




# Este producto de investigación y propuesta se realizó para y junto al Ministerio de Educación de Guatemala con el apoyo de la Alianza Mundial por la Educación (GPE por sus siglas en inglés) y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef)

República de Guatemala, 2021



ESTRATEGIA DE MONITOREO Y EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO SECTORIAL

MINISTERIO DE EDUCACIÓN

CONTENIDO

1. [Introducción 5](#_TOC_250011)
2. [Marco Teórico 6](#_TOC_250010)
3. [Marco Normativo 8](#_TOC_250009)
4. [Esquema General del Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Educación y Marco de Resultados 12](#_TOC_250008)
5. [Análisis de Actores 14](#_TOC_250007)
6. [Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Monitoreo y Evaluación del PEI 17](#_TOC_250006)
7. [Alcance de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación 20](#_TOC_250005)
8. [Proceso General de Monitoreo y Evaluación 21](#_TOC_250004)
9. [Indicadores de Monitoreo y Evaluación 30](#_TOC_250003)
10. [Herramientas informáticas para el manejo de datos. 34](#_TOC_250002)
11. [Anexo 35](#_TOC_250001)

INTRODUCCIÓN 35

1. Ley de acceso a la información pública, Decreto 57-2008 36
2. Ley orgánica del presupuesto, decreto 101-97 42
3. Reglamento de la Ley orgánica del presupuesto, artículo 20 acuerdo gubernativo 540- 201347
4. Creación del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- (Acuerdo Ministerial 1703 – 2013). 52
5. Política de datos abiertos, Acuerdo gubernativo 199-2018 55

[12. Bibliografía 59](#_TOC_250000)

**índice de gráficos**

Gráfico 1 Marco Político Estratégico, elaboración propia con base en el PEI 13

Gráfico 2 Correlación entre líneas estratégicas. Fuente: Documento PEI 2020-2024 14

Gráfico 3 Diagrama de funciones cruzadas. Proceso general de monitoreo. Creación propia.

.............................................................................................................................................. 23

Gráfico 4 Diagrama de funciones cruzadas. Proceso general de Evaluación. Creación propia.

.............................................................................................................................................. 28



# Introducción

Realizar el Monitoreo y Evaluación adecuado en todo proyecto estratégico constituye un factor determinante para una implementación exitosa; partiendo de este punto cobra relevancia el presente documento, en el cual se plasman las bases para el desarrollo de un Sistema de Monitoreo y Evaluación que le permita al Ministerio de Educación medir el avance, los resultados y el impacto que se genera durante y después de la implementación del Plan Estratégico Sectorial.

Para el diseño de la Estrategia de Monitoreo se utilizó un enfoque metódico en 4 fases, en las que se utilizaron principalmente cuatro herramientas: investigación documental que da soporte y base al monitoreo, entrevistas con los actores principales en el proceso de monitoreo y evaluación, observación directa de los sistemas e informes utilizados actualmente y análisis FODA que permitió delimitar la estrategia aprovechando las fortalezas y oportunidades y estableciendo acciones que mitiguen las debilidades y amenaza.

Línea

Estratégica

Plan de

Acción

Diagnóstico

Análisis

de la Situación

El documento parte de establecer el Marco Teórico y Normativo que conforman las bases sobre las que se diseña la estrategia, se plasma el resultado del análisis de actores y situación actual del proceso de monitoreo y evaluación, finalizando con los lineamientos estratégicos de Monitoreo y Evaluación, definiendo el Alcance, Proceso General e Indicadores que dan vida al Sistema de Monitoreo y Evaluación del Ministerio de Educación de Guatemala.



# Marco Teórico

## Definiciones Básicas

* + 1. Monitoreo

Conjunto de procesos ejecutados de manera permanente y transversal, para dar seguimiento, analizar y regular el progreso y desempeño de las actividades programadas, en función del cumplimiento de metas y objetivos estratégicos.

El beneficio principal del monitoreo es contar con información de avance y desempeño, que permita identificar variaciones en la ejecución que estén impactando positiva o negativamente el alcance de las metas y objetivos, a fin de tomar decisiones oportunas y pertinentes que permitan la mejora continua en los procesos de ejecución.

* + 1. Evaluación

Conjunto de procesos enfocados en medir el grado en que las intervenciones ejecutadas, contribuyen al alcance de las metas y objetivos.

La evaluación constituye una herramienta fundamental para determinar si las acciones desarrolladas para el alcance de metas realmente contribuyen al impacto deseado a nivel de objetivos, facilita la toma de decisiones estratégicas.

* + 1. Medición de Desempeño

Representa el nivel de eficiencia y calidad con el que se están ejecutando las acciones programadas respecto a parámetros y planificación predefinidos.

* + 1. Impacto

Se refiere al cambio estratégico esperado al realizar un conjunto de acciones enfocadas en un mismo objetivo.

* + 1. Indicador y tipos de indicadores

Los indicadores son herramientas de medición que permiten evaluar el estado de determinada condición respecto a las metas de un proyecto, programa o estrategia.



Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos. Los **cuantitativos** son numéricos y se presentan como cifras o porcentajes; los **cualitativos** son observaciones descripticas y se pueden utilizar para complementar las cifras y porcentajes proporcionados por los indicadores cuantitativos.

Para que un indicador sea funcional lo ideal es que cumpla con características S.M.A.R.T:

**Específico (Specific),** claro, concreto y en un lenguaje entendible por los distintos actores. **Medible (Measurable),** debe ser cuantificable y poder ser medido, es indispensable que cuente con una línea base como referencia para medir su evolución en el tiempo.

**Alcanzable (Attainable),** su meta debe ser realista.

**Relevante (Relevant),** claridad en cuanto a su vinculación con los objetivos y metas de la estrategia.

**Basados en el Tiempo (Time-Based),** es fundamental identificar el período de medición de cada indicador, así como el momento en el que se espera alcanzar la meta de este.

## Importancia del Monitoreo y Evaluación

El monitoreo y la evaluación son herramientas valiosas que permiten:

* + - 1. Tomar decisiones informadas respecto a la operación y generación de productos, basándose en evidencia objetiva.
			2. Garantizar que los recursos se utilizan de forma efectiva y eficaz.
			3. Evaluar de forma objetiva hasta qué punto las acciones tienen o tuvieron el impacto deseado e identificar los aspectos donde son eficaces y aquellos donde se requiere de correcciones.
			4. Facilita el cumplimiento con los requerimientos y mandatos respecta a la elaboración de informes de rendición de cuentas.

## Principios de Monitoreo y Evaluación

1. Los procesos de monitoreo y evaluación deben estar vinculados directamente a los objetivos y metas estratégicas.
2. La información de monitoreo y evaluación debe ser utilizada para la toma de decisiones. Constituye un punto de mejora continua.
3. Es fundamental establecer dentro de la estrategia de monitoreo los procesos para: recolección de datos, análisis y difusión de los resultados.
4. Se deben establecer indicadores específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.



# Marco Normativo

La presente estrategia busca responder a los requerimientos de monitoreo y evaluación normados dentro de la legislación nacional y también dentro de los principios de la Alianza Mundial para la Educación (AME), a fin de que sea un instrumento sólido y que garantice la información de manera oportuna para la toma de decisiones estratégicas. En este sentido se realizó un análisis de la principal normativa nacional, identificando los mandatos respecto a monitoreo y evaluación, así como, las direcciones responsables del mismo.

En los siguientes numerales se presentan las principales normativas, en ellas se resaltan en negrita y subrayadas los mandatos respecto a monitoreo y evaluación más relevantes.

## Acuerdo Gubernativo 540-2013 Reglamento de la Ley Orgánica del Presupuesto

### ARTÍCULO 3. UNIDADES DE PLANIFICACIÓN (UP). Las Unidades de Planificación son responsables de asesorar a las máximas autoridades de los Organismos de Estado a los que pertenezcan, en materia de políticas, planes, programas y proyectos en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados.

**ARTÍCULO 4.** COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN. Son

competencias y funciones de las Unidades de Planificación, las siguientes:

* 1. Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales, Multianuales y los Estratégicos Institucionales;
	2. Coordinar la elaboración del plan de inversiones de acuerdo con el plan Estratégico Institucional;
	3. Participar conjuntamente con la Unidad de Administración Financiera, en la formulación del anteproyecto de presupuesto institucional anual, en los aspectos relacionados con la aplicación del plan estratégico institucional y con la estructura programática del presupuesto, en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados;

### Monitorear la ejecución de los programas y proyectos institucionales;

* 1. **Evaluar el impacto del plan estratégico institucional;**
	2. Definir categorías y los centros de costos, dominio y clasificación de productos, resultados institucionales, productos y subproductos a incorporar al presupuesto de egresos institucional; asimismo, asociar los productos a los centros de costo, e ingreso de insumos de acuerdo a la tipología;



### Diseñar y conducir un sistema de seguimiento y evaluación de costos, con base en la gestión por resultados y los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas, como Ente Rector del sistema presupuestario;

* 1. Ser corresponsables, junto a la máxima autoridad institucional, de velar por el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos que emitan los órganos rectores de acuerdo a su competencia; e,

### Establecer de acuerdo a los objetivos estratégicos e institucionales, las unidades de medida y relaciones financieras que permitan definir técnicamente los indicadores de su gestión.

