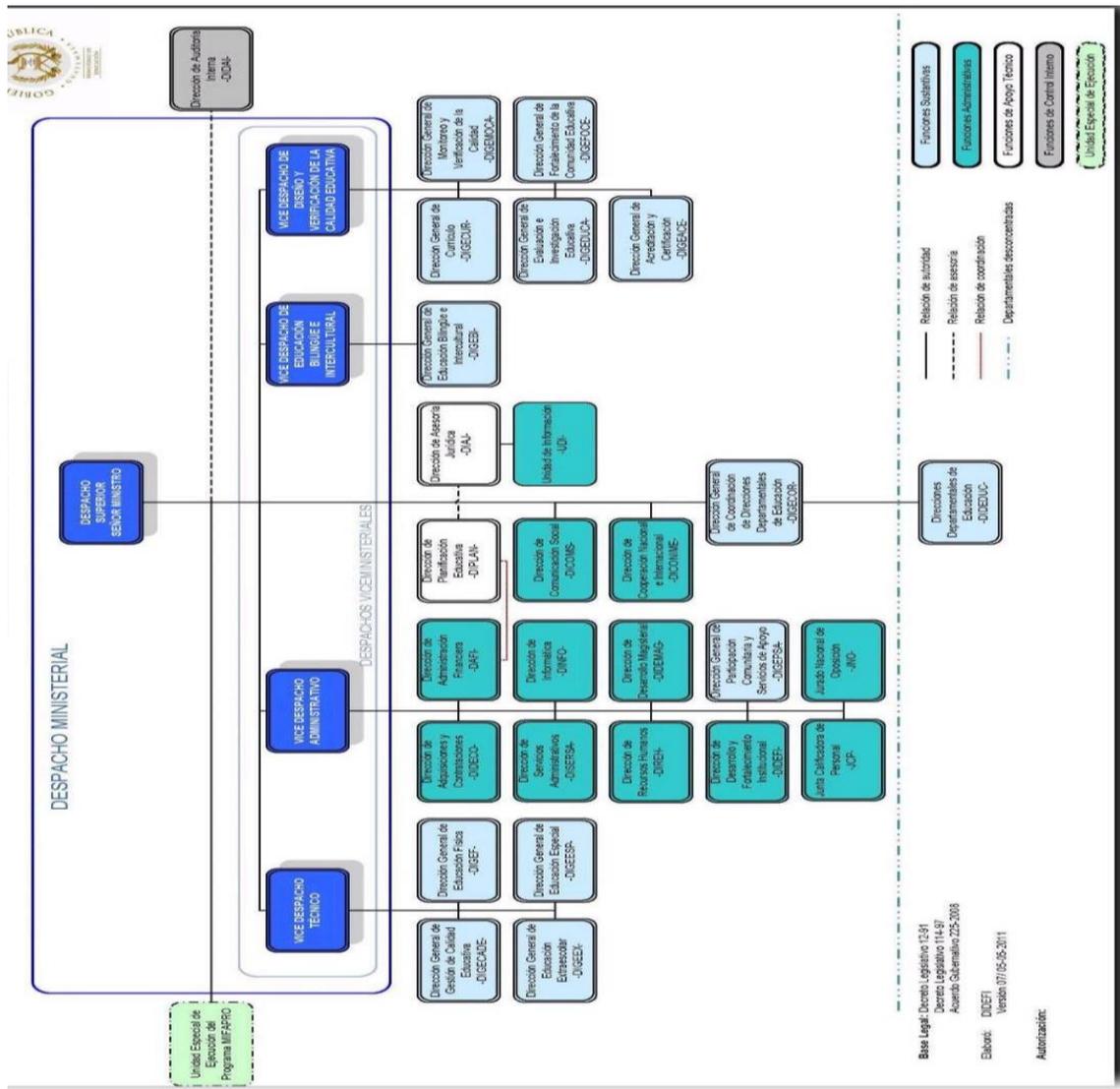
No.	Unidad Ejecutora	Programa	Modalidad de entrega	Población Objetivo	Unidad de Medida	Meta	Entidades Atendidas	Municipios Atendidos	Departamentos Atendidos	Mujeres atendidas	Hombres atendidos	Análisis

Fuente: elaboración propia.



