



Gobierno del Perú

20  
24

# GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE POLÍTICAS NACIONALES Y PLANES DEL SINAPLAN

Aprobada por Resolución de Presidencia de  
Consejo Directivo N°0056-2024-Ceplan/PCD



---

**GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**  
DE POLÍTICAS NACIONALES Y PLANES DEL SINAPLAN

Giofianni Diglio Peirano Torriani  
**Presidente del Consejo Directivo del Ceplan**  
**Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**

Luis Enrique De La Flor Sáenz  
**Director Ejecutivo del Ceplan**

Amaro Ángel Rivadeneira Santa María  
**Director Nacional de Seguimiento y Evaluación**

**Equipo técnico:**  
Hans Lavilla Ruiz, Eber Laurente Lliuyacc, Natalí Guerrero Ocas,  
Flor De Liz Paucar Amaro, Sergio Reyes Landa.

**Autor:** Esta es una obra colectiva

Fotografía de carátula: Freepik  
Fotografías interiores Freepik

**Editado por:**  
**Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**  
Av. Canaval y Moreyra 480, piso 21  
San Isidro, Lima, Perú  
(51-1) 211-7800  
[webmaster@ceplan.gob.pe](mailto:webmaster@ceplan.gob.pe)  
[www.ceplan.gob.pe](http://www.ceplan.gob.pe)  
©Derechos reservados  
Tercera edición, septiembre de 2024.

---



# **GUÍA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN**

## **DE POLÍTICAS NACIONALES Y PLANES DEL SINAPLAN**

Aprobada por Resolución de Presidencia de  
Consejo Directivo N°0056-2024-Ceplan/PCD



# CONTENIDO

---

<b>SIGLAS</b>	<b>11</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>I. ASPECTOS GENERALES</b>	<b>15</b>
1.1. Objetivo	15
1.2. Alcance	15
1.3. Seguimiento y evaluación en el ciclo de planeamiento estratégico	16
1.3.1 Seguimiento en el Sinaplan	18
Definición	18
Propósito del seguimiento	18
1.3.2 Evaluación en el Sinaplan	19
Definición	19
Propósito de la evaluación	19
Tipos de evaluación en el Sinaplan	20
<b>II. RUTA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>	<b>23</b>
Etapa preparatoria: Identificar a actores claves para el SyE	25
Responsables de la gestión del proceso de SyE	26
Actores técnicos para la ejecución del SyE	27
Actores claves para proveer información	28
Actores interesados en los resultados del SyE	28

Etapa 1: Seguimiento	30
Paso 1. Recopilación y sistematización de información	31
Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos	34
Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento	36
Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso	40
Etapa 2: Evaluación	43
Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación	44
Paso 6: Definir la metodología de análisis	46
Paso 7: Analizar la implementación y resultados de la política o plan	50
Paso 8: Elaborar el informe de evaluación	53
Etapa 3: Gestión de la evidencia	58
Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE	59
Paso 10. Elaborar matriz de compromisos	65
Paso 11: Incorporar los resultados del SyE	68
<b>III. PLAZOS PARA LOS REPORTES DE SEGUIMIENTO E INFORMES DE EVALUACIÓN</b>	<b>70</b>
<b>IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SEGÚN POLÍTICA Y PLAN</b>	<b>76</b>
4.1 Políticas nacionales	77
4.2 Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem)	89
4.3 Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)	97
4.4 Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)	105
4.5 Planes Institucionales	113

---

<b>V. REFERENCIAS</b>	<b>140</b>
<b>VI. APÉNDICE</b>	<b>144</b>
6.1 Ratios de cumplimiento	144
6.2 Cálculo del cumplimiento a nivel de elemento	150
6.3 Cálculo del índice de gestión	154
6.4 Ratios de cumplimiento en planes operativos institucionales	155
6.5 Identificación de alertas	158
<b>VII. ANEXOS</b>	<b>161</b>
Anexo 1. Plan de trabajo para la ejecución del SyE	161
Anexo 2. Matriz para la identificación de actores involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación	162
Anexo 3. Formatos de reportes de seguimiento	163
Anexo 4. Modelos de reportes gerenciales	169
Anexo 5. Matriz de evaluación	173
Anexo 6. Ejemplos de redacción de secciones de los informes de evaluación	174
Anexo 7. Estructura del informe de evaluación	183
Anexo 8. Formato de reporte de cumplimiento de políticas nacionales	206
<b>VIII. GLOSARIO</b>	<b>207</b>

---

# LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b>	Seguimiento y evaluación en el ciclo de planeamiento	17
<b>Figura 2.</b>	Propósitos de la evaluación de políticas y planes en el Sinaplan	20
<b>Figura 3.</b>	Proceso del seguimiento y evaluación de políticas y planes del Sinaplan	24
<b>Figura 4.</b>	Pasos del seguimiento de políticas y planes	30
<b>Figura 5.</b>	Formato estándar de reportes de seguimiento de planes estratégicos	39
<b>Figura 6.</b>	Semaforización del nivel de cumplimiento de logros esperados	42
<b>Figura 7.</b>	Pasos para la evaluación de políticas y planes	43
<b>Figura 8.</b>	Pasos para la gestión de la evidencia	58
<b>Figura 9.</b>	Plazos de publicación del reporte de seguimiento, informe de evaluación y matriz de compromisos	72
<b>Figura 10.</b>	Recolección y análisis de información mediante fichas de implementación	127
<b>Figura 11.</b>	Formato propuesto para la Ficha de implementación de AEI	129
<b>Figura 12.</b>	Esquema de relación entre el PEI y el POI	131
<b>Figura 13.</b>	Interacción de involucrados en el proceso de SyE de planes institucionales en pliegos con más de una unidad ejecutora	138
<b>Figura 14.</b>	Interacción de involucrados en el proceso de SyE de planes institucionales en municipalidades y pliegos con una sola unidad ejecutora	139

# LISTA DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b>	Frecuencia de registro en el aplicativo informático del Ceplan	35
<b>Tabla 2.</b>	Técnicas sugeridas para la recopilación de información en el proceso de seguimiento y evaluación	48
<b>Tabla 3.</b>	Estructura general del informe de evaluación	55
<b>Tabla 4.</b>	Matriz de recomendaciones	56
<b>Tabla 5.</b>	Tipos de aspectos de mejora sugeridos para incluirse en las recomendaciones	57
<b>Tabla 6.</b>	Matriz de compromisos	66
<b>Tabla 7.</b>	Frecuencia de publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación	71
<b>Tabla 8.</b>	Contenido del informe de evaluación PEI-POI	132



# SIGLAS

<b>AEI</b>	Acción Estratégica Institucional
<b>AES</b>	Acción Estratégica Sectorial
<b>AO</b>	Actividad Operativa
<b>CCL</b>	Consejo de Coordinación Local
<b>CCR</b>	Consejo de Coordinación Regional
<b>Ceplan</b>	Centro Nacional de Planeamiento Estratégico
<b>MOF</b>	Manual de Organización y Funciones
<b>OCA</b>	Organismo Constitucional Autónomo
<b>OEI</b>	Objetivo Estratégico Institucional
<b>OES</b>	Objetivo Estratégico Sectorial
<b>PDC</b>	Plan de Desarrollo Concertado
<b>PDLC</b>	Plan de Desarrollo Local Concertado
<b>PDRC</b>	Plan de Desarrollo Regional Concertado
<b>PEI</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PEDN</b>	Plan Estratégico de Desarrollo Nacional
<b>Pesem</b>	Plan Estratégico Sectorial Multianual
<b>PGG</b>	Política General de Gobierno
<b>POI</b>	Plan Operativo Institucional
<b>ROF</b>	Reglamento de Organización y Funciones
<b>Sinaplan</b>	Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico



# PRESENTACIÓN

La presente guía tiene como finalidad establecer las orientaciones generales para que las entidades del Sistema de Nacional de Planeamiento Estratégico puedan desarrollar el seguimiento y evaluación de sus políticas y planes, en concordancia con la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Directiva N° 001-2024 - CEPLAN/PCD).

Los lineamientos y orientaciones metodológicas que se establecen en la presente guía se desarrollan en el marco del ciclo de planeamiento estratégico del Sinaplan que consta de cuatro fases: i) Análisis de la situación actual, ii) Análisis prospectivo, iii) Decisión estratégica, y iv) Seguimiento y evaluación.

En las tres primeras fases, se desarrolla el diagnóstico en el que se identifica la situación actual a partir de la cual se establece una situación futura deseada y se formula la estrategia para alcanzar esta última mediante la priorización de resultados y el diseño de intervenciones sectoriales, territoriales e institucionales.

En la cuarta fase del ciclo, en donde se enfoca la presente guía, la atención recae en la verificación, análisis y valoración del progreso de la estrategia para alcanzar la situación futura deseada. En tal sentido, con la aplicación de los lineamientos metodológicos que se presentan a lo largo de la presente guía se espera que las entidades de la administración pública dispongan de información periódica sobre el avance de lo planificado en las políticas nacionales y planes bajo su competencia, a fin de que puedan establecer medidas correctivas oportunas en caso de ser necesario. Además, se espera que cuenten con mayores elementos para retroalimentar el diseño e implementación de las políticas y planes a partir de las evidencias y recomendaciones que se vayan generando, lo que finalmente resultará en una mejor toma de decisiones.

Giofianni Diglio Peirano Torriani

**Presidente del Consejo Directivo del Ceplan  
Centro Nacional de Planeamiento Estratégico**





# ASPECTOS GENERALES



## 1.1. Objetivo

La presente guía establece la metodología para la fase de seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes- del ciclo de planeamiento estratégico del Sinaplan, en concordancia con lo dispuesto en la Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sinaplan (Directiva N° 001-2024-CEPLAN/PCD).



## 1.2. Alcance

La presente guía está dirigida a las entidades de la administración pública, sociedad civil, sector privado y academia que participan en el proceso de seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sistema Nacional de Planeamiento Estratégico (Sinaplan).

Los lineamientos metodológicos que se presentan en esta guía aplican para las políticas nacionales, los planes estratégicos sectoriales multianuales (Pesem), los planes de desarrollo regional concertados (PDRC), los planes de desarrollo local concertados (PDLC), los planes estratégicos institucionales (PEI) y los planes operativos institucionales (POI). No obstante, pueden tomarse como referencia para el seguimiento y evaluación de otros instrumentos del planeamiento estratégico.



## 1.3. Seguimiento y evaluación en el ciclo de planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico se desarrolla en un ciclo compuesto por cuatro fases<sup>1</sup>. En este marco, las políticas y planes representan las estrategias para alcanzar la situación futura deseada del territorio (fase 3), construida a partir del análisis de la situación actual (fase 1) y un análisis prospectivo (fase 2).

La verificación y análisis del progreso de cumplimiento de dichas estrategias se realiza a través del seguimiento y evaluación, que corresponde a la cuarta fase del ciclo de planeamiento estratégico. En esta fase, de forma periódica, en base a la identificación de alertas de cumplimiento en los logros esperados y el análisis sobre la pertinencia, implementación y resultados de las políticas y planes, se proponen medidas correctivas y se brindan recomendaciones de mejora basadas en evidencia. El uso de estos resultados retroalimenta la mejora continua de las políticas y planes.

El proceso de seguimiento y evaluación aparece desde la formulación de una política o plan cuando se examina su pertinencia y coherencia para el logro de la situación futura deseada, y se verifica la incorporación de elementos esenciales que permitan medir su avance y valorar su desempeño (ver Figura 1).

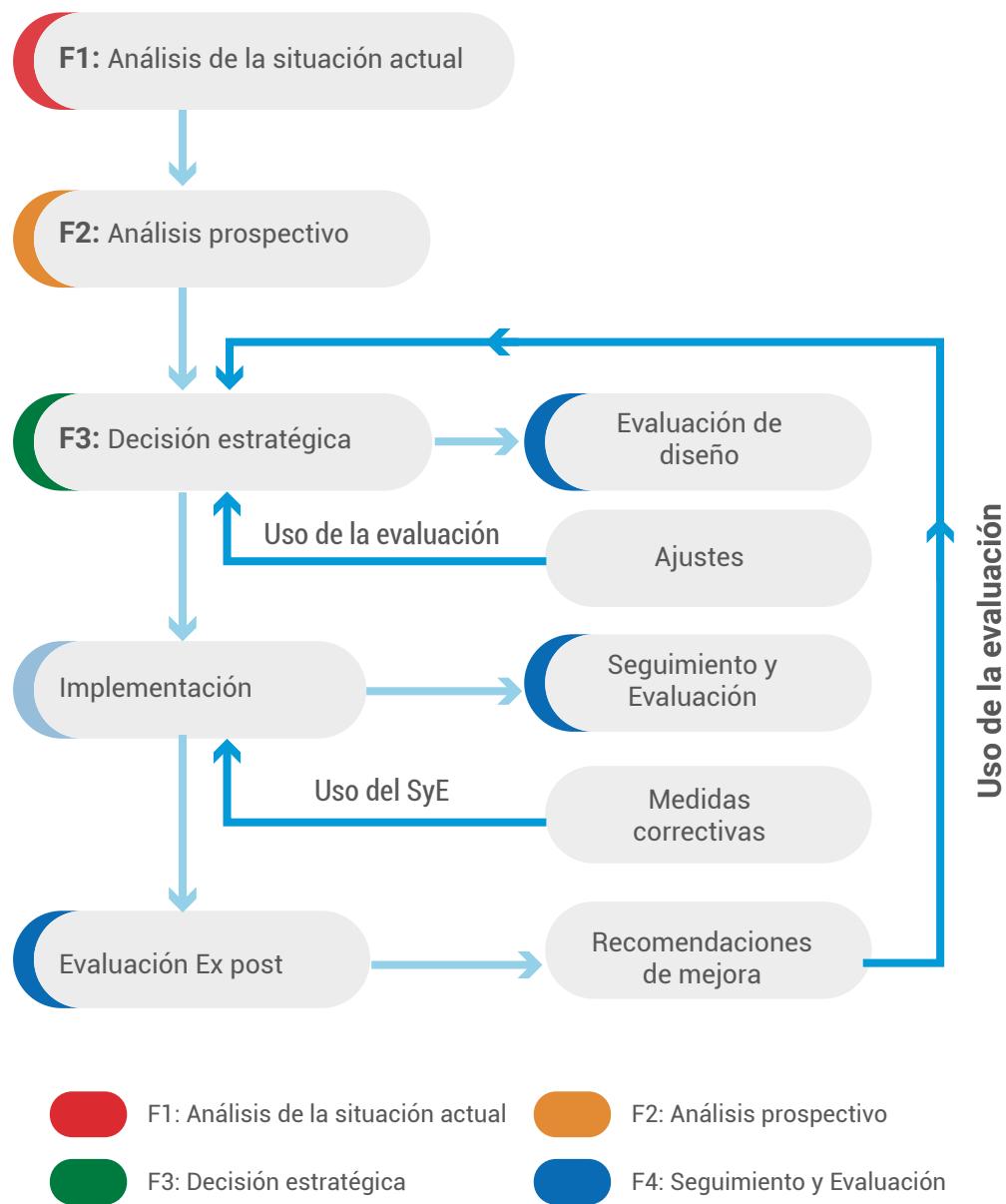
Durante la implementación de las políticas y planes, el proceso de seguimiento y evaluación brinda información continua sobre la situación real en la entrega de productos<sup>2</sup> y resultados que se van alcanzando, lo que permite identificar medidas correctivas hacia la dirección esperada. Mientras que en la etapa ex post, brinda recomendaciones de mejora y lecciones aprendidas tanto para la implementación como para el diseño de las políticas y planes.

La ejecución adecuada del seguimiento y evaluación requiere de la participación de los distintos actores que son responsables o son afectados por las políticas y planes, como los decisores políticos, tomadores de decisión, responsables de la implementación, la población beneficiaria u otras partes interesadas.

1 Para mayor información sobre las fases del ciclo de planeamiento estratégico, se recomienda revisar la Directiva n.º 001-2024-CEPLAN/PCD, Directiva General de Planeamiento Estratégico del Sinaplan.

2 A lo largo de la guía debemos entender productos como los bienes, servicios o regulaciones que brinda una entidad de la administración pública a su población objetivo, en cumplimiento de sus funciones sustantivas.

**Figura 1.** Seguimiento y evaluación en el ciclo de planeamiento



**Elaboración:** DNSE - Ceplan. Adaptado a partir de Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval (2022).

## 1.3.1 Seguimiento en el Sinaplan

### Definición

El seguimiento es un proceso continuo donde se verifica el progreso en la implementación y resultados de una política o plan. Comprende la recopilación periódica de información y su registro sistematizado, así como la identificación de alertas<sup>3</sup> para emprender medidas correctivas durante la puesta en marcha de la política o plan.



En el Sinaplan, el medio esencial para el seguimiento son los **indicadores de resultado y producto** establecidos durante la fase de formulación de una política nacional o plan estratégico; así como las **metas físicas** establecidas para los planes operativos. Es a través de los valores obtenidos de tales indicadores y su comparación con sus respectivos logros esperados, que se revisa el progreso e identifican alertas sobre la eficacia de las políticas y planes.

### Propósito del seguimiento

El seguimiento brinda información cuantitativa y cualitativa sobre el avance real de una política o plan respecto a su ejecución operativa, entrega de productos y logro de objetivos, con el propósito principal de verificar si viene progresando en la dirección esperada.

Durante el periodo de implementación, la información que brinda el seguimiento hace posible detectar desvíos relevantes respecto a lo esperado o programado, a partir de los cuales, los actores responsables pueden establecer medidas correctivas necesarias para mejorar el cumplimiento de la política o plan y aumentar las posibilidades de alcanzar los resultados que se esperan.



#### Usos del seguimiento

- Mostrar evidencia sobre el progreso de las políticas y planes
- Informar a las distintas partes interesadas sobre el cumplimiento de los resultados
- Documentar las tendencias en el progreso de los indicadores
- Brindar prioridades de evidencia a ser abordados en la etapa de evaluación

Basado en Zall Kusek & C. Rist (2005)

.....

<sup>3</sup> Una alerta puede ser entendida como una situación anómala con implicancias que limitan o podrían limitar el cumplimiento de lo planificado.

Además de retroalimentar la implementación, el seguimiento también tiene como propósito brindar información a los actores interesados en los resultados de la política o plan; como son los usuarios que reciben servicios de entidades públicas o la población que se ve afectada por intervenciones implementadas para atender un problema público.

### 1.3.2 Evaluación en el Sinaplan

#### Definición

La evaluación de una política o plan del Sinaplan es una valoración objetiva, integral y metódica sobre su diseño, implementación y resultados, donde se identifican y analizan los factores que han contribuido o limitado el logro de lo planificado, generando recomendaciones basadas en evidencia.

Durante la evaluación se revisa, reflexiona y emiten juicios valorativos con fundamento; principalmente, sobre la pertinencia, eficacia y eficiencia de las políticas y planes. Asimismo, dependiendo de las necesidades de evidencia, se analizan los impactos (previstos y no previstos) y la sostenibilidad de estos<sup>4</sup>.



La evaluación debe contar con buena información que es generada en la etapa de seguimiento dado que, para analizar el cumplimiento de los logros esperados, es importante conocer los aspectos cuantitativos y cualitativos de las intervenciones públicas (adaptado de Mokate, 2000). Además, la evaluación requiere de una metodología y criterios explícitos para valorar si los resultados se alcanzaron o no.

#### Propósito de la evaluación

La evaluación tiene como propósito mejorar el diseño e implementación de las políticas y planes, a fin de que sean pertinentes para atender las necesidades de su población objetivo, sean coherentes con otras intervenciones del Estado y sean efectivas en alcanzar sus objetivos de manera eficiente (OCDE, 2020). En ese sentido, la evaluación apoya la toma de decisiones basadas en evidencia y fortalece la gestión pública al contribuir a la mejora continua (Mideplan, 2017b).

.....

4 Algunas referencias sobre la evaluación y sus fines son OCDE (2020), Linda G. (2009, págs. 8-13), PNUD (2009).

**Figura 2. Propósitos de la evaluación de políticas y planes en el Sinaplan**



*Elaboración: DNSE-Ceplan a partir de Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval (2022).*

Además de promover el aprendizaje mediante la comprensión de lo que funciona y lo que no, la evaluación mejora la transparencia y la rendición de cuentas, y puede ser clave para respaldar intervenciones públicas que requieran garantizar su continuidad o escalabilidad.

## Tipos de evaluación en el Sinaplan

Las políticas nacionales y planes del Sinaplan son evaluados en cuanto a su diseño, implementación y resultados.

### Evaluación de diseño

Examina la pertinencia<sup>5</sup> y coherencia<sup>6</sup> de las políticas y planes valorando, entre otros, los aspectos desarrollados en las tres primeras fases del ciclo de planeamiento estratégico:

1. Calidad del diagnóstico correspondiente a la situación actual.
2. Calidad en el análisis prospectivo.
3. Pertinencia de la estrategia para alcanzar la situación futura deseada.
4. Lógica causal entre las acciones y los objetivos propuestos.
5. Elementos esenciales para el seguimiento y evaluación: indicadores adecuados para medir el avance de las políticas y planes, con metas consistentes con el futuro deseado, líneas de base y responsables asignados.

.....

5 Grado en que los objetivos e intervenciones responden a las necesidades y prioridades de la población objetivo.

6 Consiste en la verificación de la articulación interna y externa de las políticas nacionales y los planes estratégicos. En el primer caso, se revisa la lógica de la articulación al interior de las políticas nacionales y planes; es decir, si los elementos (objetivos, acciones, indicadores, etc.) se encuentran correctamente formulados y articulados entre sí. Mientras que, en el segundo caso, se analiza la solidez de la articulación horizontal y vertical entre políticas nacionales o planes.



Como parte de la evaluación durante la implementación de la política o plan, el análisis de los aspectos de diseño se focalizan en los puntos 3, 4 y 5 de la lista anterior.

## Evaluación de implementación

Analiza la puesta en marcha de las políticas y planes, enfocándose en los medios para alcanzar los objetivos propuestos. Se valoran elementos como:

1. Cumplimiento de las acciones estratégicas o servicios, según sea un plan o política nacional.
2. Procesos de transformación de recursos para el cumplimiento de las acciones estratégicas o servicios, según sea un plan o política nacional.
3. Procesos o mecanismos de distribución (entrega) de productos de la política o plan.
4. Asignación y ejecución de recursos (financieros, humanos, tecnológicos, etc.) relacionados con la implementación de la política o plan.
5. Mecanismos de recolección y análisis de datos para el SyE.

## Evaluación de resultados

La evaluación de resultados valora el cumplimiento y efectos, esperados y no esperados, de las políticas y planes. Es integral al contrastar la implementación con los resultados obtenidos, identificando cómo se viene alcanzando la situación futura deseada que motivó la elaboración de la política o plan. Se valoran elementos como:

1. Cumplimiento de objetivos prioritarios o estratégicos.
2. Consistencia entre resultados obtenidos e implementación.
3. Revisión de resultados como contribución al logro de la situación futura deseada.
4. Factores que contribuyen o dificultan alcanzar los logros esperados.
5. Otros efectos no esperados.



Los informes de evaluación de las políticas nacionales y planes son integrales y contienen en su estructura información proveniente tanto del análisis de resultados como del análisis de implementación y diseño.



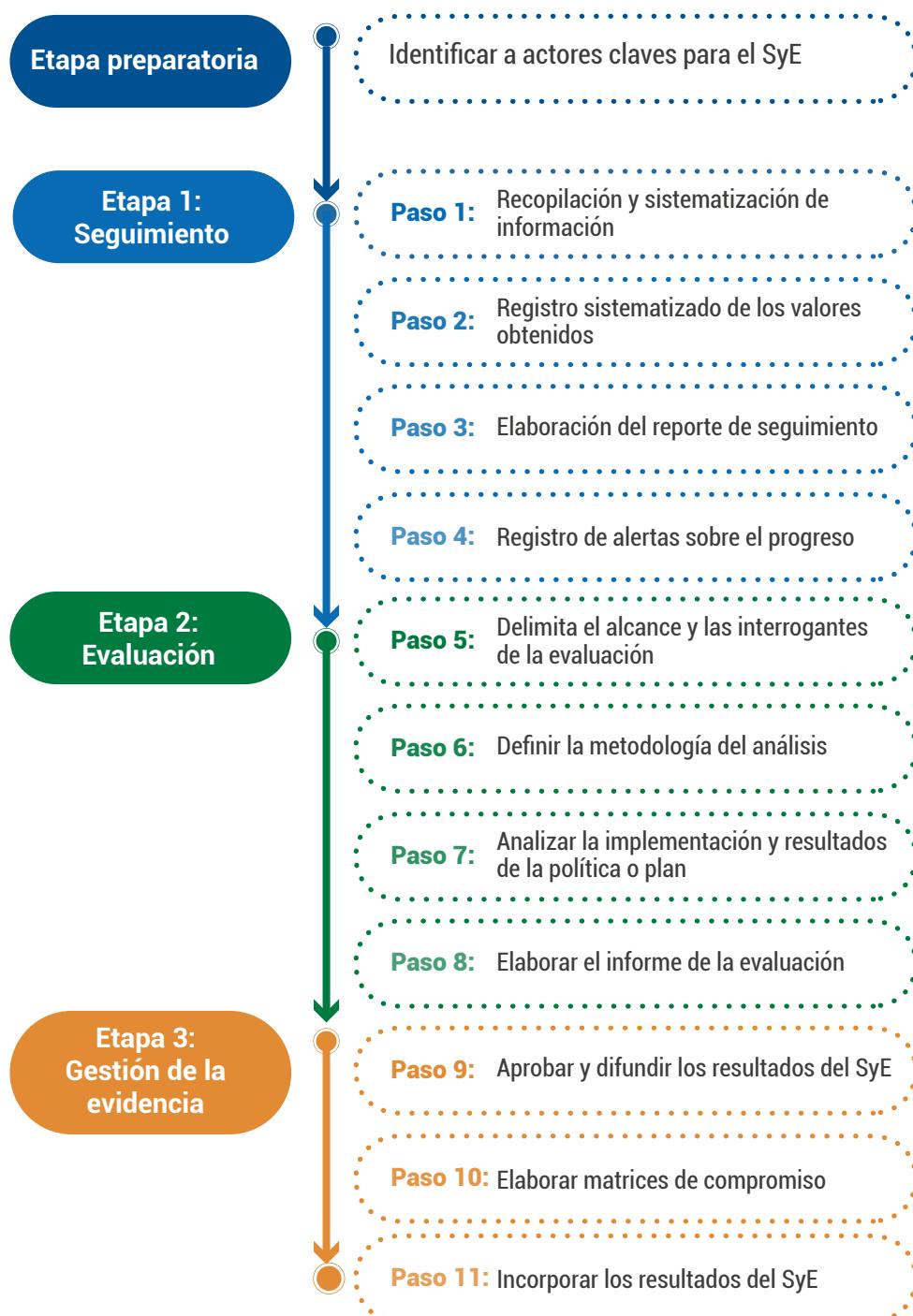


# RUTA DEL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN<sup>7</sup>

El seguimiento y evaluación (SyE) de políticas nacionales y planes del Sinaplan es un proceso con cuatro etapas; una de ellas es preparatoria, donde se sugiere la identificación de actores clave para su involucramiento adecuado a lo largo de todo el proceso y donde se planifican las actividades para la ejecución adecuada del mismo; dos etapas complementarias donde se genera la evidencia que orientará la toma de decisiones; y una etapa final donde se gestiona el uso de esta evidencia. La Figura 3 resume los pasos que comprende cada etapa, los cuales son desarrollados en detalle en las siguientes secciones. Salvo los productos, plazos, estructura mínima, responsabilidades u otro aspecto señalado como obligatorios de manera explícita; los lineamientos presentados a lo largo de la guía son orientaciones metodológicas que se recomienda aplicar. Sin embargo, según sus necesidades, las entidades pueden adaptar o emplear otras formas de llevar a cabo el SyE.

7 Esta sección presenta en detalle las etapas y pasos para ejecutar las actividades de SyE a cualquier política o plan. Si ya se cuenta con un conocimiento general del proceso puede dirigirse directamente a la Sección IV donde se presenta el SyE de manera específica según política o plan.

**Figura 3.** Proceso del seguimiento y evaluación de políticas y planes del Sinaplan



*Elaboración:* DNSE-Ceplan.

# Etapa preparatoria: Identificar a actores claves para el SyE



## En este paso...

Se identifican los siguientes actores claves para el proceso:

- **Actores para gestionar el SyE**
- **Actores técnicos para ejecutar el SyE**
- **Actores claves proveedores de información**
- **Actores interesados en los resultados del SyE**

El proceso de seguimiento y evaluación (SyE) involucra la participación de diversas partes interesadas, como los tomadores de decisión política, máximas autoridades, responsables de la ejecución de intervenciones, la población beneficiaria, entre otros actores con interés en los resultados de las políticas y planes. Por tal motivo, se debe identificar aquellos actores que participarán en el proceso, determinando sus roles en la gestión y ejecución del SyE, como proveedores claves de información para la generación de evidencia; así como aquellos actores a quienes se busca difundir los hallazgos del SyE.

El involucramiento de diversos actores desde los primeros pasos propicia el uso de la evidencia generada con el SyE. Además, aporta diferentes perspectivas y promueve el aprendizaje y desarrollo de capacidades tanto de las políticas y planes, como del proceso mismo de SyE (Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval, 2022).

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

## Responsables de la gestión del proceso de SyE

En general, las unidades orgánicas de planeamiento o el que haga sus veces son los encargados de liderar la gestión del proceso de SyE, velando por su cumplimiento y aplicando los lineamientos establecidos en la presente guía. Sin embargo, de haber otra unidad de organización<sup>8</sup> encargada de la conducción de la política o plan, esta es quien debe liderar la gestión del proceso, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento.



En caso haya una estructura ya aprobada para el SyE, como en algunas políticas nacionales cuyo decreto supremo de aprobación señala explícitamente los responsables para conducir ese proceso, la organización para la gestión y ejecución del SyE debe ceñirse a dichas disposiciones.

Además de la unidad orgánica de planeamiento o el que haga sus veces, es recomendable que en la gestión del SyE participen otros actores claves que presentan un interés directo o indirecto en la implementación y resultados de las políticas y planes, de tal forma que desde la planificación de actividades se consideren las distintas necesidades de evidencia que presentan las otras partes interesadas.

Los actores que gestionen el SyE tienen las siguientes responsabilidades:

- (i) Planificar las actividades para ejecutar oportunamente el SyE.
- (ii) Coordinar y promover la participación de diversos actores claves durante todo el proceso.
- (iii) Gestionar la conformación del equipo responsable de la ejecución del seguimiento y evaluación.
- (iv) Acompañar, coordinar y supervisar la ejecución y calidad del proceso de SyE.
- (v) Validar los reportes, informes y otros productos del SyE.
- (vi) Gestionar el uso de la evidencia resultante del proceso de SyE.

Para planificar las actividades de SyE, en el **Anexo 1** se presenta un modelo referencial de plan de trabajo con las distintas etapas. Aunque no es obligatorio, se recomienda su uso para organizar las actividades considerando los plazos establecidos para la publicación de los productos del SyE (ver Sección III).

.....

<sup>8</sup> Una unidad de organización viene a ser el conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad: Órgano, unidad orgánica, subunidad orgánica y área (Decreto Supremo n.º 054-2018-PCM).

## Actores técnicos para la ejecución del SyE

La ejecución del SyE es la puesta en marcha de las actividades para obtener los reportes de seguimiento, informes de evaluación y otros productos que dan cuenta del progreso y valoración de las políticas y planes. Para ello, se requiere de la participación de actores con perfil, principalmente, técnico, con experiencia y conocimientos para la recolección, análisis e interpretación de información relacionada con la implementación y resultados de las políticas y planes.

Por tal motivo, la unidad orgánica de planeamiento o el que hagas sus veces, y quienes lideran la gestión del proceso de SyE deben asegurar la participación de actores que puedan ejecutar actividades como las siguientes:

- (i) Examinar la documentación existente sobre la política o plan (bases de datos, estudios previos, reportes de seguimiento e informes de evaluación anteriores, etc.)
- (ii) Determinar la información primaria o documentación que se solicitará a las entidades y actores participantes del proceso de SyE.
- (iii) Diseñar las técnicas para la recolección de información, su tratamiento y análisis.
- (iv) Realizar trabajos de campo, según corresponda.
- (v) Analizar e interpretar la información, dando respuesta a las alertas del seguimiento e interrogantes de la evaluación.
- (vi) Formular recomendaciones en base a la evidencia resultante del SyE.
- (vii) Elaborar los reportes de seguimiento, informes de evaluación, reportes gerenciales u otros productos de SyE.
- (viii) Presentar los hallazgos resultantes del SyE.

Para garantizar el cumplimiento y calidad del proceso, se recomienda que los responsables de la gestión del SyE identifiquen un líder y conformen un equipo para la ejecución de las actividades técnicas. Dependiendo de las funciones y competencias, estas pueden ser aquellas unidades de organización que cuentan con personal técnico más familiarizado con las actividades listadas previamente, como las unidades de políticas o las propias unidades de seguimiento y evaluación. De no ser posible que estas unidades lideren la ejecución del proceso, es recomendable que puedan participar brindando apoyo técnico, especialmente durante la evaluación, que es cuando se ejecutan mayores actividades de análisis e interpretación de información.

## Actores claves para proveer información

Un tercer grupo de actores a identificar comprende a aquellos que brindarán información relevante para la generación de evidencia. Aunque ello variará según la política y plan, así como las necesidades de evidencia que se tengan, los gestores del proceso deben coordinar y promover la participación de actores como:

- Representantes políticos y técnicos de las unidades de organización a cargo de la rectoría o conducción de la política o plan.
- Tomadores de decisión o coordinadores responsables de los objetivos de la política o plan.
- Funcionarios y técnicos de entidades responsables de la implementación de intervenciones formuladas en el marco de la política o plan (como los proveedores de servicios, responsables de las regulaciones, acciones estratégicas, ejecutores de las actividades operativas e inversiones).
- Unidades de organización responsables de indicadores predefinidos para el seguimiento.
- De ser factible, la población objetivo de la política o plan.

Adicionalmente, puede ser conveniente incorporar a otros grupos interesados que no participan directamente en la política o plan, como la academia, organismos privados, organizaciones civiles, entre otros. Estos últimos, con mayor relevancia en la evaluación de planes de desarrollo concertados.

## Actores interesados en los resultados del SyE

Existe otro grupo de actores que si bien no participan necesariamente en la ejecución del SyE están interesados en los resultados de este, por lo que los productos del proceso deben orientarse para comunicar de manera adecuada los hallazgos a estos actores.

- **Alta Dirección:** Estos actores necesitan información clara y concisa sobre los resultados del SyE para respaldar la toma de decisiones basada en evidencia de forma que se alcancen los resultados previstos en los instrumentos de planeamiento.
- **Ciudadanos<sup>9</sup>:** Las personas y comunidades directamente beneficiadas por las políticas y planes implementados también son actores interesados en los resultados del proceso de SyE. Esto les permite comprender la forma en la que se mejoran

.....

<sup>9</sup> Los ciudadanos representan un tipo de población objetivo, esta puede ser también un conjunto de empresas, entidades o comunidades, según sea el caso corresponderá comunicar los resultados del SyE tomando en consideración las características del destinatario de la información.

sus condiciones de vida a partir de la provisión de bienes y servicios públicos, impulsándolos a tener un rol más activo en el marco del planeamiento estratégico, de allí que sea relevante brindarles acceso a información clara y adecuada a su contexto.

- **Interesados externos:** Abarca una amplia gama de grupos, como organizaciones de la sociedad civil, empresas, grupos comunitarios, sindicatos, otros actores no gubernamentales y medios de comunicación. Estos grupos pueden estar directamente vinculados por las políticas y planes implementados o tener un interés significativo en sus resultados.
- **Comunidad académica:** Investigadores, académicos y expertos en diversas áreas pueden estar interesados en utilizar los resultados del seguimiento y evaluación para sus propios estudios, análisis y publicaciones. Su participación puede enriquecer el debate público y contribuir al desarrollo de soluciones basadas en evidencia.

#### En la práctica...



Para la identificación de actores claves que deben ser parte activa del proceso de SyE, se recomienda revisar las matrices de aprobación de las políticas y planes, donde se muestra a los responsables de elementos como los objetivos prioritarios (caso de políticas nacionales); las fichas de servicios, donde se presentan a los responsables de proveer el servicio y la población usuaria que debe ser receptora de este; así como, las fichas de indicadores donde se establecen los responsables de remitir y analizar la información esencial para el seguimiento.

Para identificar otros actores con interés indirecto se pueden revisar y actualizar las matrices de actores que se trabajaron durante la fase de formulación.

# Etapa 1: Seguimiento

La etapa de seguimiento de políticas nacionales y planes en el Sinaplan comprende cuatro pasos que se muestran en la Figura 4. Inicia con la recolección de datos e información que, tras su sistematización, permite obtener reportes de seguimiento a través de los cuales se facilita la identificación de alertas sobre el progreso de las políticas y planes. Estas alertas son incorporadas en el reporte de seguimiento y representan insumos clave para la etapa de evaluación.

**Figura 4. Pasos del seguimiento de políticas y planes**



*Elaboración: DNSE – Ceplan.*

## Paso 1. Recopilación y sistematización de información



### En este paso...

#### Se recolecta:

- Datos e información para calcular los valores obtenidos de indicadores.
- Valores de la ejecución física de las actividades operativas e inversiones.
- Otra información cuantitativa o cualitativa sobre el progreso de la política o plan.

#### Principales insumos:

- Información de las fichas técnicas de indicadores.
- Programación y ejecución de actividades operativas e inversiones.
- Registros administrativos u otra información generada por las entidades ejecutoras.

**Importante:** La información recolectada debe ser consistente en el tiempo para que sea posible realizar comparaciones en momentos distintos. Esto se asegura recolectando y calculando los indicadores según lo establecido en sus correspondientes fichas de técnicas.

El primer paso para ejecutar el seguimiento consiste en contar con información sobre el progreso en la implementación y resultados de la política o plan. Para ello, se procede a recopilar datos e información<sup>10</sup> sobre las variables<sup>11</sup> de la fórmula de cálculo de los indicadores (o de sus valores obtenidos per se) predefinidos para los objetivos, acciones y servicios. Asimismo, se recopila información sobre la ejecución de actividades operativas e inversiones.

La recolección de esta información cuantitativa está orientada principalmente por:

- Las fichas técnicas de cada indicador, de las cuales se tiene, entre otros elementos, a los responsables del indicador, el método de cálculo (fórmula de cálculo y las especificaciones técnicas), las fuentes y bases de datos; y los logros esperados.
- El listado o fichas de proyectos de inversiones estratégicas de gran impacto de Pesem y PDC.
- La programación física y asignación presupuestal, de la cual se tiene entre otros elementos, a las actividades operativas e inversiones las unidades de medida, meta física y ejecución presupuestal.

Tras la revisión de la ficha técnica, el responsable de cada indicador es quien está a cargo de recopilar información de la fuente y base de datos establecida; y a partir de ello, determina el valor obtenido del indicador utilizando el método de cálculo correspondiente. Asimismo, las unidades de organización como responsables de cada actividad operativa a su cargo, determinan el valor de su meta física, en concordancia con su unidad de medida.

Además de la información cuantitativa de los indicadores, los responsables de la ejecución del SyE pueden ver conveniente que se deba recopilar información cualitativa que permita comprender e interpretar mejor el progreso de la política o plan<sup>12</sup>. En ese caso, los gestores del SyE coordinan la participación de los actores claves identificados en la etapa preparatoria, según las necesidades de información cualitativa requeridas por el equipo ejecutor del seguimiento.

.....

10 En estricto, no es lo mismo hablar de datos que hablar de información. Los datos vienen a ser unidades de información que incluyen percepciones, números, observaciones, hechos y cifras, pero que al estar desligadas de un contexto en particular, carecen de un sentido informativo. En cambio, la información viene a ser un conjunto organizado de datos procesados, que constituyen un mensaje sobre un determinado fenómeno, proporcionando significado o sentido a una situación en particular (DANE, 2012). No obstante, en la presente guía el término "información" se debe entender como la puesta en conocimiento de algo concreto. En este sentido, la "información cuantitativa" comprende la puesta en conocimiento de unidades de información o datos procesados que pueden ser entendidos e interpretados. Por otro lado, la "información cualitativa" comprende la puesta en conocimiento de lo que pasa en la realidad a partir de juicios de valor o interpretación de unidades de información o datos procesados.

11 Según Abreu (2012), una variable puede ser un atributo, propiedad o característica del objeto o fenómeno de estudio, que puede adoptar diferentes valores o categorías permitiendo ser medido (citado en Ceplan, 2018).

12 En algunos casos también puede ser conveniente recopilar información para ser usada durante la evaluación. Ello dependerá de las necesidades de información para comprender y valorar la situación de la política o plan bajo análisis.

Al capturar atributos y cualidades que no se expresan en valores numéricos, la información cualitativa puede permitir incorporar la mirada de los distintos actores respecto al progreso de la implementación y resultados de las políticas y planes<sup>13</sup>.



Una fuente de información complementaria importante son los registros de eventos o acontecimientos de crucial relevancia sobre las actividades operativas e inversiones que se registran en el aplicativo informático del Ceplan.

#### En el nivel institucional...

Se debe priorizar la recolección de información de los objetivos, acciones, actividades operativas e inversiones relacionados con las **funciones sustantivas** de la entidad.

Los datos e información recopilados deben pasar por un proceso de sistematización, donde se ordenan y clasifican bajo determinados criterios, categorías, relaciones, entre otros, a fin de facilitar su posterior análisis. Para este fin, los medios digitales<sup>14</sup> son por excelencia los más eficaces, independientemente de si se trata de información de corte cuantitativa o cualitativa.

La sistematización de la información está a cargo de las unidades de organización responsables de cada indicador. Luego, las unidades orgánicas de planeamiento centralizan la información de su entidad o coordinan su remisión para la sistematización integral de la política o plan a la unidad orgánica de planeamiento o el que haga sus veces del ministerio rector o conductor, en caso de políticas nacionales y planes sectoriales; del gobierno regional y gobierno local, en caso de planes territoriales; y del pliego, en caso de planes institucionales.

13 En el paso 6 se presenta algunos de los métodos más usados para la recopilación de información cualitativa

14 Entre los medios digitales que se pueden emplear se encuentran los procesadores de texto, hojas de cálculo, software en línea como Google Drive, Dropbox, Miro, entre otros.

## Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos



### En este paso...

Se registra en el aplicativo informático del Ceplan la información recolectada sobre:

- Ejecución física de actividades operativas e inversiones.
- Valores obtenidos de los indicadores de las políticas nacionales y planes.

### Responsables:

- Las unidades de organización responsables de indicadores son las encargadas de hacer el registro en el aplicativo informático del Ceplan.
- Las unidades orgánicas de planeamiento o las que hagan sus veces aseguran el registro oportuno y la calidad de los datos.

Habiendo recolectado y calculado los valores de los indicadores y de la ejecución de actividades operativas e inversiones, el segundo paso es registrar esta información en el aplicativo informático del Ceplan, que es el medio que permitirá la generación de reportes u otros productos sobre el progreso de las políticas nacionales y planes.

El registro está cargo de las unidades de organización que aparecen como responsables de los indicadores en las fichas técnicas. Las unidades orgánicas de planeamiento o las que hagan sus veces son responsables de realizar las diligencias necesarias para el acceso de las unidades de organización al aplicativo informático del Ceplan a fin de que el registro de seguimiento se realice en la frecuencia que se establece en la Tabla 1 y en los plazos que se establecen en la Sección III.