**ARTÍCULO 38.** EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA Y GESTIÓN POR RESULTADOS **Las**

### instituciones públicas centrarán sus acciones estratégicas hacia el logro de resultados. A partir de dichos resultados, se determinarán los productos que deben ser provistos y las necesidades de financiamiento.

El ciudadano y el logro alcanzado en su favor, es el principio fundamental y el eje articulador de la gestión por resultados del presupuesto público.

**Las unidades de administración financiera, en conjunto con las unidades de planificación de cada entidad, centralizarán la información sobre la ejecución de sus respectivos presupuestos.**

## Decreto Número 25-2018 Ley del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal Dos Mil Diecinueve, vigente para el 2021

**ARTÍCULO 14.** Ejecución física y financiera. La ejecución física y financiera de las entidades públicas deberá llevarse a cabo de acuerdo al producto y subproducto definido en su planificación estratégica y operativa, con el objeto de que la provisión de los bienes y servicios respondan a las prioridades establecidas en la política general de gobierno.

En ningún caso se podrán ejecutar insumos que no correspondan a la naturaleza de la intervención definida en los productos y subproductos.

Las instituciones Públicas propiciarán la eficiencia en la ejecución física y financiera de sus respectivos presupuestos y deberán implementar las medidas necesarias para hacer más eficientes y tecnificar los modelos de servicios de sus intervenciones, de manera que se garantice la provisión de los bienes y servicios a la población.



**Asimismo, las autoridades de las instituciones son responsables de realizar la medición de indicadores posibles de ser verificables y cuantificables de manera cuatrimestral, con criterios de relevancia, claridad y pertinencia. Los indicadores deberán ser congruentes con la planificación estratégica y operativa previamente definida, en función de los resultados, productos y subproductos establecidos; y deberán informar de los resultados de la medición de los indicadores en forma cuatrimestral a la Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia (SEGEPLAN) y al Ministerio de Finanzas Públicas y publicarlo en su portal electrónico.**

## Acuerdo Gubernativo Número 253-2020 Distribución Analítica del Presupuesto General de Ingresos y Egresos del Estado para el Ejercicio Fiscal 2021

### ARTÍCULO 10. Seguimiento y evaluación de la implementación de Gestión por Resultados (GpR). Con fundamento en los artículos 34 y 35 del Decreto Número 101-97 del Congreso de la República de Guatemala, Ley Orgánica del Presupuesto, sin perjuicio de las evaluaciones permanentes internas que cada Organismo del Estado está obligado a practicar, las instituciones públicas que participan en los resultados estratégicos definirán una agenda de medición de indicadores de resultados y productos que cumpla como mínimo con los siguientes aspectos:

1. **Los indicadores deben ser relevantes, claros y pertinentes, y estar definidos en el marco del modelo lógico de la intervención estratégica que se trate, con el fin de evidenciar el avance sobre la cadena de resultados;**

### Definir calendario de medición y criterios de aceptación. La frecuencia en el monitoreo de los indicadores será cuatrimestral y;

1. **En ningún caso los indicadores se referirán a relaciones financieras. La Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia y la Dirección Técnica del Presupuesto, brindarán la asesoría que las instituciones requieran a efecto de contar con un adecuado sistema de monitoreo y seguimiento de los resultados estratégicos.**

## Acuerdo Gubernativo Número 225-2008 Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación

**Capitulo IV**



**Funciones de Apoyo Técnico**

**ARTÍCULO 32:** Dirección de Planificación Educativa, la que podrá determinarse con las siglas

-DIPLAN-, es la dependencia del Ministerio de Educación responsable de asesorar y apoyar en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector de la educación. Tendrá las funciones siguientes:

1. Asesorar y apoyar al Despacho Ministerial en la formulación de políticas, planes, programas, proyectos y objetivos de desarrollo para el sector de la educación, a fin de que concuerden con los compromisos del Estado, nacionales e internacionales, darles seguimiento y evaluar sus resultados e impactos.
2. Definir la metodología para la focalización y distribución de los recursos del Ministerio de Educación con base en las políticas establecidas por el Despacho Ministerial.
3. Determinar y normar la demanda docente.
4. Determinar y normar la inscripción de la población que atiende el sistema educativo nacional.
5. Determinar y normar la construcción, reparación, ampliación y mantenimiento de infraestructura de los centros educativos oficiales y proponer las normas técnicas para la infraestructura del sector.

### Consolidar, analizar y publicar la información y las estadísticas educativas proporcionadas por los establecimientos educativos y las Direcciones Departamentales de Educación mediante el Sistema Nacional de Información Educativa, velando por la calidad de la información reportada, y procurando la veracidad de la misma, mediante la coordinación y gestión de auditorías de información u otros mecanismos que se establezcan.

1. Definir los criterios para subvencionar la presentación de los servicios educativos en centros educativos privados gratuitos y el funcionamiento de programas de becas escolares, de conformidad con la ley.

### Monitorear y dar seguimiento a los indicadores y estadísticas del sector a escala nacional, departamental, municipal y escolar, y proponer ajustes a las políticas educativas cuando se requiera para el mejoramiento de la gestión.

1. Liderar la elaboración del plan operativo anual institucional, que será utilizado como base para elaborar a su vez el presupuesto que consolida la Dirección de Administración Financiera.



### Coordinar la comisión o comité que designe el Despacho Ministerial para darle seguimiento a la ejecución del plan operativo anual y a la ejecución presupuestaria, que estará a cargo de evaluar los avances del plan y la ejecución presupuestaria de las unidades ejecutoras y/o programas.

1. **Elaborar la memoria de labores del Ministerio de Educación y los informes oficiales y de rendición del mismo.**

## Principios de la Alianza Mundial para la Educación (AME)1

1. Entender la educación como un bien público, un derecho humano y una herramienta de acceso a otros derechos.
2. Centrar nuestros recursos en el aprendizaje, la equidad y la inclusión para los niños y jóvenes más marginados, incluidos aquellos afectados por situaciones de fragilidad y conflicto.
3. Alcanzar la igualdad de género.

### Facilitar un diálogo sobre políticas inclusivo y basado en evidencia, en el que participen Gobiernos nacionales, donantes, la sociedad civil, docentes, filántropos y el sector privado.

1. **Brindar un apoyo que promueva la identificación de los países con las prioridades que se determinen a nivel nacional, y que se vincule con el desempeño de cada país en cuanto a la obtención de mejoras en la equidad y el aprendizaje.**
2. Mejorar la eficacia en términos de desarrollo armonizando y adaptando la ayuda según los sistemas de cada país.
3. Promover la responsabilidad mutua y la transparencia en toda la alianza.
4. Actuar conforme a nuestra convicción de que una alianza inclusiva es el medio más eficaz para lograr resultados en términos de desarrollo.

# Esquema General del Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Educación y Marco de Resultados

El Plan Estratégico Sectorial alinea las metas establecidas en la PGG 2020-2024, las metas Estratégicas de Desarrollo y los Resultados Institucionales, de forma que se atiendan las

1 Alianza Mundial para la Educación, Plan Estratégico 2016 – 2020, [www.globalpartnership.org](http://www.globalpartnership.org/)



necesidades educativas y se impacte en disminuir la problemática actual. Cabe mencionar que el PEI también da respuesta a los ODS.



**Gráfico 1 Marco Político Estratégico, elaboración propia con base en el PEI**

Bajo el Marco político estratégico que refleja el gráfico 1, el Plan Estratégico Sectorial establece 14 líneas estratégicas enmarcadas en 4 ejes prioritarios de educación y que buscan impactar en 2 Resultados Estratégicos y 4 Resultados institucionales. La correlación entre las líneas estratégicas se define de la siguiente manera:





**Gráfico 2 Correlación entre líneas estratégicas. Fuente: Documento PEI 2020-2024**

# Análisis de Actores

El análisis de actores tiene como objetivo identificar a los distintos actores que intervienen en la ejecución del PEI, el rol que desempeñan dentro de la institución y a que línea estratégica contribuye su operación, dado que serán sujetos al proceso de monitoreo contemplado dentro de esta estrategia.

La siguiente tabla representa la vinculación de las distintas direcciones de MINEDUC con las líneas estratégicas del PEI, en el Anexo 1: Monitoreo&Evaluación se presenta el análisis completo de actores.