# ANEXOS

Anexo 1. Estructura Organizacional del Ministerio de Educación



Base Legal: Decreto Legislativo 1391  
 Decreto Legislativo 114-97  
 Acuerdo Gubernativo 225-2008  
 Elaboró: DICEFI  
 Versión 07/05-05-2011  
 Autorización:

Fuente: Mineduc Guatemala (2011) *Estructura Organizacional*. Consultado el 14 de septiembre de 2021. Recuperado de <https://www.mineduc.gob.gt/portal/index.asp>

## Anexo 2. Indicadores del Ministerio de Educación

No.	Marco Político Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Año Línea Base	Meta	Año Meta
1	Plan General de Gobierno	Tasa neta de cobertura en el nivel preprimario	%	51.16	2019	63.16	2023
2		Tasa neta de cobertura en el nivel primario	%	77.53	2019	94.53	2023
3		Tasa de cobertura nivel básico	%	43.24	2018	54.24	2023
4		Cobertura de seguro médico	Niños	0	2019	3 millo	2023
5		Inversión en servicios de alimentación escolar	Millo de Q.	1879.16	2019	2709.56	2023
6		Cantidad de becas escolares para estudiantes del nivel básico y diversificado	Becas escolares	31262	2019	50841	2023
7		Número de maestros graduados de licenciatura	Maestros	144,196	2019	152,806	2023
8	Resultados Estratégicos de Desarrollo	Población que alcanza el nivel de lectura	%	40.4	2014	45	2024
9		Población que alcanza el nivel de matemática en niños y niñas del sexto grado del nivel primario	%	44.47	2014	48	2024
10		Población que alcanza el nivel de lectura	%	15	2013	20	2024
11		Población que alcanza el nivel de matemática en jóvenes del tercer grado de ciclo básico del nivel medio	%	18	2013	21	2024
12	Resultados Institucionales	Niños atendidos con desarrollo integral temprano	%	3	2019	11.6	2023
13		Matrícula de los programas de educación extraescolar de todos los sectores	Estudiantes	46,019	2019	55,223	2022
14		Tasa de Variación acumulada de la matrícula oficial de preprimaria	%	2.2	2020	6.5	2024
15		Inversión en servicios de alimentación escolar, en los niveles preprimario y primario del sector oficial a nivel nacional.	Millones de Quetzales	1,879.16	2019	2,709.56	2023
16		Tasa de promoción de los estudiantes en el nivel medio, ciclo diversificado del sector oficial.	%	82.10	2015	90.00	2024
<b>Líneas Estratégicas (Indicadores por Eje Temático)</b>							
17	Cobertura Educativa	Porcentaje de padres y madres de familia de niños y niñas inscritas que participan en servicios de consejería del programa Acompáñeme a Crecer	%			50	2024
18		Porcentaje de estudiantes de 12 – 18 atendidos por servicios de apoyo para la continuidad de su formación escolar e inserción productiva.	%			50	2024
19		% de OPF capacitadas sobre buenas prácticas de alimentación y nutrición y estrategias de apoyo al aprendizaje de estudiantes en entornos híbridos	%			50	2024
20		Porcentaje de incremento de docentes bilingües contratados para educación inicial en departamentos priorizados	%				

## Continuación del Anexo 2

No.	Marco Político Estratégico	Indicador	Unidad de medida	Línea de base	Año Línea Base	Meta	Año Meta
21		Porcentaje de edificios escolares acondicionados para servicios de educación en entornos híbridos de aprendizajes en niveles primaria, básicos y diversificados.	%	0	2019	50	2024
22		Porcentaje de docentes en servicio en educación primaria, básicos y diversificados capacitados en entornos híbridos	%	0	2019	80	2024
23		Porcentaje de incremento en Índice de capacidades de gestión del ciclo de la política educativa: planificación, presupuesto, producción y logística.	%			40	
24	Calidad Educativa	Tasa de promoción de los estudiantes del nivel primario	%	89.6	2019	95	2024
25		Tasa de éxito escolar del nivel primario	%	85.19	2019	88.19	2024
26		Nivel de logro de lectura de la población del tercer grado primario	%	49.93	2019	55%	2024
27		Nivel de logro en matemática de la población del nivel primario	%	40.47	2019	45	2024
28		Acuerdo Ministerial legalizando el nuevo CNB	Acuerdo Firmado	0	2019	1	2024
29		Documento validado de diseño del modelo de aplicación de la transformación curricular	Documento Validado	0	2019	1	2024

Fuente: Mineduc (2021). *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024*.

Anexo 3. **Guía para la elaboración de ficha descriptiva de los programas sociales. Ministerio de Educación, Guatemala**

Este instructivo está destinado a los encargados de los programas en las unidades ejecutoras rectoras

Fecha: agosto 2022

La Ficha Descriptiva del Programa constituye la versión oficial de la información cualitativa que describe el programa. Su propósito es presentar de manera unificada, actualizada y consistente dicha información para uso de las diferentes instituciones interesadas y del público en general.