**Tabla 1.** Frecuencia de registro en el aplicativo informático del Ceplan

Tipo de instrumento	Frecuencia de registro de valores obtenidos
Plan Operativo Institucional	Mensual
Plan Estratégico Institucional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual (OEI y AEI)</li> <li>• Semestral (AEI)</li> </ul>
Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales	Anual
Planes de Desarrollo Concertados	Anual
Políticas Nacionales	Anual

*Elaboración:* DNSE – Ceplan.

Solo en el caso del Plan Operativo Institucional (POI) se tienen plazos diferenciados para el registro y publicación del reporte de seguimiento (ver Sección III). Ello se debe a la diferencia en la frecuencia con que se realizan ambas actividades. Por tal motivo, **el plazo para el registro del seguimiento del POI en el aplicativo informático del Ceplan debe culminar máximo, el décimo día calendario del mes siguiente.** Por ejemplo, los valores de la ejecución física de mayo deben registrarse como máximo hasta el 10 de junio. En caso, se cumplan los 10 días en un día no hábil, el plazo sería al día siguiente hábil..

## Validación de los registros de seguimiento

El seguimiento depende de la calidad de los datos. La credibilidad y utilidad de la información que resulta del seguimiento aumentará en la medida que los datos no sean consistentes en su recolección o estimación, midan adecuadamente lo que se espera que midan y sean oportunos (en la frecuencia que se necesita, actualizados y disponibles para tomar decisiones)<sup>15</sup>.

Por ello, los registros de los valores de seguimiento deben ser validados en distintos niveles según el tipo de política o plan. Las unidades orgánicas de planeamiento, en coordinación con las unidades de organización responsables de los indicadores, se encargan de asegurar la calidad de la información registrada en el aplicativo informático del Ceplan.

.....

15 Para una revisión sobre criterios de calidad de los datos ver Zall Kusek & C. Rist (2005, págs. 113-115)

## Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento



### En este paso...

- Se obtienen los reportes de seguimiento.
- Las unidades orgánicas de planeamiento o el que haga sus veces son los encargados de obtener el reporte a través del aplicativo informático del Ceplan.

A partir de los valores registrados en el paso anterior, las unidades orgánicas de planeamiento o el que haga sus veces proceden a generar el reporte de seguimiento a través del aplicativo informático del Ceplan.

Este reporte es el producto principal de la etapa de seguimiento a partir del cual se revisa el progreso de las políticas y planes a un determinado momento. **La información que presenta el reporte contrasta lo obtenido (ejecutado) respecto a lo esperado (programado)**, lo que facilita la identificación de alertas sobre el cumplimiento y desempeño de las políticas y planes, cuando estas aún se encuentran en curso.

El reporte de seguimiento tiene tres secciones que se describen a continuación.

**Primera sección:** presenta información de los elementos y sus indicadores aprobados en la etapa de formulación. Los elementos varían según la política o plan, sin embargo, los principales que se presentan en el reporte son:

- **Información de los elementos de la política o plan:** denominación del objetivo estratégico / objetivo prioritario, lineamiento, acción estratégica, servicio, actividad operativa o inversión. Para planes, además, se presenta la prioridad de la ruta estratégica.
- **Información de los indicadores de cada elemento:** denominación del indicador, unidad de organización responsable, línea de base, logros esperados o valores físicos programados (en caso de actividades operativas e inversiones).

**Segunda sección:** Se presentan los valores de seguimiento que fueron registrados como parte del paso 2. Esta sección se va actualizando con los registros periódicos en el aplicativo informático del Ceplan y es aquí donde se presentan ratios de cumplimiento que comparan los valores obtenidos (ejecución) con los logros esperados (programación). A partir de estas ratios el reporte presenta un índice de gestión como medida de desempeño integral a nivel de objetivos de la política o plan.

En esta sección se presenta la siguiente información:

- Valores obtenidos de los indicadores o de la ejecución operativa que se van registrando en el aplicativo informático del Ceplan.
- Ratio de cumplimiento anual o semestral: Avance tipo I.
- Medida de desempeño a nivel de objetivos de la política o plan: Índice de gestión.

## Ratios de cumplimiento

### Avance tipo I

Es una medida de cumplimiento del logro esperado para un determinado año o semestre. Resulta de la ratio entre el valor obtenido (ejecutado) en un determinado año o semestre y el logro esperado (programado) para ese mismo año o semestre.

Toma valores en el rango de 0 a 100, donde 100 refleja cumplimiento total o mayor al esperado.

Esta ratio se emplea para clasificar el cumplimiento de los logros esperados en categorías como alto, medio o bajo, por lo que resulta un insumo de referencia para identificar alertas sobre el progreso de los elementos de la política o plan.

### Medidas complementarias de avance

Verificar el progreso puede requerir otras medidas complementarias al Avance tipo I. Por tal motivo, se recomienda evaluar medidas alternativas que permitan analizar el cumplimiento o desempeño de la política o plan. Una medida alternativa puede ser aquella que permite comparar el último valor del indicador con el valor que presentó en los años previos. Otra medida podría comparar el cambio observado desde la entrada en vigor de la política o plan con el cambio que se esperaba para ese

mismo periodo, desde la línea de base. En el Apéndice se presenta con mayor detalle el desarrollo de esta ratio alternativa al cual se denomina Avance tipo II.

#### **Índice de gestión**

Es una medida de desempeño de la política o plan que refleja la eficacia en el logro de los objetivos prioritarios o estratégicos. Este índice es el resultado de promediar el avance tipo I de los objetivos, ponderando por los niveles de prioridad asignados a estos últimos durante la definición de la ruta estratégica, en la fase de formulación.

**Tercera sección:** describe las alertas que se hayan identificado con relación al progreso de los objetivos, acciones, servicios, actividades operativas e inversiones, según corresponda. Para dicho fin, el reporte presenta un cuadro resumen de semaforización de acuerdo al nivel de cumplimiento de los elementos de la política o plan.

En la Figura 5 se muestra el modelo estándar de reporte de seguimiento para planes estratégicos. En el **Anexo 3** se presentan los formatos de reportes de seguimiento para las políticas nacionales y distintos planes del Sinaplan.

**Figura 5.** Formato estándar de reportes de seguimiento de planes estratégicos

### Tabla de resumen: Semaforización por nivel de cumplimiento tipo 1

Año	[0-75>	[75-95>	[95-100]	ND	Total
Objetivo estratégicos					
Acciones estrategicas					

## Alertas identificadas

Elaboración: DNSE – Ceplan

### Sección 3

## Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso



### En este paso...

- Se examina la información del reporte de seguimiento.
- Se identifican las alertas sobre el progreso de la política o plan.
- Las unidades orgánicas de planeamiento registran las alertas identificadas sobre el progreso de la política o plan.

En este paso los actores a cargo de la ejecución del SyE verifican el progreso de la política o plan a través de la revisión del reporte de seguimiento, centrando el análisis en los resultados que brindan las ratios de cumplimiento, la tabla resumen de semaforización y el índice de gestión. Además, se recomienda realizar otras comparaciones en el tiempo, revisar las tendencias que van tomando los indicadores desde la entrada en vigencia de la política o plan, así como emplear la información cualitativa complementaria que puede haberse recolectado en pasos anteriores.

En base a este análisis, se identifican los elementos de la política o plan que presentan una situación positiva debido a que alcanzaron sus logros esperados o estuvieron muy próximos a lograrlos, los elementos que requiere alguna medida correctiva para eliminar los desvíos moderados que representan riesgos de incumplimiento y aquellos elementos que requieren de medidas inmediatas o un mayor análisis en la etapa de evaluación debido a que presentan desvíos desfavorables significativos o sostenidos durante la implementación<sup>16</sup>.

16 Para ver ejemplos de su aplicación revisar la subsección 6.5 del apéndice.

**Importante:**

Se recomienda que las actividades de revisión y análisis del reporte de seguimiento para la identificación de alertas sea realizado por los actores técnicos encargados de ejecutar el SyE, en coordinación con representantes de las entidades a cargo de la gestión e implementación de la política o plan.

En el caso de planes institucionales, se recomienda priorizar la atención en los objetivos, acciones y actividades operativas e inversiones relacionadas con las funciones sustantivas de la entidad.

Este paso es esencial para tener alertas tempranas sobre la necesidad de tomar medidas correctivas que permitan reforzar la implementación, buscando incrementar la probabilidad de lograr los resultados esperados.

Las alertas identificadas se registran en la tercera sección del reporte de seguimiento (ver Figura 5). Este registro es realizado por las unidades orgánicas de planeamiento o el que haga sus veces, quienes son los encargados de obtener el reporte de seguimiento desde el aplicativo informático del Ceplan y lideran la gestión del proceso de SyE.

Las alertas registradas deberán ser consideradas por el equipo a cargo de la evaluación en la definición de las interrogantes que guiarán la evaluación.

**Figura 6. Semaforización del nivel de cumplimiento de logros esperados**



*Elaboración: DNSE – Ceplan.*

## Etapa 2: Evaluación

Teniendo conocimiento del progreso de la política o plan producto de la etapa de seguimiento, se procede a profundizar el análisis en lo que requiere evidencia para mejorar el cumplimiento o desempeño de la política o plan.

Ello se realiza durante la etapa de evaluación, que sigue los pasos que se presentan en la Figura 7, la cual empieza con la delimitación del alcance de lo que se quiere evaluar y culmina con la elaboración del informe de evaluación que contiene los hallazgos y recomendaciones de mejora.

**Figura 7. Pasos para la evaluación de políticas y planes**



*Elaboración: DNSE -Ceplan*

## Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación

### En este paso...



- Se prioriza lo que requiere evidencia y será abordado con la evaluación
- Se formulan interrogantes de evaluación que orientan y focalizan las temáticas de análisis en cuanto a implementación y resultados

**Importante:** Tener la participación de actores claves para incorporar sus perspectivas y necesidades de evidencia.

Dado los recursos limitados<sup>17</sup>, no siempre se requiere y es posible evaluar todas las dimensiones de una política o plan. Por ello, en el quinto paso los gestores del SyE deben delimitar el alcance del análisis de resultados e implementación que se desarrollará con la evaluación.

Con el propósito de mejorar el cumplimiento de las políticas y planes, se debe priorizar el análisis exhaustivo de los elementos que no están alcanzando los resultados esperados o los productos que no se están entregando según lo planificado, los cuales fueron identificados en las alertas del reporte de seguimiento.

Se recomienda que la delimitación del alcance se realice con la participación de los actores involucrados en la evaluación<sup>18</sup>, quienes puedan definir las principales interrogantes de evaluación sobre las que se necesita evidencia. Estas interrogantes guiarán la evaluación, por lo que se deben priorizar aquellas cuyas respuestas conlleven a contar con recomendaciones para mejorar la implementación y resultados de la política o plan<sup>19</sup>.

17 Financieros, humanos y de tiempo.

18 Para ver mayor detalle sobre la delimitación de los involucrados en la evaluación revisar la etapa preparatoria. Incluir la participación de actores claves en este paso para incorporar sus perspectivas y necesidades de evidencia, aumenta la legitimidad del proceso y las posibilidades de uso de la evaluación.

19 Durante el análisis de los resultados e implementación es muy probable que se evidencien aspectos de diseño que requieren mejora. Por tal motivo, se sugiere considerar desde la planificación de la evaluación la posibilidad de abordar el análisis de posibles aspectos de diseño que podrían estar siendo determinantes.

## Interrogantes de evaluación

Para el establecimiento de preguntas de evaluación se recomienda analizar ciertos atributos que esperamos tengan las intervenciones públicas, reflejados en criterios como eficacia, eficiencia, impacto, sostenibilidad, cobertura, calidad, apropiación, entre otros. El uso de estos criterios es recomendable porque orientan la delimitación de temáticas que se pueden valorar en una política o plan. A continuación, se presentan ejemplos generales de interrogantes que pueden orientar el análisis de evaluación. En la Sección IV se presentan interrogantes orientadoras específicas para políticas nacionales y según tipo de plan.

Criterio	Ejemplos de interrogantes de evaluación
<b>Eficacia</b>	¿En qué medida los mecanismos de implementación de las acciones estratégicas han incidido en el logro de los resultados del plan?
	¿En qué medida los mecanismos de ejecución de la actividad operativa explican el nivel de cumplimiento y cómo puede mejorarse?
<b>Pertinencia</b>	¿En qué medida los servicios de la política nacional están respondiendo a las necesidades de la población beneficiaria?
	¿De qué forma la implementación de la acción estratégica institucional del pliego se ha adecuado al contexto de la población de la Amazonía?
<b>Calidad</b>	¿Cuál es la percepción de la población que recibe el servicio de la política nacional?
	¿En qué medida la provisión de los servicios se está dando acorde a los estándares de calidad establecidos en la política nacional?
<b>Impacto</b>	¿De qué forma las capacidades institucionales han incidido en la calidad de los productos a cargo del pliego?
	¿Qué cambios en los niveles de desnutrición infantil se observan en la población destinataria, desagregada en sexo, etnia, edad; a cinco años de la implementación del Pesem?

**Nota:** Adaptado a partir Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval (2022)

## Paso 6: Definir la metodología de análisis



### En este paso...

- Se identifican las necesidades de información complementaria y se establece la metodología que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación.

Habiendo delimitado el alcance de la evaluación, los responsables técnicos de la ejecución del SyE proceden a identificar las necesidades de información complementaria<sup>20</sup> (cuantitativa o cualitativa) y la estrategia de análisis de datos e información que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación establecidas en el paso anterior.

En este punto será importante:

- Identificar las necesidades de información en base al alcance y las preguntas de evaluación.
- Revisar la información disponible recolectada durante la etapa de seguimiento e identificar información complementaria (cuantitativa o cualitativa) que se necesite para dar respuesta a las interrogantes de evaluación.
- Seleccionar técnicas de recolección para la información complementaria (encuestas, entrevistas, grupos focales, talleres, estudios de caso, panel de expertos, revisión bibliográfica, etc.). De ser posible, es recomendable aplicar más de una técnica.
- Definir la estrategia de triangulación de la información.
- Definir las técnicas de análisis cuantitativo o cualitativo para transformar e interpretar los datos (análisis estadísticos, visualización de datos, correlaciones, regresiones, data mining, proyecciones, análisis de contenido, otras según corresponda).

20 Complementaria a la información que ya se recolectó durante la etapa de seguimiento.

En el **Anexo 5** se presenta una matriz de evaluación que puede ser empleada para relacionar las interrogantes de evaluación con las fuentes de información y las técnicas de recolección requeridas.

La metodología de análisis debe ajustarse a los recursos, capacidades y plazos que se dispongan para la evaluación, de modo que su aplicación sea factible.

La **triangulación de información** es el uso de más de una fuente, teoría o tipo de información para verificar y analizar una temática, realizando verificaciones cruzadas de los resultados obtenidos. Aporta credibilidad, validez y precisión en el análisis, así como una mayor profundidad y alcance comprensivo del objeto de evaluación (Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval, 2022).

Algunos tipos de triangulación son:

- **Triangulación de fuentes:** comparar y contrastar la misma información proveniente de diferentes fuentes (beneficiarios, proveedores de servicios, directivos, decisores políticos, entre otros).
- **Triangulación de técnicas:** comparar y contrastar la recolección de la misma información mediante el empleo de diversas técnicas (entrevistas, encuesta, grupo focal, entre otros).

Para la recolección complementaria de información se puede utilizar diferentes técnicas<sup>21</sup>, cada una tiene enfoques, alcances y limitaciones. Su elección dependerá del contexto, los requerimientos de información y los recursos que se dispongan.

Una forma recomendada es iniciar con la revisión documental, especialmente, aquella generada por los actores con vinculación directa a la implementación o resultados de la política o plan; y complementarlo con la aplicación de entrevistas a expertos, encuestas fuentes de información primaria o ambas técnicas dependiendo de las necesidades de información. No obstante, es preciso advertir que estas técnicas pueden demandar mayores recursos y tiempo. En la Tabla 2 se presentan estas técnicas con los pasos para su aplicación.

• • • • • • • •

<sup>21</sup> Las técnicas de recolección de datos más recurrentes en la literatura son la revisión documental, observación, encuestas, grupos focales, mesas ampliadas, entrevistas, entre otros.

**Tabla 2. Técnicas sugeridas para la recopilación de información en el proceso de seguimiento y evaluación**

Técnica	Descripción	Pasos para su aplicación
<b>1. Revisión documental</b>	<p>Consiste en la revisión y organización de información existente sobre la política o plan y sus respectivos indicadores a partir de fuentes públicas</p>	<p><b>Primero:</b> explorar fuentes confiables, formales y con prestigio reconocido que podrían ser de interés para la evaluación, tales como documentos oficiales, normativas, informes técnicos, reportes, notas periodísticas, libros, revistas, artículos, entre otros.</p> <p><b>Segundo:</b> seleccionar y organizar la información recabada según las interrogantes de evaluación.</p> <p><b>Tercero:</b> verificar si aún existen carencias de información.</p>
<b>2. Entrevistas</b>	<p>Conversación con informantes claves a través de una serie de preguntas que ayudan a conocer su opinión, percepciones, ideas o valores acerca de las temáticas priorizadas en las interrogantes de evaluación</p>	<p><b>Primero:</b> proceder con la identificación de informantes claves para las temáticas de las interrogantes de evaluación (funcionarios, especialistas, investigadores, líderes de opinión, población beneficiaria, entre otros).</p> <p><b>Segundo:</b> preparar un listado de preguntas (guía de pautas) antes de asistir a la entrevista, según el perfil de la persona a entrevistar. De ser posible, evitar aquellas que lleven a dar respuestas con monosílabos<sup>22</sup>.</p> <p><b>Tercero:</b> seleccionar el medio más adecuado para la entrevista considerando las ventajas y limitaciones de cada una de ellas. El medio puede ser de manera presencial o remota, sea a través de llamada telefónica o videollamada. Si se va a grabar la entrevista presencial o virtual, no olvidar de solicitar el permiso del entrevistado.</p> <p><b>Cuarto:</b> clasificar la información recabada de las entrevistas según las interrogantes de evaluación, para luego integrarlas con la información obtenida en la revisión documental o encuestas.</p>

22 Dependiendo de las necesidades de información, los encargados de la ejecución del SyE podrán diseñar una entrevista estructurada, semiestructurada o una entrevista en profundidad. Para mayor detalle sobre estos tipos de entrevistas se recomienda revisar Oxfam (2019), Iberitic (s.f.) y Sineace (2020).

Técnica	Descripción	Pasos para su aplicación
<b>3.</b> <b>Aplicación de encuesta</b>	<p>Consiste en la aplicación de un cuestionario a informantes claves en las temáticas priorizadas con las interrogantes de evaluación</p>	<p><b>Primero.</b> Tomando como base la identificación de actores proveedores de información clave de la etapa preparatoria, proceder a identificar a los actores que pueden brindar información relacionada con las interrogantes de la evaluación.</p> <p><b>Segundo.</b> Elaborar un cuestionario de preguntas centradas, principalmente, en obtener información faltante, ya sea de corte cuantitativo o cualitativo. El cuestionario puede ser elaborado en medios digitales<sup>23</sup> o en formatos impresos; cuyo contenido, idealmente, debe combinar preguntas cerradas y abiertas<sup>24</sup>. Las preguntas deben ser de fácil entendimiento y ordenadas de manera lógica.</p> <p><b>Tercero.</b> Remitir formalmente el cuestionario a los actores identificados solicitando su llenado y remisión dentro de un plazo prudente.</p> <p><b>Cuarto.</b> Clasificar la información recabada de la aplicación de encuesta según las interrogantes de evaluación, para luego integrarlas con la información obtenida en la revisión documental.</p>

*Elaboración:* DNSE – Ceplan.

<sup>23</sup> Entre los programas para crear encuestas en línea se encuentran: Survey Monkey, Google Forms, Typeform, Encuesta.com.

<sup>24</sup> Se dice pregunta cerrada cuando el encuestado solo puede responder a las alternativas que se le ofrecen. Por ejemplo, ¿según su opinión, cual es el tema que el Estado debe priorizar? Alternativas: seguridad ciudadana, seguridad alimentaria o cierre de brecha de infraestructura. En cambio, las preguntas abiertas son aquellas en las que el encuestado tiene libertad para responder con sus propias palabras. Un ejemplo de pregunta abierta podría ser: ¿Cuáles son los factores que dificultan la reducción de la desnutrición crónica infantil?

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados de la política o plan



### En este paso...

- Se recolecta y analiza información aplicando la metodología definida en el paso anterior, dando respuesta a las interrogantes de evaluación.

En este paso, los responsables técnicos de la ejecución del SyE proceden con la recolección de información complementaria. Luego, validan la consistencia de dicha información según la estrategia de triangulación, procesan y analizan aplicando las técnicas seleccionadas e interpretan los resultados dando respuesta a las interrogantes de evaluación. Los hallazgos que se obtienen en este paso permitirán establecer recomendaciones de mejora de la política o plan que se está evaluando.

Es importante señalar que en este paso se requiere la colaboración entre analistas, generadores de datos y autoridades responsables para aclarar preguntas y garantizar resultados oportunos y de calidad (Mideplan, 2017).

### Orientaciones para el análisis de la información

El análisis cuantitativo o cualitativo es un proceso para transformar la información, que permite extraer el conocimiento y llegar a conclusiones relevantes dando respuesta a las preguntas de evaluación.

#### 1. Organización y clasificación de la información

Con la finalidad de realizar el análisis es necesario estructurar la información de manera ordenada y presentarla en forma clara y concisa. En ese sentido, es imprescindible el desarrollo de tablas y figuras.

### ***Tabular y graficar***

Por un lado, las tablas permiten organizar la información con la finalidad de optimizar el análisis. Representan un conjunto de datos estadísticos ordenados en columnas y filas, que permite leer, comparar e interpretar las características de una o más variables (INEI, 2006). Se pueden obtener tablas para los resultados de un indicador, para la combinación de dos o más indicadores, o para la desagregación de los resultados a nivel de ámbitos geográficos, subpoblaciones, por grupos de edad, por género u otro interés.

Por otro lado, en las figuras se utilizan puntos, líneas e imágenes que muestran magnitudes asociadas a una escala de medición a fin de realizar una comparación e interpretación de datos estadísticos (adaptado de INEI, 2009). Es así que las figuras brindan una idea visual sobre el comportamiento de la información que se desea estudiar.

Las figuras más utilizadas son los gráficos de barras, los gráficos de líneas y áreas, los histogramas de frecuencias, los gráficos circulares, pastel o torta, los mapas estadísticos.

### ***Comparar resultados***

Contando con las tablas y figuras que resumen la información, se puede realizar la comparación de resultados. Ejemplos de ello son la comparación de lo obtenido respecto a lo planificado o la comparación de resultados en distintos períodos de gestión.

## **2. Análisis cuantitativo**

El análisis cuantitativo resume información numérica que ha sido recopilada y registrada. Es considerada como una medición objetiva de los hechos sociales, opiniones o actitudes individuales a través de métodos de análisis estadísticos.

Este análisis puede ser descriptivo, que es utilizado para describir y resumir datos cuantitativos; utilizando medidas de tendencia central y dispersión, entre las cuales destacan la similitud (como media, mediana, moda) y de dispersión (como rango y desviación estándar). Asimismo, se puede examinar la evolución de los indicadores a lo largo del tiempo para identificar tendencias, patrones y cambios significativos en el desempeño de la política o plan. Por ejemplo, al comparar los indicadores de acciones y objetivos en diferentes períodos, es posible identificar si se han alcanzado mejoras sostenidas o si ha habido retrocesos en ciertas áreas.

El análisis cuantitativo también puede ser inferencial, para realizar inferencias de una población a partir de una muestra.

### **3. Análisis cualitativo**

El análisis cualitativo tiene como objetivo comprender e interpretar comportamientos, relaciones y situaciones que no pueden ser medidos ni expresados numéricamente, sino que son explicados por las palabras que expresan un sentido lógico, basado en evidencia teórica y empírica.

Esta metodología se centra en la comprensión en profundidad de los procesos, las percepciones y las experiencias relacionadas con la implementación y resultados de la política o plan. Por lo cual implica examinar narrativas, opiniones, percepciones y experiencias de los actores involucrados; información que es recolectada a través de entrevistas, grupos focales o revisión documental. Por ejemplo, en la evaluación de un objetivo estratégico de mejora de la calidad educativa, se podrían realizar entrevistas a docentes, directores escolares y padres de familia para obtener sus opiniones sobre la efectividad de las intervenciones que se van implementando.

En el análisis cualitativo la interpretación de los datos puede ser inductiva, a través del descubrimiento de patrones, temas y categorías; o deductiva, utilizando un marco existente (Linda G., 2009).

## Paso 8: Elaborar el informe de evaluación



### En este paso...

- Se elabora el informe de evaluación que contiene los hallazgos, conclusiones y las recomendaciones.

Considerando los insumos obtenidos en los pasos previos los responsables de la ejecución del SyE elaboran el informe de evaluación, que debe contar con una estructura lógica y contener hallazgos, conclusiones y recomendaciones con base en la información recolectada y analizada sobre la implementación y resultados de la política o plan.

El informe de evaluación constituye el producto principal para comunicar los resultados de la etapa de evaluación y propiciar el uso de las recomendaciones entre las entidades intervinientes (Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval, 2022). Junto con el reporte de seguimiento, es el producto del proceso de SyE donde se plasman las evidencias para conocer en qué medida las intervenciones propuestas funcionan (o no) y qué elementos explican o pueden ayudar a comprender esa situación (el porqué). Como consecuencia, debe contener información pertinente de forma clara sobre lo siguiente:

- ¿Qué se evaluó? y ¿por qué? (alcance e interrogantes de evaluación).
- ¿Cómo se diseñó y realizó la evaluación? (metodología de análisis).
- ¿Qué se descubrió? (hallazgos).
- ¿Qué medidas o acciones se adoptaron para mejorar el desempeño? (seguimiento a la implementación de recomendaciones de evaluaciones previas).
- ¿Qué conclusiones se extrajeron de los hallazgos en relación a las preguntas principales de la evaluación? (Conclusiones).
- ¿Qué se recomienda? (Recomendaciones).

Se sugiere que para la elaboración del informe los plazos tomen en consideración los aspectos administrativos internos de aprobación y las fechas de publicación señaladas en la Sección III de la presente guía, a fin de que se cuente con tiempo suficiente para realizar un adecuado análisis y tener la retroalimentación oportuna por parte de los responsables de la gestión del SyE u otros actores interesados.



**Importante...**

- La frecuencia de la elaboración del informe de evaluación depende del tipo de instrumento que se analice. En el caso de las políticas nacionales, Pesem, PDRC y PDLC, se realiza cada dos años; mientras que para planes institucionales se desarrolla de manera semestral (ver Sección IV).
- Para el caso de las políticas nacionales o planes estratégicos, se realiza un único informe de evaluación que contiene el análisis sobre la implementación y resultados, según el alcance y las preguntas priorizadas.
- El informe de evaluación debe documentar las evidencias concretas<sup>25</sup> que sustentan los resultados alcanzados a nivel de los objetivos y la implementación de la política o plan.

## Contenido general del informe de evaluación

Con la finalidad de estandarizar la estructura de los informes de evaluación de políticas nacionales y planes, en la Tabla 3 se presenta un esquema general de informe.

.....

<sup>25</sup> Declaraciones de hechos basados en el análisis de información objetiva.

**Tabla 3. Estructura general del informe de evaluación<sup>26</sup>**

SECCIÓN	CONTENIDO
<b>Resumen ejecutivo</b>	Síntesis sobre los hallazgos más relevantes del informe de evaluación. Debe permitir una comprensión clara de la situación de la política nacional o plan en términos de sus resultados alcanzados hacia el logro de la situación futura deseada y de las medidas requeridas para mejorar su nivel de implementación.
<b>1. Descripción de la política nacional o plan</b>	Se describe de manera clara y concisa la política o plan que se está evaluando: problema público o situación inicial que motivó su formulación, situación futura que se espera lograr, población objetivo, así como la lógica de intervención que se refleja en sus productos y resultados esperados.
<b>2. Análisis de los resultados de la política o plan</b>	Se presenta el análisis de los resultados (esperados y no esperados) que se van obteniendo a nivel de objetivos. Se profundiza en los objetivos priorizados en la delimitación del alcance de la evaluación y en aquellos que requieran mejor comprensión a nivel de implementación.
<b>3. Análisis de implementación</b>	<p>Se presenta el análisis de la puesta en marcha de la política o plan y se emiten juicios de valor sobre el nivel de cumplimiento de los servicios de política nacional o acciones estratégicas de los planes.</p> <p>Se presenta el análisis de las acciones estratégica o servicios que se hayan priorizado, según corresponda, en cuanto a los recursos asignados, sus procesos de transformación, mecanismos de entrega, procesos de apoyo, entre otros aspectos necesarios para el cumplimiento en la entrega de productos según lo planificado.</p>
<b>4. Conclusiones</b>	En esta sección se presentan juicios de valor sobre los resultados e implementación de la política o plan, y se brinda respuesta a las preguntas de evaluación. Las conclusiones deben concentrarse en las interrogantes de evaluación para la política o plan, y deben ser coherentes con los resultados de los análisis presentados en las secciones 2 y 3 del informe de evaluación.
<b>5. Recomendaciones</b>	Como implicancia de los hallazgos presentados en las secciones 2 y 3, y de las conclusiones, se generan recomendaciones claras, factibles y concretas para mejorar el diseño o implementación de la política o plan (emplear formato de la Tabla 4).
<b>Anexos</b>	Información complementaria adicional pertinente para la política o plan o su evaluación.

26 En la Sección IV se presentan los contenidos específicos sugeridos según política o plan.

## Pautas para la formulación de recomendaciones en el informe de evaluación

Las recomendaciones que surjan del proceso de evaluación y sean incorporadas en el informe de evaluación deben ser pertinentes, útiles y viables, de tal forma que se concreten en acciones de mejora. En tal sentido, las recomendaciones deben:

- Sugerir los cambios más relevantes para dar solución a los problemas identificados en la política nacional o plan. Para ello, se debe priorizar aspectos relacionados con los procesos de implementación de los productos (bienes, servicios o regulaciones), mejoras en el diseño, aspectos relacionados con el seguimiento y evaluación (ver tabla 5).
- Ser factibles e implementables en el corto o mediano plazo, sin excederse del horizonte de vigencia de la política o plan.
- Tener un responsable claramente definido (entidad o unidad de organización) a quien va dirigida la recomendación, que dispone de recursos y facultades para llevarlas a cabo. Donde corresponda, podría llegar a ser una unidad de organización dentro de una unidad ejecutora.
- Ser resultado de la consulta o discusión con actores claves (especialistas, ejecutores, unidades responsables, etc.) para asegurar su relevancia técnica.

Las recomendaciones deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de los hallazgos y conclusiones<sup>27</sup>. Para fines prácticos, se puede referenciar la sección del informe o señalar el numeral de la conclusión del que deviene la recomendación. Además, se deben operativizar en términos de ¿quién debe hacer?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?

Para considerar las pautas anteriores, la formulación de recomendaciones debe realizarse empleando la Tabla 4, la cual debe incorporarse en la sección 5 del informe de evaluación.

**Tabla 4. Matriz de recomendaciones**

Nº	Aspecto de mejora <sup>28</sup>	Recomendación	Unidad de organización responsable	Plazo

.....

27 Por tal motivo, se formulan recomendaciones para los elementos analizados exhaustivamente durante evaluación, no necesariamente para cada uno de los elementos de la política o plan.

28 Ver Tabla 5 para priorizar los posibles aspectos de mejora en función a los hallazgos obtenidos con la evaluación. No necesariamente se abarcan los tres tipos de aspectos sugeridos, salvo que los hallazgos y conclusiones así lo requieran.

Las recomendaciones deben conllevar a acciones a ejecutarse en un **plazo máximo de 12 meses en el nivel institucional y hasta 24 meses para el caso de políticas nacionales, planes sectoriales y planes territoriales.**

En la Tabla 5 se presentan tipos de aspectos de mejora sugeridos para establecer las recomendaciones. Los aspectos de mejora que se incorporen en las recomendaciones dependen directamente de los hallazgos y conclusiones resultante de la evaluación. Dependiendo de la evidencia generada, algunas evaluaciones requerirán establecer recomendaciones relacionadas a solo un aspecto, otras evaluaciones a dos o incluso a los tres aspectos.

**Tabla 5. Tipos de aspectos de mejora sugeridos para incluirse en las recomendaciones**

<b>Implementación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos)</li> <li>• Actividades o procesos de transformación de recursos para obtención de productos (bienes, servicios o regulaciones) destinados a la población objetivo</li> <li>• Actividades o procesos de distribución o entrega de productos</li> <li>• Procesos de apoyo</li> <li>• Mecanismos de coordinación entre responsables de la ejecución o entrega de productos en distintos niveles de gobierno</li> <li>• Regulaciones requeridas para la entrega de productos</li> <li>• Focalización de la población objetivo de los productos</li> </ul>
<b>Diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejoras en la pertinencia y coherencia entre los elementos de la política nacional o plan.</li> <li>• Mejoras en los indicadores.</li> <li>• Ajustes en logros esperados de periodos aún no ejecutados.</li> <li>• Reformular, reprogramar o inactivar alguna AO para fortalecer la implementación de la AEI.</li> </ul>
<b>Seguimiento y evaluación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del sistema de recojo de información que coadyuve en los procesos de seguimiento y evaluación.</li> <li>• Mecanismos para el seguimiento de la implementación de recomendaciones de los procesos de evaluación.</li> </ul>

*Elaboración: DNSE.*

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

Habiendo elaborado los reportes de seguimiento e informes de evaluación, que contienen medidas de acción para implementar las recomendaciones basadas en evidencia para mejorar la política o plan, los siguientes pasos consisten en comunicar y difundir esos resultados, y propiciar su uso en la implementación y diseño de las políticas y planes.

En los siguientes pasos, se busca asegurar que los resultados del proceso de SyE sean comprendidos y utilizados por las diversas partes interesadas en la política o plan.

**Figura 8. Pasos para la gestión de la evidencia**



*Elaboración: DNSE – Ceplan.*

## Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE



### En este paso...

- La unidad orgánica de planeamiento o la que haga sus veces aprueba formalmente el reporte de seguimiento.
- El reporte de seguimiento e informe de evaluación aprobados son remitidos a los titulares de las entidades responsables de la implementación de la política nacional o plan, para su conocimiento, análisis de las recomendaciones de las que son responsables y establecimiento de acciones que implementan dichas recomendaciones.
- Se comunican y difunden los resultados del SyE a través de canales complementarios

### Aprobación de los reportes de seguimiento e informes de evaluación

Los productos resultantes del proceso de SyE son los reportes de seguimiento e informes de evaluación descritos en los pasos 3 y 8. Como se vio, estos son los medios principales para comunicar las evidencias sobre el progreso y las mejoras requeridas en las políticas y planes. En consecuencia, los encargados de la gestión del proceso de SyE deben asegurar la calidad de estos productos y materializar su conformidad a través de su aprobación.

La aprobación de los reportes de seguimiento e informes de evaluación implica revisar cuidadosamente la calidad de la información, procurando que los resultados contenidos en dichos productos estén respaldados por evidencia y respondan a las necesidades de información para mejorar la política o plan. También implica verificar que el documento tenga una estructura y formato coherentes, que la redacción sea clara, que los hallazgos obtenidos se presenten de manera adecuada y que las recomendaciones tengan carácter práctico. Todo esto se hace con el propósito de que la información proporcionada contribuya a la toma de decisiones para mejorar la gestión de la política o plan en análisis.

Se recomiendan las siguientes acciones para la aprobación formal de los reportes de seguimiento e informes de evaluación, una vez que su elaboración haya sido concluida por parte de los encargados técnicos:

1. Los gestores del SyE revisan y validan el reporte de seguimiento e informe de evaluación. Durante la revisión es recomendable involucrar a otras partes interesadas, como las entidades que serán encargadas de implementar las recomendaciones.
2. Tras esta validación, el equipo gestor remite los productos a la unidad orgánica de planeamiento, o el que haga sus veces, cuyo funcionario a cargo aprueba formalmente el reporte de seguimiento y el informe de evaluación.
3. En señal de aprobación, dichos productos deben contar con la firma digital o sello y firma manuscrita del funcionario que dirige la instancia competente.



#### Importante...

Con fines de simplificación administrativa, se recomienda que la aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación sea en un solo proceso.

## Publicación en el PTE

La unidad orgánica de planeamiento o el que haga sus veces, gestiona la publicación del reporte de seguimiento y el informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar<sup>29</sup>, en los plazos establecidos en la Sección III de la presente guía.

### Publicación de reportes e informes en el Portal de Transparencia estándar

En cumplimiento del marco legal vigente en materia de transparencia de la gestión pública, los reportes de seguimiento, informes de evaluación y matrices de compromiso de políticas nacionales y planes deben ser publicados en los portales de transparencia estándar (PTE).

Para políticas nacionales, planes estratégicos sectoriales y territoriales, en los períodos que corresponda hacer evaluación se puede optar entre publicar el reporte de seguimiento e informe de evaluación de manera independiente o consolidar ambos documentos en uno solo.

En el primer caso, la publicación debe realizarse de manera secuencial, dentro de los plazos correspondientes. Primero se publica el reporte de seguimiento en el PTE y luego, en un momento posterior, el informe de evaluación. En este último se inserta como anexo el enlace de publicación del reporte de seguimiento.

En el segundo caso, el reporte de seguimiento se incluye como parte del anexo del informe de evaluación y este documento consolidado se publica en el PTE.

### Registro del enlace de publicación en el aplicativo informático del Ceplan

Luego de la publicación en el Portal de Transparencia Estándar (PTE), los enlaces de publicación deben ser registrados en el aplicativo informático del Ceplan en los módulos correspondientes según tipo de política o plan.

29 El Portal de Transparencia Estándar es el canal digital de información estandarizada e integral de las entidades públicas que tiene como finalidad facilitar el acceso a la información sobre el uso de los recursos públicos y sobre la gestión institucional, incrementando los niveles de transparencia (Resolución Directoral n.º 11-2021-JUS/DGTAIPD).

## Difusión de los resultados del seguimiento y evaluación

Tras la aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación, se procede con la comunicación y difusión de los resultados del SyE buscando que las medidas de acción para implementar las recomendaciones que resultaron de este proceso se usen en la toma de decisiones y se incorporen efectivamente en la mejora continua de las políticas y planes.

Por tal motivo, los gestores del SyE deben remitir el reporte e informe de evaluación aprobados a los titulares de las entidades, órganos consultivos<sup>30</sup>, ministerios intervenientes, pliegos involucrados y demás instancias participantes en la implementación de la política nacional o plan, según sea el caso; para su conocimiento, análisis de las recomendaciones de las que son responsables y establecimiento de acciones que implementen dichas recomendaciones.

De manera complementaria, existe una variedad de canales para comunicar y difundir los resultados del SyE<sup>31</sup>. Para ello es recomendable establecer una estrategia desde el inicio del proceso de SyE que considere los recursos requeridos, según los actores a los que se espera dirigir los resultados, quienes fueron identificados durante la planificación de las actividades (etapa preparatoria)<sup>32</sup>.

En el caso de los planes territoriales, se pueden aprovechar espacios de discusión que cuentan con la participación de diversos actores con interés en el plan, como las audiencias públicas de rendición de cuentas<sup>33</sup>.

.....

30 Los órganos consultivos a nivel ministerial son las comisiones consultivas, a nivel de entidades adscritas son los consejos directivos y los consejos consultivos, y a nivel subnacional se refieren a los Consejos Regionales, Consejos de Coordinación Regional/ Provincial/ Distrital o Concejos Municipales.

31 Medios escritos, las presentaciones (reuniones presenciales o virtuales), los medios audiovisuales, las redes sociales, entre otros.

32 En base a sus intereses, expectativas y su nivel de involucramiento en la política o plan.

33 De acuerdo con la Defensoría del Pueblo (2018), la rendición de cuentas no solo implica informar acerca de la ejecución presupuestal, como un tema aislado y meramente numérico, sino que esta debe ser información articulada y vinculada al cumplimiento de los objetivos y metas del PDC. Por ejemplo, con relación a la gestión de riesgo de desastres contemplado en los PDC, se debe informar en la rendición de cuentas cuánto presupuesto se ha destinado para su implementación, qué proyectos se han ejecutado, y cuáles son los avances o dificultades en cuanto a los objetivos que persigue.

## Reportes gerenciales para difusión de los resultados del SyE

Con fines de proporcionar a los tomadores de decisión información altamente relevante de forma resumida y visual, el equipo técnico de SyE puede elaborar un reporte gerencial de seguimiento que sintetiza la información contenida en el reporte de seguimiento de la política nacional o plan estratégico (ver ejemplo en el Anexo 4). De modo similar, un reporte gerencial de evaluación que muestre gráficamente los resultados de la evaluación, acompañado de los principales resultados, intervenciones destacadas y recomendaciones para la mejora (ver ejemplo en el Anexo 4). Se recomienda que estos documentos complementen a los reportes de seguimiento e informes de evaluación de las políticas nacionales o planes estratégicos en el proceso de difusión.

En períodos en los que corresponda realizar el reporte de seguimiento y el informe de evaluación, se puede considerar emitir un solo tipo de reporte gerencial, el de evaluación.

## Estrategia de difusión según actores interesados

Teniendo en consideración el interés, influencia y relevancia de aquellos actores interesados en los resultados del SyE (identificados en la etapa preparatoria) se recomienda organizar la difusión de la evidencia de manera que se comuniquen los resultados del proceso de forma adecuada. Para ello se pueden abordar los siguientes aspectos:

- **Clasificación de audiencias:** clasificar los actores clave a quienes se espera difundir los resultados del SyE teniendo en cuenta sus intereses, influencia y relevancia.
- **Mensaje claro y relevante:** desarrollar un mensaje claro y relevante que comunique de manera efectiva los hallazgos, conclusiones y recomendaciones del SyE a cada audiencia identificada. Este mensaje deberá adaptarse según las necesidades y características específicas de cada grupo de interés.
- **Plataformas de comunicación:** seleccionar las plataformas de comunicación más adecuadas para llegar a cada audiencia clave. Esto puede incluir medios tradicionales (prensa, televisión, radio), plataformas en línea (sitios web, redes sociales) y eventos presenciales (conferencias, talleres, reuniones públicas).

- **Contenido a desarrollarse:** definir otros tipos de contenido que puedan ser relevantes para las audiencias identificadas. Esto puede incluir infografías, notas de prensa, videos explicativos, casos de estudio, testimonios de beneficiarios, entre otros.
- **Calendario de difusión:** establecer un calendario detallado que especifique los momentos y canales de difusión de la información generada por el SyE. Este calendario debe ser flexible para adaptarse a cambios en el proceso de SyE y a eventos externos relevantes.
- **Seguimiento a la difusión:** definir la forma en la que se verificará la efectividad de la difusión de los resultados del SyE. Esto puede incluir indicadores de alcance, participación y retroalimentación de las audiencias clave, así como mecanismos para ajustar la estrategia de difusión según sea necesario.

## Paso 10. Elaborar matriz de compromisos



### En este paso...

- Las entidades responsables de la implementación de la política o plan elaboran matrices de compromisos con acciones concretas y plazos de ejecución para implementar las recomendaciones del informe de evaluación.