**Tabla 1 Vinculación Direcciones MINEDUC con líneas Estratégicas**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Dirección** | **Rol Institucional** | **Línea estratégica a la que contribuye** |
| Dirección General de Planificación Educativa -DIPLAN- | Coordinar planes, programas y políticas educativas, así como establecer criterios de subvención, monitoreo y seguimiento de los indicadores de la demanda de infraestructura y producción estadística, para garantizar el cumplimiento de los objetivos. | 1. Becas y bolsas de estudio
2. Infraestructura escolar **Responsable del MyE del PEI y POA**
 |
| **Dirección** | **Rol Institucional** | **Línea estratégica a la que****contribuye** |
| Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa - DIGEDUCA- | Velar y ejecutar los procesos de registro de información, seguimiento, evaluación e investigación educativa para asegurar la calidad educativa por medio del acopio de información puntual y apropiada para la tomade decisiones. | 3) Calidad educativa en el aula |
| Dirección General de Gestión de Calidad Educativa - DIGECADE- | Velar por la implementación del Currículum Nacional Base, en cada uno de los niveles, modalidades, programas y proyectos de los subsistemas escolar.Tiene como objetivo esencial establecer, normar y monitorear las intervenciones para el mejoramiento de la entrega educativa, orientadas a alcanzar la calidad educativa en el país. | 1. Ampliación de cobertura
2. Educación Inicial

6) Innovación tecnológica9) Formación docente11) Fortalecimiento del nivel medio |
| Dirección General de Educación Especial -DIGEESP- | Responsable de la correcta aplicación de la Ley de Educación Especial para las personas con Capacidades Especiales y todas aquellas políticas públicas tendientes al desarrollo y evolución de las personas con capacidadesespeciales | 12) Educación inclusiva |
| Dirección General de Participación Comunitaria y Servicios de Apoyo - DIGEPSA- | Responsable de la presentación en forma descentralizada de recursos económicos, para obtener servicios de apoyo educativo en las escuelas públicas y promover y organizar la autogestión educativa. | 4) Seguro médico escolar |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Dirección General de Fortalecimiento de la Comunidad Educativa - DIGEFOCE- | Favorecer la participación democrática de la comunidad educativa, creando las condiciones necesarias para que los padres y madres de familia ejerzan sus derechos y cumplan con sus responsabilidades en el logro de la formación integral de los niños, niñas y jóvenes, para el mejoramiento de la calidad de la educación. | 5) Alimentación escolar |
| Dirección General de Educación Extraescolar - DIGEEX- | Responsable de proveer el proceso educativo a los niños y jóvenes en sobre edad, con modalidades diferentes a las del subsistema escolar formal.Provee educación y formación técnica laboral a quienes por diversos motivos no tienen acceso al sistema educativo regular y a las que habiéndola tenido desean ampliar su formación con modalidades de entrega flexibles que se adaptan a las necesidades eintereses de la población. | 10) Educación extraescolar |
| **Dirección** | **Rol Institucional** | **Línea estratégica a la que contribuye** |
| Dirección General de Currículo - DIGECUR- | Coordinar el diseño y desarrollo del currículum en todos los niveles del Sistema Educativo Nacional, con pertinencia a la diversidad lingüística y cultural y proponer estrategias innovadoras acordes con los nuevos campos del conocimiento en ciencia ytecnología | 13) Transformación curricular |
| Dirección General de Acreditación y Certificación - DIGEACE- | Responsable de acreditar y certificar oficialmente los procesos educativos institucionales e individuales para asegurar la calidad educativa. | 14) Gestión educativa |
| Dirección Departamental de Educación - DIDEDUC- | Encargados de planificar, dirigir, coordinar y ejecutar las acciones educativas de cada departamento de la República | 5) Alimentación Escolar |



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Comité Nacional de Alfabetización - CONALFA- | Entidad rectora del programa de alfabetización a nivel nacional, encargada de coordinar, promover, organizar y normar la ejecución de este, mediante procesos innovadores e integrales, con pertinencia étnica, cultural y lingüística, en cumplimiento con los mandatos y compromisosinternacionales. | 15) Alfabetización |

# Diagnóstico de la Situación Actual del Proceso de Monitoreo y Evaluación del PEI

A fin de diseñar una estrategia adecuada y funcional para el monitoreo y evaluación del Plan Estratégico Sectorial del Ministerio de Educación, se partió de realizar un diagnóstico situacional a través de cuatro herramientas: Investigación documental, entrevistas, observación directa y matriz FODA.

El análisis situacional se enfocó en identificar los requerimientos de monitoreo y evaluación del PEI, así como, las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas actuales del ministerio en términos de monitoreo y evaluación.

En el presente apartado se presenta un consolidado de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas partiendo de cuatro elementos:

1. Indicadores
2. Recopilación y manejo de información
3. Proceso de Monitoreo actual

|  |
| --- |
| **a. INDICADORES** |
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| * Se cuenta con una clara definición de los indicadores que responden a las metas trazadas en el PGG actual.
* Todos los indicadores son medibles.
* MINEDUC cuenta con variedad de mecanismos de recolección que permiten contar con las variables de los indicadores identificados en la

estrategia. | * A través de la propuesta de monitoreo mejorar la definición de los indicadores, para que respondan a características SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y Temporales)
* Derivado de la actualización del PEI, se pueden dar a conocer los indicadores estratégicos y cómo ellos miden el

desempeño y alcance de metas estratégicas. |



|  |  |
| --- | --- |
| **Debilidades** | **Amenazas** |
| * Dentro de la estrategia se definen algunos indicadores poco específicos y cuya vinculación con los resultados resulta difusa y confusa.
* No hay una distinción entre indicadores de Impacto, Resultado y Proceso, por lo que hay indicadores que se duplican en los distintos niveles.
* No está estandarizado el año de línea base de los indicadores, hay indicadores cuya línea base es muy distante, esto no permite evaluar el impacto que se está generando dentro del período de la estrategia actual.
 | * Al exterior al no contar con indicadores de calidad se refleja la debilidad en el enfoque de gestión por resultados.
 |
| * Dentro del documento de la estrategia no se determinan las metas para la totalidad de indicadores planteados.
 | * El carecer de indicadores adecuados afecta la oportunidad de identificar puntos de mejora para la toma de decisiones estratégicas.
 |
| * No se percibe conocimiento transversal de los indicadores dentro de los actores del Ministerio.
 |  |
| * No se cuenta con una herramienta que permita visualizar el comportamiento de todos los indicadores tipo tablero de control.
* Existen indicadores en el POM que no se describen en el PEI.
* No todos los indicadores cuentan con una ficha técnica que facilite su

construcción y análisis. |  |



|  |
| --- |
| **b. RECOPILACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN** |
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| * MINEDUC cuenta con diversos sistemas de recopilación de información sobre los resultados de los productos y servicios que genera.
* Se cuenta con un potente software repositorio de datos como lo es el Business Objects.
* MINEDUC cuenta con herramientas como el anuario estadístico, que permiten una visualización práctica y comprensible de los principales indicadores educativos ([http://estadistica.mineduc.gob.gt/Anuario/ho](http://estadistica.mineduc.gob.gt/Anuario/home.html) [me.html#](http://estadistica.mineduc.gob.gt/Anuario/home.html))
* Se cuenta con Sistemas de recolección de información en línea que facilitan la integración

de información a nivel nacional. | * Existe una gran oportunidad de mejora para aprovechar la riqueza de información que se genera en el Ministerio, facilitando la toma de decisiones estratégicas.
* La actualización de los sistemas principalmente de las herramientas informáticas de reportería, permitirían visualizar en tiempo real el avance en metas.
 |
| **Debilidades** | **Amenazas** |
| * Se carece de una articulación clara entre los actores para el manejo de información.
* No se centraliza la información que responde a los indicadores sujetos a monitoreo y evaluación.
* La generación de información que responde específicamente al monitoreo de la estratégica, no se recopila de manera continua.
* No se conoce transversalmente la información generada por los distintos actores.
* No se aprovechan adecuadamente las herramientas de software con las que se cuenta actualmente.
 | * Posibilidad de perder oportunidades de inversión por parte de organismos internacionales, a causa de la poca visibilidad de los avances del Ministerio.
* Se desaprovecha la riqueza de información que genera el Ministerio. Perdida de coordinación estratégica entre las direcciones del Ministerio.
 |



|  |
| --- |
| **c. PROCESO ACTUAL DE MONITOREO** |
| **Fortalezas** | **Oportunidades** |
| * La generación de informes está normada legalmente.
* La estrategia identifica la dirección responsable del monitoreo.
* La Dirección de evaluación, tiene procesos bien definidos sobre evaluación de servicios que presta el

Ministerio. | * Se cuenta con el apoyo de UNICEF para mejorar la estrategia de monitoreo.
 |
| **Debilidades** | **Amenazas** |
| * No hay una base específica que registre el marco de resultados de la estrategia y su evolución en el tiempo.
* El equipo humano encargado del monitoreo es reducido y sobrecargado de asignaciones.
* El monitoreo se limita a dar respuesta a informes periódicos predefinidos.
* El monitoreo y la evaluación se realizan en direcciones distintas, no se percibe integración entre ambas enfocada a decisiones estratégicas.
* No se realiza una integración y análisis sobre los resultados de los indicadores y

su evaluación. | * No hay total claridad del alcance del trabajo a cargo del equipo de monitoreo.
* Al finalizar el periodo de la estrategia se complicará la medición del impacto provocado.
 |

# Alcance de la Estrategia de Monitoreo y Evaluación

El Alcance que tendrá la Estrategia de Monitoreo y Evaluación, se define tomando como referencia los conceptos de Monitoreo y Evaluación planteados en el numeral 3 del presente documento.