<p><b>1. Nombre del programa:</b></p> <p>En caso de que una institución esté a cargo de varios programas, debe ser llenada una ficha descriptiva por cada uno de ellos.</p>	<p><b>2. Unidad Ejecutora:</b></p> <p>Dependencia de la institución pública que está a cargo de ejecutar directamente el programa o de coordinar su ejecución.</p>
<p><b>3. Base legal de creación del programa:</b></p> <p>Nombre, número y fecha de la ley, el decreto o la norma jurídica que dio origen a la creación del programa.</p>	<p><b>4. Otra normativa:</b></p> <p>Nombre, número y fecha de otras leyes, decretos o normas jurídicas que se relacionen directamente con el programa.</p>
<p><b>5. Antecedentes del programa:</b></p> <p>Información relevante sobre los problemas que el programa pretendía resolver y sobre la historia del programa.</p>	
<p><b>6. Autoridad responsable de la ejecución del programa:</b></p> <p>Cargo de la persona física responsable del programa (no se publica en la página web)</p>	<p><b>7. Sitio web del programa:</b></p> <p><b>8. Fecha de inicio:</b> Mes y año en que el programa empezó a otorgar beneficios (debe ser actualizado anualmente).</p>
<p><b>9. Objetivo general del programa:</b></p> <p>Enunciado global sobre el resultado final que se pretende alcanzar con la ejecución del programa.</p>	<p><b>10. Objetivos específicos del programa:</b></p> <p>Enunciado específico sobre resultados intermedios que se requiere alcanzar para realizar el objetivo general. Cada objetivo específico expresa una sola acción y los objetivos se organizan en secuencia lógica de lo más sencillo a lo más complejo.</p>

Continuación del Anexo 3.

<p><b>11. Contribución del programa con el Plan Nacional de Desarrollo y el Plan Estratégico Institucional (PEI):</b>  Políticas, estrategias y metas propuestas en el Plan Nacional de Desarrollo para el año en curso, que se relacionen directamente con el programa; en caso de no haberlas, Políticas, estrategias y metas propuestas en el Plan Operativo Institucional de la institución ejecutora.</p>	
<p><b>12. Cobertura geográfica:</b>  Espacio geográfico en el cual tiene lugar la ejecución del programa</p>	
<p><b>13. Características de la ejecución (Organización operativa para la ejecución):</b> Dependencias a cargo de la ejecución del programa y actores involucrados de modo directo en dicha ejecución.</p>	
<p><b>14. Mecanismos de corresponsabilidad:</b>  Mutuo compromiso por parte de las familias en situación de pobreza, vulnerabilidad o exclusión y del Estado y/o Ministerio en la implementación del programa.</p>	
<p><b>15. Recurso humano involucrado en la gestión y ejecución:</b>  Personal involucrado en todo lo referido a la gestión y ejecución del mismo (políticos / técnicos / administrativos).</p>	
<p><b>16. Sistema de Seguimiento y monitoreo:</b>  Mecanismo para dar seguimiento a la gestión y los procesos claves del programa, así como a la ejecución presupuestaria, el cumplimiento de metas físicas y la cobertura de la población seleccionada.</p>	
<p><b>17. Periodicidad y tipo de evaluación prevista:</b>  Entidades responsables de realizar la evaluación del programa, tipo de evaluación y periodicidad.</p>	
<p><b>18. Duración que tiene el programa:</b> Duración que tiene cada programa social selectivo en cuestión.</p>	<p><b>19. Población objetivo:</b>  Población que el programa tiene planeado o programado atender para cubrir la población potencial, y que cumple con los criterios de elegibilidad establecidos en su normativa.</p>
<p><b>20. Bienes o servicios que entrega (productos):</b>  Descripción de los beneficios del programa. En el caso de que el beneficio sea una transferencia monetaria (becas, pensiones, subsidios), especificar los montos del beneficio.</p>	
<p><b>21. Criterio y metodología de selección del beneficiario:</b>  Descripción de la metodología utilizada para la selección de beneficiarios. El instrumento debe ser anexo.</p>	

Continuación del Anexo 3.