### Matriz de compromisos

Tras la recepción del reporte e informe de evaluación, la entidad o unidad responsable revisa y analiza las recomendaciones que se encuentran bajo su responsabilidad, con el fin de priorizar y establecer las acciones clave (factibles) que implementan dichas recomendaciones. Debe estar claro cuáles son las recomendaciones que pueden ser implementadas en el corto y mediano plazo. Por tal motivo, es adecuado que este análisis se realice involucrando de manera participativa, a través de sesiones de trabajo o talleres, a los diversos actores internos, tanto técnicos como tomadores de decisión y otras partes que están involucradas en la implementación de las recomendaciones propuestas (Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval, 2022).

Culminado este análisis, los titulares de las entidades responsables de implementar las recomendaciones deben remitir a la unidad orgánica de planeamiento a cargo de la gestión del proceso de SyE, o al que haga sus veces, la matriz que contiene las acciones y plazos correspondientes que se compromete a ejecutar para implementar las recomendaciones (ver Tabla 6). La matriz de compromisos representa el tercer producto más importante del SyE.

## Tabla 6. Matriz de compromisos

### Política / Plan evaluado:

Compromisos							Seguimiento	
Nº	Aspecto de mejora (*)	Recomendación (*)	Acción clave	Medio de verificación	Entidad / unidad de organización responsable	Plazo	Estado de cumplimiento	Comentario
1								
2								

(\*) Información que proviene de la matriz de recomendaciones del informe de evaluación.

La matriz de compromisos se establece en concordancia directa con las recomendaciones resultantes de la evaluación, por ello las primeras columnas reproducen los aspectos de mejora y recomendaciones del informe de evaluación y a cada una se le asigna acciones clave que concretan su implementación.

Para verificar el grado de cumplimiento se recomienda establecer medios de verificación (informes, reportes internos, actas, métricas o estadísticas, etc.). Asimismo, debe indicarse la unidad de organización encargada de ejecutar la acción comprometida.

Deben establecerse plazos de tiempo en que se espera haber ejecutado la acción clave. Puede establecerse en término de meses, semestres o años, guardando consistencia con el plazo de la recomendación, por lo que **no debe superar los doce meses en el caso de planes institucionales y 24 meses en el caso de políticas nacionales, planes sectoriales o planes territoriales.**

El seguimiento de las acciones se informa en el siguiente proceso de evaluación registrando información en las dos últimas columnas de la matriz de compromisos donde se reporta el estado de cumplimiento, indicando alguna de las siguientes categorías:

- **En proceso:** si la acción clave se ha comenzado a implementar.
- **No iniciado:** la acción clave no ha comenzado a implementarse.
- **Completado:** la acción clave ha sido implementada por completo según el plazo.

Se sugiere reportar mayor detalle sobre el estado de cumplimiento de las acciones claves en la columna comentarios de la matriz en la Tabla 6.

## Aprobación y publicación en el PTE

Luego de consolidar todos los compromisos de acciones para implementar las recomendaciones del informe de evaluación, la unidad orgánica de planeamiento o el que haga sus veces, gestiona la aprobación y publicación de la matriz de compromiso consolidada en el Portal de Transparencia Estándar, aplicando los pasos de aprobación y publicación realizados para el informe de evaluación.



En el caso de políticas nacionales, Pesem y PDC, las matrices de compromiso deben ser publicadas como máximo **dos meses posteriores** al plazo de publicación del informe de evaluación. En el caso del PEI, como máximo un **mes posterior** al plazo de publicación del informe de evaluación (ver Sección III).

## Paso 11: Incorporar los resultados del SyE

Como último paso del proceso de SyE, las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos reflejan estas medidas en sus planes institucionales o en otro instrumento que asegure su correspondiente ejecución.

El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación de la política o plan debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6 del paso 10), informando en las columnas referidas al estado de cumplimiento y comentarios.





# PLAZOS PARA LOS REPORTES DE SEGUIMIENTO E INFORMES DE EVALUACIÓN<sup>34</sup>

Como se ha señalado previamente, los principales productos del proceso de seguimiento y evaluación son el reporte de seguimiento, el informe de evaluación y su correspondiente matriz de compromisos para implementar las recomendaciones resultantes del proceso. Asimismo, como se mencionó en los pasos 9 y 10, estos productos deben ser publicados en el Portal de Transparencia Estándar (PTE) y registrar esos enlaces de publicación en el aplicativo informático del Ceplan, según corresponda.

La publicación del reporte de seguimiento para las políticas nacionales, planes estratégicos sectoriales multianuales (Pesem) y planes de desarrollo concertados (PDC), se realiza con frecuencia anual. En el caso de los planes estratégicos institucionales (PEI) y planes operativos institucionales (POI), se realiza de forma semestral y anual.

En cuanto a la evaluación, en el caso de políticas nacionales, Pesem y PDC, la publicación del informe y su matriz de compromisos se realiza cada dos años. Mientras que, para el caso de planes institucionales se publica un único informe PEI-POI y su matriz de compromisos de manera semestral y anual.

.....

<sup>34</sup> En lo que concierne a las políticas nacionales y planes del Sinaplan que se encuentran catalogados como información de acceso restringido conforme a la Ley n.º 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, los reportes de seguimiento e informes de evaluación que se originen de estos deberán ser tratados de la misma forma.

**Tabla 7. Frecuencia de publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación**

<b>Tipo de instrumento</b>	<b>Frecuencia de publicación</b>	
	<b>Reportes de seguimiento</b>	<b>Informe de evaluación y matriz de compromisos</b>
Plan Operativo Institucional	Semestral Anual	Semestral (AEI)
Plan Estratégico Institucional	Semestral (AEI) Anual (OEI y AEI)	Anual (OEI y AEI)
Planes Estratégicos Sectoriales Multianuales	Anual	Bienal
Planes de Desarrollo Concertados	Anual	Bienal
Políticas Nacionales	Anual	Bienal

*Elaboración:* DNSE – Ceplan.

## Remisión de los reportes de cumplimiento de política nacional

Para el caso de políticas nacionales, los ministerios rectores o conductores, a través de su máxima autoridad administrativa, deben remitir al Ceplan hasta el 15 de junio de cada año el reporte de cumplimiento, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 25 del Decreto Supremo n.º 029-2018-PCM y sus modificatorias.

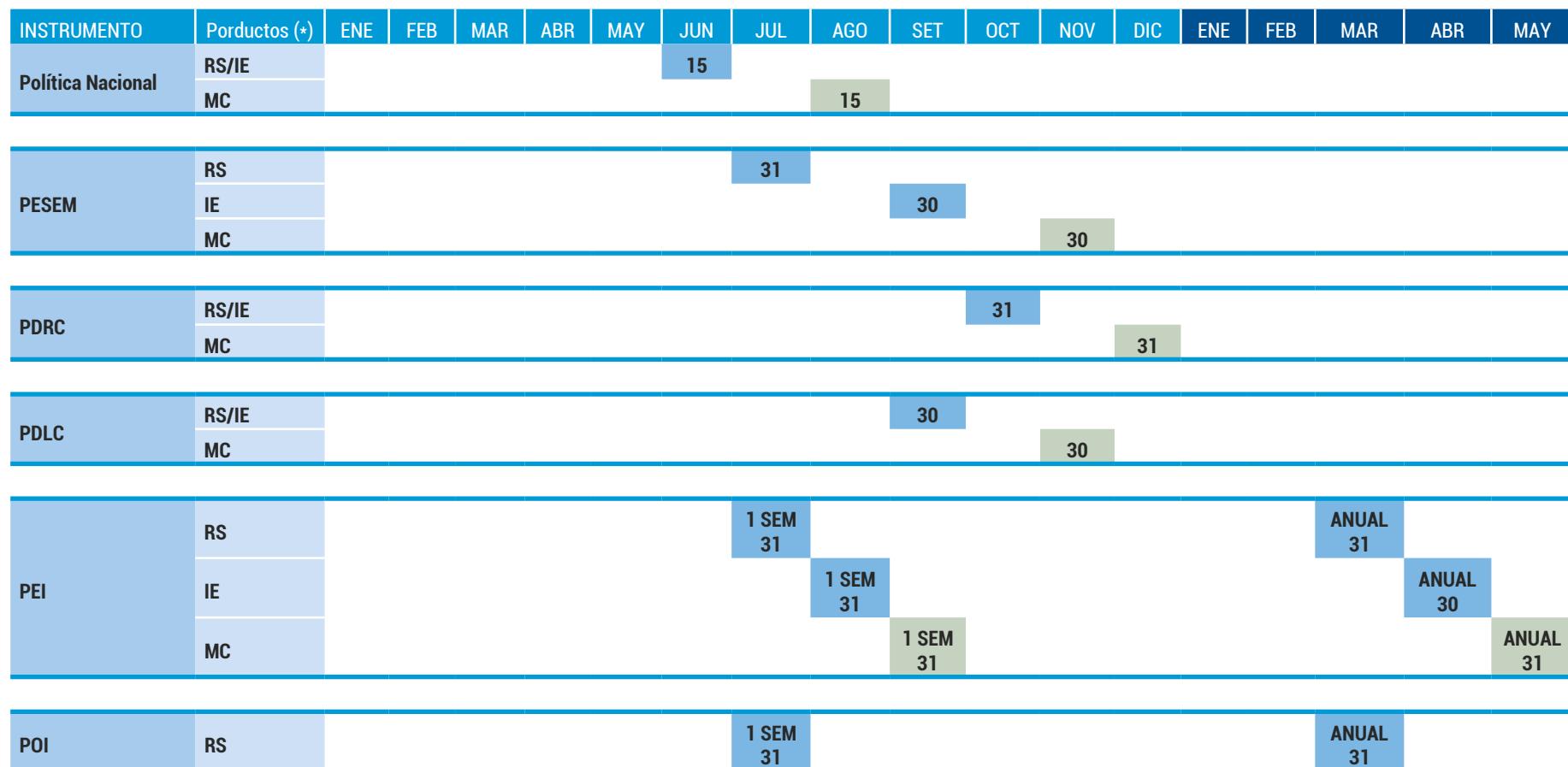
Ceplan consolida los reportes de cumplimiento remitidos por los ministerios y realiza un informe anual para su remisión al presidente de la república y a la Presidencia del Consejo de Ministros.

El informe anual se publica en el portal web del Ceplan así como en el Portal de Transparencia Estándar de cada uno de los Ministerios competentes.

La Figura 9 muestra los plazos para la publicación de los reportes de seguimiento e informes de evaluación con sus respectivas matrices de compromiso. Como se observa, salvo en el caso de planes institucionales y sectoriales, los plazos de publicación de los reportes de seguimiento e informes de evaluación coinciden. Sin embargo, en los años que corresponda elaborar informes de evaluación, se recomienda que el reporte de seguimiento sea elaborado con al menos dos meses de anticipación al plazo establecido en la Figura 9; mientras que su publicación puede hacerse de manera consolidada con el informe de evaluación.

Teniendo en cuenta el tiempo requerido para difusión y discusión de las recomendaciones resultantes de la evaluación entre distintos actores, la publicación de las matrices de compromiso puede realizarse en un momento posterior a la publicación del informe de evaluación, en los plazos establecidos en la Figura 9.

**Figura 9. Plazos de publicación del reporte de seguimiento, informe de evaluación y matriz de compromisos**



RS: Reporte de seguimiento

IE: Informe de evaluación

MC: Matriz de compromisos

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

## **Primer reporte de seguimiento**

Para la elaboración del primer reporte de seguimiento de políticas nacionales, Pesem y PDC, el periodo de implementación desde la entrada en vigor de la política o plan debe cubrir al menos un año calendario completo (enero – diciembre). En caso contrario, el primer reporte de seguimiento podrá presentarse a partir del siguiente plazo establecido por el Ceplan, en donde se reportará información desde la entrada en vigor del instrumento.

Similar criterio aplica para el primer reporte de cumplimiento de políticas nacionales.

En el caso del PEI, el periodo de implementación desde la aprobación del plan debe cubrir al menos un semestre completo.

## **Primer informe de evaluación**

Para la elaboración del primer informe de evaluación de políticas nacionales, Pesem y PDC, el periodo de implementación desde la entrada en vigor de la política o plan debe cubrir al menos dos años calendario completo (enero – diciembre). En caso contrario, el primer informe de evaluación podrá presentarse en el siguiente plazo establecido por el Ceplan y debe abarcar el periodo desde la entrada en vigor del instrumento.

En el caso del PEI, el periodo de implementación desde la aprobación del plan debe cubrir al menos un semestre completo.

## **Informe de evaluación de cierre**

En caso de que una política nacional, Pesem o PDC vaya a ser actualizado o reemplazado por una nueva estrategia, debe contar con una evaluación de cierre que contenga el análisis, como mínimo, hasta el cierre del año previo al inicio del nuevo proceso de formulación, según las disposiciones del Ceplan. Las recomendaciones de este informe deben retroalimentar el nuevo proceso de formulación, dando cuenta de los temas relevantes que siguen vigentes para ser priorizados en la estrategia nueva o actualizada.

## **Evaluaciones colaborativas o externas en el marco del PEDN al 2050**

En el marco de las evaluaciones del PEDN al 2050, el Ceplan seleccionará políticas nacionales en las que podrá participar colaborativamente en la gestión y ejecución de los procesos de evaluación, o que serán objeto de evaluaciones externas. Esta decisión será comunicada a los ministerios rectores o conductores, según corresponda, de acuerdo con las disposiciones que establezca el Ceplan.

## **Actualización de plazos y productos según disposiciones del Ceplan**

De manera excepcional y previo análisis técnico, los plazos y productos del seguimiento y evaluación podrán ser ajustados para todos o un grupo menor de políticas y planes. Esta decisión será comunicada según las disposiciones que establezca el Ceplan.





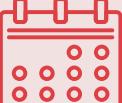
## SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN SEGÚN POLÍTICA Y PLAN

En esta sección se presentan los pasos para ejecutar el proceso de SyE según cada política y plan del Sinaplan. Es importante tener en cuenta que los productos, estructuras de reporte e informes, responsabilidades, frecuencias y plazos son obligatorios, mientras que otros lineamientos presentados pueden ser adaptados a la realidad y necesidad de cada entidad<sup>35</sup>.

.....

35 Si se requiere conocer mayor desarrollo conceptual de los pasos, puede revisarse la Sección II donde se presenta la ruta general del proceso de SyE.

## 4.1 Políticas nacionales

Producto	Frecuencia	Plazo	Involucrados
 <ul style="list-style-type: none"><li>• Reporte de seguimiento</li><li>• Informe de evaluación</li><li>• Reporte de cumplimiento</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>• Seguimiento: <b>Anual</b></li><li>• Evaluación: <b>Cada dos años</b></li></ul>	 <b>15 de junio</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>• Alta Dirección del ministerio conductor o rector</li><li>• Órgano responsable de conducir la política nacional</li><li>• Unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor o rector</li><li>• Unidades de organización responsables de objetivos, servicios e indicadores</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Matriz de compromisos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Cada dos años con la evaluación</li></ul>	<b>15 de agosto</b>	

### Etapa preparatoria: Identificación de actores claves para el SyE<sup>36</sup>

En esta etapa se identifican los actores claves para gestión, ejecución y difusión del proceso de SyE de la política nacional. Asimismo, se planifican las actividades considerando la frecuencia y plazos del proceso<sup>37</sup>.

.....

36 En caso haya una estructura ya aprobada para el SyE, como en algunas políticas nacionales cuyo decreto supremo de aprobación señala explícitamente los procedimientos y responsables para el SyE, la gestión y ejecución del SyE debe ceñirse a dichas disposiciones. Lo mismo aplica en caso se tengan competencias funcionales ya definidas en materia de SyE.

37 Para mayor detalle de la frecuencia y plazos de publicación de los productos del SyE revisar el paso 10 de esta sección o la Sección III donde se presentan los plazos para las políticas nacionales y planes del Sinaplan.

- **Responsables de la gestión del proceso de SyE**

La unidad de organización responsable de la conducción de la política nacional, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento del ministerio rector o conductor, o el que haga sus veces de acuerdo a su competencia funcional, lidera la gestión del proceso de SyE de la política nacional. Además, se recomienda incorporar la participación de otros actores claves como los titulares o tomadores de decisión de las unidades de organización responsables de los objetivos, servicios e indicadores de la política nacional.

Los gestores del SyE de políticas nacionales se encargan de planificar, acompañar, coordinar y supervisar la ejecución y calidad del SyE. En las distintas etapas deben promover la participación de diversos actores claves. Son quienes validan los productos resultantes del proceso y se encargan de gestionar el uso de la evidencia presentada en dichos productos.

Para la planificación de actividades los gestores del proceso pueden emplear el formato de plan de trabajo que se presenta en el **Anexo 1**.

### **Caso: Política Nacional Contra las Drogas al 2030 (D.S. n.º 192-2020-PCM)**

La Presidencia del Consejo de Ministros tiene a su cargo la rectoría de la Política Nacional Contra las Drogas al 2030 y la conducción está a cargo de la Comisión Nacional para el Desarrollo Vida sin Drogas (Devida). En ese marco, la gestión del SyE de la política nacional es liderada por Devida, en coordinación con la Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la PCM.

- **Responsables técnicos de la ejecución del SyE**

Para poner en marcha las actividades de SyE se requiere de la participación de actores con perfil técnico, con experiencia y conocimientos para la recolección, análisis e interpretación de información relacionada con la implementación y resultados de la política nacional<sup>38</sup>.

Por tal motivo, se recomienda que la ejecución del SyE esté a cargo de representantes técnicos de los gestores del SyE, con el acompañamiento de las unidades de políticas o las unidades especializadas de seguimiento y evaluación.

También se sugiere la participación de otros representantes técnicos de las unidades de organización responsables de los objetivos prioritarios, servicios o indicadores de la política nacional, con el soporte y asistencia de sus unidades orgánicas de planeamiento.

• • • • •

<sup>38</sup> En la descripción conceptual de la etapa preparatoria de la Sección II se describen las actividades que desarrolla el grupo técnico a cargo de la ejecución del SyE.

Es recomendable que estos actores sean parte de un grupo de trabajo técnico para ejecutar las actividades del proceso.

### • **Actores claves para proveer información**

Como parte de la planificación del proceso de SyE de la política nacional, se debe identificar los actores claves que pueden brindar información relevante para la generación de evidencia. Para ello, los responsables de la gestión del SyE identifican las partes interesadas en la implementación o resultados de la política nacional, como:

- Representantes políticos y técnicos de las unidades responsables de la rectoría o conducción de la política nacional
- Tomadores de decisión responsables de los objetivos prioritarios
- Funcionarios y técnicos de entidades responsables de la provisión de servicios
- Unidades responsables de los indicadores de la política nacional
- Población objetivo de la política nacional

### • **Actores interesados en los resultados del SyE**

Desde el inicio del proceso es importante identificar a los actores con algún interés en los resultados del SyE. Ello permitirá organizar la estrategia de difusión de manera que se comuniquen eficazmente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones. Entre otros actores, podrían ser funcionarios de Alta Dirección y órganos de línea, ciudadanos directa o indirectamente beneficiados por la política nacional, interesados externos (como organizaciones de la sociedad civil, empresas, grupos comunitarios, sindicatos, otros actores no gubernamentales y medios de comunicación) o la comunidad académica.

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso de SyE de la política nacional, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

### **Caso: Principales partes interesadas en el proceso de SyE de la Política Nacional Contra las Drogas al 2030**

- Responsables de la rectoría y conducción: Alta dirección de la PCM, Oficina General de Planeamiento y Presupuesto de la PCM, Comisión Nacional para el Desarrollo y Vida sin Drogas (Devida).
- Involucrados en la implementación: PCM, Devida, Enaco, Midagri,

Produce, Mincetur, MEF, Cofide, Agrobanco, Concytec, institutos tecnológicos, Minsa, Sunat, Mindef, Osinergmin, Poder Judicial, MINJUSDH, Minedu, MIMP, centros de investigación públicos y privados, gobiernos regionales y locales de las zonas estratégicas de intervención.

- Población beneficiaria: Población de los distritos de las zonas estratégicas de intervención (ZEI).
- Otra población que se ve involucrada: población aledaña a las ZEI.
- Otros actores interesados: Cooperación internacional, organizaciones de la sociedad civil interesadas en que se logre controlar los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas.

## Etapa 1: Seguimiento

### Paso 1: Recopilación y sistematización de información

#### • Recopilación

Las unidades de organización responsables de indicadores de objetivos prioritarios e indicadores de cobertura y calidad de servicios se encargan de obtener los datos e información necesaria de las fuentes y base de datos pertinentes establecidas en las fichas técnicas, calcular valores de los indicadores y, de ser necesario, recopilar información complementaria de tipo cualitativa que permita comprender el progreso de la política nacional.

#### • Sistematización

Las unidades de organización responsables de cada indicador organizan y sistematizan la información recopilada para su validación y registro.

### Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos

#### • Validación:

Las unidades orgánicas de planeamiento de los pliegos o el que haga sus veces, en coordinación con los responsables de los indicadores, verifican la calidad de la información, previo a su registro.

- **Registro:**

*Las unidades de organización responsables de los indicadores de objetivos prioritarios y servicios registran en el aplicativo informático de Ceplan la información validada. Este registro se realiza dentro del plazo establecido por las unidades orgánicas de planeamiento de sus pliegos quienes, a su vez, coordinan con los responsables gestores del SyE de la política nacional.*

- **Frecuencia:**

El registro de los valores obtenidos de la política nacional se realiza con frecuencia anual.

### **Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento**

- **Reporte:**

*La unidad orgánica de planeamiento o el que haga sus veces, del ministerio a cargo de la política nacional genera desde el aplicativo informático del Ceplan el reporte de seguimiento de políticas nacionales, según el modelo de la Figura A1 del Anexo 3, que incluye información de objetivos prioritarios, lineamientos, servicios, indicadores, responsables, estándares para los indicadores de calidad, valores esperados, valores obtenidos, ratios de cumplimiento, índice de gestión y una sección de alertas.*

### **Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso**

*Los responsables técnicos que ejecutan el SyE de la política nacional revisan la información del reporte de seguimiento y en base al análisis de las ratios de cumplimiento, los resultados del índice de gestión, tendencias e información complementaria cualitativa, identifican alertas sobre el progreso de la política nacional. En este paso, se recomienda la participación de los responsables de los indicadores, así como representantes de las entidades a cargo de la gestión e implementación de la política nacional<sup>39</sup>.*

*La unidad orgánica de planeamiento del ministerio a cargo de la política nacional o el que haga sus veces, en coordinación con la unidad de organización que conduce la política nacional, registra dichas alertas en la sección correspondiente del reporte de seguimiento.*

.....

39 En la Sección 6.5 se presenta ejemplos sobre la identificación de alertas.

## Etapa 2: Evaluación

### Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación

Los responsables de la gestión del SyE delimitan el alcance del análisis de la evaluación priorizando las alertas identificadas en la etapa de seguimiento. Según las necesidades de evidencia, se puede delimitar la evaluación a un subgrupo de elementos (objetivos, lineamientos, servicios) de la política nacional. Podría también delimitarse por el ámbito geográfico en el que se centrará el análisis, por ejemplo, la implementación de servicios en la Amazonía, en las zonas fronterizas u otro grupo de departamentos. En cualquier caso, la delimitación debe considerar las necesidades de evidencia y los recursos para llevar a cabo la evaluación.

#### Ejemplo de interrogantes para delimitar el alcance de la evaluación:

- ¿Cuáles son los aspectos clave de la implementación de la política que requieren mayor atención y análisis?
- ¿Qué aspectos de la política nacional han mostrado alertas o problemas durante el seguimiento y requieren un análisis más detallado?

Asimismo, en este paso se definen las interrogantes que guiarán la evaluación y permitirá identificar las necesidades de evidencia en el siguiente paso.

#### Ejemplo de interrogantes para guiar la evaluación:

- ¿Cuál ha sido el impacto de la política nacional en la calidad de vida de la población objetivo? ¿Existen cambios significativos en los indicadores relevantes?
- ¿Cuál es el nivel de cobertura y acceso a los servicios implementados por la política nacional? ¿Se están alcanzando en los grupos y áreas geográficas previstas?
- ¿Cuál es el grado de sostenibilidad de la política nacional a largo plazo? ¿Existen riesgos o desafíos financieros, institucionales o de otra índole que puedan afectar la continuidad y efectividad de la política?

En el Anexo 5 se presenta un modelo de matriz de evaluación con ejemplos adicionales de interrogantes que pueden definirse durante esta etapa.

## Paso 6: Definir la metodología de análisis

En base al alcance de la evaluación los responsables técnicos de la ejecución del SyE identifican las necesidades de información complementaria (a la recolectada durante el seguimiento) y definen la metodología que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación, que incluye las técnicas de recolección de información complementaria, la estrategia de triangulación de la información, así como las técnicas de análisis a emplear en la evaluación.

En el **Anexo 5** se presenta una matriz de evaluación que puede ser empleada para relacionar las interrogantes de evaluación con las fuentes de información y las técnicas recolección requeridas.

### Ejemplo de metodología de análisis:

*El objetivo de la metodología de evaluación de la Política Nacional Multisectorial de Salud (PNMS) es analizar de manera integral el impacto y la eficacia de la política en el mejoramiento de la salud de la población. Para ello, se recopilará información adicional que complemente los datos disponibles, incluyendo estudios epidemiológicos, informes de instituciones especializadas, registros de servicios de salud y opiniones de los diferentes actores involucrados. La información adicional se recolectará a través de diversas técnicas, como entrevistas a expertos en salud, encuestas a beneficiarios de la política y análisis de datos demográficos y epidemiológicos. La triangulación de la información se llevará a cabo mediante la comparación y contrastación de lo obtenido de las diferentes fuentes y técnicas, con el fin de verificar la consistencia y validez de los resultados. El análisis se realizará mediante el uso de herramientas estadísticas y cualitativas, con el objetivo de identificar los logros alcanzados, las limitaciones existentes y las oportunidades de mejora en la implementación de la política multisectorial de salud.*

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados de la política nacional

Los responsables técnicos de la ejecución del SyE de política nacional, recolectan y analizan la información aplicando la metodología definida en el paso anterior. Como resultado, se da respuesta a las interrogantes de evaluación y se establecen recomendaciones de mejora para la política nacional.

### ¿Qué se analiza?

#### A nivel de implementación:

- Recursos asignados.
- Situación de implementación de la política nacional.
- Factores que influyeron en el desempeño de los servicios.
- Lineamientos que no cuentan con servicios.
- Medidas adoptadas para mejorar el desempeño de la política nacional (seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones previas).

#### A nivel de resultados:

- Cumplimiento de logros esperados de los objetivos prioritarios.
- Análisis de factores que influyeron en los resultados.

## Paso 8: Elaborar el informe de evaluación

#### • Informe:

La unidad de organización que conduce la política nacional, en coordinación con los demás responsables de la ejecución del SyE, elabora el informe de evaluación, considerando la estructura de la Tabla A7.1 del Anexo 7.

Las recomendaciones del informe se presentan en una matriz que contiene responsables y plazos, según el formato de la Tabla 4 de la Sección II<sup>40</sup>. Estas deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones; deben ser pertinentes, útiles y viables, de tal forma que se concreten en acciones de mejora. En el paso 8 de la Sección II se presentan pautas para la formulación de recomendaciones.

#### • Frecuencia:

El informe de evaluación de políticas nacionales se elabora cada dos años.

40 En el Anexo 6 se presentan ejemplos de redacción de las secciones del informe de evaluación.

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

### Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE

- **Aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación**

*La unidad de organización que conduce la política nacional, en coordinación con los demás responsables de la gestión del SyE, validan el reporte de seguimiento e informe de evaluación y lo remiten a la unidad orgánica de planeamiento o quien haga sus veces de acuerdo a su competencia funcional, del ministerio encargado de la política nacional. Esta unidad aprueba formalmente el reporte de seguimiento y el informe de evaluación.*

- **Publicación en el PTE**

La unidad orgánica de planeamiento del ministerio a cargo de la política nacional, o quien haga sus veces, en coordinación con la unidad responsable de la conducción de la política nacional, procede a gestionar la publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar.

- **Frecuencia:**

- El reporte de seguimiento se publica en el PTE cada año
- El informe de evaluación se publica en el PTE cada dos años

- **Plazos:**

- El plazo para la publicación de los productos anteriores es el 15 de junio.

Cada dos años, cuando corresponda realizar la evaluación de la política nacional y con el propósito de contar con información oportuna para el análisis, el reporte de seguimiento debe elaborarse con al menos dos meses antes del plazo anterior. Sin embargo, a fin de reducir los procedimientos administrativos, el reporte puede publicarse en conjunto con el informe de evaluación hasta el 15 de junio.

- **Difusión**

El reporte e informe de evaluación aprobados son remitidos a la *Alta Dirección del ministerio encargado de la política nacional*, así como a los *titulares de otros ministerios y pliegos responsables de la implementación* de la política nacional, para su conocimiento y análisis de las recomendaciones de las que son responsables, a fin de que establezcan medidas de acción para implementar dichas recomendaciones.

Para difundir los resultados del seguimiento y evaluación de las políticas nacionales a los tomadores de decisiones, se recomienda emplear reportes gerenciales como los presentados en el **Anexo 4** y considerar las pautas para establecer una estrategia de difusión que se presentan en el paso 9 de la Sección II.

- **Reportes de cumplimiento de políticas nacionales**

Otra forma de difusión de los resultados del SyE de la política nacional son los reportes de cumplimiento establecidos en el reglamento de políticas nacionales. De acuerdo con el artículo 25 del Decreto Supremo n.º 029-2018-PCM y sus modificatorias<sup>41</sup>, que aprueba el mencionado reglamento, los ministerios elaboran reportes periódicos sobre el avance de las políticas nacionales bajo su rectoría o conducción. Específicamente, estos reportes contienen los aspectos más relevantes del cumplimiento de los objetivos prioritarios, la situación de las principales intervenciones, uso de los recursos asignados, así como las alternativas requeridas para mejorar la implementación de las políticas nacionales. De este modo, el reporte es un documento conciso que recoge lo sustancial encontrado en los procesos de seguimiento y evaluación de las políticas nacionales<sup>42</sup>

.....

41 De acuerdo a la Disposición Complementaria Derogatoria del Decreto Supremo n.º 168-2020-PCM, se deja sin efecto el numeral 25.4 del artículo 25 del Reglamento que regula la Políticas Nacionales, aprobado por el Decreto Supremo n.º 029-2018-PCM.

42 En el Anexo 8 se muestra un formato de reporte de cumplimiento de políticas nacionales.

## **Contenido de los reportes de cumplimiento**

### ***Avance del cumplimiento de los objetivos prioritarios***

- Se describe el avance de la política respecto a la situación deseada del problema público. Asimismo, se presenta el avance en el cumplimiento de los objetivos prioritarios respecto a los logros esperados, los resultados obtenidos en el año previo y la situación inicial (año de la línea base). En ese sentido, se sintetiza la información de los indicadores y otra información complementaria del reporte de seguimiento o del informe de evaluación (en caso se haya elaborado).

### ***Situación de las principales intervenciones y uso de recursos asignados***

- Se presenta el avance en la implementación de la política nacional, describiendo de manera integral la situación en la provisión de los servicios y ejecución de otras intervenciones correspondientes a los lineamientos de la política. Se describe el avance respecto al año previo y el uso de recursos ejecutados de las principales intervenciones.
- De este modo, se sintetiza principalmente el análisis, conclusiones y recomendaciones del informe de evaluación (en caso se haya elaborado).

### ***Alternativas para mejorar el cumplimiento e implementación de la política nacional***

- Se describen las medidas necesarias más relevantes que deben realizarse para mejorar el cumplimiento e implementación de la política nacional. Para el caso de las políticas que se encuentran en proceso de iniciar la implementación de sus intervenciones, se recomienda describir las acciones necesarias para su puesta en marcha.
- En esta sección se sintetiza las recomendaciones de los informes de evaluación (en caso se haya elaborado), así como las medidas necesarias que resultan de la identificación de las alertas y determinantes identificados en el seguimiento.

Los reportes de cumplimiento se elaboran para cada una de las políticas nacionales aprobadas bajo el marco del Decreto Supremo n.º 029-2018-PCM y sus modificatorias, y son remitidos al Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (Ceplan) hasta el **15 de junio de cada año**. La remisión del reporte es a través de la máxima autoridad administrativa del ministerio rector o conductor.

El Ceplan consolida los reportes de cumplimiento remitidos por los ministerios y realiza un informe anual para su remisión al presidente de la república y a la Presidencia del Consejo de Ministros, hasta el 15 de julio de cada año.

El informe anual se publica en el portal institucional del Ceplan, así como en el Portal de Transparencia Estándar de cada uno de los ministerios competentes.

## Paso 10. Elaborar las matrices de compromisos

Los pliegos con responsabilidad en alguna de las recomendaciones del informe de evaluación analizan las recomendaciones a cargo y elaboran una matriz de compromisos para su implementación, según el formato de la Tabla 6 (paso 10 de la Sección II). La matriz contiene la priorización de recomendaciones bajo su responsabilidad, las medidas de acción y plazos correspondientes.

Las matrices son consolidadas por la unidad responsable de la conducción de la política nacional y los remite a la unidad orgánica de planeamiento de su ministerio o quien haga sus veces, quien procede a gestionar su aprobación y publicación en el Portal de Transparencia Estándar, siguiendo los pasos aplicados para la aprobación del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- La matriz de compromisos se publica en el PTE cada dos años como resultado de la evaluación

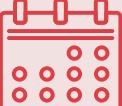
- **Plazos:**

- La matriz de compromisos debe publicarse como máximo el 15 de agosto.

## Paso 11: Incorporar los resultados del SyE

Las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos incorporan o reflejan las medidas de acción en sus planes institucionales o en otro instrumento que asegure su ejecución, según corresponda. El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación de la política nacional debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6 de la Sección II), informando en la columna referida al estado de cumplimiento y comentarios.

## 4.2 Plan Estratégico Sectorial Multianual (Pesem)

Producto	Frecuencia	Plazo	Involucrados
 <ul style="list-style-type: none"><li>Reporte de seguimiento</li><li>Informe de evaluación</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Seguimiento: <b>Anual</b></li><li>Evaluación: <b>Cada dos años</b></li></ul>	 <p><b>31 de julio</b></p> <p><b>30 de setiembre</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Alta Dirección del ministerio rector</li><li>Unidad orgánica de planeamiento del ministerio rector del sector</li><li>Entidades de los sectores público y privado vinculados a la temática del sector</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Matriz de compromisos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cada dos años con la evaluación</li></ul>	 <p><b>30 de noviembre</b></p>	

### Etapa preparatoria: Identificación de actores claves para el SyE<sup>43</sup>

En esta etapa se identifican los actores claves para gestión, ejecución y difusión del proceso de SyE de la política nacional. Asimismo, se planifican las actividades considerando los plazos del proceso<sup>44</sup>.

#### • Responsables de la gestión del proceso de SyE

La unidad orgánica de planeamiento, o el que haga sus veces, del ministerio conductor del sector lidera la gestión del proceso de SyE. Se recomienda incorporar la participación de representantes de la Alta Dirección del ministerio, así como de los titulares o tomadores de decisión de las entidades públicas adscritas al sector que son responsables de los objetivos, acciones o indicadores del Pesem, u otros actores que fueron parte del grupo de trabajo temporal durante la formulación del plan.

.....

43 En caso haya una estructura ya aprobada para la gestión y ejecución del SyE debe ceñirse a dichas disposiciones.

44 Para mayor detalle de la frecuencia y plazos de publicación de los productos del SyE revisar el paso 10 de esta sección o la Sección III.

Los gestores del SyE se encargan de planificar, acompañar, coordinar y supervisar la ejecución y calidad del SyE. En las distintas etapas deben promover la participación de diversos actores claves y son quienes validan los productos resultantes del proceso. Además, se encargan de gestionar el uso de la evidencia presentada en dichos productos.

Para la planificación de actividades, los gestores del proceso pueden emplear el formato de plan de trabajo que se presenta en el Anexo 1.

### • **Responsables técnicos de la ejecución del SyE**

Para poner en marcha las actividades de SyE se requiere de la participación de actores con perfil técnico, con experiencia y conocimientos para la recolección, análisis e interpretación de información relacionada con la implementación y resultados del Pesem<sup>45</sup>.

Por tal motivo, se recomienda que la ejecución del proceso esté a cargo de representantes técnicos de los gestores del SyE del Pesem, bajo el liderazgo de la unidad orgánica de planeamiento del ministerio. Se debe asegurar la participación de las entidades públicas adscritas al sector con responsabilidad directa en la implementación del plan.

Se sugiere promover el acompañamiento técnico de unidades especializadas de seguimiento y evaluación de entidades que forman parte del sector. Además, es recomendable que estos actores sean parte de un grupo de trabajo técnico para ejecutar las actividades del proceso.

### • **Actores claves para proveer información**

Como parte de la planificación del proceso de SyE del Pesem, se debe identificar los actores claves que pueden brindar información relevante para la generación de evidencia. Para ello, los responsables de la gestión del SyE identifican las partes interesadas en la implementación o resultados del Pesem, como:

- Representantes de la alta dirección del ministerio conductor del sector
  - Tomadores de decisión responsables de los objetivos estratégicos sectoriales
  - Funcionarios y técnicos de entidades públicas adscritas al sector que son responsables de la implementación de acciones estratégicas sectoriales
  - Unidades de organización responsables de los indicadores del Pesem
  - Población que atiende el sector
  - Otras personas naturales o jurídicas, con independencia de su carácter público o privado, responsables de la implementación de las políticas públicas del ámbito del sector o del cumplimiento de las medidas de política sectorial<sup>46</sup>.
- .....

<sup>45</sup> En la etapa preparatoria de la Sección II se describen las actividades que desarrolla el grupo técnico a cargo de la ejecución del SyE.

<sup>46</sup> En concordancia con el concepto de sector establecido en la Opinión Técnica Vinculante N° 02-2021-PCM-SGP/SSAP (Numerales 3.1 y 3.6).

- **Actores interesados en los resultados del SyE**

Desde el inicio del proceso es importante identificar a los actores con algún interés en los resultados del SyE. Ello permitirá organizar la estrategia de difusión de manera que se comuniquen eficazmente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso. Entre otros actores, podrían ser funcionarios de Alta Dirección de los ministerios y órganos de línea, ciudadanos directa o indirectamente beneficiados por el Pesem, interesados externos (como organizaciones de la sociedad civil, empresas, grupos comunitarios, sindicatos, otros actores no gubernamentales y medios de comunicación) o la comunidad académica.

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso de SyE, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

## **Etapa 1: Seguimiento**

### **Paso 1: Recopilación y sistematización de información**

- **Recopilación**

*Las unidades de organización responsables de indicadores de objetivos y acciones estratégicas sectoriales se encargan de obtener los datos e información necesaria de las fuentes y base de datos pertinentes establecidas en las fichas técnicas, además de calcular los valores de los indicadores e interpretar su progreso. De ser necesario, los responsables de la ejecución del SyE, pueden recopilar información complementaria de tipo cualitativa que permita comprender el progreso del Pesem.*

- **Sistematización**

*Las unidades de organización responsables de cada indicador organizan y sistematizan la información recopilada para su validación y registro.*

### **Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos**

- **Validación:**

*Los órganos de planeamiento de los pliegos adscritos al sector, o quien haga sus veces, en coordinación con los responsables de los indicadores, verifican la calidad de la información, previo a su registro.*

- **Registro:**

*Las unidades de organización responsables de los indicadores del Pesem registran en el aplicativo informático del Ceplan la información validada de los valores obtenidos. Este registro se realiza dentro del plazo establecido por el órgano de planeamiento del ministerio*

conductor a fin de garantizar la disponibilidad oportuna de información para la obtención del reporte de seguimiento.

- **Frecuencia:**

El registro de los valores obtenidos del Pesem se realiza con frecuencia anual.

### **Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento**

*La unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor del sector, o quien haga sus veces, genera desde el aplicativo informático del Ceplan el reporte de seguimiento del Pesem, según el modelo de la Figura A2 del **Anexo 3**, que incluye información de objetivos y acciones estratégicas sectoriales, indicadores, responsables, valores esperados, valores obtenidos, ratios de cumplimiento, índice de gestión y una sección de alertas.*

### **Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso**

*Los responsables técnicos que ejecutan el SyE revisan la información del reporte de seguimiento y en base al análisis de las ratios de cumplimiento, los resultados del índice de gestión, las tendencias de los indicadores e información complementaria cualitativa provista por los responsables de la gestión o implementación del Pesem; identifican alertas sobre el progreso del plan. Se recomienda que esta identificación se realice con un involucramiento activo por parte de los responsables gestores del SyE<sup>47</sup>.*

*La unidad orgánica de planeamiento del ministerio, o el que haga sus veces, registra las alertas identificadas, en la sección correspondiente del reporte de seguimiento del Pesem.*

## **Etapa 2: Evaluación**

### **Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación**

*Los responsables de la gestión del SyE del Pesem delimitan el alcance del análisis de la evaluación priorizando las alertas identificadas en la etapa de seguimiento. Según las necesidades de evidencia, se puede delimitar la evaluación a un subgrupo de objetivos o acciones del plan. Podría también delimitarse por el ámbito geográfico en el que se centrará el análisis; por ejemplo, la implementación de acciones en la Amazonía, en las zonas fronterizas u otro grupo de departamentos. En cualquier caso, la delimitación debe considerar las necesidades de evidencia y los recursos para llevar a cabo la evaluación.*

Asimismo, se definen las interrogantes que guiarán la evaluación, focalizando las temáticas de análisis en cuanto a implementación y resultados del Pesem. Las interrogantes de evaluación deben conllevar a contar con recomendaciones de mejora en el Pesem.

.....

47 En la Sección 6.5 se presenta ejemplos sobre la identificación de alertas.

En el Anexo 5 se presentan un modelo de matriz de evaluación con ejemplos adicionales de interrogantes que pueden definirse durante esta etapa.

## Paso 6: Definir la metodología de análisis

En base al alcance de la evaluación, *los responsables técnicos de la ejecución del SyE* identifican las necesidades de información complementaria (a la recolectada durante el seguimiento) y definen la metodología que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación, que incluye las técnicas de recolección de información complementaria, la estrategia de triangulación de la información, así como las técnicas de análisis a emplear en la evaluación.

En el Anexo 5 se presenta una matriz de evaluación que puede ser empleada para relacionar las interrogantes de evaluación con las fuentes de información y las técnicas recolección requeridas.

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados del plan

*Los responsables técnicos de la ejecución del SyE del Pesem*, recolectan y analizan la información aplicando la metodología definida en el paso anterior. De esta forma, se da respuesta a las interrogantes de evaluación relacionadas con los resultados e implementación del Pesem y se establecen recomendaciones de mejora para el plan.

### ¿Qué se analiza?

#### **A nivel de implementación:**

- Situación de implementación del Pesem.
- Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas.
- Contraste entre nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos sectoriales.
- Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del Pesem (seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones previas).

#### **A nivel de resultados:**

- Cumplimiento de logros esperados de los objetivos estratégicos sectoriales.
- Análisis de factores que influyeron en los resultados.

## Paso 8: Elaborar el informe de evaluación

- **Informe:**

*La unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor del sector, en coordinación con los demás responsables de la ejecución del SyE, elabora el informe de evaluación considerando la estructura y preguntas orientadoras de la Tabla A7.2 del Anexo 2.*

Las recomendaciones del informe se presentan en una matriz que contiene responsables y plazos, según el formato de la Tabla 4 de la Sección II. Estas deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones; deben ser pertinentes, útiles y viables, de tal forma que se concreten en acciones de mejora. En el paso 8 de la Sección II<sup>48</sup> se presentan pautas para la formulación de recomendaciones.