La presente estrategia plantea los lineamientos que regirán el Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico Institucional del Ministerio de Educación, enfocándose en que sea una ventana de oportunidad para la mejora continua del que hacer operativo y estratégico del Ministerio.



Para desarrollar la tarea de Monitoreo y Evaluación se consideran los siguientes elementos:

1. Lógica vertical del Plan Estratégico dentro del Marco Político actual.
2. Sistemas y normativas de seguimiento.
3. Vinculación Plan-Presupuesto
4. Evaluaciones estratégicas sobre el impacto de las acciones realizadas en el marco de la estrategia.

# Proceso General de Monitoreo y Evaluación

Una Estrategia Sectorial busca general un cambio, a través de la implementación de acciones específicas y enfocadas a la solución de una problemática en particular que afecta a la población beneficiaria del sector. Para ello se realiza un análisis de la realidad de la población beneficiaria, que permite identificar problemáticas puntuales para las cuales se plantean soluciones a través de acciones estratégicas a desarrollarse en un período de tiempo. Bajo este contexto resulta indispensable contar con el monitoreo y evaluación de las acciones antes, durante y después de su ejecución, esto permite medir el nivel de eficiencia de las acciones realizadas, medir el impacto provocado y facilita la toma de decisiones oportunas que garanticen el éxito de la Estrategia Sectorial.

Dentro de la normativa que rigen los temas de Monitoreo y Evaluación se designa como responsable de esta tarea a la **Dirección de Planificación del Ministerio -DIPLAN**-, dicha dirección es la responsable de liderar este proceso, consecuentemente de generar los informes documentales y visuales que reflejen el desempeño y grado de avance de la Estrategia Institucional.

## Monitoreo

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

Para realizar de manera adecuada el Monitoreo es necesario tener claridad del proceso que regirá el monitoreo, los roles y responsabilidades de los actores en dicho proceso y lo más importante contar con un Marco claro de Resultados que marque el rumbo sujeto a monitoreo y evaluación.



* + 1. Actividades principales de Monitoreo
			1. **Seguimiento Rutinario**: Este está enfocado al monitoreo de la operación regular de cada dirección, vela por el cumplimiento de los planes anuales de cada dirección. El elemento principal por monitorear en este nivel es el desempeño físico – financiero respecto al POA aprobado para la dirección.
			2. **Revisiones Periódicas**: DIPLAN debe diseñar herramientas de recolección de información periódicas con base en los principales indicadores, coordinar la implementación de estos, integrar la información recopilada, analizarla y elaborar informes funcionales que permitan la toma de decisiones oportunas.
			3. **Alineación del PEI con el POA:** DIPLAN como dirección responsable de la planificación y monitoreo debe velar por mantener la coherencia entre las acciones planteadas y ejecutadas por las direcciones. Al decir que se encuentren alineadas, quiere decir que toda acción contribuye a la generación de un producto que impacta en el alcance de metas específicas dentro de la Estrategia.
			4. **Revisiones Semestrales /Anuales:** Es indispensable que semestral o anualmente se realicen revisiones más profundas respecto al desempeño del Ministerio, esta revisión debe darse de manera conjunta con la participación de los actores principales en la toma de decisiones del Ministerio, así como directores de las distintas áreas. Se propone establecer una mesa sectorial conformada por los actores antes mencionados, constituyendo un espacio de análisis del desempeño del Ministerio a la luz de las metas que se esperan en la estrategia, identificando los logros y deficiencias, así como, el plan de acción con relación a las mejoras. Para estas revisiones el equipo de DIPLAN debe preparar un informe consolidando y analizando los resultados alcanzados, en términos de los indicadores del Plan Estratégico.
		2. Proceso general de Monitoreo

El proceso de monitoreo debe buscar integrar los resultados de los distintos actores dentro de la ejecución de la estrategia, medir el desempeño de estos, analizarlos y ser la fuente de puntos de mejora.

Se han identificado 7 subprocesos que integran el flujo general del proceso de monitoreo, el siguiente diagrama de funciones cruzadas presenta dicho flujo, reflejando a su vez el responsable de realizar cada subproceso.





**Gráfico 3 Diagrama de funciones cruzadas. Proceso general de monitoreo. Creación propia.**

1. **Diseño / Revisión de mecanismos de recolección de datos** contempla el proceso de diseño y/o revisión de los mecanismos de recolección de datos, conforme se requiera por cada indicador establecido para monitoreo de las acciones. Este proceso se realiza en coordinación con la dirección de informática, encargada de desarrollar los aplicativos electrónicos. *El beneficio de este proceso es contar con mecanismos de recolección que garanticen la calidad de los datos en el momento oportuno.*
2. **Recolección de información,** los datos que permiten monitorear la ejecución del Ministerio provienen de distintos actores, quienes tienen la responsabilidad de reportar la información a través de los distintos mecanismos de recolección que posee el Ministerio previamente diseñados en el proceso anterior. *El beneficio de este proceso es contar con información integrada directamente de los actores que desarrollan las actividades y de los beneficiarios de los servicios del Ministerio.*
3. **Procesamiento de información y carga en repositorio de datos,** este proceso contempla la verificación de la información recolectada y la carga de datos en el repositorio que permitirá la fácil manipulación de la información para construcción de los indicadores. *El beneficio de este proceso es contar con una base de datos robusta, cargada en una herramienta informática amigable y que facilita su manipulación.*



1. **Generación de indicadores,** este proceso consiste en construir los indicadores a partir de la información recolectada, verificando la calidad de información disponible. *El beneficio de este proceso es poner a disposición el avance en cada uno de los indicadores planteados dentro de la estrategia.*
2. **Análisis de Resultados,** proceso a cargo de DIPLAN específicamente, comprende el análisis de los resultados de cada uno de los indicadores, identificando tendencias, midiendo el nivel de desempeño respecto a planificación e identificando alertivos en aquellos indicadores que requieran mayor atención. *El beneficio de este proceso es brindar un informe ejecutivo que resume los resultados alcanzados durante un período determinado.*
3. **Análisis de tendencias y toma de decisiones estratégicas,** este proceso tiene como objetivo que los tomadores de decisión del Ministerio, con base en el informe elaborado por DIPLAN en el proceso anterior, analicen el avance en las metas de manera conjunta y se identifiquen acciones transversales que potencialicen los resultados positivos, así como, el plan de acción para mejorar y cambiar los resultados negativos. *El beneficio de este proceso es que logra la mejora continua sobre las acciones de la estrategia y promueve el conocimiento transversal entre los actores respecto al avance sobre la estrategia.*
4. **Publicación oficial de informes visuales y documentales,** este proceso incluye toda publicación realizada que permita visualizar el estado de avance sobre la estrategia, así como el plan de acción que permitirá mejoras en la ejecución. Se sugiere contar con un sitio web dentro de la página del Ministerio, dedicado exclusivamente a la Estrategia Sectorial y que permita visualizar los avances. *Los beneficios de este proceso son dos, por un lado, responder a la normativa como ente rector de educación respecto a brindar información sobre el trabajo realizado; y por otro, contar con este tipo de información representa una ventana de oportunidad para la atracción de iniciativas de apoyo por parte de organismos internacionales.*

## Evaluación

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





**Elaboración propia**

* + 1. Evaluación Continua de Educación

Contempla los procesos sistemáticos de evaluación educativa realizados a estudiantes y docentes, que constituyen una herramienta valiosa para medir el nivel de logro en desempeño, habilidades y destrezas en dos áreas principales Matemática y Lectura.

La Dirección General de Evaluación e Investigación Educativa –DIGEDUCA- es la dirección encargada de velar y ejecutar los procesos de evaluación e investigación educativa.

Las pruebas de Evaluación Continua realizadas por el Ministerio son:

* **Evaluación de la Primaria Nacional,** consiste en una evaluación muestral realizada en los grados de primero, tercero y sexto primaria para medir el desempeño de los estudiantes en las áreas de lectura y matemática, determinando el nivel de logro alcanzado en dichas áreas, basado en los estándares educativos nacionales.
* **Evaluación de Tercero Básico,** las pruebas aplicadas a tercero básico evalúan destrezas, habilidades y contenidos contemplados para desarrollar competencias para la vida en el área de Matemáticas y Lectura.
* **Evaluación de Graduandos**, consiste en la resolución de una prueba de lectura y una de matemáticas para determinar el grado de eficiencia con que el sistema educativo cumple sus objetivos generales y específicos. Adicionalmente aplica a los



estudiantes un cuestionario de factores asociados, a fin de identificar elementos que inciden en el aprendizaje de matemáticas y destrezas lectoras.