<b>22. Periodicidad de la entrega del bien y/o servicio / calendario de entrega de los beneficios:</b> Periodicidad con que se distribuye el beneficio (una única vez, anual, mensual, etc).	
<b>23. Trámites para acceder al beneficio/ trámites y procedimientos a realizar para que el sujeto del beneficio seleccionado reciba el beneficio:</b> Describir los trámites que debe realizar una persona para solicitar el beneficio.	
<b>24. Requisitos documentales:</b> Lista de los documentos que debe presentar la persona para solicitar el beneficio.	
<b>25. Situaciones que conducen a suspender o eliminar el beneficio:</b> Lista de situaciones que pueden llevar a una suspensión del beneficio.	
<b>26. Temporalidad de los beneficios:</b> Período de tiempo por el cual serán otorgados los beneficios (de por vida, mientras duren los estudios, mientras se prolongue la situación de desempleo, una sola vez, etc.).	<b>27. Sujeto del beneficio:</b> Tipo de sujeto al que se destina el beneficio (persona, familia, comunidad, escuela, etc.).

Fuente: Fondo de Desarrollo Social y Asignaciones Familiares, FODESAF, Costa Rica (2020).  
Consultado el 25 de agosto 2022. Recuperado de <https://fodesaf.go.cr/buscador/Default.aspx>

La ficha anteriormente presentada, fue consultada y adaptada para el Ministerio de Educación de Guatemala por: Lcda. Brenda Jacqueline Caal Díaz, Guatemala, agosto 2022.

Anexo 4. **Ficha de Seguimiento POM (Segeplan)**

FICHA DE SEGUIMIENTO MULTIANUAL																			
SEGUIMIENTO DE RESULTADOS A NIVEL MULTIANUAL																			
INDICADOR DE RESULTADO (descripción)	FÓRMULA DEL INDICADOR (descripción)	AÑO	INDICADORES DE RESULTADO																
			LÍNEA DE BASE		2023		2024		2025		2026		2027						
			META		META		META		META		META		META						
Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Datos Absolutos	Datos Relativos	Ejecución Estimada	Ejecución Estimada						
Cobertura de Cooperativas	Cooperativas activas/Cooperativas inscritas	2018	250	31%	800	56,25	800	72,5	800	75	800	600	800	81,25	800	650	800	90,625	725

Fuente: Segeplan (2022). *Guía Metodológica de Planificación Operativa Multianual y Anual.*



## Anexo 6. Ficha de Indicadores

<b>FICHA TÉCNICA PARA DEFINICIÓN DE INDICADORES</b>			Fecha
Institución:	1113-0008-000-00	MINISTERIO DE EDUCACIÓN	

Código y Nombre del Indicador	escribir el nombre del indicador		
Categoría del indicador	(1) De Resultado		(2) De Producto
Objetivo Asociado al Indicador	si el indicador es de resultados se vincula a objetivos estratégicos y si es de producto a objetivos operativo		
Política Pública Asociada	Esta opción se utiliza en caso de que el indicador sea de resultad		

Descripción del Indicador	Describir de que se trata el indicador, su tendencia
Pertinencia	anotar justificación del indicador desde el punto de vista teórico
Interpretación	explicar los valores que puede asumir el indicador desde el punto de vista teórico
Formula de Calculo	describir la fórmula de cálculo del indicador
Ámbito Geográfico	nacional, departamental, municipal u otros
Frecuencia de la medición	mensual, trimestral, cuatrimestral, semestral, anual

### Tendencia y meta del indicador

Años	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>Numerador</b>								
<b>Denominador</b>								
<b>Valor:</b> (introduzca el valor del indicador después de haber aplicado la fórmula a las variables registradas en cada uno de los años que comprende la serie)	%	%	%	%	%	%	%	%

Continuación del Anexo 6.

<b>Línea base:</b> Debe ingresarse el año que se tomará como referencia para el indicador y la cuantificación del mismo	<b><u>Año</u></b>		<b><u>Valor</u></b>	
Explicación de la tendencia	Explicación de la tendencia histórica del indicador			
Cómo se va a lograr la meta	Acciones específicas que permitan el logro de la meta para el indicador del año n+1			
<b>Medios de verificación</b>				
Procedencia de la tendencia	Explicar la fuente oficial de la procedencia de los datos con los que se construyó el indicador Numerador: _____ Denominador: _____			
Unidad responsable	Unidad responsable de proporcionar la información para el seguimiento del indicador			
Metodología de recopilación	Explique el proceso de recopilación, traslado y validación de los datos			
<b>Producción Asociada al cumplimiento de la meta</b>				
<b>Productos</b>			<b>Indicadores</b>	
productos que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta del indicador de producto. (el sistema desplegará la lista)				
<b>Nota Técnica</b>				
aclaraciones, comentarios, definiciones técnicas y supuestos que sean necesarios				
				Firma y Sello

Fuente: Sistema de Contabilidad Integrada -SICOIN- (2022). *Indicadores de Desempeño*.