- **Frecuencia:**

El informe de evaluación se elabora cada dos años.

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

### Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE

- **Aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación**

*Los responsables de la gestión del proceso validan el reporte de seguimiento e informe de evaluación y lo remiten a la unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor del sector, o quien haga sus veces. Esta unidad aprueba formalmente el reporte de seguimiento y el informe de evaluación.*

- **Publicación en el PTE**

La unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor del sector, o quien haga sus veces, procede a gestionar la publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar.

.....

48 En el Anexo 6 se presentan ejemplos de redacción de las secciones del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- El reporte de seguimiento se publica en el PTE cada año.
- El informe de evaluación se publica en el PTE cada dos años.

- **Plazos:**

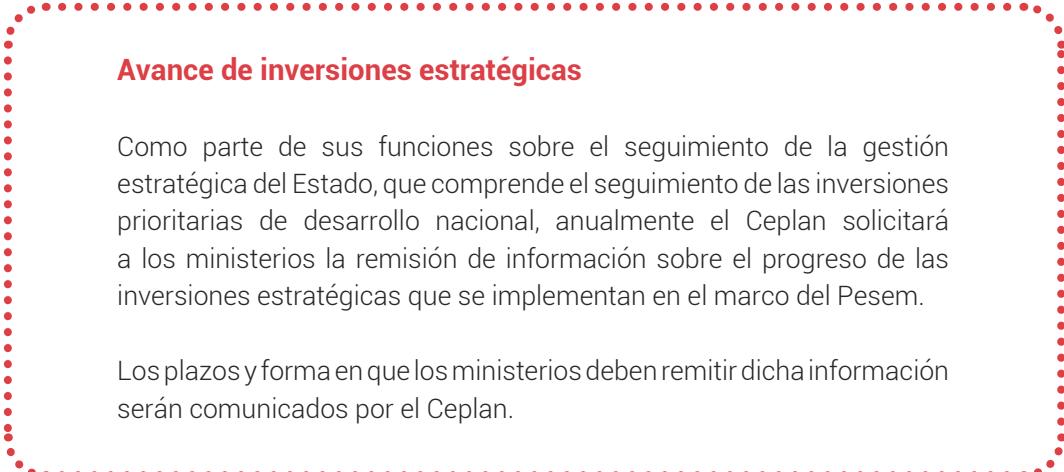
- El plazo para la publicación del reporte de seguimiento es el 31 de julio.
- El plazo para la publicación del informe de evaluación es el 30 de setiembre.

Asimismo, se debe registrar el enlace de publicación del PTE de dichos productos mencionados en el aplicativo informático del Ceplan.

- **Difusión**

El reporte e informe de evaluación aprobados son remitidos a la *Alta Dirección del ministerio*, así como a los *titulares de otros pliegos responsables de la implementación* del Pesem, para su conocimiento y análisis de las recomendaciones de las que son responsables, a fin de que establezcan medidas de acción para implementar dichas recomendaciones.

Para difundir los resultados del seguimiento y evaluación del Pesem a los tomadores de decisiones se recomienda emplear reportes gerenciales como los que se presentan en el Anexo 4, asimismo, considerar las pautas que se presentan en el paso 9 de la Sección II para establecer una estrategia de difusión.



### Avance de inversiones estratégicas

Como parte de sus funciones sobre el seguimiento de la gestión estratégica del Estado, que comprende el seguimiento de las inversiones prioritarias de desarrollo nacional, anualmente el Ceplan solicitará a los ministerios la remisión de información sobre el progreso de las inversiones estratégicas que se implementan en el marco del Pesem.

Los plazos y forma en que los ministerios deben remitir dicha información serán comunicados por el Ceplan.

## Paso 10. Elaborar las matrices de compromisos

Los pliegos con responsabilidad en alguna de las recomendaciones del informe de evaluación analizan las recomendaciones a cargo y elaboran una matriz de compromisos para su implementación, según el formato de la Tabla 6 (paso 10 de la Sección II). La matriz contiene la priorización de recomendaciones bajo su responsabilidad, las medidas de acción y plazos correspondientes.

Las matrices son consolidadas por la unidad orgánica de planeamiento del ministerio conductor del sector, o quien haga sus veces, quien procede a gestionar su aprobación y publicación en el Portal de Transparencia Estándar, siguiendo los pasos aplicados para la aprobación del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- La matriz de compromisos se publica en el PTE cada dos años como resultado de la evaluación

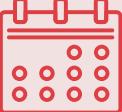
- **Plazos:**

- La matriz de compromisos debe publicarse como máximo el 30 de noviembre.

## Paso 11: Incorporar los resultados del SyE

Las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos incorporan o reflejan las medidas de acción en sus planes institucionales o en otro instrumento que asegura su ejecución, según corresponda. El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación del Pesem, debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6 de la Sección II), informando en la columna referida al estado de cumplimiento y comentarios.

## 4.3 Plan de Desarrollo Regional Concertado (PDRC)

Producto	Frecuencia	Plazo	Involucrados
 <ul style="list-style-type: none"><li>Reporte de seguimiento</li><li>Informe de evaluación</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Seguimiento: <b>Anual</b></li><li>Evaluación: <b>Cada dos años</b></li></ul>	 <b>31 de octubre</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Alta Dirección del gobierno regional</li><li>Unidad orgánica planeamiento del gobierno regional</li><li>Actores público y privado que operan en el territorio o con algún interés en los resultados del PDRC</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Matriz de compromisos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cada dos años con la evaluación</li></ul>	<b>31 de diciembre</b>	

### Etapa preparatoria: Identificación de actores claves para el SyE<sup>49</sup>

En esta etapa se identifican los actores claves para gestión, ejecución y difusión del proceso de SyE del PDRC (sugerencia: matriz del Anexo 2). Asimismo, se planifican las actividades considerando los plazos del proceso (sugerencia: matriz del Anexo 1).

- Responsables de la gestión del proceso de SyE**

La unidad orgánica de planeamiento del gobierno regional, o la que haga sus veces, lidera la gestión del proceso de SyE del PDRC. Además, se recomienda incorporar la participación de representantes de la Alta Dirección del gobierno regional (Gore), así como de los funcionarios o tomadores de decisión de las gerencias regionales u otros actores que fueron parte del grupo de trabajo temporal durante la formulación del plan.

.....

49 En caso haya una estructura ya aprobada para el SyE, como en algunas políticas nacionales cuyo decreto supremo de aprobación señala explícitamente los procedimientos y responsables para el SyE, la gestión y ejecución del SyE debe ceñirse a dichas disposiciones.

Los gestores del SyE del PDRC se encargan de planificar, acompañar, coordinar y supervisar la ejecución y calidad del SyE. En las distintas etapas deben promover la participación de diversos actores claves y son quienes validan los productos resultantes del proceso. Además, se encargan de gestionar el uso de la evidencia presentada en dichos productos.

Para la planificación de actividades, los gestores del proceso pueden emplear el formato de plan de trabajo que se presenta en el Anexo 1.

- **Responsables técnicos de la ejecución del SyE**

Para poner en marcha las actividades de SyE se requiere de la participación de actores con perfil técnico, con experiencia y conocimientos para la recolección, análisis e interpretación de información relacionada con la implementación y resultados del PDRC<sup>50</sup>.

Por tal motivo, el SyE del PDRC debe estar a cargo del equipo que contribuyó en la formulación del plan, bajo el liderazgo de la gerencia de planeamiento del Gore, que orienta y brinda soporte metodológico durante el proceso.

- **Actores claves para proveer información**

Como parte de la planificación del proceso de SyE del PDRC, se debe identificar los actores claves que pueden brindar información relevante para la generación de evidencia. Para ello, los responsables de la gestión del SyE identifican las partes interesadas en la implementación o resultados del PDRC, como:

- Representantes de la Alta Dirección del Gore.
- Tomadores de decisión responsables de los objetivos estratégicos regionales.
- Funcionarios y técnicos de las gerencias del Gore que son responsables de la implementación de acciones estratégicas regionales.
- Unidades de organización responsables de los indicadores del PDRC.
- Población del departamento.
- Otras entidades, organizaciones, grupos o particulares, públicos o privados, con interés en los resultados del PDRC.

- **Actores interesados en los resultados del SyE**

Desde el inicio del proceso es importante identificar a los actores con algún interés en los resultados del SyE. Ello permitirá organizar la estrategia de difusión de manera que se comuniquen eficazmente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso. Entre otros actores, podrían ser funcionarios de Alta Dirección del Gore y órganos de

.....

<sup>50</sup> En la etapa preparatoria de la Sección II se describen las actividades que desarrolla el grupo técnico a cargo de la ejecución del SyE.

línea, ciudadanos directa o indirectamente beneficiados por el PDRC, interesados externos (como organizaciones de la sociedad civil, empresas, grupos comunitarios, sindicatos, otros actores no gubernamentales y medios de comunicación) o la comunidad académica.

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso de SyE, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

## **Etapa 1: Seguimiento**

### **Paso 1: Recopilación y sistematización de información**

#### **• Recopilación**

*Las unidades de organización responsables de indicadores de objetivos y acciones estratégicas regionales se encargan de obtener información necesaria de las fuentes y base de datos pertinentes establecidas en las fichas técnicas, calcular valores de los indicadores e interpretar su progreso.*

*El equipo a cargo de la ejecución del SyE, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento del Gore, de considerar necesario, recopila información complementaria de tipo cualitativa que permita comprender el progreso del PDRC.*

#### **• Sistematización**

*Las unidades de organización responsables de cada indicador organizan y sistematizan la información recopilada para su validación y registro.*

### **Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos**

#### **• Validación:**

*Las unidades orgánicas de planeamiento de las unidades ejecutoras del Gore, o quienes hagan sus veces, en coordinación con los responsables de los indicadores, verifican la calidad de la información, previo a su registro.*

#### **• Registro:**

*Las unidades de organización responsables de los indicadores del PDRC registran en el aplicativo informático del Ceplan la información validada de los valores obtenidos. Este registro se realiza dentro del plazo establecido por la gerencia de planeamiento del Gore, a fin de garantizar la disponibilidad oportuna de información para la obtención del reporte de seguimiento.*

- **Frecuencia:**

El registro de los valores obtenidos del PDRC se realiza con frecuencia anual.

### **Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento**

*La unidad orgánica de planeamiento del Gore, o el que haga sus veces, genera desde el aplicativo informático del Ceplan el reporte de seguimiento del PDRC, según el modelo de la Figura A2 del Anexo 3, que incluye información de objetivos y acciones estratégicas regionales, indicadores, responsables, valores esperados, valores obtenidos, ratios de cumplimiento, índice de gestión y una sección de alertas.*

### **Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso**

*El equipo a cargo de la ejecución del SyE, en coordinación con la gerencia de planeamiento del Gore, revisa la información del reporte de seguimiento y en base al análisis de las ratios de cumplimiento, los resultados del índice de gestión, las tendencias de los indicadores e información complementaria cualitativa provista por los responsables de la gestión o implementación del PDRC; identifican alertas sobre el progreso del plan. Se recomienda que esta identificación se realice con un involucramiento activo por parte de los responsables gestores del SyE<sup>51</sup>.*

*La unidad orgánica de planeamiento del Gore o quien haga sus veces registra las alertas identificadas, en la sección correspondiente del reporte de seguimiento del PDRC.*

## **Etapa 2: Evaluación**

### **Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación**

*Los responsables de la gestión del SyE del PDRC delimitan el alcance de análisis de la evaluación priorizando las alertas identificadas en la etapa de seguimiento. Según las necesidades de evidencia, se puede delimitar la evaluación a un subgrupo de objetivos o acciones del plan. Podría también delimitarse por el ámbito geográfico en el que se centrará el análisis; por ejemplo, la implementación de acciones en un grupo de provincias o distritos. En cualquier caso, la delimitación debe considerar las necesidades de evidencia y los recursos para llevar a cabo la evaluación.*

Asimismo, se definen las interrogantes que guiarán la evaluación, focalizando las temáticas de análisis en cuanto a implementación y resultados del PDRC. Las interrogantes de evaluación deben conllevar a contar con recomendaciones de mejora en el PDRC.

En el Anexo 5 se presenta un modelo de matriz de evaluación con ejemplos adicionales de interrogantes que pueden definirse durante esta etapa.

.....

<sup>51</sup> En la sección 6.5 se presenta ejemplos sobre la identificación de alertas.

## Paso 6: Definir la metodología de análisis

En base al alcance de la evaluación, *los responsables técnicos de la ejecución del SyE* identifican las necesidades de información complementaria (a la recolectada durante el seguimiento) y definen la metodología que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación, que incluye las técnicas de recolección de información complementaria, la estrategia de triangulación de la información, así como las técnicas de análisis a emplear en la evaluación.

Para la evaluación del PDRC es importante recopilar las perspectivas de los diversos actores no públicos en el territorio, esto es, del sector privado, la sociedad civil organizada y la academia. Asimismo, información sobre cómo están contribuyendo estos actores a lograr los objetivos territoriales.

En el Anexo 5 se presenta una matriz de evaluación que puede ser empleada para relacionar las interrogantes de evaluación con las fuentes de información y las técnicas de recolección requeridas.

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados del plan

*Los responsables técnicos de la ejecución del SyE del PDRC*, recolectan y analizan la información aplicando la metodología definida en el paso anterior. De esta forma, se da respuesta a las interrogantes de evaluación relacionadas con los resultados e implementación del PDRC y se establecen recomendaciones de mejora para el plan.

### ¿Qué se analiza?

#### *A nivel de implementación:*

- Nivel de implementación del PDRC.
- Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas.
- Contraste del nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos regionales.
- Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del PDRC (seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones previas).

#### *A nivel de resultados:*

- Cumplimiento de logros esperados de los objetivos estratégicos regionales.
- Análisis de factores que influyeron en los resultados.

## Paso 8: Elaborar el informe de evaluación

- **Informe:**

*La unidad orgánica de planeamiento del Gore o el que haga sus veces, en coordinación con los demás responsables de la ejecución del SyE, elabora el informe de evaluación considerando la estructura y preguntas orientadoras de la Tabla A7.3 del Anexo 7.*

Las recomendaciones del informe se presentan en una matriz que contiene responsables y plazos, según el formato de la Tabla 4 de la Sección II. Estas deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones; deben ser pertinentes, útiles y viables, de tal forma que se concreten en acciones de mejora. En el paso 8 de la Sección II se presentan pautas para la formulación de recomendaciones.

- **Frecuencia:**

El informe de evaluación se elabora cada dos años.

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

### Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE

- **Aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación**

*Los responsables de la gestión del proceso validan el reporte de seguimiento e informe de evaluación y lo remiten a la unidad orgánica de planeamiento del Gore, o el que haga sus veces. Esta unidad aprueba formalmente el reporte de seguimiento y el informe de evaluación.*

- **Publicación en el PTE**

*La unidad orgánica de planeamiento del Gore o el que haga sus veces, procede a gestionar la publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar.*

- **Frecuencia:**

- El reporte de seguimiento se publica en el PTE cada año.
- El informe de evaluación se publica en el PTE cada dos años.

- **Plazos:**

- El plazo para la publicación de los productos anteriores es el 31 de octubre.

Cada dos años, cuando corresponda realizar la evaluación del PDRC y con el propósito de contar con información oportuna para el análisis, el reporte de seguimiento debe elaborarse como máximo hasta el 31 de agosto. Sin embargo, a fin de reducir los procedimientos administrativos, el reporte puede publicarse en conjunto con el informe de evaluación hasta el 31 de octubre.

Asimismo, se debe registrar el enlace de publicación del PTE de dichos productos mencionados en el aplicativo informático del Ceplan.

- **Difusión**

El reporte de seguimiento e informe de evaluación aprobados son remitidos a la Alta Dirección del Gore, al Consejo Regional, al Consejo de Coordinación Regional (CCR), así como, a los titulares de las unidades de organización que implementan el PDRC, para su conocimiento y análisis de las recomendaciones de las que son responsables, a fin de que establezcan medidas de acción para implementar dichas recomendaciones.

Para difundir los resultados del SyE del PDRC a los tomadores de decisiones, se recomienda emplear reportes gerenciales presentados en el anexo 4, asimismo, considerar las pautas que se presentan en el paso 9 de la Sección II para establecer una estrategia de difusión.

### **Avance de inversiones estratégicas**

Como parte de sus funciones sobre el seguimiento de la gestión estratégica del Estado, que comprende el seguimiento de las inversiones prioritarias de desarrollo nacional, anualmente el Ceplan solicitará a los gobiernos regionales la remisión de información sobre el progreso de las inversiones estratégicas que se implementan en el marco del PDRC.

Los plazos y forma en que los ministerios deben remitir dicha información serán comunicados por el Ceplan.

## Paso 10. Elaborar las matrices de compromisos

Las unidades de organización con responsabilidad en alguna de las recomendaciones del informe de evaluación analizan las recomendaciones a cargo y elaboran una matriz de compromisos para su implementación, según el formato de la Tabla 6 (paso 10 de la Sección II). La matriz contiene la priorización de recomendaciones bajo su responsabilidad, las medidas de acción y plazos correspondientes.

Las matrices son consolidadas por la *unidad orgánica de planeamiento del Gore*, o el que haga sus veces, quien procede a gestionar su aprobación y publicación en el Portal de Transparencia Estándar, siguiendo los pasos aplicados para la aprobación del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- La matriz de compromisos se publica en el PTE cada dos años como resultado de la evaluación

- **Plazos:**

- La matriz de compromisos debe publicarse como máximo el 31 de diciembre.

## Paso 11: Incorporar los resultados del SyE

Las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos incorporan o reflejan las medidas de acción en sus planes institucionales o en otro instrumento que asegure su ejecución, según corresponda. El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación del PDRC, debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6 de la Sección II), informando en la columna referida al estado de cumplimiento y comentarios.

## 4.4 Plan de Desarrollo Local Concertado (PDLC)

Producto	Frecuencia	Plazo	Involucrados
 <ul style="list-style-type: none"><li>Reporte de seguimiento</li><li>Informe de evaluación</li></ul>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Seguimiento: <b>Anual</b></li><li>Evaluación: <b>Cada dos años</b></li></ul>	 <b>30 de setiembre</b>	 <ul style="list-style-type: none"><li>Alta Dirección del gobierno local</li><li>Unidad orgánica de planeamiento del gobierno local</li><li>Actores público y privado que operan en el territorio o con interés en los resultados del PDLC</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>Matriz de compromisos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Cada dos años con la evaluación</li></ul>	<b>30 de noviembre</b>	

### Etapa preparatoria: Identificación de actores claves para el SyE<sup>52</sup>

En esta etapa se identifican los actores claves para gestión, ejecución y difusión del proceso de SyE del PDLC (sugerencia: matriz del Anexo 2). Asimismo, se planifican las actividades considerando los plazos del proceso (sugerencia: matriz del Anexo 1).

#### • Responsables de la gestión del proceso de SyE

La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local, o la que haga sus veces, lidera la gestión del proceso de SyE del PDLC. Además, se recomienda incorporar la participación de representantes de la Alta Dirección del gobierno local, así como de los funcionarios o tomadores de decisión de los órganos de línea municipales u otros actores que fueron parte del grupo de trabajo temporal durante la formulación del plan.

52 En caso haya una estructura ya aprobada para el SyE, la gestión y ejecución del SyE debe ceñirse a dichas disposiciones.

Los gestores del SyE del PDLC se encargan de planificar, acompañar, coordinar y supervisar la ejecución y calidad del SyE. En las distintas etapas deben promover la participación de diversos actores claves y son quienes validan los productos resultantes del proceso. Además, se encargan de gestionar el uso de la evidencia presentada en dichos productos.

Para la planificación de actividades, los gestores del proceso pueden emplear el formato de plan de trabajo que se presenta en el Anexo 1.

### • **Responsables técnicos de la ejecución del SyE**

Para poner en marcha las actividades de SyE se requiere de la participación de actores con perfil técnico, con experiencia y conocimientos para la recolección, análisis e interpretación de información relacionada con la implementación y resultados del PDLC<sup>53</sup>.

Por tal motivo, la ejecución del SyE del PDLC está a cargo del equipo de trabajo que contribuyó en la formulación del plan, bajo el liderazgo de la unidad orgánica de planeamiento del gobierno local, que orienta y brinda soporte metodológico durante el proceso.

### • **Actores claves para proveer información**

Como parte de la planificación del proceso de SyE del PDLC, se debe identificar los actores claves que pueden brindar información relevante para la generación de evidencia. Para ello, los responsables de la gestión del SyE identifican las partes interesadas en la implementación o resultados del PDLC, como:

- Representantes de la alta dirección del gobierno local.
- Tomadores de decisión responsables de los objetivos estratégicos.
- Funcionarios y técnicos de las gerencias del gobierno local que son responsables de la implementación de acciones estratégicas.
- Unidades de organización responsables de los indicadores del PDLC.
- Población de la provincia o distrito.
- Otras entidades, organizaciones, grupos o particulares, públicos o privados, con interés en los resultados del PDLC.

### • **Actores interesados en los resultados del SyE**

Desde el inicio del proceso es importante identificar a los actores con algún interés en los resultados del SyE. Ello permitirá organizar la estrategia de difusión de manera que se comuniquen eficazmente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes del

.....

53 En la etapa preparatoria de la Sección II se describen las actividades que desarrolla el grupo técnico a cargo de la ejecución del SyE.

proceso. Entre otros actores, podrían ser funcionarios de Alta Dirección del gobierno local y órganos de línea, ciudadanos directa o indirectamente beneficiados por el PDLC, interesados externos (como organizaciones de la sociedad civil, empresas, grupos comunitarios, sindicatos, otros actores no gubernamentales y medios de comunicación) o la comunidad académica.

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso de SyE, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

## **Etapa 1: Seguimiento**

### **Paso 1: Recopilación y sistematización de información**

- Recopilación**

*Las unidades de organización responsables de indicadores de objetivos y acciones estratégicas del PDLC se encargan de obtener información necesaria de las fuentes y base de datos pertinentes establecidas en las fichas técnicas, calcular valores de los indicadores e interpretar su progreso.*

*El equipo a cargo de la ejecución del SyE, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento del gobierno local, de considerar necesario, recopila información complementaria de tipo cualitativa que permita comprender el progreso del PDLC.*

- Sistematización**

*Las unidades de organización responsables de cada indicador organizan y sistematizan la información recopilada para su validación y registro.*

### **Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos**

- Validación:**

*La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local, en coordinación con los responsables de los indicadores, verifican la calidad de la información, previo a su registro.*

- Registro:**

*Las unidades de organización responsables de los indicadores del PDLC registran en el aplicativo informático del Ceplan la información validada de los valores obtenidos. Este registro se realiza dentro del plazo establecido por la unidad orgánica de planeamiento del gobierno local a fin de garantizar la disponibilidad oportuna de información para la obtención del reporte de seguimiento.*

- **Frecuencia:**

El registro de los valores obtenidos del PDLC se realiza con frecuencia anual.

### **Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento**

*La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local* genera desde el aplicativo informático de Ceplan el reporte de seguimiento del PDLC, según el modelo de la Figura A2 del Anexo 3, que incluye información de objetivos y acciones estratégicas, indicadores, responsables, valores esperados, valores obtenidos, ratios de cumplimiento, índice de gestión y una sección de alertas.

### **Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso**

*El equipo a cargo de la ejecución del SyE, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento del gobierno local*, revisa la información del reporte de seguimiento y en base al análisis de los ratios de cumplimiento, los resultados del índice de gestión, las tendencias de los indicadores e información complementaria cualitativa provista por los responsables de la gestión o implementación del PDLC; identifican alertas sobre el progreso del plan. Se recomienda que esta identificación se realice con un involucramiento activo por parte de los responsables gestores del SyE<sup>54</sup>.

*La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local o el que haga sus veces* registra las alertas identificadas, en la sección correspondiente del reporte de seguimiento del PDLC.

## **Etapa 2: Evaluación**

### **Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación**

*Los responsables de la gestión del SyE del PDLC* delimitan el alcance de análisis de la evaluación priorizando las alertas identificadas en la etapa de seguimiento. Según las necesidades de evidencia, se puede delimitar la evaluación a un subgrupo de objetivos o acciones del plan. Podría también delimitarse por el ámbito geográfico en el que se centrará el análisis; por ejemplo, la implementación de acciones en determinada zona del territorio. En cualquier caso, la delimitación debe considerar las necesidades de evidencia y los recursos para llevar a cabo la evaluación.

Asimismo, se definen las interrogantes que guiarán la evaluación, focalizando las temáticas de análisis en cuanto a implementación y resultados del PDLC. Las interrogantes de evaluación deben conllevar a contar con recomendaciones de mejora en el PDLC.

.....

54 En la sección 6.5 se presenta ejemplos sobre la identificación de alertas.

En el **Anexo 5** se presenta un modelo de matriz de evaluación con ejemplos adicionales de interrogantes que pueden definirse durante esta etapa.

## Paso 6: Definir la metodología de análisis

En base al alcance de la evaluación, *los responsables técnicos de la ejecución del SyE* identifican las necesidades de información complementaria (a la recolectada durante el seguimiento) y definen la metodología que permitirá dar respuesta a las interrogantes de evaluación, que incluye las técnicas de recolección de información complementaria, la estrategia de triangulación de la información, así como las técnicas de análisis a emplear en la evaluación.

Para la evaluación del PDLC es importante recopilar las perspectivas de los diversos actores no públicos en el territorio, esto es, del sector privado, la sociedad civil organizada y la academia. Asimismo, información sobre cómo están contribuyendo estos actores a lograr los objetivos territoriales.

En el Anexo 5 se presenta una matriz de evaluación que puede ser empleada para relacionar las interrogantes de evaluación con las fuentes de información y las técnicas de recolección requeridas.

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados del plan

*Los responsables técnicos de la ejecución del SyE del PDLC* recolectan y analizan información aplicando la metodología definida en el paso anterior. De esta forma, se da respuesta a las interrogantes de evaluación relacionadas con los resultados e implementación del PDLC y se establecen recomendaciones de mejora para el plan.

### ¿Qué se analiza?

#### *A nivel de implementación:*

- Nivel de implementación del PDLC.
- Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas
- Contraste del nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos de la provincia / distrito
- Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del PDLC (seguimiento a las recomendaciones de evaluaciones previas).

#### *A nivel de resultados:*

- Cumplimiento de logros esperados de los objetivos estratégicos.
- Análisis de factores que influyeron en los resultados.

## Paso 8: Elaborar el informe de evaluación

### • **Informe:**

*La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local o el que haga sus veces, en coordinación con los demás responsables de la ejecución del SyE, elabora el informe de evaluación considerando la estructura y preguntas orientadoras de la Tabla A7.4 del Anexo 7.*

Las recomendaciones del informe se presentan en una matriz que contiene responsables y plazos, según el formato de la Tabla 4 de la Sección II. Estas deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones; deben ser pertinentes, útiles y viables, de tal forma que se concreten en acciones de mejora. En el paso 8 de la Sección II se presentan pautas para la formulación de recomendaciones.

### • **Frecuencia:**

El informe de evaluación del PDLC se elabora cada dos años.

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

### Paso 9. Aprobar y difundir los resultados del SyE

#### • Aprobación del reporte de seguimiento e informe de evaluación

*Los responsables de la gestión del proceso validan el reporte de seguimiento e informe de evaluación y lo remiten a la unidad orgánica de planeamiento del gobierno local, o el que haga sus veces. Este órgano aprueba formalmente el reporte de seguimiento y el informe de evaluación.*

#### • Publicación en el PTE

*La unidad orgánica de planeamiento del gobierno local o el que haga sus veces, procede a gestionar la publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar.*

##### • Frecuencia:

- El reporte de seguimiento se publica en el PTE cada año.
- El informe de evaluación se publica en el PTE cada dos años.

##### • Plazos:

- El plazo para la publicación de los productos anteriores es el 30 de setiembre.

Cada dos años, cuando corresponda realizar la evaluación del PDLC y con el propósito de contar con información oportuna para el análisis, el reporte de seguimiento debe elaborarse como máximo hasta el 31 de julio. Sin embargo, a fin de reducir los procedimientos administrativos, el reporte puede publicarse en conjunto con el informe de evaluación hasta el 30 de setiembre.

Asimismo, se debe registrar el enlace de publicación del PTE de dichos productos mencionados en el aplicativo informático del Ceplan.

- **Difusión**

El reporte de seguimiento e informe de evaluación aprobados son remitidos a la Alta Dirección del gobierno local, al Consejo Municipal, al Consejo de Coordinación Local (CCL), así como, a los titulares de las unidades de organización que implementan el PDLC, para su conocimiento y análisis de las recomendaciones de las que son responsables, a fin de que establezcan medidas de acción para implementar dichas recomendaciones.

Para difundir los resultados del SyE del PDLC a los tomadores de decisiones, se recomienda emplear reportes gerenciales presentados en el **Anexo 4**, asimismo, considerar las pautas que se presentan en el paso 9 de la Sección II para establecer una estrategia de difusión.

### **Paso 10. Elaborar las matrices de compromisos**

Las unidades de organización con responsabilidad en alguna de las recomendaciones del informe de evaluación analizan las recomendaciones a cargo y elaboran una matriz de compromisos para su implementación, según el formato de la Tabla 6 (paso 10 de la Sección II). La matriz contiene la priorización de recomendaciones bajo su responsabilidad, las medidas de acción y plazos correspondientes.

Las matrices son consolidadas por la *unidad orgánica de planeamiento del gobierno local*, o el que haga sus veces, quien procede a gestionar su aprobación y publicación en el Portal de Transparencia Estándar, siguiendo los pasos aplicados para la aprobación del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- La matriz de compromisos se publica en el PTE cada dos años como resultado de la evaluación

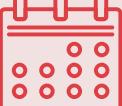
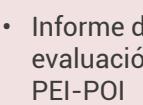
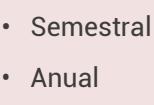
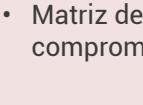
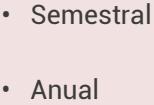
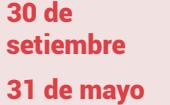
- **Plazos:**

- La matriz de compromisos debe publicarse como máximo el 30 de noviembre.

### **Paso 11: Incorporar los resultados del SyE**

Las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos incorporan o reflejan las medidas de acción en sus planes institucionales o en otro instrumento que asegure su ejecución, según corresponda. El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación del PDLC, debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6 de la Sección II), informando en la columna referida al estado de cumplimiento y comentarios.

## 4.5 Planes Institucionales

Producto	Frecuencia	Plazo	Involucrados
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Reporte de seguimiento POI</li> <li>Reporte de seguimiento PEI</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Semestral (AEI)</li> <li>Anual (OEI)</li> </ul>	 <p><b>31 de julio</b> <b>31 de marzo</b></p>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta Dirección de la entidad</li> <li>Unidad orgánica de planeamiento la UE, del pliego y municipalidades.</li> <li>Unidades de organización a cargo de funciones sustantivas</li> </ul>
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Informe de evaluación PEI-POI</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Semestral</li> <li>Anual</li> </ul>	 <p><b>31 de agosto</b> <b>30 de abril</b></p>	
 <ul style="list-style-type: none"> <li>Matriz de compromisos</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Semestral</li> <li>Anual</li> </ul>	 <p><b>30 de setiembre</b> <b>31 de mayo</b></p>	

El **seguimiento** de los planes institucionales se realiza al logro de los objetivos estratégicos institucionales (OEI), a la implementación de las acciones estratégicas institucionales (AEI) del **Plan Estratégico Institucional (PEI)** y la ejecución física de las actividades operativas e inversiones (AO) del **Plan Operativo Institucional (POI)**. Como resultado del proceso de seguimiento se generan dos reportes: el reporte de seguimiento del POI y el reporte de seguimiento del PEI. El reporte del POI se elabora semestralmente, mientras que el reporte del PEI se realiza semestralmente para los indicadores de AEI y anualmente para los indicadores de OEI.

La **evaluación** de los planes institucionales se lleva a cabo al finalizar el primer semestre y al finalizar el año de implementación. En la evaluación del primer semestre, se analiza principalmente el progreso en la implementación de las AEI. El propósito es identificar las medidas de acción para implementar las recomendaciones durante el segundo semestre del año para garantizar el cumplimiento de lo planificado, lo que luego debe traducirse en el logro de los resultados esperados; esto último, materia principal de análisis de la evaluación anual. Ambos procesos de evaluación se consolidan en los informes de evaluación que deben ser publicados como máximo hasta el 31 de agosto y 30 de abril, respectivamente.

## **Etapa preparatoria: Identificación de actores claves para el SyE**

- Responsables de la gestión del proceso de SyE<sup>55</sup>:**

Las unidades orgánicas de planeamiento de los pliegos y de las unidades ejecutoras lideran el seguimiento y evaluación de los planes institucionales. Se recomienda incorporar la participación de representantes de la Alta Dirección, así como de funcionarios o tomadores de decisión de los órganos de línea que son responsables de los objetivos, acciones, indicadores, actividades operativas o inversiones.

Para la planificación de actividades los gestores del proceso pueden emplear el formato de plan de trabajo que se presenta en el Anexo 1.

- Responsables técnicos de la ejecución del SyE:**

Se recomienda que la ejecución del proceso esté a cargo de representantes técnicos de los gestores del SyE, bajo el liderazgo de las unidades orgánicas de planeamiento de los pliegos y unidades ejecutoras. Se debe asegurar un involucramiento activo de representantes técnicos de las unidades de organización a cargo de la implementación de actividades operativas e inversiones, así como de responsables de los indicadores de los OEI y AEI.

- Actores claves para proveer información:**

Como parte de la planificación del proceso de SyE de planes institucionales, se debe identificar los actores claves que pueden brindar información relevante para la generación de evidencia. Para ello, los responsables de la gestión del SyE identifican las partes interesadas en los resultados del PEI y cumplimiento del POI, como:

- Representantes de la Alta Dirección de los pliegos y unidades ejecutoras.
- Tomadores de decisión responsables de los OEI.
- Funcionarios y técnicos de unidades ejecutoras que son responsables de la implementación de AEI, actividades operativas e inversiones.
- Unidades de organización responsables de los indicadores del PEI y actividades operativas e inversiones.
- Población a la cual atiende la entidad.

.....

<sup>55</sup> En el caso de municipalidades y pliegos con una sola unidad ejecutora el responsable de liderar el proceso de seguimiento de evaluación es la unidad orgánica de planeamiento de la municipalidad y pliego, respectivamente.

- **Actores interesados en los resultados del SyE:**

Desde el inicio del proceso es importante identificar a los actores con algún interés en los resultados del SyE. Ello permitirá organizar la estrategia de difusión de manera que se comuniquen eficazmente los hallazgos, conclusiones y recomendaciones resultantes del proceso. Entre otros actores, podrían ser funcionarios de Alta Dirección y órganos de línea, ciudadanos directa o indirectamente beneficiados, interesados externos o la comunidad académica.

En el **Anexo 2** se presenta una matriz que puede emplearse para identificar a los actores que participarán en el proceso de SyE, con sus respectivos roles y prioridad de involucramiento.

## **Etapa 1: Seguimiento**

### **Paso 1: Recopilación y sistematización de información**

- **En el seguimiento del POI**

Cada unidad de organización, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento de la UE, recopila de manera continua la información necesaria para informar mensualmente sobre el progreso en la ejecución de las actividades operativas e inversiones (AO) a su cargo.

- **En el seguimiento del PEI**

Las unidades de organización responsables de indicadores, en coordinación con la unidad orgánica de planeamiento de su unidad ejecutora, recopilan información sobre la contribución de sus respectivas AO e inversiones a la implementación de las AEI. Como parte de este proceso, recopilan la información necesaria para calcular los valores de los indicadores de AEI y OEI (a partir de instrucciones establecidas en las fichas técnicas)<sup>56</sup> e interpretar su progreso.

- **Sistematización de información**

Las unidades de organización a cargo de AO, inversiones e indicadores sistematizan la información recopilada para su validación y registro. Con este objetivo, el órgano de planeamiento de la unidad ejecutora, en colaboración con las partes involucradas, establece procesos claros y cronogramas para el flujo y tratamiento de la información.

Es importante que la entidad reflexione sobre las limitaciones en la gestión de la información para el seguimiento. Esto permitirá identificar áreas de mejora en los procesos de recopilación y sistematización, con el propósito de garantizar la disponibilidad oportuna de la información para tomar medidas correctivas a tiempo y aprovechar las oportunidades de mejora.

.....

<sup>56</sup> Las fichas técnicas de indicadores de AEI y OEI se encuentran establecidas en los PEI.

### Actividades de recopilación y sistematización de información como parte del proceso de ejecución

Se recomienda integrar la recopilación y sistematización de información directamente en el proceso de ejecución, evitando que se considere como un paso aislado o posterior.

Por ejemplo, en la AEI "Programa de fortalecimiento con tecnologías de siembra", el diseño de implementación debe incluir actividades específicas de recopilación y sistematización de datos para facilitar el seguimiento continuo. Si una de sus AO fuera capacitaciones en técnicas de siembra, es crucial sistematizar los registros de asistencia inmediatamente después de cada sesión para evitar esfuerzos adicionales y errores de información más adelante.

La aplicación de esta recomendación evitará que el seguimiento represente un esfuerzo mayor y reduce el riesgo de inexactitud en los datos recopilados.

## Paso 2: Registro sistematizado de los valores obtenidos

El registro sistematizado se realiza en el aplicativo informático del Ceplan (en adelante, el aplicativo). El aplicativo permite centralizar y organizar los datos para generar los reportes de correspondientes.

### • En el seguimiento del POI

Las unidades de organización, de manera mensual, deben registrar el avance de ejecución física de las AO e inversiones que se encuentran bajo su responsabilidad. La aprobación de estos registros estará a cargo de la *unidad orgánica de planeamiento de la unidad ejecutora* (UE). El plazo para este registro mensual debe culminar máximo, el décimo día calendario del mes siguiente. Por ejemplo, si se está registrando la ejecución del mes de junio, se deberá realizar como máximo hasta el 10 de julio. En caso, se cumplan los 10 días en un día no hábil, el plazo sería al día siguiente hábil.

## Esquema general de registro en el aplicativo informático del Ceplan

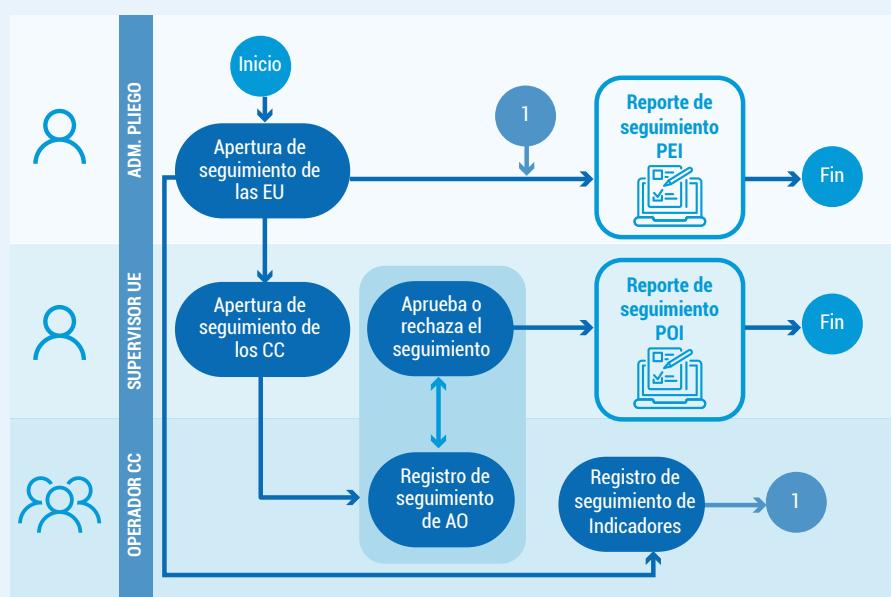
Participan 3 perfiles de usuarios: el administrador del pliego, el supervisor de la UE y el operador de unidad de organización (en el aplicativo equivale al centro de costo [CC])

Caso de AO e inversiones del POI:

- El administrador del pliego establece los calendarios de seguimiento según los plazos mensuales.
- El supervisor de la UE valida y aprueba los registros de seguimiento, asimismo establece calendarios de registro para los CC, considerando la validación y dentro de los plazos planteados por el administrador del pliego.
- El operador de CC realiza el registro de los valores de ejecución de las AO e inversiones.

Caso de indicadores del PEI:

- El administrador del pliego al registrar los indicadores establece los CC responsables de cada indicador.
- El operador de CC realiza el registro de los valores obtenidos en los indicadores



**Nota:** Para mayor precisión sobre las funcionalidades de registro sistematizado, se recomienda revisar el manual de funcionamiento del aplicativo Ceplan V.01.

- **En el seguimiento del PEI**

El registro de los valores obtenidos en los indicadores de AEI y de OEI está cargo de las unidades de organización responsables. Dicho registro se realiza **semestralmente** para los indicadores de AEI y **anualmente** para los OEI. La unidad orgánica de planeamiento del pliego realiza la validación y aprobación final de los valores obtenidos en dichos indicadores.

### **Paso 3: Elaboración del reporte de seguimiento**

- **Reporte de seguimiento del Plan Estratégico Institucional (PEI)**

*La unidad orgánica de planeamiento del pliego* genera desde el aplicativo informático del Ceplan las versiones semestral y anual del reporte de seguimiento del PEI, según el modelo de la Figura A3 del **Anexo 3**.

Este reporte consolida la información registrada en cuanto a los elementos<sup>57</sup> del PEI y sus valores, además de ello proporciona ratios calculados sobre el avance en logros esperados<sup>58</sup>. Asimismo, el reporte proporciona una tabla de resumen semaforizado, índices de gestión en base al cumplimiento de los OEI y un campo de alertas identificadas, que será utilizada en el paso *identificación de alertas*.

- **Reporte de seguimiento físico del Plan Operativo Institucional (POI)**

*La unidad orgánica de planeamiento de unidad ejecutora* genera desde el aplicativo informático del Ceplan el Reporte de seguimiento físico del POI, en sus versiones semestral y anual, según el modelo de la Figura A4 del Anexo 3.

Este reporte consolida la información registrada sobre la ejecución mensual de las AO e inversiones y presenta ratios de cumplimiento en la ejecución física por AO y promedios por AEI. Este reporte también contiene una tabla resumen con semaforización según nivel de cumplimiento y un campo de redacción para el registro de las alertas identificadas.

Para mayor detalle sobre cada uno de los campos de los reportes de seguimiento referidos y los métodos de cálculo de los valores de avance propuestos, revisar el Apéndice de la presente guía.

.....

57 OEI, AEI y sus respectivos indicadores.

58 Las precisiones sobre el método de cálculo de los valores de avance porcentual son abordadas en el Apéndice de esta guía.

## • **Reportes complementarios**

*La unidad orgánica de planeamiento de la unidad ejecutora* podrá generar desde el aplicativo informático del Ceplan reportes complementarios que progresivamente se encontrarán disponibles, como el reporte que presenta la ejecución física y presupuestal a nivel de AEI y OEI (ver Figura A5 del Anexo 3) o el reporte de ejecución presupuestal (ver Figura A6).