* **Evaluación Diagnóstica para Docentes,** evalúa los conocimientos generales del maestro, cabe resaltar que por acuerdo gubernativo constituye un requisito indispensable para solicitar acciones de primer ingreso, reingreso y puesto docente adicional.
* **Evaluaciones Internacionales**, son instrumentos de medición estandarizados que se aplican en varios países simultáneamente, en grados o grupos etéreos seleccionados, y que recogen información sobre logros de aprendizaje conceptual y procedimental en diferentes disciplinas, y sobre los factores contextuales que se presume influyen en el logro académico de los estudiantes. Guatemala ha implementado las pruebas internacionales: PISA, ERCE, TERCE, SERCE e ICCS.
	+ 1. Evaluación Integral de la Estrategia Sectorial

La **Evaluación Integral de la Estrategia,** contempla los procesos que permiten medir el nivel de impacto que están provocando las acciones contempladas dentro de la misma, así como, la pertinencia en su ejecución.

MINEDUC como ente rector en Educación, operativamente es el responsable de realizar evaluaciones anuales a los estudiantes y maestros, estas evaluaciones miden desempeño escolar y las mismas conforman un insumo para medir la calidad en los servicios prestados.

Este apartado, se refiere específicamente a la Evaluación de la Estrategia del Ministerio, considerando la evaluación en dos momentos: 1. Evaluación intermedia, a realizarse al cumplirse el 50% del período; y 2. Evaluación Final, al estar por concluir el período de implementación.

Si bien DIPLAN es la dirección a cargo del Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico, en el tema de evaluación es indispensable contar con la experiencia de DIGEDUCA, lo cual facilitará el diseño de instrumentos, así como el análisis de la información, siempre bajo la coordinación de DIPLAN como dirección responsable.

* La **Evaluación Intermedia,** se realizará al cumplirse el 50% del período que contempla la Estrategia, evalúa el desempeño y pertinencia de la ejecución, a fin de



identificar puntos de mejora. Esta evaluación debe contemplar dos líneas de evaluación: (i) enfocada en el avance en cuanto a cumplimiento de metas estratégicas; y (ii) enfocada a evaluar la pertinencia de las actividades ejecutadas y el impacto que están provocando, en este caso es fundamental identificar las acciones torales cuyo objetivo es provocar un cambio estratégico en la educación y medir la eficiencia de ellas.

La evaluación intermedia toma cuatro elementos como base: (i) línea base de cada indicador; (ii) meta esperada en cada indicador; (iii) avance al momento de realizar la evaluación; y (iv) el impacto puntal esperado por acciones estratégicamente relevantes.

* **La Evaluación Final,** usualmente se realiza al finalizar el período de intervención de la Estrategia, sin embargo, dado que la presente estrategia responde a un Plan de Gobierno con plazo finito, se recomienda realizará dos meses previo a la finalización del período a manera de presentar las metas alcanzadas por el gobierno en curso, lecciones aprendidas que sirvan de insumo para la elaboración de la estrategia del siguiente gobierno y también como insumo de mejora en la política pública general.

Los elementos por evaluar son:

1. Impacto y resultados.
2. Pertinencia de las acciones realizadas.
3. Análisis costo-efectividad.
4. Sostenibilidad de las acciones exitosas.
5. Factores de éxito en la implementación.
6. Factores de fracaso.
7. Lecciones aprendidas.

Se contempla tanto para la evaluación intermedia como final evaluar principalmente la eficiencia, eficacia, relación costo-efectividad y el impacto de los principales programas implementados como parte de la Estrategia Sectorial, se prevé evaluar, entre otros:

* Eficacia del Programa de Formación Docente PADEP y su influencia en la formación de estudiantes.
* Nivel de influencia del programa de alimentación en los indicadores de permanencia escolar.



* Estudio sobre el impacto del programa de educación inicial y los factores asociados en el niño para su ingreso al nivel preprimario.
* Evaluación del sistema híbrido y su impacto en las pruebas de matemáticas y lectura.
* Impacto del programa de innovación tecnológica en la formación de los estudiantes.
	+ 1. Proceso general de Evaluación

Al igual que para monitoreo se establece un proceso general que representa el flujo de los principales subprocesos dentro de las evaluaciones tanto intermedia como final. Si bien el proceso es muy similar al monitoreo, la diferencia principal está en el enfoque de cada proceso, el nivel de profundidad del análisis y los momentos en que se realizan.



**Gráfico 4 Diagrama de funciones cruzadas. Proceso general de Evaluación. Creación propia.**

1. **Diseño / revisión de instrumentos de evaluación,** es importante mencionar que el insumo principal para realizar la evaluación son los informes de Monitoreo periódico, sin embargo, es posible que algunas intervenciones requieran información adicional. Este proceso contempla el diseño de herramientas para recopilar la información adicional requerida, se trabaja de manera conjunta entre DIPLAN y DGEDUCA. *El beneficio de este proceso es contar con las herramientas adecuadas que garanticen información de calidad y completa para el proceso de evaluación.*



1. **Elaboración de herramientas informáticas para recolectar la información,** proceso que contempla el desarrollo de aplicativos que faciliten la recolección de información. *El beneficio de este proceso es desconcentrar y facilitar la recolección de información a nivel nacional*.
2. **Recopilación de información en centros educativos,** la principal fuente de información para las evaluaciones son los beneficiarios directos del ministerio, este proceso contempla la recopilación de información tanto de estudiantes, como de maestros dentro del sistema. *El beneficio de este proceso es contar con información respecto a la calidad, percepción y pertinencia de los distintos servicios prestados por el Ministerio de manera descentralizada, fácil y oportuna a nivel nacional.*
3. **Integración de resultados,** este proceso contempla las acciones realizadas por la dirección de informática para integrar la información en una repositorio de datos que permitan su fácil manipulación. *El beneficio de este proceso es contar con la información de manera más amigable y que facilita el análisis de resultados.*
4. **Análisis de resultados y generación de informes,** este proceso contempla las acciones de evaluación de los resultados obtenidos, es una tarea que deben realizar de manera conjunta DIPLAN y DIGEDUCA a la luz de la Estrategia Sectorial. *El beneficio de este proceso es medir el desempeño general, evaluar el impacto e identificar los principales alertivos.*
5. **Análisis de informes y toma de decisiones estratégicas,** al igual que en el caso de monitoreo, este proceso tiene como objetivo que los tomadores de decisión del Ministerio, con base en el informe elaborado en el proceso anterior, analicen de manera conjunta el avance de la ejecución y se identifiquen acciones transversales que potencialicen los resultados positivos, así como, el plan de acción para mejorar y cambiar los resultados negativos. *El beneficio de este proceso es que logra establecer las acciones que garanticen el alcance de las metas planteadas al fin del período de la Estrategia Sectorial.*
6. **Publicación oficial de informes visuales y documentales,** este proceso incluye toda publicación realizada que permita visualizar los resultados intermedios o finales alcanzados derivados de la implementación de la Estrategia Sectorial. Retomando la sugerencia en el proceso de Monitoreo, es recomendable contar con un sitio web dentro de la página del Ministerio, dedicado exclusivamente a la Estrategia Sectorial y que permita visualizar sus resultados, esto adicional a los informes documentales que sean elaborados. *Los beneficios de este proceso son dos, por un lado, responder a la normativa como ente rector de educación respecto a rendición de cuentas; y por otro, contar con este tipo de información representa una ventana de oportunidad para la atracción de iniciativas de apoyo por parte de organismos internacionales.*



Resultado

# Indicadores de Monitoreo y Evaluación

La Herramienta principal en el Monitoreo y Evaluación es el sistema de indicadores diseñado para supervisar los objetivos del plan y hacer seguimiento de los procesos específicos de cada intervención. 2 Los indicadores planteados dentro del marco de resultados del Plan Estratégico Sectorial, responden al marco político estratégico que aparece en el numeral 7 del presente documento:

Impacto

**ODS**

**Plan General de Gobierno**

**Resultados Estratégicos de Desarrollo**

**Resultados Institucionales**

**Líneas Estratégicas Institucionales**

 Proceso

2 Global Partnership for Education, **Guía para la Elaboración de un Plan Sectorial de Educación.**



## Marco de Indicadores

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Marco Político Estratégico** | **Resultado** | **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea Base** | **Año Línea Base** | **Meta** | **Año Meta** |
| 1 | Plan General de Gobierno | Para el año 2023 se ha incrementado la tasa neta de cobertura en el nivel preprimario en 12 puntos porcentuales | Tasa neta de cobertura en el nivel preprimario | % | 51.16 | 2019 | 63.16 | 2023 |
| 2 | Para el año 2023 se ha incrementado la tasa neta de cobertura en el nivel primario en 17puntos porcentuales | Tasa neta de cobertura en el nivel primario | % | 77.53 | 2019 | 94.53 | 2023 |
| 3 | Para el año 2023 se ha incrementado la tasa neta de cobertura en el nivel básico en 17puntos porcentuales | Tasa de cobertura nivel básico | % | 43.24 | 2018 | 54.24 | 2023 |
| 4 | Para el año 2023 se ha incrementado la tasa neta de cobertura en el nivel diversificado en 11 puntos porcentuales | Tasa de cobertura nivel diversificado | % | 24.91 | 2018 | 35.91 | 2023 |
| 5 | Para el año 2023 se ha incrementado la cobertura de seguro médico escolar a3 millones de niños | Cobertura de seguro médico | Niños | 0 | 2019 | 3 millones | 2023 |
| 6 | Para el año 2023 se ha incrementado la inversión en servicios de alimentación escolar en Q 830.4 millones | Inversión en servicios de alimentación escolar | Millone s de Q. | 1879.16 | 2019 | 2709.56 | 2023 |
| 7 | Para el año 2023 se ha incrementado la cantidad de becas escolares paraestudiantes del nivel básico ydiversificado en 19,579 | Cantidad de becas escolares para estudiantes del nivel básico y diversificado | Becas escolar es | 31262 | 2019 | 50841 | 2023 |
| 8 | Para el año 2023 se ha incrementado el número de maestros graduados delicenciatura en 8,610 | Número de maestros graduados de licenciatura | Maestr os | 6,390 | 2020 | 8,610 | 2023 |
| 9 | Para el año 2023 se ha incrementado en 8,000 el númerode maestros | Número de maestros | Maestr os | 144,196 | 2019 | 152,196 | 2023 |
| 10 | Resultados Estratégicos de Desarrollo | Para el 2024, se incrementó en 4.6 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de lectura y en3.53 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de matemática en niños y niñas del sexto grado del nivel primario (de 40.40% en lectura en 2014 a 45% a 2024 y de 44.47% en matemáticas a48% a 2024). | Población que alcanza el nivel de logro en lectura del del sextogrado del nivel primario | % | 40.4 | 2014 | 45 | 2024 |
| 11 | Población que alcanza el nivel de logro esperado en matemática en niños y niñas del sexto gradodel nivel primario | % | 44.47 | 2014 | 48 | 2024 |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Marco Político Estratégico** | **Resultado** | **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea Base** | **Año Línea Base** | **Meta** | **Año Meta** |
| 12 |  | Para el 2024, se incrementó en 5 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de lectura y en 3 puntos porcentuales la población que alcanza el nivel de matemática en jóvenes del tercer grado de ciclo básico del nivel medio (de 15% en lectura en 2013 a 20% a 2024 y de18% en matemática a 21% a 2024). | Población que alcanza el nivel de logro alcanzado en lectura en jóvenes del tercer grado de ciclo básicodel nivel medio | % | 15 | 2013 | 20 | 2024 |
| 13 | Población que alcanza el nivel de logro en matemática en jóvenes del tercer grado de ciclo básico del nivelmedio | % | 18 | 2013 | 21 | 2024 |
| 14 | Resultados Institucionales | Para el 2023, se ha incrementado la atención a niños con desarrollo integral temprano en 8.6 puntosporcentuales. | Niños atendidos con desarrollo integral temprano | % | 3 | 2019 | 11.6 | 2023 |
| 15 | Para el 2022, se ha incrementado en 20.0% la matrícula de los programas de educaciónextraescolar de todos los sectores. | Matrícula de los programas de educación extraescolarde todos los sectores | Estudia ntes | 46,019 | 2019 | 55,223 | 2022 |
| 16 | Para el 2024, se ha incrementado la tasa de variación acumulada de la matrícula oficial de preprimaria a6.5%. | Tasa de Variación acumulada de la matrícula oficial depreprimaria | % | 2.2 | 2020 | 6.5 | 2024 |
| 17 | Para el año 2023 se ha incrementado en Q 830.4 millones la inversión en servicios de alimentación escolar, en los niveles preprimario y primario del sectoroficial a nivel nacional. | Inversión en servicios de alimentación escolar, en los niveles preprimario y primario del sector oficial a nivelnacional. | Millone s de Quetzal es | 1,879.16 | 2019 | 2,709.56 | 2023 |
| 18 | Para el 2024, se ha incrementado la tasa de promoción de los estudiantes en el nivel medio, ciclo diversificado del sector oficial a90%. | Tasa de promoción de los estudiantes en el nivel medio, ciclo diversificado del sectoroficial. | % | 82.10 | 2015 | 90.00 | 2024 |
| 19 | Cobertura Educativa | Al 2023, 50 % de padres y madres de familia de niños y niñas entre 0- 4 años inscritos reciben servicios de consejería sobre alimentación saludable, hábitos higiénicos y cuidados psicoafectivos. | % de padres y/o encargados de familia de niños y niñas entre 0-4 años, inscritos que participan en servicios de consejería del ProgramaAcompáñame a Crecer. | % | 0 | 2019 | 50% | 2023 |
| 20 | Al año 2023, el 50 % de las OPF de departamentos priorizados de los niveles de primaria y básicos, han recibido servicios de apoyo sobre buenas prácticas de alimentación y nutrición | % de OPF de departamentos priorizados reciben servicios de apoyo sobre buenas prácticas en los tres ámbitos definidos por elresultado | % | 0 | 2019 | 50% | 2023 |



|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Marco Político Estratégico** | **Resultado** | **Indicador** | **Unidad de Medida** | **Línea Base** | **Año Línea Base** | **Meta** | **Año Meta** |
| 21 |  | 2023, se ha incrementado en un 10% el número de docentes bilingües contratados para educación inicialen departamentos priorizados. | % de incremento de docentes bilingües contratados paraeducación inicial en | % |  |  | 10%+ | 2023 |
| 22 | Al 2024, el 50 % de los edificios escolares de educación primaria, básicos y diversificados se habrán acondicionados para entornos híbridos de aprendizaje | % de edificios escolares acondicionados para servicios de educación en entornos híbridos de aprendizajes en niveles primaria, básicos ydiversificados. | % | 0 | 2019 | 50% | 2024 |
| 23 | Calidad Educativa | Aumentar en 6 puntos porcentuales la promoción de los estudiantes del nivel primario para2024 | Tasa de promoción de los estudiantes del nivelprimario | %  | 89.6  | 2019  | 95  | 2024  |
| 24 | Aumentar el éxito escolar de los estudiantes del nivel primario en 3puntos porcentuales para 2024 | Tasa de éxito escolar del nivel primario | %  | 85.19  | 2019  | 88.19  | 2024  |
| 25 | Aumentar el nivel del logro de lectura de la población del tercer grado del nivel primario en 5puntos porcentuales para 2024 | Nivel de logro de lectura de la población del tercer gradoprimario | % | 49.93 | 2019 | 55% | 2024 |
| 26 | Aumentar el nivel del logro de matemáticas de la población del nivel primario en 5 puntosporcentuales para 2024 | Nivel de logro en matemática de la población del nivelprimario | %  |  40.47 | 2019  |  45 |  2024 |
| 27 | Para el 2024, se ha generado el marco general de la transformación curricular de los subsistemas de educación escolar y extraescolar y se habrá formulado el nuevo currículo para la educación inicial, preprimaria yprimaria y primaria. | Acuerdo Ministerial legalizando el nuevoCNB | Acuerd o Firmad o | 0  | 2019  | 1  | 2024  |
| 28 | Para el 2024, se ha diseñado el modelo de aplicación de la transformación curricular a nivel de aula, la educación bilingüe intercultural y de la educacióninclusiva. Indicador | Documento validado de diseño del modelo de aplicación de la transformacióncurricular | Docum ento Validad o  | 0  | 2019  |  1 | 2024  |

En el Anexo 1: Monitoreo&Evaluación, se detalla la ficha para los indicadores.



# Herramientas informáticas para el manejo de datos.

MINEDUC cuenta con varios sistemas que permiten dar seguimiento a su operación habitual, estos sistemas utilizan diversas herramientas informáticas lo cual dificulta el análisis integrado de la información.

En el Anexo 1: Monitoreo&Evaluación, se presenta un consolidado descriptivo de cada uno de los sistemas actuales dentro del ministerio su funcionalidad, alcance y responsables.

A raíz del análisis de los sistemas actuales se identifica que la herramienta informática más eficiente para llevar el Sistema de Monitoreo es la Suite SAP Business Object (BO), actualmente se cuenta con un licenciamiento perpetuo, el cual requiere un pago anual de mantenimiento, dicho pago forma parte del presupuesto anual de la dirección de informática.

El BO es una suite centralizada o repositorio electrónico de datos, que facilita el manejo de grandes bases de datos, así como la generación de informes, visualización y uso compartido de los mismos.

Se determino que se cuenta con el soporte informático adecuado y la herramienta cuenta con los licenciamientos y capacidad para soportar toda la información que generan las distintas direcciones del Ministerio, sin embargo, actualmente no existe personal con las capacidades para sacar provecho de esta herramienta.

El Sistema Nacional de Indicadores que cobra vida con el acuerdo ministerial 1703 -2013, constituye la base para soportar es seguimiento de indicadores del Plan Estratégico Sectorial, para ello es indispensable restablecer los lineamientos que aparecen en el mencionado acuerdo y a partir de ahí darle vida a los informes y tableros de control que permitan visualizar el avance en los indicadores del Plan Estratégico Sectorial.