### • *Reporte ejecución física y presupuestal*

Este reporte contiene información para uso del pliego y UE. Muestra el promedio de la ejecución física acumulada y ejecución presupuestal a nivel AEI y OEI. **Este reporte será progresivamente obligatorio según su disponibilidad en el aplicativo informático del Ceplan.** Por tal motivo, las unidades orgánicas de planeamiento o la que haga sus veces, deben realizar las gestiones necesarias con sus unidades de organización a fin de garantizar el correcto alineamiento entre el PEI y el POI, y entre la estructura funcional programática de la asignación presupuestal con sus AEI y OEI.

### • *Reporte de ejecución presupuestal*

Este reporte es de carácter informativo para uso del pliego y UE en sus análisis del progreso de la ejecución de los recursos que les fueron asignados. En tal sentido, presenta información de la ejecución presupuestal por cada UE a una fecha de corte preestablecida, correspondiente a la fase de devengado, de acuerdo a los elementos de su estructura funcional programática consignados en el Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) del Ministerio de Economía y Finanzas.

**La publicación de este reporte no es obligatoria.**

## **Paso 4: Registro de alertas sobre el progreso del PEI y POI**

En este paso se identifica y registra como alertas a las situaciones que dan señales o indicios de afectar el logro de lo planificado, a fin de que sean analizados en mayor profundidad durante la evaluación. Como herramienta de apoyo en la identificación de estas situaciones, cada uno de los reportes cuenta con una tabla semaforizada, el cual debería ser tomado como punto de partida y complementarse con otra información que permita comprender el progreso de los planes institucionales. Asimismo, se recomienda considerar aspectos del contexto esperado en los meses próximos que podría afectar el cumplimiento y desempeño de los planes institucionales.

Se sugiere priorizar la atención a los objetivos y acciones relacionados con las funciones sustantivas del pliego y unidades ejecutoras,

- **En el seguimiento del PEI**

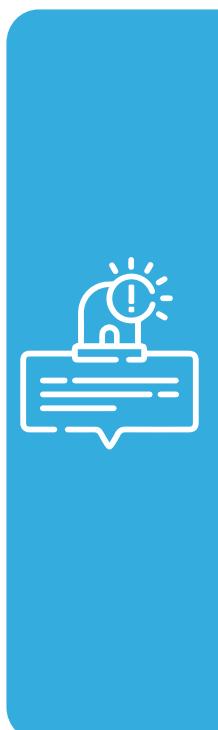
*Los responsables técnicos de la ejecución del SyE revisan los reportes de seguimiento del PEI y en base a la tabla de resumen semaforizado, de las ratios de cumplimiento, los resultados del índice de gestión, las tendencias de los indicadores, así como de información adicional sobre la implementación del PEI; realizan un primer análisis para la identificación de las alertas sobre el progreso del PEI.*

Las alertas deben ser redactadas de manera clara y concisa en la sección de *Alertas identificadas* del reporte de seguimiento PEI. Este registro está a cargo de la unidad orgánica de *planeamiento del pliego*.

Las alertas registradas deberán ser consideradas por el equipo a cargo de la evaluación en la definición de las interrogantes que guiarán la evaluación.

- **En el seguimiento del POI**

*Los responsables técnicos de la ejecución del SyE del POI, en base a la tabla de resumen semaforizado del reporte de seguimiento POI e información del proceso de ejecución de las AO e inversiones, realizan un análisis preliminar para la identificación de alertas sobre la ejecución del POI, donde se distinguen las actividades operativas e inversiones que requieren mayor atención debido a presentar un desempeño distinto a lo programado. Las alertas son registradas en el reporte de seguimiento, por parte de la unidad orgánica de planeamiento de la unidad ejecutora.*



#### **Importante...**

De manera general se considerarán como alertas aquellas desviaciones importantes que indiquen un desempeño por debajo de lo esperado o situaciones que requieran una atención especial.

Además de las comparaciones de los valores del reporte, las alertas también podrán ser identificadas sobre factores que comprometen los procesos de ejecución de las AO e inversiones o de la implementación de las AEI. Asimismo, se recomienda considerar las expectativas en los próximos meses.

Es fundamental que durante esta etapa se describan adecuadamente las alertas identificadas a fin de proveer la información necesaria para que puedan ser abordadas en el proceso de evaluación.

## Etapa 2: Evaluación

La evaluación de los planes institucionales **se consolida en un solo informe** y es realizado al **primer semestre y finalizando el año**.

La evaluación al primer semestre tiene como propósito identificar las medidas de acción a ejecutar en la segunda mitad del año para garantizar el logro de las acciones estratégicas institucionales (AEI) según lo programado; por lo cual se analiza el avance en la implementación de las AEI y la ejecución de los planes operativos institucionales (POI).

Por otro lado, el propósito de la evaluación anual es establecer el logro de los objetivos estratégicos institucionales (OEI) en el periodo de evaluación y analizar los factores que lo determinaron, a fin de identificar las medidas de acción para implementar las recomendaciones para el logro de los OEI en el horizonte del PEI.

### Paso 5: Delimitar el alcance y las interrogantes de la evaluación

Antes de iniciar la evaluación de los planes institucionales es recomendable delimitar el alcance que tendrá la evaluación a fin de determinar el grupo de OEI que requieren una mayor profundización en los análisis de evaluación. Luego, será necesario el planteamiento de las interrogantes que se buscará responder con la evaluación.

- **Delimitación del alcance**

Considerando que profundizar en los análisis de resultados, de implementación y de ejecución operativa para todos los OEI demanda gran uso de tiempo, información y de la intervención de personal técnico calificado, *los responsables de la gestión del SyE del PEI* pueden decidir delimitar el alcance de la evaluación a un grupo menor de OEI o AEI, los que denominaremos priorizados. Se sugiere focalizar la evaluación especialmente en aquellos objetivos o acciones relacionadas con las **funciones sustantivas** de la entidad.

### **Criterios para realizar la delimitación en la evaluación institucional**

Algunos criterios que se podría tomar en consideración para la selección de los OEI o AEI priorizados son los siguientes:

- Alertas identificadas en la etapa de seguimiento. El pliego podría priorizar los OEI o AEI en los que no se alcanzó los logros esperados a fin de que con la evaluación se identifiquen las acciones necesarias para corregir esos bajos resultados.
- Ruta estratégica determinada en la formulación del PEI. Se podría delimitar la evaluación a los OEI con un nivel de prioridad más alta en la ruta estratégica.
- Objetivos relacionados a las funciones sustantivas del pliego.

La delimitación debe considerar las necesidades de evidencia en el pliego y los recursos con los que se cuenta para llevar a cabo la evaluación.

### **• Interrogantes de evaluación**

*Los responsables de la gestión del SyE del PEI en coordinación con los tomadores de decisiones del pliego define las interrogantes que guiarán la evaluación.*

La entidad deberá plantear interrogantes de acuerdo a sus necesidades de evidencia, como pueden ser los resultados que el pliego está logrando en su población objetivo, la eficacia de las estrategias utilizadas, la cobertura y calidad de los servicios provistos, la eficiencia en el uso de los recursos asignados, entre otros.

## Interrogantes generales para la evaluación institucional<sup>59</sup>

De manera general, según la delimitación que se haya decidido, la evaluación del PEI debe buscar responder interrogantes como las siguientes.

### En la evaluación al primer semestre:

- ¿Cuál es el nivel de implementación de las AEI sustantivas al primer semestre?
- ¿Cuáles son los factores determinantes del nivel de implementación alcanzado en las AEI? ¿Qué está causando tal situación?
- ¿En qué medida se podrá lograr el nivel de implementación anual esperado de las AEI?
- ¿Cuáles son las medidas de acción que deben ejecutarse en el siguiente semestre para garantizar el logro del nivel de implementación anual de las AEI?

### En la evaluación anual:

- ¿Cuál es el nivel de resultado alcanzado en los OEI en el año de evaluación?
- ¿Cuáles son los factores determinantes del nivel de resultado alcanzado en los OEI? ¿Qué está causando tal situación?
- ¿En qué medida se podrá alcanzar los resultados esperados de los OEI en el siguiente periodo de ejecución?
- ¿Cuáles son las medidas de acción necesarias que deben ejecutarse durante el siguiente año para garantizar el logro de los resultados de los OEI en el siguiente periodo de implementación del PEI?

Además de estas interrogantes, los responsables de la evaluación plantean interrogantes de acuerdo a la necesidad de evidencia de la gestión del pliego.

<sup>59</sup> En el Anexo 5 se presenta un modelo de matriz de evaluación con ejemplos adicionales de interrogantes que pueden definirse durante esta etapa.

## Paso 6: Definir la metodología de análisis

Los responsables técnicos de la ejecución del SyE identifican las necesidades de información complementaria (a la recolectada durante el seguimiento) y definen las metodologías de análisis necesarias para dar respuesta a las interrogantes planteadas en el paso anterior. Estas metodologías comprenden las técnicas de recolección de información complementaria, la estrategia de triangulación de la información, así como las técnicas de análisis a emplear en la evaluación.

### Recomendaciones para identificar las necesidades de información complementaria

Se presentan las siguientes consideraciones como ruta sugerida para identificar la información y realizar el análisis pertinente. Las entidades pueden adaptar estas recomendaciones o aplicar su propio procedimiento, según sus necesidades:

#### Para analizar el logro de OEI:

- *Tener claridad en el resultado esperado:* se debe tener claro el efecto deseado de cada OEI, comprendiendo la condición de cambio esperada y los criterios específicos para su medición. ¿Qué efecto queremos lograr y sobre quiénes? y ¿cómo lo identificamos?
- *Análisis del indicador:* determinar en qué medida el indicador utilizado capta el efecto esperado sobre la población objetivo y durante todo el período de análisis. ¿Hasta qué punto el indicador nos permite respaldar el progreso alcanzado en el OEI?
- *Complementar información:* definir la información adicional cualitativa o cuantitativa necesaria en base a los aspectos del logro del OEI que no son capturados por el indicador.

#### Para analizar la implementación de las AEI:

- *Tener claridad sobre qué comprende la implementación de una AEI.* Identificar claramente las AO e inversiones clave que concretan la AEI. ¿Cuáles son las AO e inversiones específicas que materializan la AEI? ¿Estas AO han demostrado estar alineadas con las necesidades y requerimientos de la AEI?
- *Identificación de factores que han limitado la contribución esperada a la implementación de la AEI.* Identificar y documentar los factores que han limitado la efectividad de las AO clave en la contribución a la AEI, abordando tanto aspectos internos como externos que

puedan haber influido. ¿Qué factores específicos (asociados a recursos, procesos de operación, procesos de apoyo, etc) explican la menor efectividad de las AO? ¿Cómo han influido las condiciones externas en la efectividad de las AO?.

- *Complementar información:* definir la información adicional cualitativa o cuantitativa necesaria para identificar las causas que limitan la efectividad de las AO e inversiones.

#### **Alternativamente...**

Según la disponibilidad de información, podría ser útil para la entidad desarrollar el análisis en función a los productos (bienes, servicios o regulaciones) que concretizan las AEI priorizadas. Ello le puede permitir identificar con mayor claridad las AO e inversiones determinantes para el logro de la AEI.

- Tener claridad sobre qué productos deben brindarse a la población objetivo en el marco de la implementación de una AEI
- *Definir criterios de calidad y cobertura:* establecer criterios para valorar si los productos entregados alcanzan el nivel de calidad requerido y si la cobertura es adecuada en relación con la población objetivo.
- Analizar si los indicadores de la AEI reflejan adecuadamente la cobertura y calidad de los productos entregados y considerar el período completo del análisis. Si no es el caso, se requerirá complementar con información cualitativa u otra información cuantitativa.

Dependiendo del contexto y las interrogantes de evaluación, se pueden combinar varias técnicas. Además, es fundamental considerar la disponibilidad y calidad de los datos, así como la participación activa de los actores relevantes en el proceso de análisis para asegurar la validez y utilidad de los resultados obtenidos. En el paso 6 de la Sección II se presentan las técnicas usuales para la recolección de información.

### A manera de ejemplo...

Se presenta el uso de algunas de las técnicas de análisis considerando las interrogantes de evaluación general del paso anterior.

- *¿Cuál es el nivel de resultado alcanzado en los OEI en el año de evaluación?*

Análisis cuantitativo de indicadores: Para medir el logro de un OEI relacionado con la promoción del empleo se analizará la reducción de la tasa de desempleo en la población objetivo. Asimismo, se comparará el valor obtenido en el año de evaluación con el logro esperado establecido en el PEI y se analizarán los valores que ha tomado desde la entrada en vigencia del plan.

- *¿Cuáles son los factores determinantes del nivel de resultado alcanzado en los OEI?*

Análisis cualitativo: Se recolectará información complementaria mediante entrevistas a los responsables de la implementación de las AEI que contribuyeron al OEI. A través de estas entrevistas, se identificarán los factores que están influyendo en el éxito o el no logro del resultado esperado, como la asignación de recursos, los procesos de transformación o distribución, entre otros.

- *¿Se podrá alcanzar el nivel de implementación anual de las AEI?*

Análisis cuantitativo y cualitativo: Se comparará el avance en la implementación de las AEI en los primeros seis meses con el objetivo anual establecido en el PEI. Si se observa una trayectoria favorable, es probable que se logre el nivel de implementación anual previsto. Ello se complementará con consultas a especialistas y tomadores de decisión responsables en las temáticas de la AEI, sobre sus expectativas para los siguientes trimestres.

Al concluir este paso, el equipo responsable de la evaluación debe haber identificado toda la información necesaria para analizar la implementación y los resultados en la fase siguiente. Dicha información incluirá tanto la contribución de las UE al plan como la información adicional identificada en este paso.

Para recopilar información complementaria sobre el cumplimiento de las AEI, se recomienda que el pliego emplee **fichas de implementación** diseñadas para que las UE informen de manera sencilla sobre su aporte al cumplimiento de las AEI y las medidas requeridas de mejora, según corresponda.

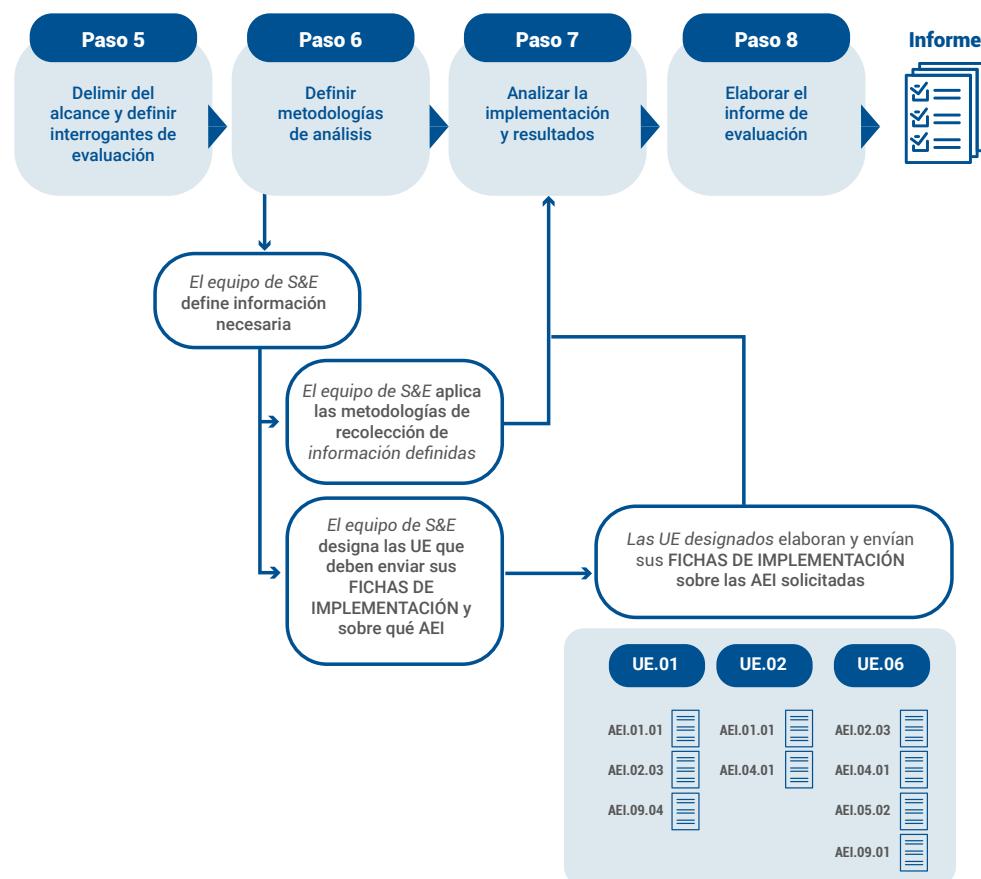
De acuerdo con la delimitación y las necesidades de información, el equipo que gestiona la evaluación **decide qué UE y sobre cuáles AEI** se debe reportar información adicional mediante las fichas. Se recomienda priorizar el uso de las fichas hacia las AEI que responden a las funciones sustantivas de la entidad, donde se requiere identificar los factores que están afectando su cumplimiento y las medidas necesarias para revertir dicha situación.

## Fichas de implementación de AEI

La unidad orgánica de planeamiento de cada unidad ejecutora, tras recibir la notificación de su rol en la elaboración de las fichas de implementación, trabajará en colaboración con los responsables técnicos de SyE para desarrollar dichas fichas. Estas deberán ser elaboradas para cada una de las AEI seleccionadas por el equipo a cargo de la evaluación.

Las fichas de implementación sistematizan la información cuantitativa y cualitativa sobre la situación de ejecución del POI y su contribución a la implementación de las AEI. Sirven como insumo para que el equipo a cargo de la evaluación realice los análisis de implementación y resultados.

**Figura 10. Recolección y análisis de información mediante fichas de implementación**



Elaboración: DNSE-Ceplan.



### Importante...

La elaboración de las fichas de implementación no es necesaria para pliegos con una única Unidad Ejecutora (UE), ni para las municipalidades. Estas entidades podrán elaborar directamente el informe de evaluación institucional. No obstante, pueden adaptar el proceso de las fichas a través de sus unidades orgánicas si consideran que esto facilita la organización y recopilación de la información requerida para su análisis.

La Figura 11 muestra el formato sugerido de las fichas de implementación. En este se establece una ruta de análisis a través de las AO clave que materializan la AEI, sin embargo, el formato puede ser adecuado por el pliego según las necesidades de información para el desarrollo de los análisis de implementación y resultados. Lo más importante a tener en cuenta es que las UE puedan brindar información sobre los factores que explican la situación de avance de las AEI a las cuales contribuyen y establezcan recomendaciones sobre lo que se requiere para mejorar el cumplimiento de lo planificado.

Para este propósito será necesario que las UE estén al tanto del proceso de implementación de las AEI a las cuales contribuyen. Por ello el pliego debe facilitar y difundir con sus UE la información de avance del PEI que resultó de la etapa de seguimiento.

**Figura 11. Formato propuesto para la Ficha de implementación de AEI**

<b>Código y nombre de UE</b>				
<b>Código y denominación de OEI</b>				
<b>Código y denominación de AEI</b>				
<b>AO / inversiones clave en la implementación de la AEI (A)</b>	<b>Alcance de la AO / inversión en contribución a la AEI (B)</b>	<b>Situación actual de cumplimiento de la AO / inversión (C)</b>	<b>Factores que afectaron el cumplimiento de lo programado (recursos, procesos de transformación, distribución, etc.) (D)</b>	<b>Recomendaciones para mejorar cumplimiento (E)</b>
AO / inversión clave 1				
AO / inversión clave 2				
AO / inversión clave 3				
<b>De manera integral, en base a la información anterior, ¿cómo el cumplimiento de las AO e inversiones clave vienen determinando la situación de la AEI? ¿Cómo las recomendaciones contribuirán a revertir dicha situación?</b>				

- (A) Las AO e inversiones clave pueden ser entendidas como aquellas que son determinantes en el logro de la AEI, aquellas cuyo cumplimiento implica directamente el avance o cumplimiento de la AEI, o representan su materialización.
- (B) Descripción breve sobre en qué consiste la AO / inversión y cómo contribuye o materializa el logro de la AEI.
- (C) Valorar el nivel de cumplimiento de las AO / inversión en base a la información de seguimiento u otra complementaria.
- (D) Para asegurar el nivel de implementación esperado en las AEI a su cargo o en las que contribuye. Factores relacionados con la asignación de recursos (humanos, financieros, tecnológicos), procesos de transformación de recursos, procesos de distribución o entrega, procesos de apoyo, mecanismos de coordinación entre responsables de la ejecución en distintos niveles de gobierno, regulaciones requeridas, factores externos, otros.
- (E) La recomendación debe ser concreta en base a los factores identificados en la columna D para mejorar la situación descrita en la columna C.

## Paso 7: Analizar la implementación y resultados del plan

Los responsables técnicos de la ejecución del SyE aplican las metodologías de análisis seleccionadas en el paso previo para analizar la información recopilada y determinar los niveles de resultados alcanzados en los OEI, los niveles de implementación en las AEI y sus factores determinantes, según el alcance de la evaluación.

En este paso es crucial establecer la estrecha relación entre el Plan Estratégico Institucional (PEI) y el Plan Operativo Institucional (POI) como se muestra en la Figura 12. Los resultados en los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) se logran gracias a la implementación de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI), que según su naturaleza se pueden concretizar en productos<sup>60</sup> e implementarse con la ejecución de las AO e inversiones. La adecuada ejecución de estas AO e inversiones, siguiendo la programación mensual determinada, es fundamental para contribuir a la implementación de la AEI relacionada.



### Recordar...

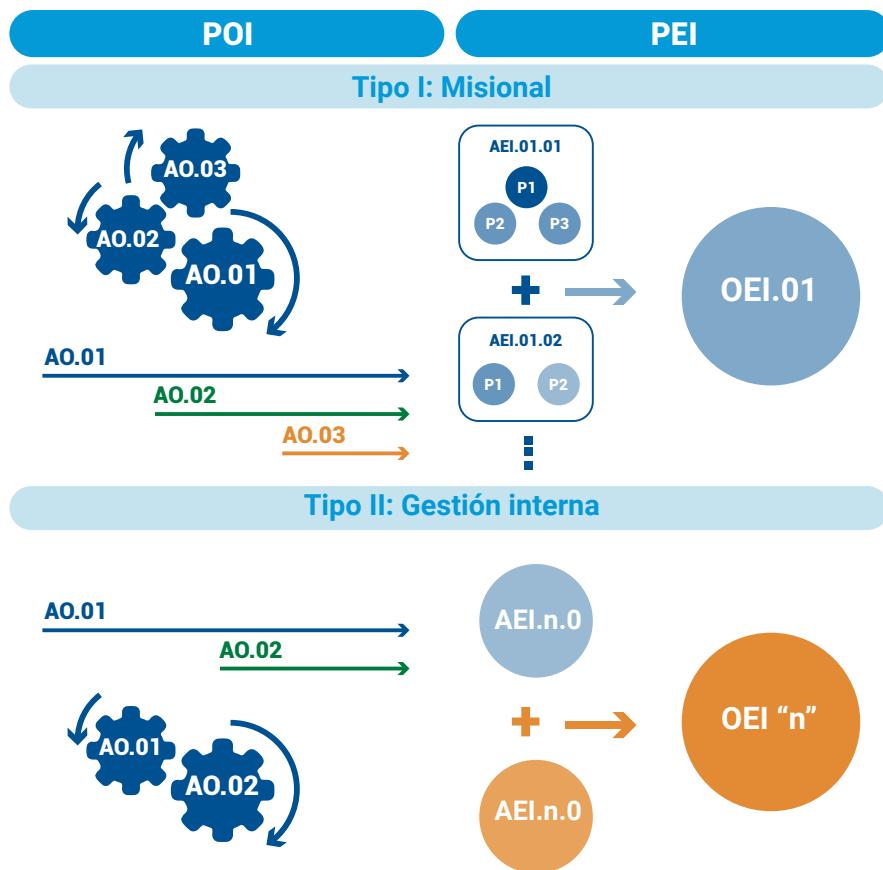
La naturaleza de las AEI depende del tipo de OEI al cual contribuyen. El OEI de tipo I, misional, se refiere a las condiciones que la entidad busca mejorar en la población a la cual sirve, que se identifica del diagnóstico institucional, específicamente del análisis de brechas de atención de los usuarios de los bienes, servicios y/o regulaciones que entrega. El OEI tipo II, gestión interna, se refiere a las condiciones internas que la entidad busca mejorar o fortalecer luego del diagnóstico institucional, específicamente lo relacionado con los problemas o limitaciones o causas que se analizan dentro del proceso operativo y de soporte.

La evaluación en el nivel institucional debe focalizarse en los OEI tipo I, donde se establecen resultados para los aspectos misionales de la entidad.

.....

60 Bienes, servicios o regulaciones provistos por el Estado que se obtienen de la transformación de los insumos a través de las actividades.

**Figura 12. Esquema de relación entre el PEI y el POI**



Elaboración: DNSE-Ceplan.

### Paso 8: Elaborar el informe de evaluación

- **Informe:**

*La unidad orgánica de planeamiento del pliego o el que haga sus veces, en coordinación con los demás responsables de la ejecución del SyE, elabora el informe de evaluación de acuerdo a la estructura sugerida en esta sección (ver Tabla 8).*

Las recomendaciones del informe se presentan en la matriz de compromisos, la cual contiene responsables y plazos, según el formato de la Tabla 4 de la Sección II. Las recomendaciones deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones, de tal forma que se concreten en acciones de mejora a ejecutarse en un plazo máximo de 12 meses. En el paso 8 de la Sección II se presentan pautas para la formulación de recomendaciones.

**Tabla 8.** Contenido del informe de evaluación PEI-POI

INFORME SEMESTRAL	INFORME ANUAL
<b>1. Resumen ejecutivo</b> Síntesis del avance de implementación de las AEI, resaltando sus principales perspectivas y medidas de acción para el cierre de año.	<b>1. Resumen ejecutivo</b> Síntesis del avance de implementación de las AEI, resaltando sus principales perspectivas y medidas de acción para el próximo periodo.
<b>2. Prioridades institucionales en el periodo [horizonte del PEI]</b> Resaltar la misión del pliego, prioridades de la política institucional (destacando las metas para el año en curso) y el alcance de la evaluación.	<b>2. Prioridades institucionales en el periodo [horizonte del PEI]</b> Resaltar la misión del pliego, prioridades de la política institucional y el alcance de la evaluación.
<b>3. Análisis de implementación de las acciones estratégicas institucionales (AEI)<sup>61</sup></b> Analizar el proceso de implementación de las AEI priorizadas: <i>Identificación y análisis de las AEI priorizadas, a través de sus AO e inversiones clave.</i>	<b>3. Análisis del logro de los objetivos estratégicos institucionales (OEI)</b> Valoración del desempeño de PEI en el año, análisis y evidencias de logros por OEI priorizados, así como, los factores que influyeron en la implementación de las OEI priorizados..
<b>4. Conclusiones</b> Emitir un juicio de valor sobre el desempeño general del PEI, resaltando sintéticamente los principales resultados alcanzados y hallazgos clave.	<b>4. Análisis de implementación de las acciones estratégicas institucionales (AEI)<sup>62</sup></b> Proceso de implementación de las AEI: <i>Identificación y análisis de las AEI priorizadas, a través de sus AO e inversiones clave.</i>
<b>5. Recomendaciones</b> Las recomendaciones deben plantearse con el fin de garantizar el cumplimiento anual de las AEI.	<b>5. Conclusiones</b> Emitir un juicio de valor sobre el desempeño general del PEI, resaltando sintéticamente los principales resultados alcanzados y hallazgos clave.

.....

<sup>61</sup> Según disponibilidad de información, la entidad puede adicionalmente considerar el análisis en función a sus productos que concretizan la AEI priorizada.

<sup>62</sup> Según disponibilidad de información, la entidad puede adicionalmente considerar el análisis en función a sus productos que concretizan la AEI priorizada.

INFORME SEMESTRAL	INFORME ANUAL
<p><b>6. Anexos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento físico del POI consolidado a nivel de pliego o enlace</li> <li>• Reporte de seguimiento del PEI o enlace de publicación en el PTE.</li> </ul>	<p><b>6. Recomendaciones<sup>63</sup></b></p> <p>Las recomendaciones deben plantearse con el fin de garantizar el logro de los resultados en los OEI en el siguiente periodo del PEI.</p> <p><b>7. Anexos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento físico del POI consolidado a nivel de pliego o enlace</li> <li>• Reporte de seguimiento del PEI o enlace de publicación en el PTE.</li> </ul>

## Recomendaciones para la redacción del logro de objetivos y acciones:

Se presenta las siguientes consideraciones como ruta para la redacción del logro de OEI y AEI:

### 1. Descripción del logro de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI)

- Expresión de resultados: Presente el cumplimiento de cada OEI describiendo claramente el nivel de resultado alcanzado. Utilice indicadores e información adicional que contextualice y sustente el nivel alcanzado y cómo contribuyen al logro del OEI.
- Análisis detallado: No se limite a solo describir los valores de los indicadores, explique el nivel y relevancia de los resultados alcanzados. Identifique quiénes fueron los beneficiarios y los efectos logrados sobre ellos.

63 Se formulan recomendaciones empleando la Tabla 4 de la Sección II de la presente guía. Estas deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones. Asimismo, deben conllevar a acciones a ejecutarse en un plazo máximo de 12 meses.

## **2. Descripción de la Implementación de las Acciones Estratégicas Institucionales (AEI)**

- Comprensión de la implementación: Clarifique qué AO e inversiones clave concretizaron la implementación en las AEI. Según sea posible, lo anterior puede realizarse analizando los productos (bienes, servicios o regulaciones) que fueron entregados, quiénes fueron los destinatarios y qué criterios se utilizaron para evaluar la calidad.
- En caso se tenga claro los productos que materializan la AEI, valore el nivel de cobertura y la calidad de los productos entregados bajo las AEI. Proporcione evidencia que respalde estos niveles, incluyendo datos específicos y observaciones cualitativas
- Factores que afectan la implementación: según corresponda, describa claramente los resultados del análisis de factores que han limitado la efectividad de las AO clave en la contribución a la AEI, abordando tanto aspectos internos como externos que puedan haber influido. Aquí también podría facilitar el análisis la identificación de factores que afectan el cumplimiento de entrega de productos según lo planificado.

### **• Frecuencia:**

El informe de evaluación de planes institucionales (PEI-POI) se elabora de manera semestral y anual.

## Etapa 3: Gestión de la evidencia

### Paso 9: Aprobar y difundir los resultados de la evaluación

#### • A nivel pliego

La unidad orgánica de planeamiento o el que haga de sus veces, es la responsable de validar y aprobar el reporte de seguimiento del PEI y el consolidado de los reportes de seguimiento POI de todas las UE. Además, aprueba el informe de evaluación.

La unidad orgánica de planeamiento del pliego o la que haga sus veces, gestiona la publicación del reporte de seguimiento e informe de evaluación en el Portal de Transparencia Estándar.

#### • Frecuencia:

- El reporte de seguimiento se publica en el PTE al primer semestre y al año.
- El informe de evaluación y la matriz de compromisos se publican en el PTE al primer semestre y al año.

#### • Plazos:

- El plazo para la publicación de los reportes de seguimiento correspondientes al primer semestre se realiza hasta el 31 de julio, y para el año se realiza hasta el 31 de marzo.
- El plazo para la publicación del informe de evaluación correspondiente al primer semestre se realiza hasta el 31 de agosto, y para el año se realiza hasta el 30 de abril.



En el aplicativo informático del Ceplan se deben registrar los enlaces de publicación del PTE de los reportes de seguimiento e informe de evaluación.

El reporte de seguimiento e informe de evaluación se remiten a los tomadores de decisiones del pliego y UE, para su conocimiento y análisis de las recomendaciones de las que son responsables, a fin de que establezcan medidas de acción para implementar dichas recomendaciones.

En el caso de la difusión del informe de evaluación institucional se recomienda acompañarlo con el reporte gerencial presentado en el Anexo 4 y considerar las pautas que se presentan en el paso 9 de la Sección II a fin de establecer una estrategia de difusión.

Asimismo, se debe hacer de conocimiento a la Dirección Nacional de Seguimiento y Evaluación del Ceplan.

- **A nivel unidad ejecutora**

El titular de la unidad orgánica de planeamiento de la unidad ejecutora es la responsable de validar y aprobar el reporte de seguimiento del POI y las fichas de implementación de AEI. Una vez aprobadas estas deben ser enviados al pliego para la elaboración del informe de evaluación institucional. Queda a potestad de la unidad ejecutora publicar sus reportes de seguimiento y fichas de implementación de AEI.

## Paso 10. Elaborar las matrices de compromisos

Las unidades de organización con responsabilidad en alguna de las recomendaciones del informe de evaluación analizan las recomendaciones a cargo y elaboran una matriz de compromisos para su implementación, según el formato de la Tabla 6 (paso 10 de la Sección II). La matriz contiene la priorización de recomendaciones bajo su responsabilidad, las medidas de acción y plazos correspondientes.

Las unidades orgánicas responsables de las recomendaciones, en coordinación con las unidades orgánicas de planeamiento de sus UE, envían su matriz de compromisos a la *unidad orgánica de planeamiento del pliego* o la que haga sus veces, quien procede a gestionar la aprobación y publicación de la matriz consolidada de compromisos en el Portal de Transparencia Estándar, siguiendo los pasos aplicados para la aprobación del informe de evaluación.

- **Frecuencia:**

- La matriz de compromisos se publica en el PTE al primer semestre y al año.

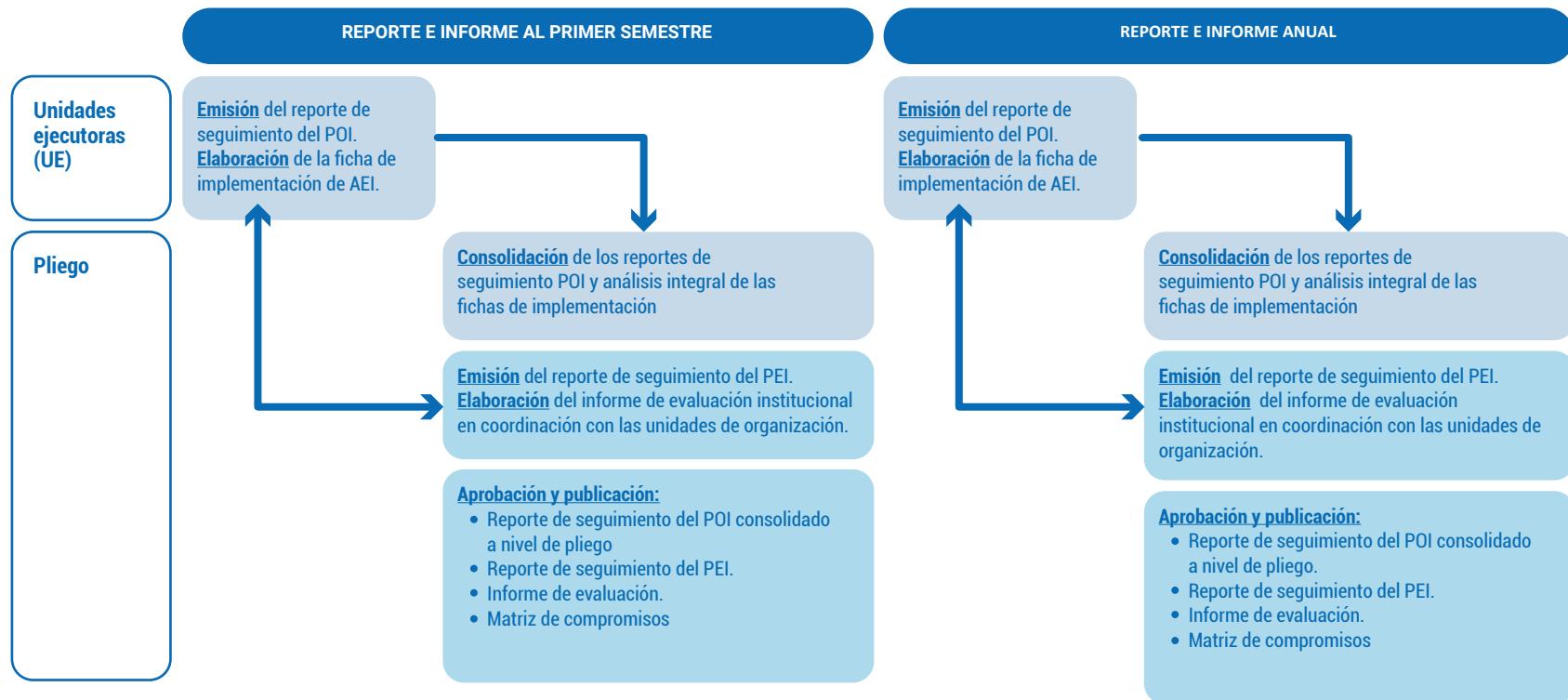
- **Plazos:**

- El plazo para la publicación de la matriz de compromisos correspondientes al primer semestre se realiza hasta el 30 de setiembre, y para el año se realiza hasta el 31 de mayo.

## Paso 11: Incorporar los resultados del SyE

Las unidades de organización con responsabilidad de acciones en la matriz de compromisos incorporan o reflejan las medidas de acción en sus planes institucionales o en otros instrumentos que aseguren su ejecución, según corresponda. El cumplimiento de las recomendaciones dadas en el informe de evaluación debe ser reportado en los informes de evaluación del periodo inmediato siguiente, haciendo uso de la matriz de compromisos (Tabla 6), informando en la columna referida al estado de cumplimiento y comentarios.

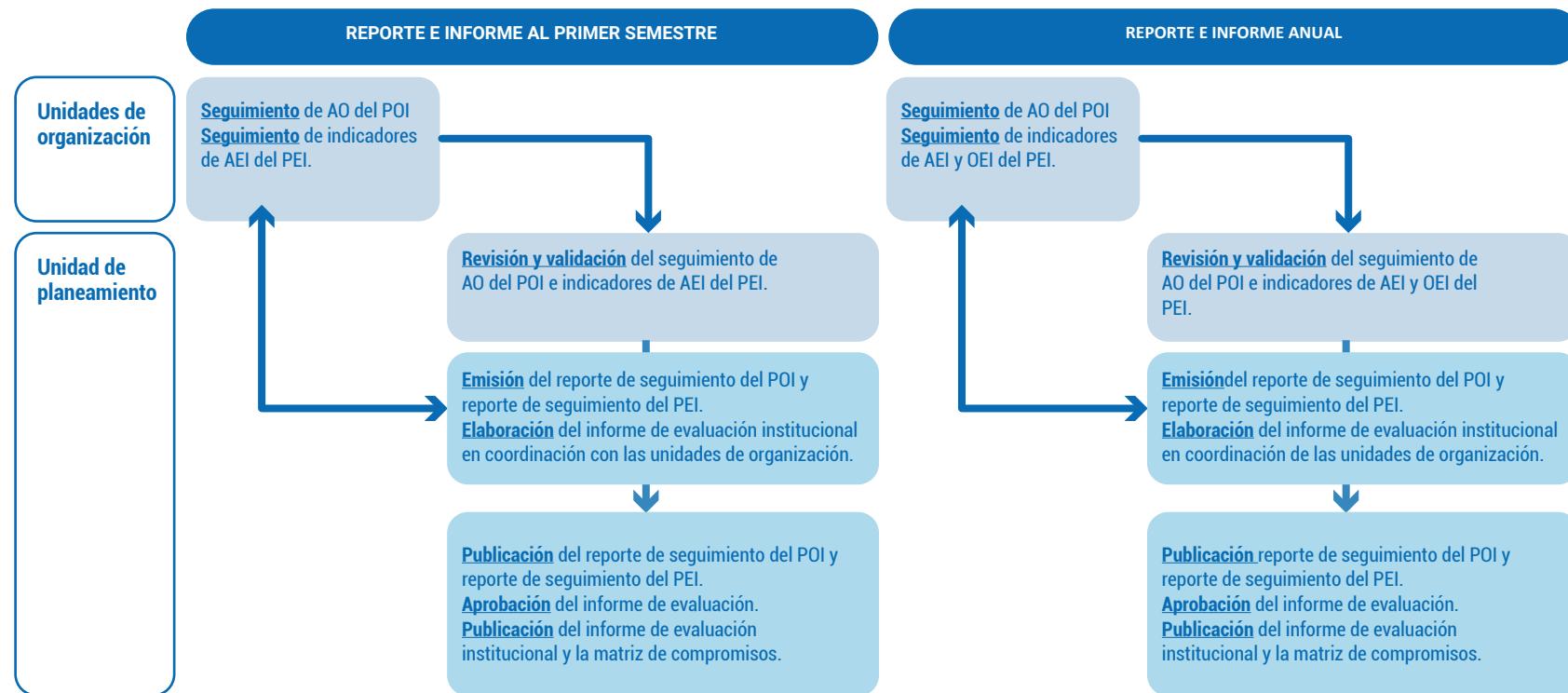
**Figura 13.** Interacción de involucrados en el proceso de SyE de planes institucionales en pliegos con más de una unidad ejecutora



**Nota:** El reporte de seguimiento POI y la ficha de implementación de AEI (a nivel de unidad ejecutora) debe ser elaborado oportunamente por las UE seleccionadas en los plazos internos establecidos por el pliego (se recomienda al menos con quince (30) días de anticipación), a fin de que este último cumpla con el plazo previsto en esta guía para su publicación.

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

**Figura 14.** Interacción de involucrados en el proceso de SyE de planes institucionales en municipalidades y pliegos con una sola unidad ejecutora



**Nota:** Los reportes de seguimiento POI y PEI deben ser elaborados oportunamente antes de iniciar con la elaboración del informe de evaluación institucional (se recomienda al menos con treinta (30) días de anticipación).

**Elaboración:** DNSE- Ceplan.

# REFERENCIAS

Asenjo (2016). *Guía para el diseño, gestión y utilización de evaluaciones de programas y políticas públicas*. Recuperado de [http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977731-DT\\_45\\_guia%20de%20evaluacion\(montado\).pdf](http://sia.eurosocial-ii.eu/files/docs/1460977731-DT_45_guia%20de%20evaluacion(montado).pdf)

Banco Interamericano de Desarrollo - BID (1997). *Evaluación: Una herramienta de gestión para mejorar el desempeño de los proyectos*. Banco Interamericano de Desarrollo, Oficina de Evaluación (BID-EVO).

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan (2021). *Guía para el plan de desarrollo regional concertado*. Lima: Ceplan. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/1936639-guia-para-el-plan-de-desarrollo-regional-concertado-para-la-mejora-de-planos-estrategicos-con-enfoque-territorial>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan (2020). *Segundo consolidado de reportes de cumplimiento de políticas nacionales*. Lima: Ceplan. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/2023563-segundo-consolidado-de-los-reportes-de-cumplimiento-anual-de-los-ministerios-2020>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan (2024). *Guía para la elaboración de indicadores de políticas nacionales y planes estratégicos*. Lima: Ceplan. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/5614517-guia-para-la-elaboracion-de-indicadores-de-politicas-nacionales-y-planos-estrategicos-actualizada-2024>

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico - Ceplan (2023). *Guía de políticas nacionales*. Lima: Ceplan. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/ceplan/informes-publicaciones/4172566-guia-de-politicas-nacionales-actualizada>

Cejudo G. (2011). *De las recomendaciones a las acciones: La experiencia del Premio: Programas Federales Comprometidos con el Proceso de Evaluación, 2011*. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2490576](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2490576)

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE (2012). *Guía para diseño, construcción e interpretación de indicadores*. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia\\_construccion\\_interpretacion\\_indicadores.pdf](https://www.dane.gov.co/files/planificacion/fortalecimiento/cuadernillo/Guia_construccion_interpretacion_indicadores.pdf)

Defensoría del Pueblo (2018). *Manual de consulta en materia de rendición de cuentas y portales de transparencia*. Lima.

Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales – FLACSO, Focelac+, Mideplan y Deval (2022). *Curso virtual: Gestión de la evaluación*. Costa Rica. Recuperado de <https://www.flacso.ac.cr/es/oferta-academica/cursos/curso-virtual-en-gestion-de-la-evaluacion-proyecto-focelac-flacso-costa-rica>

Gobierno Vasco (2012). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco*. Recuperado de <https://www.ifbscalidad.eus/es/guia-de-evaluacion-de-politicas-publicas-del-gobierno-vasco/bi-567928/#>

Ibertic (s.f.). *Entrevistas en profundidad guía y pautas para su desarrollo*. Disponible en [https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic\\_guia\\_entrevistas.pdf](https://oei.org.ar/ibertic/evaluacion/pdfs/ibertic_guia_entrevistas.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2006). *Norma técnica para la elaboración de cuadros estadísticos*. Lima: Norma Técnica N 001-2006-INEI.

Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI (2009). *Guía para la presentación de gráficos estadísticos*. Lima: INEI. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/libro.pdf>

Linda G., M.-I. (2009). *The road to results: designing and conducting effective development evaluations*. Washington, DC: World Bank.

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Mideplan (2013). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planeación y seguimiento a metas del plan nacional de desarrollo; para la programación presupuestaria y para la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica*. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/p4X4-SvYSbymGGue7jwMvQ>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Mideplan (2017a). *Guía de la teoría de la intervención. Orientaciones metodológicas para la evaluación*. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/3hKUn5b6Q5mjqaTeZoKQyg>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Mideplan (2017b). *Manual de evaluación para intervenciones públicas*. San José: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/6eepeLCESrKkft6Mf5SToA>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Mideplan (2018). *Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración*. Costa Rica: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. Recuperado de <https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/lny9wiulTiy3QZdWrvq0ew>

Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica - Mideplan (2019). *Lineamientos técnicos y metodológicos para la planificación, programación presupuestaria, seguimiento y la evaluación estratégica en el sector público en Costa Rica*. San José. Recuperado de [https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t\\_LJqXkfRRWUvl4ifaUP9g](https://documentos.mideplan.go.cr/share/s/t_LJqXkfRRWUvl4ifaUP9g)

Ministerio de Economía y Finanzas - MEF (s.f.). *Seguimiento de la ejecución financiera y física de los programas presupuestales*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/presupuesto-por-resultados/instrumentos/seguimiento/211-presupuesto-publico/presupuesto-por-resultados/5352-seguimiento-de-la-ejecucion-financiera-y-fisica-de-los-programas-presupuestales>

Ministerio de economía y finanzas - MEF (2022). *Informe de evaluación de Resultados de la Política Nacional de Inclusión Financiera, periodo 2021*. Recuperado de [https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc\\_mins/doc\\_gestion/Informe\\_evaluacion\\_resultados\\_PNIF\\_2021.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/Informe_evaluacion_resultados_PNIF_2021.pdf)

Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables MIMP (2022). *Informe de evaluación de resultados de la Política Nacional de Igualdad de Género, periodo 2021*. Recuperado de [http://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/evaluacion-planes/2\\_ER\\_PNIG-2021.pdf](http://www.mimp.gob.pe/homemimp/transparencia/evaluacion-planes/2_ER_PNIG-2021.pdf)

Mokate, K. M. (2000). *El monitoreo y la evaluación: herramientas indispensables de la gerencia social*. Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) "Diseño y gerencia de políticas y programas sociales".

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2002). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*. Recuperado de <https://www.evalperu.org/wp-content/uploads/2021/04/glosario-terminos-ocde.pdf>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos - OCDE (2020). *Mejores criterios para una mejor evaluación. Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*. Recopilado de <https://www.oecd.org/development/evaluation/Criterios-evaluacion-ES.pdf>

Oxfam (2019). *Directrices para la investigación: realizar entrevistas semiestructuradas*. Disponible en <https://oxfamlibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/252993/ml-guideline-conducting-semistructured-interviews-221112-es.pdf;jsessionid=260CA6D026CC00163BC8B3E7CAB9EACF?sequence=16>

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2021). *Informe de evaluación de resultados del Pesem, periodo 2016-2020*. Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2021/09/Evaluacion-de-Resultados-PESEM-PCM-2016-2024-Ejercicio-2016-2020-VF-F-.pdf>

Presidencia del Consejo de Ministros - PCM (2022). Informe de evaluación de resultados de la Política Nacional Contra las Drogas al 2030, periodo 2021. Recuperado de <https://www.gob.pe/institucion/pcm/informes-publicaciones/3041889-informes-de-monitoreo-y-evaluacion-de-los-planes-y-politicas-informe-de-analisis-estrategico>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo*. Nueva York.

Planifica Ecuador (2019). *Lineamientos y directrices para seguimiento y evaluación de los planes de desarrollo y ordenamiento territorial (PDOT)*. Quito: Secretaría Técnica Planifica Ecuador. Recuperado de <https://sni.gob.ec/documents/10180/3830914/Seguimiento+y+Evaluaci%C3%B3n+PDOT/7b509004-2561-4404-8eec-37d9f5be8543>

Secretaría de Hacienda y Crédito Público de México - SHCP (2022). *Diplomado virtual: Evaluación de Políticas y Programas Públicos*. DEPPP cuarta edición. Recuperado de [https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+EDPY22094X+2022\\_09/course/](https://mexicox.gob.mx/courses/course-v1:SHCP+EDPY22094X+2022_09/course/)

Sineace (2020). *Guía para el diseño y aplicación de entrevistas en profundidad en el sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa*. Disponible en <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/1398678/GU%C3%8DA%20PARA%20EL%20DISE%C3%91O%20Y%20APLICACI%C3%93N%20DE%20ENTREVISTAS%20EN%20PROFUNDIDAD%20EN%20EL%20SISTEMA%20NACIONAL%20DE%20EVALUACI%C3%93N%2C%20ACREDITACI%C3%93N%20Y%20CERTIFICACI%C3%93N%20DE%20LA%20CALIDAD%20EDUCATIVA%20%E2%80%93%20SINEACE.pdf.pdf>

Vaessen, J., Lemire, S., & Befani, B. (2020). *Evaluation of International Development Interventions. An Overview of Approaches and Methods*. Washington, DC.: World Bank.

Zall Kusek, J., & C. Rist, R. (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Bogotá: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.

# APÉNDICE

## 6.1 Ratios de cumplimiento

### Avance tipo I

Esta medida de cumplimiento del logro esperado compara el valor obtenido (ejecutado) en un determinado año (semestre) y el logro esperado (programado) para ese mismo año (semestre). Toma valores en el rango de 0 a 100, donde 100 refleja cumplimiento total o mayor al esperado.

En la Tabla A1 se presentan las fórmulas para obtener esta ratio de cumplimiento. Las variaciones en la fórmula se deben al sentido esperado del indicador<sup>64</sup>.

Las ratios de cumplimiento pueden ser calculados para cada indicador y para cada elemento de la política o plan. Cuando un elemento tiene más de un indicador, su cumplimiento se calcula como un promedio ponderado de las ratios de cumplimiento de sus indicadores, donde el peso que recibe cada indicador depende de su relevancia asignada (ver Sección 6.2).

En el caso del PEI el reporte de seguimiento incorpora la ratio de cumplimiento tipo I semestral. El cálculo de esta ratio es similar a lo que se establece en la Tabla A2, con la diferencia que el valor obtenido corresponde al del semestre. Por ejemplo, para indicadores con sentido ascendente, el avance tipo I semestral se obtiene al dividir el valor obtenido del primer semestre respecto al logro esperado anual. En el caso de indicadores con sentido no definido y máximo permisible, se coloca 100 al avance tipo I semestral cuando el valor obtenido en dicho semestre es menor o igual al logro esperado anual (máximo permisible) o 0 cuando el valor obtenido semestral supera dicho logro esperado.

Por esto último, se recomienda emplear las categorías máximo o mínimo permisible cuando se tengan establecidos valores referenciales que deben ser cumplidos obligatoriamente, como en casos donde hay un marco legal que lo establece o cuando los valores se encuentran respaldados por buenas prácticas o evidencia científica debido a posibles efectos no deseados en caso de incumplimiento.

.....

64 El sentido esperado "se define en relación con la situación o condición de bienestar a la que se desea llegar, que es establecida cuando se determina un elemento de la política o plan. Dicha situación ideal orientará hacia dónde debe tender el indicador, es decir, si el sentido esperado del mismo es ascendente, descendente o, excepcionalmente, no definido" (ver guía de indicadores del Ceplan).

**Tabla A1. Fórmulas para determinar el avance tipo I**

SENTIDO ESPERADO	AVANCE TIPO I
<b>Ascendente</b>	$Av(T1) = \begin{cases} 100, & \text{si } \frac{VO_t}{LE_t} \geq 1 \\ 0, & \text{si } \frac{VO_t}{LE_t} \leq 0 \\ \frac{VO_t}{LE_t} * 100, & \text{en otro caso} \end{cases}$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año "t".  <math>LE_t</math> = logro esperado del año "t".</p>
<b>Descendente</b>	$Av(T1) = \begin{cases} 100, & \text{si } \frac{LE_t}{VO_t} \geq 1 \\ 0, & \text{si } \frac{LE_t}{VO_t} \leq 0 \\ \frac{LE_t}{VO_t} * 100, & \text{en otro caso} \end{cases}$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año "t".  <math>LE_t</math> = logro esperado del año "t".</p>
<b>Máximo permisible</b>	$Av(T1) = \begin{cases} 100, & \text{sí } VO_t \leq LE_t \\ 0, & \text{sí } VO_t > LE_t \end{cases}$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t.  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.</p>
<b>No definido</b>	
<b>Mínimo permisible</b>	$Av(T1) = \begin{cases} 100, & \text{sí } VO_t \geq LE_t \\ 0, & \text{sí } VO_t < LE_t \end{cases}$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t.  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.</p>

Elaboración: DNSE- Ceplan.

## Ratio complementaria: Avance tipo II

Esta medida complementaria refleja el nivel de cumplimiento del cambio esperado desde la entrada en vigencia de la política o plan hasta el año de análisis. A diferencia del avance tipo I, el avance tipo II toma en cuenta el punto de partida reflejado en la línea de base de los indicadores.

Debido a que el avance tipo II toma en cuenta la variación del indicador en el periodo que va desde el año base hasta el año en que se realiza el análisis de la política o plan, su cálculo depende de la necesidad de agregar o no los valores del indicador a lo largo del periodo de análisis. En la Tabla A2 se describe los tipos de agregación que podemos encontrar en los indicadores.

**Tabla A2. Tipo de agregación de indicadores**

SENTIDO ESPERADO DEL INDICADOR	TIPO DE AGREGACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Agregable</b>		<p>Cuando la medición de avance requiere la agregación de los valores anuales que toma el indicador a lo largo de un periodo de análisis.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Número de hectáreas reforestadas en el año</li><li>• Número de km de canales para riego agrícola construidos y mejorados durante el año</li></ul>
<b>Ascendente o descendente</b>		<p>Cuando la medición de avance se refleja en el último valor que toma el indicador en un momento dado del tiempo. En este caso, no se requiere agregar los valores del indicador durante el periodo de análisis.</p> <p>Ejemplos:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Porcentaje de población en situación de pobreza.</li><li>• Porcentaje de casos de violencia escolar atendidos oportunamente</li></ul>
<b>No agregable</b>		

SENTIDO ESPERADO DEL INDICADOR	TIPO DE AGREGACIÓN	DESCRIPCIÓN
<b>Máximo permisible</b>		<p>Cuando se busca que el valor obtenido se mantenga por debajo de un valor referente (logro esperado) o a lo más sea igual a este. Ejemplo: Deuda bruta total del sector público no financiero (que como parte de las reglas fiscales no debe superar un porcentaje del PBI)</p>
<b>Mínimo permisible</b>		<p>Cuando se busca que el valor obtenido se mantenga por encima de un valor referente (logro esperado) o al menos sea igual a este.</p>

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

Considerando el sentido esperado y tipo de agregación del indicador, en la Tabla A3 se presentan las fórmulas de cálculo del avance tipo II. Es importante tener en cuenta que para tener resultados consistentes cuando el indicador es agregable, los valores de logros esperados deben mantener la tendencia determinada respecto a la línea de base (ascendente o descendente).

Observar que algunas fórmulas podrían ajustarse para una mejor interpretación dependiendo de la temática del indicador, por ejemplo, en los casos agregable o

**Tabla A3. Fórmulas para determinar el avance tipo II**

SENTIDO ESPERADO	TIPO DE AGREGACIÓN	AVANCE TIPO II
	<b>No agregable (*)</b>	$Av(T2) = \frac{(VO_t - LB)}{(LE_t - LB)} * 100$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.  <math>LB</math> = valor de línea base.</p>
<b>Ascendente</b>		$Av(T2) = \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{\sum_{t=1}^n LE_t} * 100$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t.  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.  <math>n</math> = número total de años.  <math>t = 1, 2, \dots, n</math>  Nota: "n" se determina a partir del conteo de años con registros de valores obtenidos (sin considerar ND).</p>
	<b>Agregable</b>	
	<b>No agregable (*)</b>	$Av(T2) = \frac{(LB - VO_t)}{(LB - LE_t)} * 100$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t.  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.  <math>LB</math> = valor de línea base.</p>
<b>Descendente</b>		$Av(T2) = \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{\sum_{t=1}^n LE_t} * 100$ <p>Donde:  <math>VO_t</math> = valor obtenido del año t.  <math>LE_t</math> = logro esperado del año t.  <math>n</math> = número total de años.  <math>t = 1, 2, \dots, n</math>  Nota: "n" se determina a partir del conteo de años con registros de valores obtenidos (sin considerar ND).</p>
	<b>Agregable</b>	

SENTIDO ESPERADO	TIPO DE AGREGACIÓN	AVANCE TIPO II
<b>Máximo permisible</b>		$Av(T2) = \begin{cases} 100, & \text{si } \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{n} \leq \frac{\sum_{t=1}^n LE_t}{n} \\ 0, & \text{si } \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{n} > \frac{\sum_{t=1}^n LE_t}{n} \end{cases}$
<b>Mínimo permisible</b>		$Av(T2) = \begin{cases} 100, & \text{si } \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{n} \geq \frac{\sum_{t=1}^n LE_t}{n} \\ 0, & \text{si } \frac{\sum_{t=1}^n VO_t}{n} < \frac{\sum_{t=1}^n LE_t}{n} \end{cases}$

Elaboración: DNSE- Ceplan.

(\*) Los valores de la línea de base y de logros esperados deben mantener la tendencia determinada (ascendente o descendente), de lo contrario los resultados no serán consistentes.

## 6.2 Cálculo del cumplimiento a nivel de elemento

### Relevancia del indicador

Durante la fase de formulación se hacen los mayores esfuerzos para asignar los indicadores más adecuados para las políticas y planes, procurando que cumplan con una serie de características deseables. Sin embargo, puede suceder que durante la etapa de seguimiento se verifique que no todos los indicadores seleccionados resultan tener la relevancia adecuada para brindar información sobre el avance de determinado elemento de la política o plan. En ese caso, para tener una medición más precisa del cumplimiento o desempeño basado en la información que brindan los indicadores, será conveniente ajustar el cálculo de las ratios de cumplimiento asignando pesos diferenciados según la relevancia del indicador.

La **relevancia** es una de las cinco características deseables para un indicador y se refiere a que este debe medir la dimensión más importante del elemento (objetivo, acción, etc.), de manera que sea representativo (Ceplan, 2024).

A continuación, se presenta tres niveles de relevancia que pueden emplearse para clasificar a los indicadores.

**Tabla A4. Grado de relevancia de indicadores**

GRADO DE RELEVANCIA	DESCRIPCIÓN
$R = 1$ : Muy relevante	El indicador es el primer mejor o el más representativo para medir la dimensión más importante del elemento (objetivo, acción o servicio).
$R = 2$ : Relevante	El indicador es el segundo mejor para medir la dimensión más importante del elemento (objetivo, acción o servicio).
$R = 3$ : Menos relevante	El indicador es el tercer mejor para medir la dimensión más importante del elemento (objetivo, acción o servicio).

*Elaboración: Ceplan.*

### Criterio 1

Si el elemento (objetivo, acción o servicio) tiene un solo indicador, a dicho indicador por defecto se le asigna  $R = 1$

### Criterio 2

Si el elemento (objetivo, acción o servicio) tiene más de un indicador, al menos uno de sus indicadores debe registrar el nivel de relevancia  $R = 1$ , mientras que los demás pueden considerarse  $R = 2$ , hasta un máximo de  $R = 3$ .

## Ponderación considerando la relevancia del indicador

Cuando un elemento de la política o plan tiene más de un indicador, el cálculo de su cumplimiento o desempeño se realiza como un promedio ponderado de las ratios de cumplimiento de cada uno de sus indicadores. En este caso, el peso que recibe cada indicador depende de su grado de relevancia. Específicamente, se pondera utilizando la fórmula que es descrita en la Tabla A5.

**Tabla A5.** Grado de relevancia y ponderador

RELEVANCIA	PONDERADOR
$R_i = 1$ : cuando el indicador $i$ es muy relevante	$\frac{R_{min} - (R_k - 1)}{\sum_{i=1}^n (R_{min} - (R_i - 1))}$
$R_i = 2$ : cuando el indicador $i$ es relevante	Donde: $R_k$ : Grado de relevancia del indicador $k$ para el que se determina la ponderación. $R_{min}$ : Grado de relevancia mínima de entre todos los indicadores del elemento. $k \in \{1, 2, \dots, n\}$ $i = 1, 2, \dots, n$ $n$ : número total de indicadores asignados al elemento.
$R_i = 3$ : cuando el indicador $i$ es menos relevante	

Elaboración: DNSE- Ceplan.

**Ejemplo. Ponderadores según número de indicadores asignados por elemento**

Caso	Cod. indicador	Grado de relevancia del indicador i ( $R_i$ ) <sup>(*)</sup>	Grado de relevancia mínima de entre todos los indicadores del elemento ( $R_{min}$ )	Ponderador
Elemento con un solo indicador	IND.01	1	1	1
Elemento con dos indicadores y mismo nivel de relevancia	IND.01	1	1	$\frac{1}{2}$
	IND.02	1		$\frac{1}{2}$
Elemento con dos indicadores con diferentes niveles de relevancia	IND.01	1	2	$\frac{2}{3}$
	IND.02	2		$\frac{1}{3}$
	IND.01	1	2	$\frac{2}{4}$
Elemento con tres indicadores y dos de ellos con mismo nivel de relevancia	IND.02	2	2	$\frac{1}{4}$
	IND.03	2		$\frac{1}{4}$
	IND.01	1	3	$\frac{3}{6}$
Elemento con tres indicadores con diferentes niveles de relevancia	IND.02	2	3	$\frac{2}{6}$
	IND.03	3		$\frac{1}{6}$
	IND.01	1	3	$\frac{3}{7}$
Elemento con cuatro indicadores y dos de ellos con mismo nivel de relevancia	IND.02	2	3	$\frac{2}{7}$
	IND.03	3		$\frac{1}{7}$
	IND.04	3		$\frac{1}{7}$

*Elaboración:* DNSE- Ceplan. <sup>(\*)</sup> El grado de relevancia del indicador i viene denotado por: muy relevante ( $R_i=1$ ), relevante ( $R_i=2$ ) y menos relevante ( $R_i=3$ ).

## Cálculo de avance a nivel de elemento

Para calcular el avance de un elemento (objetivo, acción o servicio) se calcula un promedio ponderado de las ratios de cumplimiento como en la siguiente expresión.

$$\sum_{i=1}^n \left( \frac{R_{min} - (R_k - 1)}{\sum_{i=1}^n (R_{min} - (R_i - 1))} * Av(T_m)_i \right)$$

Donde:

$R_k$ : Grado de relevancia del indicador k para el que se determina la ponderación.

$R_{min}$ : Grado de relevancia mínima de entre todos los indicadores del elemento.

$Av(T_m)_i$ : Ratio de cumplimiento Tipo I ( $m=1$ ) o Tipo II ( $m=2$ ) del indicador i.

$k \in \{1, 2, \dots, n\}$

$i = 1, 2, \dots, n$

$n$ : número total de indicadores asignados al elemento.

## 6.3 Cálculo del índice de gestión

El índice de gestión mide la eficacia con la que el ministerio o los ministerios responsables de la política nacional están logrando los objetivos prioritarios. De forma equivalente, la eficacia con la que en el sector, departamento, provincia o distrito se están logrando los objetivos estratégicos establecidos en el Pesem, PDRC, PDLC (provincial o distrital), respectivamente.

En el caso de políticas nacionales, el índice de gestión viene a ser el promedio simple del avance tipo I de todos los objetivos prioritarios; mientras que, en el caso de planes estratégicos, es el resultado del promedio ponderado del avance tipo I a nivel de objetivo estratégico, ponderando por su respectivo **grado de prioridad** establecido en la ruta estratégica<sup>65</sup>.

**Tabla A6.** Índice de gestión de la política nacional o plan

Tipo de cálculo	Política Nacional	Plan estratégico
Índice de gestión	$\frac{\sum_{i=1}^n Av(T_1)_i}{n}$ <p>Donde: <math>Av(T_1)_i</math>: Avance tipo I del objetivo prioritario i. <math>n</math> = número total de objetivos prioritarios. <math>i = 1, 2, \dots, n</math></p>	$\sum_{i=1}^n \left( \frac{P_{min} - (P_k - 1)}{\sum_{i=1}^n (P_{min} - (P_i - 1))} \right) * Av(T_1)_i$ <p>Donde: <math>P_k</math>: Prioridad del objetivo estratégico k para el que se determina la ponderación. <math>P_{min}</math>: Prioridad mínima de entre todos los objetivos del plan. <math>Av(T_1)_i</math>: Avance tipo I del objetivo estratégico i. <math>k \in \{1, 2, \dots, n\}</math> <math>i = 1, 2, \dots, n</math> <math>n</math>: número total de objetivos estratégicos establecidos en el plan.</p>

Elaboración: DNSE- Ceplan.

.....

65 El grado de prioridad de un objetivo de plan estratégico se establece en la ruta estratégica del instrumento de planeamiento. En caso no se tenga establecido el grado de prioridad se entenderá que todos los elementos tienen el mismo grado de prioridad (grado de prioridad 1).

## 6.4 Ratios de cumplimiento en planes operativos institucionales

En el caso de los planes operativos institucionales es necesario definir un conjunto de fórmulas para hallar los avances de seguimiento de ejecución física a nivel de actividades, las cuales son presentadas en las Tablas A7 y A8. Para el avance a nivel de acciones, se utiliza el ponderador presentado en la Tabla A9, que resulta de una adaptación del ponderador del índice de gestión de planes estratégicos, utilizado en la Tabla A6.

**Tabla A7.** Fórmulas para determinar la ratio de cumplimiento de ejecución física de actividades del POI

Tipo de agregación de metas físicas	Ratio de cumplimiento
Acumulado Anual (AA)	$Av(AA) = \frac{\sum_{Ene}^n fse_i}{\sum_{Ene}^{Dic} fmeta_i} * 100$ <p>Donde: <math>fse_i</math> = seguimiento físico del mes “i”. <math>fmeta_i</math> = meta física registrada (reprogramada o programada) del mes “i”. <math>n</math> = mes final del periodo de reporte</p>
Acumulado Mensual (AM)	$Av(AM) = \frac{fse_i}{fmeta_{anual}} * 100$ <p>Donde: <math>i</math> = último mes, dentro del periodo seleccionado, con seguimiento físico mayor 0 <math>fse_i</math> = seguimiento físico del mes “i” <math>fmeta_{anual}</math> = meta física anual registrada</p>
No Acumulado (NA)	La entidad determina el nivel de avance anual de la actividad operativa.

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

## Avance de ejecución física a nivel de acciones estratégicas

El cálculo del avance en la ejecución física a nivel de acciones estratégicas se obtiene del avance del conjunto de actividades operativas formuladas en el marco de esa acción, ponderando por el nivel de prioridad asignado a cada actividad operativa durante la formulación del plan. La Tabla A8 presenta la adaptación del ponderador de los índices de gestión de planes que es utilizada para el cálculo de la ejecución física de las acciones estratégicas.

**Tabla A8. Avance de ejecución física por AEI**

Tipo de cálculo	Fórmula
Avance acumulado (%) de elementos	$\sum_{i=1}^n \left( \frac{P_{min} - (P_k - 1)}{\sum_{i=1}^n (P_{min} - (P_i - 1))} \right) * Av(acum)_i$ <p>Donde:</p> <p><math>P_k</math>: Prioridad de la actividad operativa (OA) k para el que se determina la ponderación.</p> <p><math>P_{min}</math>: Prioridad mínima de entre todas las AO establecidas para la acción estratégica institucional.</p> <p><math>Av(acum)_i</math>: Avance acumulado de la actividad operativa i.</p> <p>Donde, <math>acum</math> depende del tipo de acumulación de la actividad (AA; AM; NA)</p> <p><math>k \in \{1, 2, \dots, n\}</math></p> <p><math>i = 1, 2, \dots, n</math></p> <p><math>n</math>: número total de AO establecidas para la acción estratégica institucional.</p>

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

## Nivel de implementación PEI – POI

Los índices del nivel de implementación PEI-POI se hallan de manera semestral y anual. Estos índices permiten cuantificar el nivel de provisión o ejecución a nivel de acciones estratégicas (productos o servicios) con la información de los avances tipo I de los Planes Estratégicos Institucionales y los avances acumulados de ejecución física del Plan Operativo Institucional, respectivamente.

### Ejecución PEI

En el caso de la ejecución PEI, para el cálculo del nivel de implementación se debe ponderar los resultados de los avances tipo I de las acciones estratégicas institucionales con el ponderador descrito en la Tabla A9. En este caso, se pondera el total de las acciones que componen el plan.

**Tabla A9. Ponderador para el cálculo de ejecución PEI (acciones estratégicas)**

Tipo de cálculo	Fórmula
Ejecución PEI (Avance de indicadores de AEI)	$\sum_{i=1}^n \left( \frac{P_{min} - (P_k - 1)}{\sum_{i=1}^n (P_{min} - (P_i - 1))} \right) * Av(T_1)_i$ <p>Donde:</p> <p><math>P_k</math>: Prioridad de la acción estratégica institucional (AEI) k para el que se determina la ponderación.</p> <p><math>P_{min}</math>: Prioridad mínima de entre todos las AEI del PEI.</p> <p><math>Av(T_2)_i</math>: Avance Tipo I de la AEI i.</p> <p><math>k \in \{1, 2, \dots, n\}</math></p> <p><math>i = 1, 2, \dots, n</math></p> <p><math>n</math>: número total de AEI establecidos en el PEI.</p>

*Elaboración:* DNSE- Ceplan.

## 6.5 Identificación de alertas

La tercera sección del reporte de seguimiento contiene una tabla resumen de semaforización y una caja de texto para el llenado de alertas.

La tabla resumen de semaforización muestra, en base a la información del avance tipo I, el conteo del estado de cumplimiento (bajo, medio o alto) a nivel de elementos e indicadores.

### **Ejemplo: Tabla resumen de semaforización por nivel de avance (Tabla A10)**

- Nivel de cumplimiento alto ( $\geq 95$ ):
  - En la Tabla A10 DD es igual al conteo de indicadores de acciones estratégicas con avance tipo I mayor o igual a 95 (color verde).
- Nivel de cumplimiento medio ([75 - 95>):
  - XX es igual al conteo de indicadores de objetivos estratégicos con avance tipo I mayor o igual a 75, pero menor que 95 (color amarillo).
  - BB es igual al conteo de acciones estratégicas con avance tipo I mayor o igual a 75, pero menor que 95 (color amarillo).
- Nivel de cumplimiento bajo ([0 - 75 >):
  - RR es igual al conteo de objetivos estratégicos con avance tipo I mayor o igual a 0, pero menor que 75 (color rojo).

**Tabla A10. Resumen de la semaforización por nivel de avance para planes estratégicos**

Año:	[0-75>	[75 - 95>	$\geq 95$
Objetivos estratégicos	<b>RR</b>	MM	YY
Indicadores de objetivos estratégicos	OO	<b>XX</b>	ZZ
Acciones estratégicas	<b>FF</b>	<b>BB</b>	CC
Indicadores de acciones estratégicas	QQ	PP	<b>DD</b>

*Elaboración: DNSE- Ceplan.*

A partir de la tabla resumen de semaforización, para los elementos con bajo cumplimiento (identificados de color rojo, amarillo o ambos, según sea el caso) se debe proceder a identificar los eventos<sup>66</sup> que tuvieron o pudieran tener implicancias desfavorables en la concreción de lo planificado, y con ello proceder a completar la caja de texto para alertar a los tomadores de decisión.

.....

<sup>66</sup> Los eventos pueden estar referidos a incumplimientos de plazos, gestión ineficiente de recursos físicos y financieros, cuellos de botella, procedimientos, actividades y/o trámites, entre otros que obstaculizan o podrían impedir el normal desarrollo de lo planificado.

En el caso de políticas nacionales, las alertas deben estar referidas principalmente a evidenciar eventos que tuvieron o pudieran tener implicancias desfavorables en la **provisión de servicios o en los lineamientos que resultan en normas**. Mientras que, en el caso de los planes del Sinaplan las alertas deben estar referidas especialmente a visibilizar la ocurrencia de eventos que tuvieron o pudieran tener consecuencias desfavorables para llevar a cabo las **acciones estratégicas o actividades operativas** planificadas.

Realizar una adecuada identificación de alertas permitirá tomar las acciones correctivas en el breve plazo posible y de corresponder, facilitará realizar un análisis detallado en el informe de evaluación a fin de formular las recomendaciones pertinentes para la mejora continua.

***Ejemplo: identificación de alertas referido a una acción estratégica sectorial (AES) de Pesem (Tabla A11).***

Asumiendo que la AES 2.2 de la Tabla A11 esta referida a "fortalecer y gestionar el desarrollo de acciones orientadas a evitar y reducir las condiciones de riesgo de los medios de vida de la población con un enfoque territorial". La Tabla A11 muestra que esta AES presenta una ratio de cumplimiento de 76 en el año de análisis, lo que representa un desempeño desfavorable considerable muy cercano al rango más bajo. Además, de la información cualitativa recabada se ha identificado que un grupo importante de gobiernos regionales ha reducido considerablemente su programación presupuestal para el año 2023 en la categoría presupuestal 0068: reducción de vulnerabilidad y atención de emergencias por desastres. Esto representa una clara señal de alerta, puesto que, compromete la ejecución de actividades o proyectos de inversión orientados a prevenir y/o atender riesgos de desastre en el siguiente año.

**Tabla A11. Ejemplo de identificación de alerta**

Código	Objetivos / Indicadores	Responsable del Indicador	Prioridad/ Relevancia	Sentido esperado	Tipo de agregación	Línea base		Logros esperados			Valores obtenidos			Avance Tipo 1								
						Año	Valor	2021	2022	...	2021	2022	...									
OES 2	Nombre objetivo 2		1											45								
IND.01.OES 2	Nombre indicador		1	Descendente	No acumulado	2020								45								
AES 2.1	Nombre acción 2.1													93								
IND.01.AES 2.1	Nombre indicador		1	Ascendente	acumulado	2020								90								
IND.02.AES 2.1	Nombre indicador		2	Descendente	No acumulado	2020								95								
AES 2.2	Nombre acción 2.2													76								
IND.01.AES 2.2	Nombre indicador		1	Ascendente	acumulado	2020								80								
IND.02.AES 2.2	Nombre indicador		2	Descendente	No acumulado	2020								68								
<b>Tabla resumen: semaforización por nivel de avance</b>							<b>Alertas identificadas:</b>															
<b>Año: 2022</b>		<b>[0-75&gt;</b>	<b>[75-95&gt;</b>	<b>[95 – 100]</b>																		
<i>Objetivos</i>		1	0	0																		
<i>Indicadores de objetivos</i>		1	0	0																		
<i>Acciones</i>		0	2	0																		
<i>Indicadores de acciones</i>		1	2	1																		

Elaboración: DNSE- Ceplan.

Continuando con el ejemplo dado en la Tabla A7 y asumiendo que el OES 2 solo cuenta con las dos AES descritas en ella, debe llamar la atención que a pesar de que las AES tuvieron niveles de cumplimiento medio, el OES presenta un nivel de cumplimiento bajo. Lo anterior debe quedar señalado en la caja de texto del reporte de seguimiento como una alerta para su análisis detallado en el informe de evaluación, puesto que, a simple vista se podría pensar que las dos AES establecidas para el OES 2 no son suficientes para alcanzar el objetivo o que las AES podrían no estar teniendo incidencia significativa sobre el objetivo.

# ANEXOS

## Anexo 1. Plan de trabajo para la ejecución del SyE

PROCESO	Actividades /tareas	CRONOGRAMA											
		MES 1				MES 2				MES 3			
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
Etapa preparatoria	0.1 Identificar actores técnicos para la ejecución del S&E												
	0.2 Identificar actores claves para proveer información												
	0.3 Planificar las actividades del S&E												
Etapa I: Seguimiento	1.1 Recopilar y sistematizar información*												
	1.2 Registro en el aplicativo Ceplan												
	1.3 Elaboración del reporte de seguimiento												
	1.4 Identificación de alertas												
Etapa II: Evaluación	2.1 Delimitar el alcance e interrogantes de la evaluación												
	2.2 Definir la metodología de análisis												
	<i>Tarea 3.2.1. Identificar necesidades de información complementaria</i>												
	<i>Tarea 3.2.2. Definir técnicas de recolección para la información complementaria</i>												
	<i>Tarea 3.2.3. Definir la estrategia de triangulación de la información</i>												
	<i>Tarea 3.2.4. Definir técnicas de análisis de información</i>												
	2.3 Analizar la implementación y resultados de la política/plan												
	<i>Tarea 3.3.1. Recolectar la información complementaria</i>												
	<i>Tarea 3.3.2. Analizar la información según las técnicas definidas</i>												
	<i>Tarea 3.3.3. Interpretar los resultados</i>												
Etapa III: Gestión de la evidencia	<i>Tarea 3.3.4. Establecer recomendaciones</i>												
	2.4 Elaborar el informe de evaluación												
	3.1 Aprobar y difundir los resultados de la evaluación.												
	3.2 Elaborar las matrices de compromisos y publicar en el PTE												
	<i>Tarea 4.2.1. Análisis de recomendaciones por parte de órganos responsables</i>												
	<i>Tarea 4.2.2. Priorizar y establecer medidas de acción para implementar las recomendaciones</i>												
	<i>Tarea 4.2.2. Publicación en el PTE</i>												

**Nota:** El plan de trabajo es referencial. Se recomienda realizar las adecuaciones y desagregación necesarias según el caso de la política o plan bajo análisis.

(\*) Se recomienda que la recopilación y sistematización de información sea continuo durante los períodos de implementación.

## Anexo 2. Matriz para la identificación de actores involucrados en el proceso de seguimiento y evaluación

Nombre de la política o plan: Política Nacional Contra las Drogas al 2030						
Actor involucrado	¿Cuál es su función en la política o plan?	¿El actor participará en el seguimiento o evaluación?	¿En qué etapa del proceso de SyE participará?	¿De qué manera participará?	¿Qué información brindará?	Prioridad (Importancia de su participación en el proceso de SyE)
Devida	Conductor de la política	Seguimiento y evaluación	En todas las etapas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiona el proceso</li> <li>Equipo técnico que ejecuta el SyE</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis e interpretación de la información</li> <li>Recomendaciones</li> </ul>	Alta
Enaco	Gestor del servicio sobre control y fiscalización de cultivos destinados a la producción y consumo lícito	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguimiento</li> <li>Evaluación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recolección de información</li> <li>Análisis de la implementación</li> </ul>	Informante en la etapa de recolección de información complementaria para la evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avance en la cobertura y calidad del servicio a cargo</li> <li>Causas sobre la situación del servicio</li> </ul>	Alta
Representante de la alta dirección de la PCM	PCM tiene la rectoría de la política nacional	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Delimitación del alcance de la evaluación</li> </ul>	Informante en la gestión del proceso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Necesidades de evidencia para el Sector PCM</li> </ul>	Media
Productores de servicios lícitos de zonas estratégicas de intervención	Receptores de bienes e insumos para el fortalecimiento de cadenas de valor lícitas	Evaluación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analisis de la implementación</li> </ul>	Informante clave para la evaluación	Satisfacción sobre el servicio.	Alta

Elaboración: DNSE – Ceplan en base a Flacso Costa Rica, Focelac+, Mideplan y Deval (2022).

## Anexo 3. Formatos de reportes de seguimiento

Figura A1. Formato de reporte de seguimiento de políticas nacionales

Código	Objetivos prioritarios / Lineamientos/ Servicio/Indicador	Responsable del Indicador	Tipo del indicador	Línea base		Logros esperados			Valores obtenidos			Avance Tipo 1																														
				Año	Valor	2022	(...)	2030	2022	(...)	2030																															
OP.01	<b>Nombre del objetivo prioritario 1</b>																																									
IOP.0.101	Nombre del indicador																																									
LN.01.01	<b>Nombre del lineamiento 01.01</b>																																									
SS.01.01.01	<b>Nombre del servicio 01.01.01</b>																																									
ISS.01.01.01.01	Nombre del indicador																																									
ISS.01.01.01.02	Nombre del indicador																																									
SS.01.01.02	<b>Nombre del servicio 01.01.02</b>																																									
ISS.01.01.02.01	Nombre del indicador																																									
ISS.01.01.02.02	Nombre del indicador																																									
OP.02	<b>Nombre del objetivo prioritario 2</b>																																									
IOP.02.01	Nombre del indicador																																									
IOP.02.02	Nombre del indicador																																									
Índice de gestión de política nacional																																										
<b>Tabla resumen: Semaforización por nivel de cumplimiento</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>[0-75&gt;</th> <th>[75-95&gt;</th> <th>[95 – 100]</th> <th>ND</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Objetivos prioritarios</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Servicios</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indicadores de servicios de calidad</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Indicadores de servicios de cobertura</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>													Año	[0-75>	[75-95>	[95 – 100]	ND	Total	Objetivos prioritarios						Servicios						Indicadores de servicios de calidad						Indicadores de servicios de cobertura					
Año	[0-75>	[75-95>	[95 – 100]	ND	Total																																					
Objetivos prioritarios																																										
Servicios																																										
Indicadores de servicios de calidad																																										
Indicadores de servicios de cobertura																																										
<b>Aletas identificadas:</b> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>																																										

Elaboración: DNSE- Ceplan.

**Figura A2. Formato estándar de reporte de seguimiento de Pesem y PDC**

Código	Objetivos prioritarios / Lineamientos/ Servicio/Indicador	Responsable del Indicador	Prioridad (P)	Línea base		Logros esperados			Valores obtenidos			Avance Tipo 1																	
				Año	Valor	2022	(...)	2030	2022	(...)	2030																		
OES.01	<b>Nombre del objetivo estratégico 1</b>											2022																	
IOES.01.01	Nombre del indicador											Red																	
<b>AES.01.01</b>	<b>Nombre de la acción estratégica 1.1</b>											Green																	
IAES.01.01.01	Nombre del indicador											Green																	
IAES.01.01.02	Nombre del indicador											Orange																	
<b>AES.01.02</b>	<b>Nombre de la acción estratégica 1.2</b>											Green																	
IAES.01.01.02	Nombre del indicador											Green																	
<b>OES.02</b>	<b>Nombre del objetivo estratégico 2</b>											Orange																	
IOES.02.01	Nombre del indicador											Orange																	
IOES.02.02	Nombre del indicador											Red																	
<b>AES.02.01</b>	<b>Nombre de la acción estratégica 2.1</b>											Green																	
IAES.01.02.01	Nombre del indicador											Green																	
Índice de gestión del plan																													
<b>Tabla resumen: Semaforización por nivel de cumplimiento</b> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th>Año</th> <th>[0-75&gt;</th> <th>[75-95&gt;</th> <th>[95 – 100]</th> <th>ND</th> <th>Total</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Objetivos estratégicos</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Acciones estratégicas</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>												Año	[0-75>	[75-95>	[95 – 100]	ND	Total	Objetivos estratégicos						Acciones estratégicas					
Año	[0-75>	[75-95>	[95 – 100]	ND	Total																								
Objetivos estratégicos																													
Acciones estratégicas																													
Aletas identificadas: _____ _____ _____ _____ _____																													

Nota: El formato aplica para el plan estratégico sectorial multianual (Pesem) y los planes de desarrollo concertado (PDRC/PDLC)  
 Elaboración: DNSE- Ceplan.

**Figura A3. Formato de reporte de seguimiento PEI**

Código	Objetivo estratégico/ Acción estratégica/ Indicador	Responsable del indicador	Prioridad (P)	Línea base		Logros esperados			Valores obtenidos				Avance Tipo 1					
				Año	Valor	2021	(...)	2030	2022		(...)	2030		2022		(...)	2030	
									Sem 1	Anual		Sem 1	Anual	Sem 1	Anual		Sem 1	Anual
OEI.01	Nombre del objetivo estratégico 1		$P_1$															
IOEI.01.01	Nombre del indicador																	
AEI.01.01	Nombre de la acción estratégica 01.01		$P_1$															
IAEI.01.01.01	Nombre del indicador																	
IAEI.01.01.02	Nombre del indicador																	
AEI.01.02	Nombre de la acción estratégica 01.02		$P_2$															
IAEI.01.02.01	Nombre del indicador																	
OEI.02	Nombre del objetivo estratégico 2		$P_2$															
IOEI.02.01	Nombre del indicador																	
AEI.02.01	Nombre de la acción estratégica 01.02		$P_1$															
IAEI.02.01.01	Nombre del indicador																	

índice de gestión del PEI

Tabla resumen: semaforización por nivel de cumplimiento						Aletas identificadas:				
Año	[0-75>	[75-95>	[95 - 100]	ND	Total					
Objetivos estratégicos										
Acciones estratégicas										

Nota: El formato del Plan estratégico institucional (PEI) se distingue del resto de planes estratégicos en tanto permite el registro de información semestral.

Elaboración: DNSE- Ceplan.