# Anexo

## Anexo 1: Monitoreo&Evaluación: A: Actores relevantes, B: Catálogo de indicadores y C. Sistemas Existentes

Anexo D: Análisis de la normativa nacional para la facilitación de datos e información

INTRODUCCIÓN

En Guatemala existe normativa que establece los lineamientos en cuanto al acceso a la información pública, buscando principalmente garantizar la transparencia en el uso de los recursos del Estado.

Derivado del proceso de Monitoreo y Evaluación se genera información importante que refleja los resultados alcanzados durante la implementación del Plan Estratégico Sectorial y consecuentemente se refleja la calidad de gasto que está realizando el Ministerio, por esta razón es fundamental conocer el marco normativo en cuanto a la facilitación de datos e información.

Bajo este contexto, se analizó la normativa actual identificando: (i) descripción sintetizada;

1. alcance respecto a monitoreo y evaluación; (iii) Sujetos Obligados, e (iv) identificación de los principales artículos.



* 1. Ley de acceso a la información pública, Decreto 57-2008

## Descripción Sintetizada

Establece los Derechos y Obligaciones en cuanto al manejo de información pública, es decir garantizar el derecho de toda persona al acceso a la información del estado, así como, las obligaciones en cuanto a proporcionar toda información que transparente el que hacer de la administración pública.

## Alcance respecto a Monitoreo y Evaluación

Toda persona tiene derecho a conocer la información relacionada al monitoreo y evaluación, lo cual implica poner a disposición todas las fuentes de información que alimentan el Sistema de Monitoreo y Evaluación, así como, el resultado y evolución de los indicadores establecidos para seguimiento de la implementación del Plan Estratégico. Actualmente la mayoría de la información está sujeta a solicitud de la persona interesada.

## Sujetos Obligados

Es toda persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o internacional de cualquier naturaleza, institución o entidad del Estado, organismo, órgano, entidad, dependencia, institución y cualquier otro que maneje, administre o ejecute recursos públicos, bienes del Estado, o actos de la administración pública en general, que está obligado a proporcionar la información pública que se le solicite (Artículo 6).

Artículos Principales ARTÍCULO 1. Objeto de la Ley. La presente ley tiene por objeto:

1. Garantizar a toda persona interesada, sin discriminación alguna, el derecho a solicitar y a tener acceso a la información pública en posesión de las autoridades y sujetos obligados por la presente ley;
2. Garantizar a toda persona individual el derecho a conocer y proteger los datos personales de lo que de ella conste en archivos estatales, así como de las actualizaciones de los mismos;



1. Garantizar la transparencia de la administración pública y de los sujetos obligados y el derecho de toda persona a tener acceso libre a la información pública;
2. Establecer como obligatorio el principio de máxima publicidad y transparencia en la administración pública y para los sujetos obligados en la presente ley;
3. Establecer, a manera de excepción y de manera limitativa, los supuestos en que se restrinja el acceso a la información pública;
4. Favorecer por el Estado la rendición de cuentas a los gobernados, de manera que puedan auditar el desempeño de la administración pública;
5. Garantizar que toda persona tenga acceso a los actos de la administración pública.

ARTÍCULO 6. Sujetos obligados.

Es toda persona individual o jurídica, pública o privada, nacional o internacional de cualquier naturaleza, institución o entidad del Estado, organismo, órgano, entidad, dependencia, institución y cualquier otro que maneje, administre o ejecute recursos públicos, bienes del Estado, o actos de la administración pública en general, que está obligado a proporcionar la información pública que se le solicite, dentro de los que se incluye el siguiente listado, que es enunciativo y no limitativo:

1. Organismo Ejecutivo, todas sus dependencias, entidades centralizadas, descentralizadas y autónomas;
2. Organismo Legislativo y todas las dependencias que lo integran;
3. Organismo Judicial y todas las dependencias que lo integran;
4. Todas las entidades centralizadas, descentralizadas y autónomas;
5. Corte de Constitucionalidad;
6. Tribunal Supremo Electoral;
7. Contraloría General de Cuentas;
8. Ministerio Público;
9. Procuraduría General de la Nación;
10. Procurador de los Derechos Humanos;
11. Instituto de la Defensa Pública Penal;
12. Instituto Nacional de Ciencias Forenses de Guatemala;



1. Registro Nacional de las Personas;
2. Instituto de Fomento Municipal;
3. Instituto Guatemalteco de Seguridad Social;
4. Instituto de Previsión Militar;
5. Gobernaciones Departamentales;
6. Municipalidades;
7. Consejos de Desarrollo Urbano y Rural;
8. Banco de Guatemala;
9. Junta Monetaria;
10. Superintendencia de Bancos;
11. Confederación Deportiva Autónoma de Guatemala, federaciones y asociaciones deportivas nacionales y departamentales que la integran;
12. Comité Olímpico Guatemalteco;
13. Universidad de San Carlos de Guatemala;
14. Superintendencia de Administración Tributaria;
15. Superintendencia de Telecomunicaciones;
16. Empresas del Estado y las entidades privadas que ejerzan funciones públicas;
17. Organizaciones No Gubernamentales, fundaciones y asociaciones que reciban, administren o ejecuten fondos públicos;
18. Todas las entidades de cualquier naturaleza que tengan como fuente de ingresos, ya sea total o parcialmente, recursos, subsidios o aportes del Estado;
19. Las empresas privadas a quienes se les haya otorgado mediante permiso, licencia, concesión o cualquier otra forma contractual la explotación de un bien del Estado;
20. Organismos y entidades públicas o privadas internacionales que reciban, manejen o administren fondos o recursos públicos;
21. Los fideicomisarios y fideicomitentes de los fideicomisos que se constituyan o administren con fondos públicos o provenientes de préstamos, convenios o tratados internacionales suscritos por la República de Guatemala;
22. Las personas individuales o jurídicas de cualquier naturaleza que reciban, manejen o administren fondos o recursos públicos por cualquier concepto, incluyendo los denominados fondos privativos o similares;
23. Comités, patronatos, asociaciones autorizadas por la ley para la recaudación y manejo de fondos para fines públicos y de beneficio social, que perciban aportes o donaciones del Estado.

En los casos en que leyes específicas regulen o establezcan reservas o garantías de confidencialidad deberán observarse las mismas para la aplicación de la presente ley.



ARTÍCULO 7. Actualización de información.

Los sujetos obligados deberán actualizar su información en un plazo no mayor de treinta días, después de producirse un cambio.

ARTÍCULO 10. Información pública de oficio.

Los Sujetos Obligados deberán mantener, actualizada y disponible, en todo momento, de acuerdo con sus funciones y a disposición de cualquier interesado, como mínimo, la siguiente información, que podrá ser consultada de manera directa o a través de los portales electrónicos de cada sujeto obligado:

1. Estructura orgánica y funciones de cada una de las dependencias y departamentos, incluyendo su marco normativo;
2. Dirección y teléfonos de la entidad y de todas las dependencias que la conforman;
3. Directorio de empleados y servidores públicos, incluyendo números de teléfono y direcciones de correo electrónico oficiales no privados; quedan exentos de esta obligación los sujetos obligados cuando se ponga en riesgo el sistema nacional de seguridad, la investigación criminal e inteligencia del Estado;
4. Número y nombre de funcionarios, servidores públicos, empleados y asesores que laboran en el sujeto obligado y todas sus dependencias, incluyendo salarios que corresponden a cada cargo, honorarios, dietas, bonos, viáticos o cualquier otra remuneración económica que perciban por cualquier concepto. Quedan exentos de esta obligación los sujetos obligados cuando se ponga en riesgo el sistema nacional de seguridad, la investigación criminal e inteligencia del Estado;
5. La misión y objetivos de la institución, su plan operativo anual y los resultados obtenidos en el cumplimiento de los mismos;
6. Manuales de procedimientos, tanto administrativos como operativos;
7. La información sobre el presupuesto de ingresos y egresos asignado para cada ejercicio fiscal; los programas cuya elaboración y/o ejecución se encuentren a su cargo y todas las modificaciones que se realicen al mismo, incluyendo transferencias internas y externas;
8. Los informes mensuales de ejecución presupuestaria de todos los renglones y de todas las unidades, tanto operativas como administrativas de la entidad;