**Figura A4.** Formato de reporte de seguimiento del POI

Código	Tipo OEI	OEI/AEI/AO	Unidad de organización	Nivel de prioridad	Unidad de medida	Tipo de agregación	Programación/ ejecución	Seguimiento físico										
								Enero	(...)	Junio	(...)	Diciembre	Avance físico acumulado	Avance Tipo I				
OEI.01	I	<b>Objetivo Estratégico Institucional 01</b>																
AEI.01.01	I	<b>Acción Estratégica Institucional 01.01</b>																
AOI30108600050	I	Nombre de la AO	U01	2: Alta	Kilómetro	Acumulado Anual	Programado Ejecutado											
AOI30108600052	I	Nombre de la AO	U02	1: Muy alta	Evento	No Acumulado	Programado Ejecutado											
		<b>Ejecución física por AEI.01.01</b>																
AEI.01.02	I	<b>Acción Estratégica Institucional 01.02</b>																
AOI30108600055	I	Nombre de la AO	U03	2: Alta	Acción	Acumulado Anual	Programado Ejecutado											
AOI30108600056	I	Nombre de la AO	U03	2: Alta	Informe	Acumulado mensual	Programado Ejecutado											
		<b>Ejecución física por AEI.01.02</b>																
OEI.02	II	<b>Objetivo Estratégico Institucional 02</b>																
AEI.02.01	II	<b>Acción Estratégica Institucional 02.01</b>																
AOI30108600058	II	Nombre de la AO	U04	1: Muy alta	Kit entregado	Acumulado Anual	Programado Ejecutado											
AOI30108600059	II	Nombre de la AO	U04	2: Alta	Agricultor informado	No Acumulado	Programado Ejecutado											
		<b>Ejecución física por AEI.02.01</b>																
		<b>Avance físico promedio en los OEI tipo I</b>																
		<b>Avance físico promedio en los OEI tipo II</b>																

Tabla de resumen: Semaforización por nivel de avance físico acumulado

Año/Periodo:	[0-75>	[75-95>	[95 - 100]	ND	Total
Acciones estratégicas					
Actividades operativas:					

ND: Con información de seguimiento incompleta

**Alertas identificadas:**

Elaboración: DNSE-Ceplan

**Figura A5. Formato de reporte de ejecución física y presupuestal**

Código	OEI/AEI	Tipo OEI	Avance Tipo I	Ejecución presupuestal(S/.)	Ejecución presupuestal (%)
<b>Unidad Ejecutora 001-01</b>					
OEI.01	<b>Objetivo Estratégico Institucional 01</b>	I			
AEI.01.01	Acción Estratégica Institucional 01.01	I			
AEI.01.02	Acción Estratégica Institucional 01.02	I			
AEI.01.03	Acción Estratégica Institucional 01.03	I			
OEI.02	<b>Objetivo Estratégico Institucional 02</b>	I			
AEI.02.01	Acción Estratégica Institucional 02.01	I			
AEI.02.02	Acción Estratégica Institucional 02.02	I			
OEI.03	<b>Objetivo Estratégico Institucional 03</b>	II			
AEI.03.01	Acción Estratégica Institucional 03.01	II			
AEI.03.02	Acción Estratégica Institucional 03.02	II			
<b>Unidad Ejecutora 001-02</b>					
OEI.04	<b>Objetivo Estratégico Institucional 04</b>	I			
AEI.04.01	Acción Estratégica Institucional 04.01	I			
AEI.04.02	Acción Estratégica Institucional 04.02	I			
OEI.05	<b>Objetivo Estratégico Institucional 05</b>	II			
AEI.05.01	Acción Estratégica Institucional 05.01	II			
AEI.05.02	Acción Estratégica Institucional 05.02	II			
<b>Total del Pliego 001</b>					

Elaboración: DNSE-Ceplan

**Figura A6. Formato de ejecución del presupuesto institucional**

Pliego/ Unidad Ejecutora	Sec. Fun.	Categoría Presupuestal	Producto/Proyecto	Actividad Presupuestal	Función	División Funcional	Grupo Funcional	Finalidad	Presupuesto Institucional											
									PIA (S/)	PIM (S/)	Ejecución presupuestal (S/)	Avance de ejecución presupuestal (S/)								
<b>001-Nombre del Pliego</b>																				
<b>001-01. Nombre de la UE</b>																				
002	0129: Prevención y manejo de condiciones secundarias de salud en personas con discapacidad	3000688: Personas con discapacidad reciben atención de rehabilitación en establecimiento de salud	5005151: Atención de rehabilitación para personas con discapacidad sensorial	20: Salud	044: Salud individual	0097: Atención médica especializada	Atención de discapacidad sensorial													
002	0135: (...)	3008777: (...)	4045147: (...)	(...)	(...)	(...)	(...)													
002	0135: (...)	3008777: (...)	4045147: (...)	(...)	(...)	(...)	(...)													
<b>Subtotal de Sec. Fun 002</b>																				
<b>Total de la UE 001-01</b>																				
<b>001-02. Nombre de la UE</b>																				
003	0135: (...)	3008777: (...)	4045147: (...)	(...)	(...)	(...)	(...)													
<b>Subtotal de Sec. Fun 003</b>																				
<b>Total de la UE 001-02</b>																				
<b>Total del Pliego 001</b>																				
<b>Asignación y ejecución presupuestal por UE</b>																				
<b>UE</b>	<b>PIA (S/)</b>	<b>PIM (S/)</b>	<b>Ejecución presupuestal (S/)</b>	<b>Avance de la ejecución presupuestal (%)</b>																
UE1001																				
UE1002																				
UE1003																				
UE1004																				
<b>Pliego 001-01</b>																				

Elaboración: DNSE-Ceplan

# Anexo 4. Modelos de reportes gerenciales

## REPORTE GERENCIAL

### Resultados de la evaluación de la Política Nacional / Plan Estratégico (Año)

#### Información relevante sobre el instrumento evaluado

Niveles de desempeño:  Alto  Medio  Bajo

#### Valoración de los avances de la política / plan estratégico

	Valoración
índice de gestión de la política / plan	Bajo
Porcentaje de cumplimiento en la implementación de los servicios/ acciones de la política / plan	Alto
Porcentaje de ejecución física promedio de las actividades operativas vinculadas a la política / plan	Medio
Porcentaje de indicadores con información disponible para el seguimiento de la política / plan	Alto

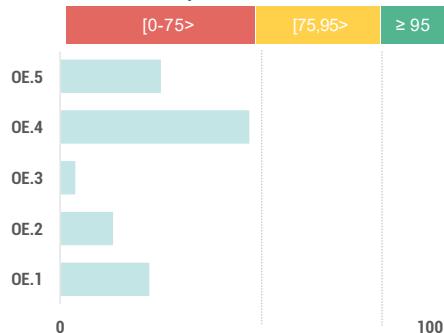
#### Objetivos

- OE 1.
- OE 2.
- OE 3.
- OE 4.
- OE 5.

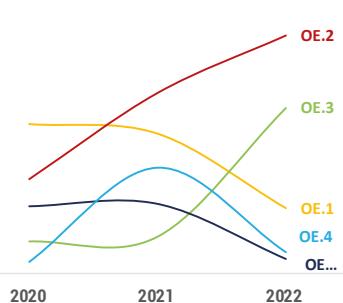
#### Principales resultados

- Resultado relevante 1
- Resultado relevante 2
- Resultado relevante 3

#### Gráfico 1. Nivel de implementación de servicios/ acciones



#### Gráfico 1. Avance en el cumplimiento de objetivos



#### Principales intervenciones

- Resultado relevante 1
- Resultado relevante 2
- Resultado relevante 3

#### Medidas de mejora establecidas

Prioridad	Medida de mejora	Responsable
Prioridad alta	Medida de mejora 1	
Prioridad baja	Medida de mejora 2	
Prioridad baja	Medida de mejora 3	

# REPORTE GERENCIAL

## Resultados del seguimiento de la Política Nacional / Plan Estratégico (Año)

### Información relevante sobre el instrumento evaluado

Niveles de desempeño:  Alto  Medio  Bajo

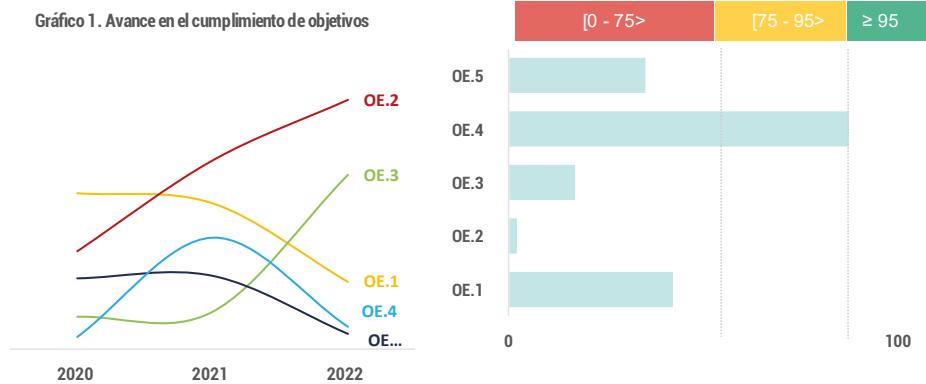
### Valoración de los avances de la política / plan estratégico

	Valoración
Índice de gestión de la política / plan	Bajo
Porcentaje de cumplimiento en la implementación de los servicios/ acciones de la política / plan	Alto
Porcentaje de ejecución física promedio de las actividades operativas vinculadas a la política / plan	Medio
Porcentaje de indicadores con información disponible para el seguimiento de la política / plan	Alto

### Objetivos

OE 1.
OE 2.
OE 3.
OE 4.
OE 5.

### Principales resultados



### Alertas identificadas

Prioridad	Alerta identificada	Responsable
Prioridad alta	Alerta 1	
Prioridad baja	Alerta 2	
Prioridad baja	Alerta 3	

## REPORTE GERENCIAL

### Resultados del seguimiento a nivel operativo (Mensual)

#### Valoración de los avances en la implementación de acciones estratégicas

	Valoración
Porcentaje de actividades operativas con nivel de cumplimiento mayor a 90% físico	
Porcentaje de actividades operativas con seguimiento registrado	
Porcentaje de avance físico acumulado anual	
Porcentaje de avance financiero acumulado anual	

#### Principales resultados

Objetivos / Acciones	Variación (mes anterior)	Cumplimiento físico	Cumplimiento financiero
<b>OEI.01</b>			
AEI.01.01	▲		
AEI.01.02	○		
<b>OEI.02</b>			
AEI.02.01	▼		

#### Alertas identificadas

Nivel de urgencia	Alerta identificada	Responsable
Prioridad alta	Alerta 1	
Prioridad baja	Alerta 2	
Prioridad baja	Alerta 3	

# REPORTE GERENCIAL

## Resultados de la evaluación institucional (Semestral)

### Información relevante sobre el instrumento evaluado

Niveles de desempeño: █ Alto █ Medio █ Bajo

### Valoración de los avances en la implementación de acciones estratégicas

	Valoración
Porcentaje de actividades operativas con nivel de cumplimiento mayor a 95% (metas físicas)	█
Porcentaje de actividades operativas con seguimiento registrado	█
Porcentaje de avance físico acumulado anual	█
Porcentaje de avance financiero acumulado anual	█

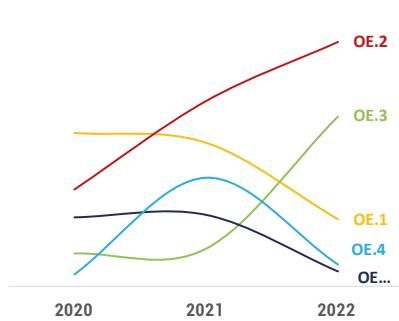
### Objetivos

- OE 1.
- OE 2.
- OE 3.
- OE 4.
- OE 5.

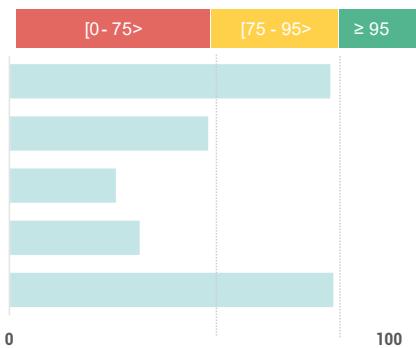
### Principales resultados

- Resultado relevante 1
- Resultado relevante 2
- Resultado relevante 3

Gráfico 1. Avance en el cumplimiento de OEI



### Gráfico 1. Nivel de Implementación de AEI



### Principales intervenciones

- Resultado relevante 1
- Resultado relevante 2
- Resultado relevante 3

### Medidas de mejora establecidas

Prioridad	Medida de mejora	Responsable
Prioridad alta	Medida de mejora 1	
Prioridad baja	Medida de mejora 2	
Prioridad baja	Medida de mejora 3	

## Anexo 5. Matriz de evaluación

Criterios de evaluación	Interrogantes	Técnicas de recolección	Fuentes de información
Coherencia	¿De qué manera el servicio se relaciona con otras intervenciones de salud dirigidas a la misma población objetivo?		
	¿De qué manera el cumplimiento de los objetivos del Pesem vienen contribuyendo con los acuerdos del país para el logro de los objetivos nacionales del PEDN?		
Calidad	¿Cuál es la percepción de la población que recibe el servicio de la política nacional?		
	¿En qué medida la provisión de los servicios se está dando acorde a los estándares de calidad establecidos en la política nacional?		
Eficacia	¿En qué medida los mecanismos de implementación de las acciones estratégicas han incidido en el logro de los resultados del plan?		
	¿En qué medida los mecanismos de ejecución de la actividad operativa explican el nivel de cumplimiento y cómo puede mejorarse?		
Impacto	¿Qué cambios en los niveles de desnutrición se observan en la población destinataria, desagregada en sexo, etnia, edad, a 10 años de la implementación de la intervención?		
	¿Qué impacto ha generado la política nacional a mediano plazo, respecto a las relaciones de poder, dentro de los hogares de la población beneficiaria?		
Pertinencia	¿Qué impactos no previstos en la política nacional se han generado en la población del ámbito rural?		
	¿En qué medida los servicios de la política nacional están respondiendo a las necesidades de la población beneficiaria?		
	¿De qué forma la implementación de la acción estratégica institucional del pliego se ha adecuado al contexto de la población de la Amazonía?		

# Anexo 6. Ejemplos de redacción de secciones de los informes de evaluación

## Resumen ejecutivo

### Ejemplo sobre valoración de la política nacional

#### **Política Nacional Contra las Drogas 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

A un año de la implementación de la PNCD, se puede concluir que esta no ha logrado alcanzar varias de sus metas establecidas. Esto es debido en parte, al corto tiempo de implementación que tiene dicha política, el cambio de gobierno y la incertidumbre política. Además, se debe considerar que el año de evaluación es atípico, considerando la aparición del SARS-Cov-2 y las disposiciones desde el gobierno para evitar su propagación como el aislamiento social, la reducción presupuestaria, entre otros. No obstante, esta situación no implica que la PNCD no haya tenido un buen desempeño, puesto que, pese al contexto atípico del año evaluado, se han adoptado medidas importantes para lograr el cumplimiento de las metas, como el esfuerzo de alinear a las instituciones que hacen parte de la política para concentrarse en sus objetivos prioritarios y la atención focalizada en las ZEI, así como en la generación de evidencias para orientar las intervenciones. La adaptabilidad al nuevo contexto también fue un factor clave al implementar algunos servicios a través de medios virtuales.

Extraído del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

### Ejemplo sobre nivel de solución del problema público

#### **Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) (Ministerio de Economía y Finanzas)**

#### **Problema público: población con bajo nivel de acceso y uso de servicios financieros de calidad**

Uno de los principales avances es el aumento del uso del sistema financiero por parte de las usuarias del Programa Juntos. Además, a través de acuerdos entre la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS), el Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social (MIDIS) y los gobiernos locales, se consiguió implementar mecanismos de articulación intersectorial e intergubernamental. Por último, se consiguió que 30 445 centros poblados cuenten con cobertura del servicio de internet de banda ancha que representa el 30,5 % del total de centros poblados (de 99 927).

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNIF (MEF, 2022).

## 1. Descripción de la política nacional o plan estratégico

### **Ejemplo de explicación del problema público que dio origen a la política nacional**

#### **Política Nacional Contra las Drogas al 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

La PNCD define como problema público el siguiente enunciado: "los daños ocasionados a zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad del país por los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas".

En atención a que el fenómeno está compuesto por una serie encadenada de actividades: el cultivo ilícito, el tráfico ilícito y el consumo de drogas, que involucran principalmente los cultivos de hoja de coca destinados a la producción ilícita de cocaína, la producción y el comercio ilícito de drogas cocaínicas y el consumo de drogas en población adolescente.

(...) La situación futura, toma como base la Visión del Perú al 2050, y se enuncia de la siguiente manera: al 2030, el Estado peruano logrará controlar los cultivos ilícitos, el tráfico ilícito y el consumo de drogas que afectan a zonas estratégicas y a poblaciones en situación de vulnerabilidad. Ello se reflejará en la reducción del valor relativo anual de la producción y comercio ilícito de hoja de coca y derivados cocaínicos, que pasará del 0,31 % (2017) a un valor de 0,15 % (2030) del valor bruto anual de las actividades económicas lícitas. Asimismo, se propone la reducción de la prevalencia anual de consumo de drogas legales en población escolar, que pasará del 20,3 % (2017) a un valor entre el 10,0 % y 15,0 % (2030). De igual manera, se contempla una reducción de la prevalencia anual de consumo de drogas ilegales en población escolar, que pasará del 4,6 % (2017) a un valor entre el 2,5 % y 3,0 % (2030).

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

## 2. Resultados de la política nacional o plan estratégico

### Ejemplo sobre los logros alcanzados en cada OP.

#### **Política Nacional Contra las Drogas al 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

En relación al tercer objetivo prioritario sobre “reducir el consumo de drogas en poblaciones en situación de vulnerabilidad”, medido por la prevalencia anual del consumo de drogas legales e ilegales en población escolar de secundaria y el porcentaje de cobertura de atención terapéutica para el tratamiento de consumo de drogas, muestra resultados favorables en el 2021. Este desempeño tiene asociación con los resultados de la mayoría de los servicios que conforman el objetivo. Contrario a lo ocurrido en el segundo objetivo, el contexto de pandemia generó efectos positivos en el cumplimiento de las metas. Así, la disposición de aislamiento social no solo trajo consigo una mayor demanda por servicios de salud, sino también un mayor control parental sobre los jóvenes, quienes para el 2021 mostraron una menor prevalencia del consumo de drogas, en relación con años previos. Asimismo, se fortalecieron las competencias profesionales a través de programas de capacitación sobre consumo de sustancias psicoactivas, uso de sustancias y orientación sexual e identidad de género, entre otros. No obstante, cabe resaltar que la pandemia provocó que algunos establecimientos del primer nivel y de hospitales limiten su atención.

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

## Ejemplo sobre los logros alcanzados en cada OP.

### **Política Nacional Contra las Drogas al 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

(...) Los resultados del monto ejecutado de la inversión pública en zonas estratégicas de intervención en el 2021 señalan un valor obtenido de 1 711 millones de soles, lo cual representa un incremento respecto del logro esperado para ese año, que es de 1 363 millones de soles. Según el MEF, la variación de la ejecución de la inversión pública a nivel del gobierno nacional entre 2020 y 2021 alcanzó récords históricos, debido a la recuperación de las actividades económicas permitiendo la continuidad en la ejecución de importantes proyectos, lo que explica un valor obtenido durante el 2021 del indicador mayor a la meta. Esto a pesar de que en el año 2020 la inversión pública cayó debido a la declaración del Estado de Emergencia por la COVID-19. No obstante, a nivel de Gobierno regional, la ejecución de la inversión pública disminuyó en mil millones de soles, mientras que en el caso de los gobiernos locales se incrementó en 3 mil millones de soles.

En el ámbito del Valle de los ríos Apurímac, Ene y Mantaro (VRAEM), DEVIDA tuvo un rol articulador entre los Gobiernos locales, las comunidades nativas y organizaciones de productores. En primer lugar, financió el desarrollo de proyectos de inversión pública de gobiernos locales (mediante transferencias financieras) y brindó la asesoría respectiva a los gobiernos locales para la adecuada implementación de estos proyectos en territorios de comunidades nativas, realizando un trabajo de sensibilización previa con estas últimas. Asimismo, en su rol de ejecutor de intervenciones directas (con recursos propios de DEVIDA) fortaleció a productores de cadenas de valor mediante la entrega de equipamiento menor para la generación de valor agregado (...).

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

## **Ejemplo sobre análisis de factores que influyeron en los resultados (Social - sanitaria)**

### **Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) (Ministerio de Economía y Finanzas)**

El contexto de la crisis sanitaria ha generado una ventana de oportunidad a importantes cambios en la forma de acceder y usar los servicios financieros. A causa de la COVID-19, se ha aumentado el uso de canales digitales frente a los canales tradicionales, además de que ha aumentado el número de cajeros correspondientes, que ha facilitado el acceso a servicios financieros debido a la cercanía y los horarios de atención. Del mismo modo, de acuerdo al Banco Central de Reserva del Perú (BCRP) ha aumentado el uso de banca por internet y banca móvil, pasando de 27,6 millones en junio de 2019 a 87,6 millones en junio de 2021. Asimismo, la disponibilidad de la red de atención del sistema financiero aumentó de 625 a 1 441 entre junio de 2016 y junio de 2021. Del mismo modo, la infraestructura del sistema financiero creció en cerca de 40 000 puntos durante los últimos cinco años (SBS, 2021).

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNIF (MEF, 2022).

## **Ejemplo de análisis de factores que influyeron en los resultados del Pesem (contexto político)**

### **Sector: Presidencia del Consejo de Ministros (PCM)**

En lo que respecta al contexto político, el Perú durante el periodo 2016 al 2020 ha afrontado un escenario marcado por los desacuerdos y la inestabilidad política. Resultado de ello, en lo que respecta al Poder Ejecutivo, se ha contabilizado cuatro gestiones presidenciales, cuando lo jurídicamente establecido es un solo mandato de gobierno; los presidentes que ejercieron durante el periodo analizado son: Pedro Pablo Kuczynski Godard (2016-2018), Martín Vizcarra Cornejo (2018-2020), Manuel Merino Lama (2020-2020) y finalmente Francisco Sagasti Hochhauser (2020-2021). Este escenario de inestabilidad política limita también el propio accionar del sector público en su conjunto ya que los cambios de gestión implican proceso de adaptaciones en los que se ralentizan las coordinaciones multinivel y multisectorial así como la toma de decisiones en temas que son de importancia para el país.

La inestabilidad ocasionada por la crisis política suscitada entre el Poder Ejecutivo y el Congreso de la República también generó en el cierre del congreso el 30.09.2019, por lo que en el periodo analizado 2016- 2020 se contabilizan dos periodos congresales 2016-2018 y el convocado mediante elecciones para el periodo 2020-2021, ambos mandatos tanto el del Poder Ejecutivo como el del Poder Legislativo concluyen el 28.07.2021 al iniciar un nuevo mandato presidencial.

Extraído del Informe de evaluación de resultados del Pesem de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM, 2021).

### 3. Análisis de implementación

#### **Política Nacional Contra las Drogas al 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

##### **Servicio: acompañamiento a organizaciones dedicadas a cadenas de valor lícitas para facilitar el acceso a productos financieros**

El desempeño del servicio es medido por el indicador "porcentaje de receptores del servicio de acompañamiento que acceden a productos financieros". Para el 2021, el indicador alcanzó un valor obtenido de solo 8,8 %, por debajo del logro esperado para ese año, el cual era del 39,5 % (...).

Según las entrevistas realizadas a funcionarios de Devida, existieron ciertas dificultades legales y, en algunos casos, en el historial crediticio en los socios de las organizaciones dedicadas a cadenas de valor lícitas que impidieron el acceso al crédito. Asimismo, el levantamiento de las observaciones para el acceso al crédito requiere de trámites engorrosos y dilatados que impiden presentar en el tiempo requerido la documentación solicitada por las entidades crediticias.

Existe, a su vez, una participación limitada del sector Producción, dado que no cuentan con el personal requerido para asumir los trabajos de fortalecimiento. Algo similar ocurre con los gobiernos locales, las restricciones financieras limitan su participación en el servicio. Por otro lado, Sierra y Selva exportadora del MIDAGRI tienen limitaciones en cuanto a personal, cuya participación en el servicio depende de una solicitud formal (...).

Si bien Devida es el encargado de proveer las actividades relacionadas al servicio, se identificaron otras actividades afines a la provisión de este servicio por parte de otras entidades del Gobierno nacional que contribuyeron al logro de este servicio. Por un lado, MINCETUR realizó la difusión del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI) para organizaciones cafetaleras y cacaoteras y, por otro lado, PRODUCE otorgó créditos para acuicultores en el marco del Programa de Crédito para la Acuicultura del FONDEPES y del programa presupuestal 0094 sobre "Ordenamiento y Desarrollo de la Acuicultura".

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

## **Política Nacional de Igualdad de Género (PNIG) (Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables)**

**Servicio: formación de redes de hombres para promover la igualdad, nuevas masculinidades y erradicar prácticas machistas y discriminatorias, accesibles geográficamente y con pertinencia cultural**

En relación al servicio, a nivel nacional, se logró superar la meta para el 2021 del indicador relacionado al porcentaje de distritos urbanos que cuentan con redes de hombres, que cerró en 50,4 %. Esto representó un avance de 193,7 % con respecto a la meta programada para el 2021 (26,0 %, encima en 24,4 pp), e incluso implica que superó la meta programada en 2024 (49,1 %).

Dentro de las medidas adoptadas en 2021 para mejorar el desempeño del servicio se tienen la virtualización de la metodología del proceso de formación de red y el desarrollo de la plataforma virtual que ha permitido el acceso a los procesos por parte de la población objetivo; así como el desarrollo de cursos virtuales para el uso y manejo de las TICs, dirigido a los profesionales social comunitarios que implementan el servicio en los distritos focalizados.

Ahora bien, para el buen desarrollo del servicio, el MIMP realizó acompañamientos técnicos de forma periódica a los profesionales social comunitarios; y se presentaron informes mensuales por parte de los profesionales social comunitarios, que permitieron conocer los avances cualitativos del proceso de implementación en cada distrito de intervención e identificar las particularidades de cada zona.

A pesar que se encuentra ejecutando el servicio, se deben adoptar algunas acciones en los próximos años para así mejorar su avance, tales como la contratación de profesionales en todos los distritos focalizados, a fin de garantizar la prestación continua del servicio preventivo; así como el impulso al proceso de acreditación de los hombres líderes como voluntarios del Programa Nacional Aurora.

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNIG (MIMP, 2022).

#### 4. Identificación de evidencias

##### **Ejemplo sobre identificación de evidencia que muestra cambios en calidad del servicio (accesibilidad)**

###### **Política Nacional de Inclusión Financiera (PNIF) (Ministerio de Economía y Finanzas)**

**Servicio:** Promover el acceso al sistema financiero de la población usuaria y de la población gestora de los programas sociales con transferencias monetarias, a través de la bancarización

Al cierre del año 2021, el **Programa Juntos** logró incrementar a 92.46% el porcentaje de hogares abonados que cuentan con al menos un punto de pago dentro de su distrito de residencia, este incremento se debe en gran medida al mayor despliegue de puntos de pago en los distritos de intervención (1 244 distritos con al menos un punto de pago de los 1 710 distritos del Programa), permitiendo que las usuarias accedan a un servicio de pagaduría más cercana y permanente en su localidad.

Adaptado del Informe de evaluación de resultados de la PNIF (MEF, 2022).

#### 5. Conclusiones

##### **Política Nacional Contra las Drogas 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

Los datos advierten un contexto crítico del fenómeno pues evidencian que el tráfico ilícito de drogas ha crecido de manera alarmante, ganando más territorio, enraizándose mucho más en las estructuras sociales y económicas del país ante el declive de la economía lícita, y vulnerando la seguridad y la paz social de los pueblos indígenas y de la ciudadanía en general.

Ello puede verse reflejado en: i) un crecimiento de la superficie de cultivos de coca y la aparición de nuevos focos amazónicos de producción ilícita de cocaína, ii) la limitada capacidad de ENACO para cumplir con sus obligaciones ante los pequeños productores, cediéndole espacio al tráfico ilícito de drogas, iii) la vulneración del tráfico de cocaína en territorios de Pueblos Indígenas y Áreas Naturales Protegidas, iv) el posicionamiento estratégico del tráfico ilícito de drogas en zonas como el Trapecio Amazónico, Puno y Ucayali donde existe presencia de redes criminales internacionales, y de otras economías ilícitas como la minería ilegal, el contrabando y la tala ilegal, v) la vulneración del sistema financiero peruano ante el incremento de los precios del tráfico ilícito de drogas y la disponibilidad de dinero ilícito en la Amazonía y en zonas urbanas, vi) asesinatos selectivos a poblaciones vulnerables como los pueblos indígenas o defensores ambientales. Por último, vii) mientras que el tráfico ilícito avanza, la situación del sistema criminal y de justicia permanece debilitada.

Extraído del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

## 6. Recomendaciones

### **Política Nacional Contra las Drogas 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

Con la finalidad de mejorar la situación económica e institucional de las zonas estratégicas de intervención y reducir la producción y comercio ilícito de drogas, se recomienda:

- Implementar estrategias de control de cultivos bajo un enfoque focalizado y sostenible para evitar la resiembra de cultivos de coca. Se recomienda la priorización de las acciones de erradicación en tierras de pueblos indígenas, áreas naturales protegidas, bosques primarios, concesiones forestales y áreas de frontera, en la medida en que son territorios expuestos a mayores condiciones de vulnerabilidad que otros territorios del país.
- Brindar atención prioritaria a zonas con presencia de actividades ilícitas y manifestaciones de violencia vinculadas al tráfico ilícito de drogas, como por ejemplo Ucayali, Amazonas, Huánuco, Madre de Dios y Junín donde líderes de pueblos indígenas y defensores ambientales fueron víctimas de organizaciones criminales.

Extraído del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

### **Política Nacional Contra las Drogas 2030 (PNCD) (Presidencia del Consejo de Ministros)**

A partir del análisis realizado, se han logrado identificar acciones concretas que se pueden adoptar con la finalidad de conseguir las metas planteadas en la PNCD.

- Fortalecer el monitoreo en campo de las acciones de asistencia técnica para el desarrollo de cadenas de valor lícitas brindadas en el marco del DAIS.
- Fortalecer el monitoreo en campo de las intervenciones realizadas por el gobierno central en materia de control de drogas (erradicación anual o control de cultivos ilícitos).
- Incorporar acciones de monitoreo en intervenciones de control de la oferta de drogas a través del uso de tecnologías (como utilizar imágenes satelitales para el monitoreo de las acciones de erradicación).

Extraído del Informe de evaluación de resultados de la PNCD (PCM, 2022).

# Anexo 7. Estructura del informe de evaluación

**Tabla A7.1. Estructura del informe de evaluación de políticas nacionales**

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>Resumen ejecutivo (1 página)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de los objetivos prioritarios.</li> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de los servicios.</li> <li>• Perspectivas para el logro de la situación futura deseada para el problema público.</li> <li>• Síntesis de las medidas recomendadas a adoptar en el corto plazo (dos siguientes años) para mejorar el cumplimiento de la política nacional.</li> </ul>	<p>Síntesis sobre los aspectos más relevantes de los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos en la evaluación. Debe permitir una comprensión clara de la situación de la política nacional en términos de sus resultados alcanzados, su nivel de implementación y las perspectivas para el logro de la situación futura deseada del problema público. Asimismo, debe informar sobre las principales medidas correctivas para mejorar el cumplimiento de la política nacional.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué situación se encuentra la política nacional a nivel de resultados e implementación?</li> <li>• ¿Qué representa esta situación para alcanzar la situación futura deseada?</li> <li>• ¿Qué medidas son necesarias adoptar en el corto plazo para el cumplimiento de la política nacional en el corto plazo?</li> </ul>
<b>1. Descripción de la política nacional (2 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción del problema público, la situación futura deseada y la población objetivo que busca atender la política nacional. (p1.1.)</li> <li>• Articulación de los objetivos de la política nacional con los objetivos de otras políticas nacionales (articulación horizontal), políticas de Estado, Política General de Gobierno (PGG), Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) u Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (p1.2.)</li> <li>• Matriz con los elementos (OP y servicios) críticos de la política nacional. (p1.3.)</li> </ul>	<p>Esta sección suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la importancia de la política nacional y valoren la evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. Por ello, es importante destacar el problema público, la situación futura deseada y la población objetivo que se busca atender con la implementación de la política nacional. Asimismo, es el espacio ideal para resaltar los principales objetivos nacionales o globales a los que se encuentra alineado los objetivos de la política nacional. Por otro lado, a modo de delimitar el alcance del análisis, se debe señalar los elementos críticos (alerta roja) identificados en el reporte de seguimiento en los que se enfocará la evaluación.</p>	<p><b>p1.1.</b> ¿Cuál es el problema público que atiende la política nacional?, ¿cuál es el futuro deseado al que se aspira con la política nacional? y ¿cuál es la población objetivo que se atiende o se busca atender?</p> <p><b>p1.2.</b> ¿Cuáles son los principales objetivos de las políticas nacionales (articulación horizontal), políticas de Estado, PGG, PEDN u ODS a los que la política nacional en evaluación contribuye o se encuentra alineado?</p> <p><b>p1.3.</b> ¿Cuáles son los elementos (OP y servicios) que presentan una alerta crítica (identificados en el reporte de seguimiento) en los que se enfocará la evaluación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
2. <b>Análisis de los resultados de la política nacional</b> (10 páginas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración integral del cumplimiento de la política nacional en base al avance de los objetivos prioritarios (OP). <b>(p2.1.)</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros alcanzados en cada OP. <b>(p2.1.1.)</b></li> <li>• Otros resultados en el marco de la política nacional. <b>(p2.1.2.)</b></li> </ul> </li> <li>• Análisis de factores que influyeron en los resultados. <b>(p2.2.)</b></li> </ul>	<p>Esta sección debe permitir conocer los resultados que se van obteniendo en la política nacional para alcanzar la situación futura deseada del problema público. Este análisis permitirá visualizar, justificar por qué no se están dando los resultados y evidenciar la necesidad de priorizar intervenciones para lograr los objetivos planteados.</p>	<p><b>p2.1.</b> En general, ¿la política nacional está cumpliendo con sus propósitos? Para dar respuesta a esta interrogante apoyarse en el índice de gestión mostrado en el reporte de seguimiento.</p> <p><b>p2.1.1.</b> ¿Qué resultados se vienen alcanzando a nivel de OP? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p2.1.2.</b> ¿Los servicios establecidos en la política nacional están mejorando su calidad y cobertura según lo planificado?, ¿estas mejoras se condicen con el avance mostrado por los indicadores del OP?, ¿la provisión del servicio está generando algún efecto no previsto sobre la población objetivo?</p> <p><b>p2.2.</b> ¿Qué factores (económico, social, político, institucional y de otra índole) han influido positivamente o negativamente sobre los resultados?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>3. Análisis de implementación (20 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de implementación de los servicios de la política nacional. (p3.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y ejecución de los recursos en la política nacional. (p3.1.1.)</li> <li>• Análisis de las principales actividades operativas. (p3.1.2. y p3.1.3.)</li> <li>• Análisis del proceso de provisión del servicio. (p3.1.4.)</li> <li>• Mecanismos de coordinación de actores. (p3.1.5.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de los servicios. (p3.2.)</li> <li>• Análisis de los lineamientos que no cuentan con servicios. (p3.3.)</li> <li>• Medidas adoptadas para mejorar el desempeño de la política nacional (seguimiento a las recomendaciones de la evaluación anterior). (p3.4., p3.5. y p3.6.)</li> </ul>	<p>Esta sección analiza la puesta en marcha de la política nacional, considerando el nivel de asignación y ejecución de los recursos necesarios para su implementación. Luego de ello, se procede a realizar un análisis de los servicios críticos, identificando los servicios que no están funcionando para la solución del problema público, analizando el grado de implementación de la política nacional a través de otros planes del Sinaplan, como es el caso del PEI y POI, que son instrumentos que implementan la política, el nivel de coordinación entre los actores para la implementación de la política, así como los factores que influyeron y la necesidad de priorizar intervenciones para lograr los servicios planteados. Asimismo, se realizará el seguimiento de las recomendaciones que se han propuesto en las evaluaciones previas a fin de verificar su nivel de cumplimiento.</p>	<p><b>p3.1.</b> ¿Cuál es el grado de implementación de los servicios de la política nacional? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p3.1.1.</b> ¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para la implementación de los servicios?, ¿cuánto se ha asignado para la implementación de la política nacional?</p> <p><b>p3.1.2.</b> ¿Por qué las actividades operativas no están apoyando a la provisión de los servicios?, ¿cuáles son las actividades que deben considerarse para una mejor provisión de los servicios?, ¿cuál es el avance de las metas físicas y financieras de estas actividades?</p> <p><b>p3.1.3.</b> ¿En qué medida los recursos han sido utilizados acorde a los servicios planteados?</p> <p><b>p3.1.4.</b> ¿Cuáles son los servicios que no están funcionando para la solución del problema público?</p> <p><b>p3.1.5.</b> ¿Cómo ha sido el proceso de intervención de los actores para la provisión de los servicios?</p> <p><b>p3.2.</b> ¿Cuáles son los factores que influyeron en el desempeño de los servicios?</p> <p><b>p3.3.</b> ¿Qué avances de los OP se han realizado respecto a los lineamientos normativos?, ¿se vienen implementando las normas legales enfocadas en estos lineamientos?, ¿qué se necesita para su ejecución?</p> <p><b>p3.4.</b> ¿Cuál es el nivel de avance de las recomendaciones de la evaluación anterior?</p> <p><b>p3.5.</b> ¿Cómo se vienen ejecutando?</p> <p><b>p3.6.</b> ¿Qué medidas adicionales son necesarias para su correcta implementación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>4. Conclusiones</b> (1 página)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas breves sobre las interrogantes planteadas durante la evaluación de la política nacional. (p5.1.)</li> <li>• Juicio de valor acerca del nivel de desempeño de la política nacional. (p5.2.)</li> <li>• Complementariamente, señalar las enseñanzas/hallazgos acerca del proceso de evaluación de la política nacional. (p5.3.)</li> </ul>	<p>Las conclusiones se definen como juicios razonados basados en una síntesis de los resultados obtenidos. Se presentan juicios de valor al que llega el equipo de seguimiento y evaluación de la política nacional en relación a cada una de las preguntas de la evaluación acerca de su desempeño (a nivel de implementación y resultados). Esto permite dar una mirada más profunda para entender y conocer el estado de la política; y así establecer decisiones con evidencia. Este entendimiento es un insumo utilizado en las secciones de recomendaciones. De manera complementaria, se señalan las enseñanzas acerca del proceso de evaluación de la política nacional.</p>	<p><b>p5.1.</b> ¿Cuáles son los principales resultados o hallazgos que se han obtenido de la evaluación de la política nacional?</p> <p><b>p5.2.</b> En líneas generales, ¿cuál es el nivel de desempeño de la política nacional?</p> <p><b>p5.3.</b> ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que se pueden extraer del proceso de evaluación de la política nacional?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>5. Recomendaciones (2 páginas)</b>	Las recomendaciones deben centrarse en mejorar al menos uno de los siguientes aspectos de la política nacional: implementación, diseño, seguimiento y evaluación (ver tablas 4 y 5 en la sección II de esta guía)	<p>La utilidad de una evaluación se basa en la medida que consiga generar recomendaciones claras, factibles y concretas. Una recomendación se define como una propuesta de acción, que oriente la toma de decisiones para la mejora del desempeño (a nivel de implementación y resultados) de la política nacional.</p> <p>Es importante resaltar que, a la hora de formular recomendaciones se debe tener en cuenta el margen de maniobra, las capacidades de las entidades intervenientes y el contexto en el que se desenvuelve la política, a fin de que estas puedan ser aplicadas.</p> <p>Se señalan las principales acciones que se van a implementar a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos prioritarios.</p> <p>Utilizar la Tabla 4 de la Sección II de la presente guía.</p>	En función a los aspectos de mejora identificados en la evaluación incluir recomendaciones en términos de ¿quién debe hacer?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento de la política nacional o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Revisión bibliográfica.</li> </ul>		

**Nota:** (\*) Las preguntas solo buscan orientar el análisis y contenido en cada sección, por lo que pueden ser tomados de referencia para establecer las interrogantes de evaluación que determine el equipo gestor del SyE según las necesidades de evidencia que busca cubrir (para mayor detalle revisar el paso 5 de la Sección II)

**Tabla A7.2. Estructura del informe de evaluación de Pesem**

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>Resumen ejecutivo (1 página)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de los objetivos estratégicos sectoriales y las acciones estratégicas sectoriales.</li> <li>• Perspectivas para el logro de la situación futura deseada del sector.</li> <li>• Síntesis de las medidas recomendadas a adoptar en el corto plazo (dos siguientes años) para mejorar el cumplimiento del Pesem.</li> </ul>	Síntesis sobre los aspectos más relevantes de los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos en la evaluación. Debe permitir una comprensión clara de la situación del Pesem en términos de resultados alcanzados, su nivel de implementación y las perspectivas para el logro de la situación futura deseada. Además, se debe informar sobre las principales medidas correctivas para mejorar el cumplimiento del Pesem.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué situación se encuentra el Pesem a nivel de resultados e implementación?</li> <li>• ¿Qué representa esta situación para alcanzar la situación futura deseada?</li> <li>• ¿Qué medidas son necesarias adoptar en el corto plazo para el cumplimiento del Pesem?</li> </ul>
<b>1. Descripción del Pesem (2 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la situación futura deseada que el sector aspira alcanzar y la población objetivo que busca atender. (p1.1.)</li> <li>• Articulación de los objetivos del Pesem con otros instrumentos de planeamiento de escala nacional (p1.2.)</li> <li>• Matriz con los elementos (OES y AES) críticos del Pesem. (p1.3.)</li> </ul>	<p>Esta sección suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la importancia del Pesem y valoren la evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. Por ello, es importante destacar el futuro deseado del sector y la población objetivo que atiende o busca atender el sector.</p> <p>Asimismo, es el espacio ideal para resaltar los principales objetivos nacionales o globales a los que se encuentra alineado los objetivos del Pesem.</p> <p>Por otro lado, a modo de delimitar el alcance del análisis, se debe señalar los elementos críticos (alerta roja) identificados en el reporte de seguimiento en los que se enfocará la evaluación.</p>	<p><b>p1.1.</b> ¿Cuál es el futuro deseado del sector? y ¿cuál es la población objetivo que busca atender?</p> <p><b>p1.2.</b> ¿Cuáles son los principales objetivos de las políticas nacionales, políticas de Estado, PGG, PEDN u ODS a los que el Pesem contribuye o se encuentra alineado?</p> <p><b>p1.3.</b> ¿Cuáles son los elementos (OES y AES) que presentan una alerta crítica (identificados en el reporte de seguimiento) en los que se enfocará la evaluación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>2. Análisis de los resultados del Pesem (10 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración integral de cumplimiento del Pesem en base a los objetivos. (p2.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros alcanzados en cada objetivo estratégico sectorial. (p2.1.1.)</li> <li>• Otros resultados en el marco de los objetivos y acciones estratégicas. (p2.1.2.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de factores que influyeron en los resultados. (p2.2.)</li> </ul>	<p>Esta sección debe permitir conocer los resultados que se van obteniendo en el Pesem para alcanzar la situación futura deseada. Este análisis permitirá visualizar, justificar por qué no se están dando los resultados y evidenciar la necesidad de priorizar intervenciones para lograr los objetivos planteados.</p>	<p><b>p2.1.</b> En general, ¿el Pesem está cumpliendo con sus propósitos? Para dar respuesta a esta interrogante apoyarse en el índice de gestión mostrado en el reporte de seguimiento.</p> <p><b>p2.1.1.</b> ¿Qué resultados se vienen alcanzando a nivel de objetivos estratégicos sectoriales?</p> <p><b>p2.1.2.</b> ¿El nivel de avance de las AES se condice con el avance mostrado por el OES al cual se encuentran vinculados?, ¿la implementación de las AES está generando algún efecto no previsto sobre la población objetivo?</p> <p><b>p2.2.</b> ¿Qué factores (económico, social, político, ambiental, institucional y de otra índole) han influido positivamente o negativamente sobre los resultados?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>3. Análisis de implementación (20 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de implementación de las acciones estratégicas sectoriales. (p3.1.)</li> <li>• Asignación y ejecución de los recursos en el Pesem. (p3.1.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de las acciones estratégicas críticas. (p3.1.2.)</li> <li>• Mecanismos de coordinación de actores. (p3.1.3.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas. (p3.2.)</li> <li>• Contraste del nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos sectoriales. (p3.3.)</li> <li>• Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del Pesem (seguimiento a las recomendaciones de la evaluación anterior). (p3.4., p3.5. y p3.6.)</li> </ul>	<p>Esta sección analiza la puesta en marcha del Pesem, considerando el nivel de asignación y ejecución de los recursos necesarios para su implementación. Luego de ello, se procede a realizar un análisis de las acciones estratégicas sectoriales críticas, identificando las acciones que no están funcionando, analizando el grado de implementación del Pesem a través de otros planes del Sinaplan, como es el caso del PEI y POI, el nivel de coordinación entre los actores para la implementación del Pesem, así como los factores que influyeron y la necesidad de priorizar intervenciones para lograr las acciones estratégicas planteadas. Asimismo, se realizará el seguimiento de las recomendaciones que se han propuesto en las evaluaciones previas a fin de verificar su nivel de cumplimiento.</p>	<p><b>p3.1.</b> ¿Cuál es el grado de implementación de las acciones estratégicas del Pesem? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p3.1.1.</b> ¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para la implementación de las acciones estratégicas?, ¿cuánto se ha asignado para la implementación del Pesem?</p> <p><b>p3.1.2.</b> ¿Cuáles son las acciones estratégicas que no están funcionando?</p> <p><b>p3.1.3.</b> ¿Cómo ha sido el proceso de intervención de los actores para el logro de las acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.2.</b> ¿Cuáles son los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.3.</b> ¿El nivel de avance de las acciones estratégicas es consistente con el avance de los objetivos? ¿Las acciones estratégicas son pertinentes y coherentes con los objetivos estratégicos?</p> <p><b>p3.4.</b> ¿Cuál es el nivel de avance de las recomendaciones de la evaluación anterior?</p> <p><b>p3.5.</b> ¿Cómo se vienen ejecutando?</p> <p><b>p3.6.</b> ¿Qué medidas adicionales son necesarias para su correcta implementación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>4. Conclusiones</b> (1 página)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas breves sobre las interrogantes planteadas durante la evaluación del Pesem. (p4.1.)</li> <li>• Juicio de valor acerca del nivel de desempeño del Pesem. (p4.2.)</li> <li>• Complementariamente, señalar las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del Pesem. (p4.3.)</li> </ul>	<p>Las conclusiones se definen como juicios razonados basados en una síntesis de los resultados obtenidos.</p> <p>Se presentan juicios de valor al que llega el equipo de seguimiento y evaluación del Pesem en relación a cada una de las preguntas de la evaluación acerca de su desempeño (a nivel de implementación y resultados). Esto permite dar una mirada más profunda para entender y conocer el estado del plan; y así establecer decisiones con evidencia. Este entendimiento es un insumo utilizado en las secciones de recomendaciones.</p> <p>De manera complementaria, se señalan las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del Pesem.</p>	<p><b>P4.1.</b> ¿Cuáles son los principales resultados o hallazgos que se han obtenido de la evaluación del Pesem?</p> <p><b>P4.2.</b> En líneas generales, ¿cuál es el nivel de desempeño del Pesem?</p> <p><b>P4.3.</b> ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que se pueden extraer del proceso de evaluación del Pesem?</p>
<b>5. Recomendaciones</b> (2 páginas)	Las recomendaciones deben centrarse en mejorar al menos uno de los siguientes aspectos del Pesem: implementación, diseño, seguimiento y evaluación (ver tablas 4 y 5 en la sección II de esta guía)	<p>La utilidad de una evaluación se basa en la medida que consiga generar recomendaciones claras, factibles y concretas. Una recomendación se define como una propuesta de acción, que oriente la toma de decisiones para la mejora del desempeño (a nivel de implementación y resultados) del Pesem.</p> <p>Es importante resaltar que, a la hora de formular recomendaciones se debe tener en cuenta el margen de maniobra, las capacidades de las entidades intervenientes y el contexto en el que se desenvuelve el plan, a fin que estas puedan ser aplicadas.</p> <p>Utilizar la Tabla 4 de la Sección II de la presente guía.</p>	En función a los aspectos de mejora identificados en la evaluación incluir recomendaciones en términos de ¿quién debe hacer?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento del Pesem o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Revisión bibliográfica.</li> </ul>		

**Nota:** (\*) Las preguntas solo buscan orientar el análisis y contenido en cada sección, por lo que pueden ser tomados de referencia para establecer las interrogantes de evaluación que determine el equipo gestor del SyE según las necesidades de evidencia que busca cubrir (para mayor detalle revisar el paso 5 de la Sección II)

**Tabla A7.3. Estructura del informe de evaluación de PDRC**

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>Resumen ejecutivo (1 página)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de los objetivos estratégicos regionales.</li> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de las acciones estratégicas regionales.</li> <li>• Perspectivas para el logro de la situación futura deseada del territorio.</li> <li>• Síntesis de las medidas recomendadas a adoptar en el corto plazo (en los próximos dos años) para mejorar el cumplimiento del PDRC.</li> </ul>	Síntesis sobre los aspectos más relevantes de los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos en la evaluación. Debe permitir una comprensión clara de la situación del territorio en términos de resultados alcanzados, y su nivel de implementación. Además, se debe informar sobre las principales medidas correctivas para mejorar el cumplimiento del PDRC.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué situación se encuentra el territorio a nivel de resultados e implementación?</li> <li>• ¿Qué representa esta situación para alcanzar la situación futura deseada del territorio?</li> <li>• ¿Qué medidas son necesarias adoptar en el corto plazo para el cumplimiento del PDRC?</li> </ul>
<b>1. Descripción del PDRC (2 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la situación futura deseada que la región aspira alcanzar y los actores involucrados en la implementación del PDRC. (p1.1.)</li> <li>• Articulación de los objetivos del PDRC con los objetivos de las políticas nacionales, políticas de Estado, Política General de Gobierno (PGG), Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) u Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (p1.2.)</li> <li>• Matriz con los elementos (OER y AER) críticos del PDRC. (p1.3.)</li> </ul>	<p>Esta sección suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la importancia del PDRC y valoren la evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. Por ello, es importante destacar el futuro deseado de la región y los actores involucrados en la implementación del PDRC.</p> <p>Asimismo, es el espacio ideal para resaltar los principales objetivos nacionales o globales a los que se encuentra alineado los objetivos del PDRC.</p> <p>Por otro lado, a modo de delimitar el alcance del análisis, se debe señalar los elementos críticos (alerta roja) identificados en el reporte de seguimiento en los que se enfocará la evaluación.</p>	<p><b>p1.1.</b> ¿Cuál es el futuro deseado de la región? y ¿Quiénes son los principales involucrados en la implementación del PDRC?</p> <p><b>p1.2.</b> ¿Cuáles son los principales objetivos de las políticas nacionales, políticas de Estado, PGG, PEDN u ODS a los que el PDRC contribuye o se encuentra alineado?</p> <p><b>p1.3.</b> ¿Cuáles son los elementos (OER y AER) que presentan una alerta crítica (identificados en el reporte de seguimiento) en los que se enfocará la evaluación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>2. Resultados del PDRC (10 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración integral de cumplimiento del PDRC en base a los objetivos. (p2.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros alcanzados en cada objetivo estratégico regional. (p2.1.1.)</li> <li>• Otros resultados en el marco de los objetivos y acciones estratégicas. (p2.1.2.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de factores que influyeron en los resultados. (p2.2.)</li> </ul>	<p>Esta sección debe permitir conocer los resultados que se van obteniendo en el PDRC para alcanzar la situación futura deseada. Este análisis permitirá visualizar, justificar por qué no se están dando los resultados y evidenciar la necesidad de priorizar intervenciones para lograr los objetivos planteados.</p>	<p><b>p2.1.</b> En general, ¿el PDRC está cumpliendo con sus propósitos? Para dar respuesta a esta interrogante apoyarse en el índice de gestión mostrado en el reporte de seguimiento.</p> <p><b>p2.1.1.</b> ¿Qué resultados se vienen alcanzando a nivel de objetivos estratégicos regionales? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p2.1.2.</b> ¿El nivel de avance de las AER se condice con el avance mostrado por el OER al cual se encuentran vinculados?; ¿la implementación de las AER está generando algún efecto no previsto sobre la población objetivo?</p> <p><b>p2.2.</b> ¿Qué factores (económico, social, político, ambiental, institucional y de otra índole) han influido positivamente o negativamente sobre los resultados?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>3. Análisis de implementación (20 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de implementación de las acciones estratégicas. (p3.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y ejecución de los recursos en el PDRC. (p3.1.1.)</li> <li>• Análisis de las acciones estratégicas críticas. (p3.1.2.)</li> <li>• Mecanismos de coordinación de actores. (p3.1.3.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas. (p3.2.)</li> <li>• Contraste del nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos regionales. (p3.3.)</li> <li>• Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del PDRC (monitoreo a las recomendaciones de la evaluación anterior). (p3.4., p3.5. y p3.6.)</li> </ul>	<p>Esta sección analiza la puesta en marcha del PDRC, considerando el nivel de asignación y ejecución de los recursos necesarios para su implementación. Luego de ello, se procede a realizar un análisis de las acciones estratégicas regionales críticas, identificando las acciones que no están funcionando, analizando el grado de implementación del PDRC a través de otros planes del Sinaplan, como es el caso del PEI y POI, el nivel de coordinación entre los actores para la implementación del PDRC, así como los factores que influyeron y la necesidad de priorizar intervenciones para lograr las acciones estratégicas planteadas. Asimismo, se realizará el monitoreo de las recomendaciones que se han propuesto en las evaluaciones previas a fin de verificar su nivel de cumplimiento.</p>	<p><b>p3.1.</b> ¿Cuál es el grado de implementación de las acciones estratégicas del PDRC en el departamento? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p3.1.1.</b> ¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para la implementación de las acciones estratégicas? ¿Cuánto se ha asignado para la implementación del PDRC?</p> <p><b>p3.1.2</b> ¿Cuáles son las acciones estratégicas que no están funcionando?</p> <p><b>p3.1.3</b> ¿Cómo ha sido el proceso de intervención de los actores para el logro de las acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.2.</b> ¿Cuáles son los obstáculos y barreras detectados en la implementación del PDRC y sus acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.3.</b> ¿El nivel de avance de las acciones estratégicas es consistente con el avance de los objetivos? ¿Las acciones estratégicas son pertinentes y coherentes con los objetivos estratégicos?</p> <p><b>p3.4.</b> ¿Cuál es el nivel de avance de las recomendaciones de la evaluación anterior?</p> <p><b>p3.5.</b> ¿Cómo se vienen ejecutando?</p> <p><b>p3.6.</b> ¿Qué medidas adicionales son necesarias para su correcta implementación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>4. Conclusiones</b> (1 página)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas breves sobre las interrogantes planteadas durante la evaluación del PDRC. (p4.1.)</li> <li>• Juicio de valor acerca del nivel de desempeño del PDRC. (p4.2.)</li> <li>• Complementariamente, señalar las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del PDRC. (p4.3.)</li> </ul>	<p>Las conclusiones se definen como juicios razonados basados en una síntesis de los resultados obtenidos.</p> <p>Se presentan juicios de valor al que llega el equipo de seguimiento y evaluación del PDRC en relación a cada una de las preguntas de la evaluación acerca de su desempeño (a nivel de implementación y resultados). Esto permite dar una mirada más profunda para entender y conocer el estado del plan; y así establecer decisiones con evidencia. Este entendimiento es un insumo utilizado en las secciones de recomendaciones.</p> <p>De manera complementaria, se señalan las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del PDRC.</p>	<p><b>P4.1.</b> ¿Cuáles son los principales resultados o hallazgos que se han obtenido de la evaluación del PDRC?</p> <p><b>P4.2.</b> En líneas generales, ¿cuál es el nivel de desempeño del PDRC en el territorio?</p> <p><b>P4.3.</b> ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que se pueden extraer del proceso de evaluación del PDRC?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>5. Recomendaciones (2 páginas)</b>	Las recomendaciones deben centrarse en mejorar al menos uno de los siguientes aspectos del PDRC: implementación, diseño, seguimiento y evaluación (ver tablas 4 y 5 en la sección II de esta guía).	<p>La utilidad de una evaluación se basa en la medida que consiga generar recomendaciones claras, factibles y concretas. Una recomendación se define como una propuesta de acción, que oriente la toma de decisiones para la mejora del desempeño (a nivel de implementación y resultados) del PDRC.</p> <p>Es importante resaltar que, a la hora de formular recomendaciones se debe tener en cuenta el margen de maniobra, las capacidades de las entidades intervenientes y el contexto en el que se desenvuelve el plan, a fin que estas puedan ser aplicadas.</p> <p>Se señalan las principales acciones que se van a implementar a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Utilizar la Tabla 4 de la sección II de esta guía.</p>	En función a los aspectos de mejora identificados en la evaluación incluir recomendaciones en términos de ¿quién debe hacer?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento del PDRC o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Revisión bibliográfica.</li> </ul>		

**Nota:** (\*) Las preguntas solo buscan orientar el análisis y contenido en cada sección, por lo que pueden ser tomados de referencia para establecer las interrogantes de evaluación que determine el equipo gestor del SyE según las necesidades de evidencia que busca cubrir (para mayor detalle revisar el paso 5 de la Sección II)

**Tabla A7.4. Estructura del informe de evaluación de PDLC (provincial o distrital)**

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>Resumen ejecutivo (1 página)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de los objetivos estratégicos provinciales o distritales.</li> <li>• Síntesis de la situación de cumplimiento de las acciones estratégicas provinciales o distritales.</li> <li>• Síntesis de las medidas recomendadas a adoptar en el corto plazo para mejorar el cumplimiento del PDLC.</li> </ul>	<p>Síntesis sobre los aspectos más relevantes de los resultados, conclusiones y recomendaciones obtenidos en la evaluación. Debe permitir una comprensión clara de la situación de la provincia (considerando la situación de los distritos que la conforman) o distrito en términos de resultados alcanzados, y su nivel de implementación. Además, se debe informar sobre las principales medidas correctivas para mejorar el cumplimiento del PDLC.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué situación se encuentra la provincia (y sus respectivos distritos, en general) o distrito a nivel de resultados e implementación?</li> <li>• ¿Qué representa esta situación para alcanzar la situación futura deseada de la provincia o distrito?</li> <li>• ¿Qué medidas son necesarias adoptar en el corto plazo para el cumplimiento del PDLC?</li> </ul>
<b>1. Descripción del PDLC (2 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción de la situación futura deseada que la provincia o distrito aspira alcanzar y los actores involucrados en la implementación del PDLC. (p1.1.)</li> <li>• Articulación de los objetivos del PDLC con los objetivos del PDRC, políticas nacionales, políticas de Estado, Política General de Gobierno (PGG), Plan Estratégico de Desarrollo Nacional (PEDN) u Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). (p1.2.)</li> <li>• Matriz con los elementos (OEP/OED y AEP/AED) críticos del PDLC. (p1.3.)</li> </ul>	<p>Esta sección suministra la base para que los usuarios del informe entiendan la importancia del PDLC y valoren la evaluación, además de que comprendan la aplicabilidad de sus resultados. Por ello, es importante destacar el futuro deseado de la región y los actores involucrados en la implementación del PDLC.</p> <p>Asimismo, es el espacio ideal para resaltar los principales objetivos provinciales, regionales, nacionales o globales a los que se encuentra alineado los objetivos del PDLC.</p> <p>Por otro lado, a modo de delimitar el alcance del análisis, se debe señalar los elementos críticos (alerta roja) identificados en el reporte de seguimiento en los que se enfocará la evaluación.</p>	<p><b>p1.1.</b> ¿Cuál es el futuro deseado de la provincia o distrito? y ¿Quiénes son los principales involucrados en la implementación del PDLC?</p> <p><b>p1.2.</b> ¿Cuáles son los principales objetivos de los PDLC provincial, PDRC, políticas nacionales, políticas de Estado, PGG, PEDN u ODS a los que el PDLC contribuye o se encuentra alineado?</p> <p><b>p1.3.</b> ¿Cuáles son los elementos (OEP/OED y AEP/AED) que presentan una alerta crítica (identificados en el reporte de seguimiento) en los que se enfocará la evaluación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
2. <b>Resultados del PDLC</b> (10 páginas)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración integral de cumplimiento del PDLC en base a los objetivos. (p2.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Logros alcanzados en cada objetivo estratégico provincial o distrital. (p2.1.1.)</li> <li>• Otros resultados en el marco de los objetivos y acciones estratégicas. (p2.1.2.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de factores que influyeron en los resultados. (p2.2.)</li> </ul>	<p>Esta sección debe permitir conocer los resultados que se van obteniendo en el PDLC para alcanzar la situación futura deseada. Este análisis permitirá visualizar, justificar por qué no se están dando los resultados y evidenciar la necesidad de priorizar intervenciones para lograr los objetivos planteados.</p>	<p><b>p2.1.</b> En general, ¿el PDLC está cumpliendo con sus propósitos? Para dar respuesta a esta interrogante apoyarse en el índice de gestión mostrado en el reporte de seguimiento.</p> <p><b>p2.1.1.</b> ¿Qué resultados se vienen alcanzando a nivel de objetivos estratégicos provinciales o distritales? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p2.1.2.</b> ¿El nivel de avance de las AE se condice con el avance mostrado por el OE al cual se encuentran vinculados?, ¿la implementación de las AE está generando algún efecto no previsto sobre la población objetivo?</p> <p><b>p2.2.</b> ¿Qué factores (económico, social, político, ambiental, institucional y de otra índole) han influido positivamente o negativamente sobre los resultados?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>3. Análisis de implementación (20 páginas)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de implementación de las acciones estratégicas. (p3.1.) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignación y ejecución de los recursos en el PDLC. (p3.1.1.)</li> <li>• Análisis de las acciones estratégicas críticas. (p3.1.2.)</li> <li>• Mecanismos de coordinación de actores. (p3.1.3.)</li> </ul> </li> <li>• Análisis de los factores que influyeron en el desempeño de las acciones estratégicas. (p3.2.)</li> <li>• Contraste del nivel de avance de las acciones estratégicas y el avance de los objetivos estratégicos provinciales o distritales. (p3.3.)</li> <li>• Medidas adoptadas para mejorar el desempeño del PDLC (monitoreo a las recomendaciones de la evaluación anterior). (p3.4., p3.5. y p3.6.)</li> </ul>	<p>Esta sección analiza la puesta en marcha del PDLC, considerando el nivel de asignación y ejecución de los recursos necesarios para su implementación. Luego de ello, se procede a realizar un análisis de las acciones estratégicas regionales críticas, identificando las acciones que no están funcionando, analizando el grado de implementación del PDLC a través de otros planes del Sinaplan, como es el caso del PEI y POI, el nivel de coordinación entre los actores para la implementación del PDLC, así como los factores que influyeron y la necesidad de priorizar intervenciones para lograr las acciones estratégicas planteadas. Asimismo, se realizará el monitoreo de las recomendaciones que se han propuesto en las evaluaciones previas a fin de verificar su nivel de cumplimiento.</p>	<p><b>p3.1.</b> ¿Cuál es el grado de implementación de las acciones estratégicas del PDLC en la provincia o distrito? (cumplimiento de los logros esperados de los indicadores).</p> <p><b>p3.1.1.</b> ¿Se han puesto en marcha los recursos necesarios para la implementación de las acciones estratégicas? ¿cuánto se ha asignado para la implementación del PDLC?</p> <p><b>p3.1.2</b> ¿Cuáles son las acciones estratégicas que no están funcionando?</p> <p><b>p3.1.3</b> ¿Cómo ha sido el proceso de intervención de los actores para el logro de las acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.2.</b> ¿Cuáles son los obstáculos y barreras detectados en la implementación del PDLC y sus acciones estratégicas?</p> <p><b>p3.3.</b> ¿El nivel de avance de las acciones estratégicas es consistente con el avance de los objetivos? ¿Las acciones estratégicas son pertinentes y coherentes con los objetivos estratégicos?</p> <p><b>p3.4.</b> ¿Cuál es el nivel de avance de las recomendaciones de la evaluación anterior?</p> <p><b>p3.5.</b> ¿Cómo se vienen ejecutando?</p> <p><b>p3.6.</b> ¿Qué medidas adicionales son necesarias para su correcta implementación?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>4. Conclusiones</b> (1 página)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Respuestas breves sobre las interrogantes planteadas durante la evaluación del PDLC. (p5.1.)</li> <li>• Juicio de valor acerca del nivel de desempeño del PDLC. (p5.2.)</li> <li>• Complementariamente, señalar las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del PDLC. (p5.3.)</li> </ul>	<p>Las conclusiones se definen como juicios razonados basados en una síntesis de los resultados obtenidos.</p> <p>Se presentan juicios de valor al que llega el equipo de seguimiento y evaluación del PDLC en relación a cada una de las preguntas de la evaluación acerca de su desempeño (a nivel de implementación y resultados). Esto permite dar una mirada más profunda para entender y conocer el estado del plan; y así establecer decisiones con evidencia. Este entendimiento es un insumo utilizado en las secciones de recomendaciones.</p> <p>De manera complementaria, se señalan las enseñanzas acerca del proceso de evaluación del PDLC.</p>	<p><b>p5.1.</b> ¿Cuáles son los principales resultados o hallazgos que se han obtenido de la evaluación del PDLC?</p> <p><b>p5.2.</b> En líneas generales, ¿cuál es el nivel de desempeño del PDLC en la provincia o distrito?</p> <p><b>p5.3.</b> ¿Cuáles son las lecciones aprendidas que se pueden extraer del proceso de evaluación del PDLC?</p>

SECCIÓN	CONTENIDO	DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS (*)
<b>5. Recomendaciones (2 páginas)</b>	Las recomendaciones deben centrarse en mejorar al menos uno de los siguientes aspectos del PDLC: implementación, diseño, seguimiento y evaluación (ver tablas 4 y 5 en la sección II de esta guía)	<p>La utilidad de una evaluación se basa en la medida que consiga generar recomendaciones claras, factibles y concretas. Una recomendación se define como una propuesta de acción, que oriente la toma de decisiones para la mejora del desempeño (a nivel de implementación y resultados) del PDLC.</p> <p>Es importante resaltar que, a la hora de formular recomendaciones se debe tener en cuenta el margen de maniobra, las capacidades de las entidades intervenientes y el contexto en el que se desenvuelve el plan, a fin que estas puedan ser aplicadas.</p> <p>Se señalan las principales acciones que se van a implementar a fin de mejorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.</p> <p>Utilizar la Tabla 4 de la Sección II de esta guía.</p>	En función a los aspectos de mejora (operación, productos, resultados, seguimiento y evaluación, diseño u otro) identificados en la evaluación incluir recomendaciones en términos de ¿quién debe hacer?, ¿qué?, ¿cómo? y ¿cuándo?
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento del PDLC o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Revisión bibliográfica.</li> </ul>		

*Nota: (\*) Las preguntas solo buscan orientar el análisis y contenido en cada sección, por lo que pueden ser tomados de referencia para establecer las interrogantes de evaluación que determine el equipo gestor del SyE según las necesidades de evidencia que busca cubrir (para mayor detalle revisar el paso 5 de la Sección II)*

**Tabla A7.5. Estructura del informe de evaluación de planes institucionales (PEI-POI)**

SECCIÓN	CONTENIDO/ DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS <sup>67</sup>
Resumen ejecutivo	<p><b>Informe Semestral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avance de implementación de las AEI:</b> síntesis del progreso actual en la implementación de las AEI durante el primer semestre.</li> <li>• <b>Perspectivas para el cierre de año:</b> síntesis de las expectativas de cumplimiento de las AEI para el año en curso, basándose en el desempeño observado y contexto inmediato esperado.</li> <li>• <b>Medidas de acción:</b> sintetice las acciones necesarias para implementar las recomendaciones, que se identifican en el primer semestre, para asegurar el cumplimiento anual de las AEI.</li> </ul> <p><b>Informe Anual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación general del PEI:</b> síntesis de los principales logros alcanzados a lo largo del año respecto a los OEI y la situación de las AEI.</li> <li>• <b>Perspectivas para el próximo periodo:</b> síntesis de las expectativas de resultados para el próximo periodo de la implementación del PEI.</li> <li>• <b>Medidas de acción:</b> resalta las acciones más relevantes para implementar las recomendaciones y para optimizar el logro de los OEI en el próximo periodo de implementación del PEI.</li> </ul>	<p><b>Informe Semestral</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Avance de la implementación:</b> ¿Cuál es el estado actual de implementación de las AEI?</li> <li>• <b>Perspectivas para el cierre del año:</b> ¿Se alcanzará el nivel de implementación de las AEI previsto para el año?</li> <li>• <b>Medidas de acción:</b> ¿Qué acciones son necesarias para mejorar la implementación de las AEI?</li> </ul> <p><b>Informe Anual</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación general del PEI:</b> ¿Cuál es el estado actual del PEI en términos de resultados e implementación?</li> <li>• <b>Perspectivas futuras:</b> ¿Cuáles son las proyecciones de resultados para el siguiente periodo del PEI?</li> <li>• <b>Medidas de acción:</b> ¿Qué acciones urgentes deben tomarse para asegurar el cumplimiento de los OEI del PEI en el corto plazo?</li> </ul>

67 Esta sección de "Preguntas orientadoras" tiene un carácter únicamente referencial. En ese sentido, las entidades no están obligadas a responder cada una de las interrogantes consignadas.

SECCIÓN	CONTENIDO/ DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS <sup>67</sup>
<b>1. Prioridades institucionales en el periodo [horizonte del PEI]</b>	<p>Se presentan los aspectos fundamentales que definen y guían las estrategias del pliego. Es esencial para establecer el contexto en el que se evalúan las acciones y resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Misión del pliego:</b> Describa la misión institucional del pliego, que encapsula su propósito fundamental y orienta sus objetivos estratégicos.</li> <li><b>Prioridades de la política institucional:</b> Exponga las prioridades de la política institucional que dirigen las actividades y recursos del pliego. Esta sección debe reflejar las áreas estratégicas priorizadas por su carácter misional.</li> <li><b>Alcance de la evaluación:</b> Presente la priorización establecida durante el paso de delimitación del alcance de la evaluación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Misión:</b> ¿Cuál es la misión del pliego y cómo esta informa sus objetivos y actividades?</li> <li><b>Prioridades institucionales:</b> ¿Cuáles son las prioridades actuales de la política institucional del pliego y cómo se alinean con los OEI prioritarios?</li> <li><b>Alcance de la evaluación:</b> ¿Cuáles son los OEI prioritarios determinados durante la fase de delimitación del alcance de la evaluación?</li> </ul>
<b>2. Análisis del logro de los objetivos estratégicos institucionales (OEI)</b> (aplica solo para el informe anual)	<p>Se presenta el análisis de los resultados alcanzados por los OEI establecidos en el PEI, proporcionando una visión detallada del desempeño y los factores que han afectado los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Valoración del desempeño de PEI:</b> se presenta el análisis del desempeño del PEI en relación con los resultados misionales del pliego, realizando una valoración global del progreso alcanzado.</li> <li><b>Análisis de logros por OEI:</b> según el alcance de la evaluación, se presenta el análisis de los resultados alcanzados en los OEI priorizados, evaluando el desempeño y la efectividad de las AEI asociadas.</li> <li><b>Evidencias de logros por OEI:</b> según los resultados, se debe confirmar mediante datos cuantitativos y cualitativos los logros obtenidos.</li> <li><b>Factores de influencia en la implementación de las OEI:</b> síntesis de los principales factores que influyeron en el cumplimiento de la implementación de las OEI.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><b>Desempeño del PEI:</b> ¿En qué medida se ha logrado alcanzar los resultados misionales del Pliego? ¿De qué modo dichos resultados misionales logrados se atribuyen al planeamiento establecido en el PEI?</li> <li><b>Análisis de logros por OEI:</b> ¿En qué medida se ha logrado alcanzar el resultado expresado en el OEI? ¿Cuál ha sido el desempeño de las AEI al logro alcanzado en el OEI en el año?</li> <li><b>Evidencias de logros por OEI:</b> ¿Qué evidencias concretas existen que demuestren el logro de los OEI?</li> <li><b>Factores de Influencia:</b> ¿Qué factores han influido en los resultados alcanzados? Identifique y analice los más significativos.</li> </ul>

SECCIÓN	CONTENIDO/ DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS <sup>67</sup>
3. Análisis de implementación de las acciones estratégicas institucionales (AEI)	<p>Se presenta el análisis del progreso y la efectividad de las AEI, proporcionando una visión detallada de la implementación y sus resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estado de las AEI:</b> se describe de manera integral el nivel de implementación alcanzado en las AEI, utilizando el avance de sus indicadores y otra información cualitativa relevante que ilustre el progreso.</li> <li>• <b>Proceso de implementación de las AEI:</b> según el alcance de la evaluación, se describe los resultados del análisis de factores que afectan el cumplimiento de las AEI asociadas a los OEI priorizados. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis de las AO e inversiones relacionadas a las AEI*</b>: Evalúa el desempeño las AO e inversiones clave. Este análisis ayudará a entender mejor el impacto de las AEI en los resultados deseados y su relación con sus Actividades Operativas (AO) o inversiones clave.</li> <li>• <b>Identificación y análisis de las AEI críticas</b>: aquellas cuyos productos o AO e inversiones no han alcanzado un óptimo avance identificando áreas de preocupación y aspectos que requieren atención inmediata (ej. recursos asignados, sus procesos de transformación, mecanismos de entrega, procesos de apoyo, entre otros)</li> <li>• <b>Aplicación de recomendaciones</b>: informe sobre cómo se han implementado las recomendaciones de la evaluación anterior y su efecto en la mejora de la implementación de las AEI.</li> </ul> </li> </ul> <p><i>*Según disponibilidad de información, se puede realizar el análisis en función a los productos que concretizan la AEI priorizada.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Estado de las AEI:</b> Considerando los indicadores de las AEI y la información cualitativa pertinente, ¿cuál es el nivel actual de implementación o avance de las AEI?</li> <li>• <b>Implementación de las AEI:</b> Basado en el análisis de implementación por productos o AO e inversiones clave. <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Análisis del producto o AO e inversiones relacionadas a las AEI</b>: ¿Cuáles son las AO e inversiones clave en los que se materializa la AEI y cuál es su estado actual?</li> <li>• <b>Identificación y análisis de AEI Críticas</b>: ¿cuáles son las AEI que no están logrando un óptimo avance y requieren atención inmediata? ¿En qué medida la ejecución de estas AO e inversiones principales explica los desafíos enfrentados por las AEI críticas? ¿Qué factores podrían estar influyendo en los problemas identificados en las AEI críticas?</li> </ul> </li> <li>• <b>Aplicación de recomendaciones</b>: ¿Cuál es el progreso en la implementación de las recomendaciones emitidas en la evaluación anterior? ¿La ejecución de las acciones clave basadas en las recomendaciones están produciendo los resultados esperados? ¿Qué acciones adicionales son necesarias para asegurar la efectividad de las recomendaciones y mejorar la implementación de las AEI?</li> </ul>

SECCIÓN	CONTENIDO/ DETALLE	PREGUNTAS ORIENTADORAS <sup>67</sup>
<b>4. Conclusiones</b>	<p>Esta sección resume los hallazgos clave de la evaluación del PEI, proporcionando una valoración concisa del desempeño general y las lecciones aprendidas durante el proceso.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Evaluación del desempeño:</b> emita un juicio de valor sobre el desempeño general del PEI.</li> <li>• <b>Principales resultados:</b> proporcione respuestas breves y directas respecto a sus principales resultados alcanzados y sus hallazgos clave.</li> <li>• <b>Reflexiones y perspectivas:</b> describa las enseñanzas clave acerca del proceso de evaluación del PEI, destacando las áreas de éxito, oportunidades de mejora y perspectiva de logro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Desempeño general:</b> En términos finales, ¿cuál ha sido el desempeño durante el periodo evaluado del PEI?</li> <li>• <b>Principales resultados:</b> ¿Cuáles son los principales hallazgos en la implementación del PEI? ¿Durante el periodo evaluado cuáles han sido los principales resultados alcanzados en los OEI, la efectividad en la implementación de las AEI y la ejecución del POI?</li> <li>• <b>Reflexiones y perspectivas:</b> ¿Qué lecciones se han aprendido durante el proceso de evaluación que podrían ser aplicables para mejorar futuras evaluaciones y la implementación del PEI?</li> </ul>
<b>5. Recomendaciones</b>	<p>Se formulan recomendaciones empleando la Tabla 4 de la Sección II de la presente guía. Las recomendaciones deben estar fundamentadas en el cuerpo del informe y ser implicancias lógicas de las conclusiones. Asimismo, deben conllevar a acciones a ejecutarse en un plazo máximo de 12 meses.</p> <p>Para formular las recomendaciones se deben seguir las pautas presentadas en el paso 8 de la Sección II de esta guía.</p> <p><b>Informe al primer semestre:</b> Las recomendaciones deben plantearse con el fin de garantizar el cumplimiento anual de las AEI.</p> <p><b>Informe anual:</b> Las recomendaciones deben plantearse con el fin de garantizar el logro de los resultados en los OEI en el siguiente periodo del PEI.</p>	<p>En base a los hallazgos y conclusiones de la evaluación, ¿qué aspectos de requieren ser abordados para mejorar el desempeño del PEI? En la Tabla 5 de la Sección II se presentan tipos de aspectos de mejora a incluir en las recomendaciones.</p>
<b>Anexos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reporte de seguimiento físico del POI consolidado a nivel de pliego o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Reporte de seguimiento del PEI o enlace de publicación en el PTE.</li> <li>• Bibliografía.</li> <li>• Anexos adicionales (siempre que se requiera).</li> </ul>	

## Anexo 8. Formato de reporte de cumplimiento de políticas nacionales

Reporte de cumplimiento de políticas nacionales	
<b>Política nacional</b>	Indicar el nombre de la política nacional.
<b>Ministerio rector o conductor</b>	Indicar el nombre del ministerio rector o conductor.
<b>Problema público</b>	Indicar el problema público identificado en la política nacional.
<b>Objetivos prioritarios</b>	Indicar <b>todos</b> los objetivos prioritarios de la política nacional.
<b>Dispositivo legal</b>	Indicar el dispositivo legal que aprueba la política nacional.
<b>Resumen del reporte de cumplimiento</b>	Describir de manera breve los principales resultados, avances, intervenciones (los principales servicios que están apoyando al cumplimiento de los objetivos prioritarios) y mejoras que son necesarias establecer en la política nacional, las cuales fueron analizadas en los reportes de seguimiento e informe de evaluación. Para realizar esta sección, no se debe exceder de las 700 palabras.
<b>I. Cumplimiento de los objetivos prioritarios de la política nacional</b>	
<b>OP.01.</b>	Describir el avance sobre el objetivo prioritario 01
<b>OP.02.</b>	Describir el avance sobre el objetivo prioritario 02
<b>OP.NN.</b>	Describir el avance sobre el objetivo prioritario NN
<b>II. Situación de las principales actividades que contribuyen al cumplimiento del objetivo de la política nacional y uso de recursos</b>	
<b>OP.01.</b>	Describir la situación de las principales actividades sobre el objetivo prioritario 01
<b>OP.02.</b>	Describir la situación de las principales actividades sobre el objetivo prioritario 02
<b>OP.NN.</b>	Describir la situación de las principales actividades sobre el objetivo prioritario NN
<b>III. Alternativas para mejorar la implementación de la política nacional</b>	
Describir las alternativas requeridas para mejorar la implementación de las políticas nacionales	

# VIII. GLOSARIO

**Acción estratégica (AE):** Son iniciativas que contribuyen a implementar la estrategia establecida por los objetivos estratégicos (OE). Dependiendo del nivel jerárquico del plan, se clasifican en acciones estratégicas sectoriales, regionales, provinciales, distritales e institucionales.

**Alerta:** Viene a ser la señalización de desvíos entre los valores obtenidos y los valores esperados de los indicadores, la cual visibiliza el distanciamiento de los logros esperados en un periodo de referencia. Además, comprende la identificación de situaciones anómalas (incumplimientos de plazos, gestión ineficiente de recursos físicos y financieros, cuellos de botella, procedimientos, actividades y/o trámites, etc.) con implicancias que limitan o podrían limitar el cumplimiento de lo planificado.

**Avance Tipo I:** Refleja el nivel de cumplimiento del logro esperado para un determinado año o semestre. Resulta de la ratio entre el valor obtenido (ejecutado) en un determinado año y el logro esperado (programado) para ese mismo año. Se utiliza para los ejercicios de seguimiento.

**Avance Tipo II:** Refleja el nivel de cumplimiento del cambio esperado desde la entrada en vigencia de la política o plan hasta el año de análisis. A diferencia del avance tipo I, el avance tipo II toma en cuenta el punto de partida reflejado en la línea de base de los indicadores

**Elementos de políticas y planes:** Se refiere a los elementos conceptuales básicos que estructuran las políticas y planes. Alude a las actividades, acciones, servicios, lineamientos, objetivos e indicadores.

**Evaluación:** Es la valoración objetiva, integral y metódica sobre su diseño, implementación y resultados, donde se identifican y analizan los factores que han contribuido o limitado el logro de lo planificado, generando recomendaciones basadas en evidencia.

**Evaluación de diseño:** Se refiere al tipo de evaluación que se realiza principalmente durante la formulación de la política nacional o plan, cuya finalidad es detectar los vacíos y deficiencias en su construcción, y analizar la lógica de correspondencia en su interior.

**Evaluación de implementación:** Analiza la puesta en marcha de las políticas nacionales y planes del Sinaplan, enfocándose en los medios para alcanzar los objetivos propuestos.

**Evaluación de resultados:** Consiste en la valoración del cumplimiento y análisis de los efectos esperados y no esperados de la política nacional o plan.

**Ficha de implementación de AEI:** Es el formato que sistematiza la información (cuantitativa y cualitativa) de implementación de las acciones estratégicas institucionales y son elaboradas por las unidades ejecutoras (no incluye municipalidades, ni unidades ejecutoras que son responsables de pliegos).

**Índice de gestión:** Es un indicador que busca reflejar el desempeño alcanzado en la conducción de la política nacional o plan a través de los años, a partir del cumplimiento de los objetivos estratégicos o prioritarios.

**Informe de evaluación:** Se refiere al documento que sistematiza los resultados del proceso de evaluación, bajo la estructura propuesta por la Guía de Seguimiento y Evaluación de planes y políticas del Sinaplan.

**Objetivo estratégico (OE):** Es el fin que se espera lograr en un determinado periodo de tiempo a través de acciones planificadas. Dependiendo del nivel jerárquico del plan, se clasifican en objetivos estratégicos sectoriales, regionales, provinciales, distritales o institucionales.

**Objetivo prioritario (OP):** Se refiere a los cambios que se buscan alcanzar para prevenir, reducir o solucionar el problema público y conducen a la situación futura deseada para la población que busca atender una política nacional.

**Plan de desarrollo local concertado (PDLC):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia concertada de mediano plazo, construida desde el territorio. Orienta el desarrollo integral y sostenible del ámbito local, en provincias y distritos, en articulación con la dinámica de desarrollo departamental; considera la articulación entre las zonas urbanas y rurales del ámbito local, así como entre territorios colindantes; y promueve sinergias entre el sector público, el sector privado y la sociedad civil a nivel local, a fin de alcanzar el futuro deseado en el territorio.

**Plan de desarrollo regional concertado (PDRC):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia concertada de mediano plazo, construida desde el territorio, a fin de contribuir al cumplimiento del PEDN. Orienta el desarrollo integral y sostenible del departamento en articulación con la dinámica de desarrollo nacional; considera la articulación interdepartamental y entre zonas urbanas y rurales del departamento; y promueve sinergias entre el sector público, privado y la sociedad civil a nivel departamental, a fin de alcanzar el futuro deseado en el territorio.

**Plan estratégico institucional (PEI):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia de mediano plazo de la institución a fin de contribuir al cumplimiento del Pesem, PDRC o plan al cual se articula, según corresponda. Orienta la gestión estratégica de la entidad para lograr objetivos de nivel de resultado, en el marco de sus funciones.

**Plan estratégico sectorial multianual (Pesem):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia de mediano plazo de un ministerio, entendido como organismo del Poder Ejecutivo que comprende uno o varios sectores. Orienta las intervenciones públicas del sector o sectores, y su implementación involucra a los tres niveles de gobierno, según sus funciones y competencias, a fin de contribuir al cumplimiento del PEDN.

**Plan operativo institucional (POI):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia de corto plazo de la institución a fin de implementar el PEI. Comprende la programación de las actividades operativas e inversiones necesarias para implementar las acciones estratégicas institucionales establecidas en el PEI durante su horizonte temporal. Además, establece los recursos financieros y las metas físicas mensuales para cada periodo (programación física, de costeo y financiera), en relación con los logros esperados de los objetivos del PEI..

**Pliego presupuestario:** se denomina pliego presupuestario a toda entidad pública que recibe un crédito presupuestario en la Ley Anual de Presupuesto del Sector Público.

**Política nacional multisectorial (PNM):** Política nacional que busca atender un problema o necesidad que requiere para su atención integral la intervención articulada de más de un sector, bajo el ámbito de competencia de dos o más ministerios, a cargo de un ministerio conductor..

**Política nacional sectorial (PNS):** Instrumento de gestión que presenta la estrategia de mediano plazo de un ministerio, entendido como organismo del Poder Ejecutivo que comprende uno o varios sectores. Orienta las intervenciones públicas del sector o sectores, y su implementación involucra a los tres niveles de gobierno, según sus funciones y competencias, a fin de contribuir al cumplimiento del PEDN.

**Relevancia del indicador:** Se refiere al orden único y ascendente definido para identificar la importancia de los indicadores en el logro del objetivo o acción. Permite la ponderación de los avances.

**Reporte de cumplimiento:** Reporte periódico de los aspectos más relevantes del cumplimiento de los objetivos prioritarios, la situación de las principales intervenciones, el uso de recursos y las alternativas para la mejora de la implementación de las políticas nacionales.

**Reporte de seguimiento:** Reporte periódico que sintetiza el progreso de la política o plan. Recoge los valores obtenidos de indicadores y las alertas identificadas, para el logro de los objetivos y una mejora oportuna en la ejecución de la política o plan.

**Seguimiento:** Es un proceso continuo de recolección de información sobre la implementación y resultados de una política nacional o plan, para verificar su progreso. Comprende la recopilación periódica de información y su registro sistematizado, así como, la identificación de alertas para emprender medidas correctivas durante la puesta en marcha de la política o plan.

**Sistematización de información:** Consiste en ordenar y clasificar los datos e información, previamente recabada, bajo determinados criterios, categorías, relaciones, etc.

**Unidades de organización:** Conjunto de unidades agrupadas por nivel organizacional al interior de una entidad: Órgano, unidad orgánica, sub unidad orgánica y área (Decreto Supremo n.º 054-2018-PCM).

**Unidad ejecutora:** Es el nivel descentralizado u operativo de los pliegos del Gobierno nacional y los Gobiernos regionales, que administra los ingresos y gastos públicos y se vincula e interactúa con la oficina de presupuesto del pliego o la que haga sus veces (Decreto Legislativo n.º 1440).





T. (511) 211 7800  
webmaster@ceplan.gob.pe  
www.ceplan.gob.pe  
Av. Canaval y Moreyra 480 -  
Piso 21, San Isidro Lima - Perú



Ceplan



CeplanPeru



Ceplan2050



Ceplan



CanalCeplan



Ceplan



Ceplan