1. La información detallada sobre los depósitos constituidos con fondos públicos provenientes de ingresos ordinarios, extraordinarios, impuestos, fondos privativos, empréstitos y donaciones;
2. La información relacionada con los procesos de cotización y licitación para la adquisición de bienes que son utilizados para los programas de educación, salud, seguridad, desarrollo rural y todos aquellos que tienen dentro de sus características la entrega de dichos bienes a beneficiarios directos o indirectos, indicando las cantidades, precios unitarios, los montos, los renglones presupuestarios correspondientes, las características de los proveedores, los detalles de los procesos de adjudicación y el contenido de los contratos;
3. La información sobre contrataciones de todos los bienes y servicios que son utilizados por los sujetos obligados, identificando los montos, precios unitarios, costos, los renglones presupuestarios correspondientes, las características de los proveedores, los detalles de los procesos de adjudicación y el contenido de los contratos;
4. Listado de viajes nacionales e internacionales autorizados por los sujetos obligados y que son financiados con fondos públicos, ya sea para funcionarios públicos o para cualquier otra persona, incluyendo objetivos de los viajes, personal autorizado a viajar, destino y costos, tanto de boletos aéreos como de viáticos;
5. La información relacionada al inventario de bienes muebles e inmuebles con que cuenta cada uno de los sujetos obligados por la presente ley para el cumplimiento de sus atribuciones;
6. Información sobre los contratos de mantenimiento de equipo, vehículos, inmuebles, plantas e instalaciones de todos los sujetos obligados, incluyendo monto y plazo del contrato e información del proveedor;
7. Los montos asignados, los criterios de acceso y los padrones de beneficiarios de los programas de subsidios, becas o transferencias otorgados con fondos públicos;
8. La información relacionada a los contratos, licencias o concesiones para el usufructo o explotación de bienes del Estado;
9. Los listados de las empresas precalificadas para la ejecución de obras públicas, de venta de bienes y de prestación de servicios de cualquier naturaleza, incluyendo la información relacionada a la razón social, capital autorizado y la información que corresponda al renglón para el que fueron precalificadas;
10. El listado de las obras en ejecución o ejecutadas total o parcialmente con fondos públicos, o con recursos provenientes de préstamos otorgados a cualquiera de las entidades del Estado, indicando la ubicación exacta, el costo total de la obra, la



fuente de financiamiento, el tiempo de ejecución, beneficiarios, empresa o entidad ejecutora, nombre del funcionario responsable de la obra, contenido y especificaciones del contrato correspondiente;

1. Los contratos de arrendamiento de inmuebles, equipo, maquinaria o cualquier otro bien o servicio, especificando las características de los mismos, motivos del arrendamiento, datos generales del arrendatario, monto y plazo de los contratos;
2. Información sobre todas las contrataciones que se realicen a través de los procesos de cotización y licitación y sus contratos respectivos, identificando el número de operación correspondiente a los sistemas electrónicos de registro de contrataciones de bienes o servicios, fecha de adjudicación, nombre del proveedor, monto adjudicado, plazo del contrato y fecha de aprobación del contrato respectivo;
3. Destino total del ejercicio de los recursos de los fideicomisos constituidos con fondos públicos, incluyendo la información relacionada a las cotizaciones o licitaciones realizadas para la ejecución de dichos recursos y gastos administrativos y operativos del fideicomiso;
4. El listado de las compras directas realizadas por las dependencias de los sujetos obligados;
5. Los informes finales de las auditorias gubernamentales o privadas practicadas a los sujetos obligados, conforme a los períodos de revisión correspondientes;
6. En caso de las entidades públicas o privadas de carácter internacional, que manejen o administren fondos públicos deberán hacer pública la información obligatoria contenida en los numerales anteriores, relacionada únicamente a las compras y contrataciones que realicen con dichos fondos;
7. En caso de las entidades no gubernamentales o de carácter privado que manejen o administren fondos públicos deben hacer pública la información obligatoria contenida en los numerales anteriores, relacionada únicamente a las compras y contrataciones que realicen con dichos fondos;
8. Los responsables de los archivos de cada uno de los sujetos obligados deberán publicar, por lo menos una vez al año, y a través del Diario de Centro América, un informe sobre; el funcionamiento y finalidad del archivo, sus sistemas de registro y categorías de información, los procedimientos y facilidades de acceso al archivo;
9. El índice de la información debidamente clasificada de acuerdo a esta ley;
10. Las entidades e instituciones del Estado deberán mantener informe actualizado sobre los datos relacionados con la pertenencia sociolingüística de los usuarios de sus servicios, a efecto de adecuar la prestación de los mismos;



1. Cualquier otra información que sea de utilidad o relevancia para cumplir con los fines y objetivos de la presente ley.
2. Ley orgánica del presupuesto, decreto 101-97

## Descripción Sintetizada

Establece la legislación que rige la rendición de cuentas de manera transparente y accesible y dentro del marco de gestión por resultados. Dentro de la ley se identifican los sujetos de obligados, se establecen lineamientos en cuanto al manejo de la información considerando tipo de información, tipos de informes y temporalidad de presentación de informes.

La rendición de cuentas se basa en la generación de información a través de los sistemas presupuestarios de contabilidad integrada gubernamental, de tesorería y de crédito público.

## Alcance respecto a Monitoreo y Evaluación

Dado que la legislación se desarrolla dentro de un Marco de Gestión por Resultados, la rendición de cuentas debe presentar el avance en los indicadores, así como la vinculación de las inversiones realizadas con los resultados obtenidos durante la implementación del Plan Estratégico. Es relevante mencionar que la rendición de cuentas inicia presentado la planificación anual de la institución hasta su cierre de ejecución anual.

## Sujetos Obligados

Todos los entes contemplados en el artículo 2 de la presente Ley, que manejen, administren o ejecuten recursos, valores públicos o bienes del Estado, así como los que realicen funciones de dirección superior.

## Artículos Principales

ARTICULO 2.- Ámbito de aplicación.

Están sujetos a las disposiciones de la presente ley:

1. Los Organismos del Estado;



1. Las entidades descentralizadas y autónomas;
2. Las empresas cualquiera sea su forma de organización, cuyo capital mayoritariamente esté conformado con aportaciones del Estado, en lo relativo a los fondos públicos;
3. Los Organismos Regionales e Internacionales en los programas o proyectos que reciban, administren o ejecuten fondos públicos;
4. Las Organizaciones No Gubernamentales y Asociaciones sin fines de lucro que reciban, administren o ejecuten fondos públicos, respecto de los mismos, para proveer servicios delimitados por esta ley;
5. Todas las entidades de cualquier naturaleza que tengan como fuente de ingresos, ya sea total o parcialmente, recursos, subsidios o aportes del Estado, respecto a los mismos;
6. Los Fideicomisos constituidos con fondos públicos y los fondos sociales; y
7. Las demás instituciones que conforman el sector público.

\*Reformadas literales c) y d), y adicionadas e), f) y g), por el Artículo 2, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013

ARTÍCULO 4 Rendición de Cuentas

\*Reformado por el Artículo 4, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013 Artículo 4. Rendición de Cuentas.

Todos los entes contemplados en el artículo 2 de la presente Ley, que manejen, administren o ejecuten recursos, valores públicos o bienes del Estado, así como los que realicen funciones de dirección superior, *deberán elaborar anualmente un informe de rendición de cuentas del ejercicio fiscal anterior, que como mínimo contenga:*

1. Presupuesto solicitado, asignado, modificado y ejecutado con detalle por renglón de gasto, así como la totalidad de los recursos en cada proyecto o política comprometidos en el ejercicio fiscal sujeto del informe y en futuros ejercicios fiscales;
2. *Metas, indicadores, productos y resultados que miden el impacto de las políticas públicas;*
3. Número de beneficiarios, ubicación y mecanismos de cumplimiento de metas;
4. Medidas de transparencia y calidad del gasto implementadas.



El informe será publicado en el primer trimestre de cada año, por cada entidad en su sitio web de acceso libre, abierto y gratuito de datos y en el que el Ministerio de Finanzas Públicas establezca.

En el reglamento respectivo deberá desarrollarse la metodología del mismo para asegurar que la información se encuentre organizada y de fácil acceso y búsqueda para que pueda ser consultada, utilizada y evaluada por cualquier ciudadano. Dicha información se considerará información pública de oficio de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública

ARTÍCULO 17 Bis. Acceso a la Información de la Gestión Presupuestaria por Resultados.

\*Reformado por el Artículo 8, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013

ARTÍCULO 8. Se adiciona el artículo 17 Bis al Decreto Número 101-97 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Presupuesto, el cual queda así:

Artículo 17 Bis. Acceso a la Información de la Gestión Presupuestaria por Resultados. Las entidades del sector público, para fines de consolidación de cuentas, pondrán a disposición del Ministerio de Finanzas Públicas, por cualquier medio electrónico, la información referente a la ejecución física y financiera registrada en el Sistema de Contabilidad Integrada (SICOIN).

La máxima autoridad de cada entidad pública publicará en su sitio web de acceso libre, abierto y gratuito de datos: el plan estratégico y operativo anual, y las actualizaciones oportunas en función de sus reprogramaciones, los indicadores de resultados y sus productos asociados. La información en referencia también deberá permanecer publicada en detalle en el sitio web de acceso libre, abierto y gratuito de datos del Ministerio de Finanzas Públicas, para conocimiento de la ciudadanía.

La Presidencia de la República por medio de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, con el objeto de efectuar un adecuado seguimiento que permita verificar la calidad del gasto público, deberá entregar en los primeros quince días de finalizado cada cuatrimestre del ejercicio fiscal al Congreso de la República, las metas y sus respectivos indicadores de desempeño y calidad del gasto, así como la información oportuna que actualice los avances cada cuatro meses. También facilitará el acceso a los sistemas informáticos en que se operen los mismos y los planes operativos anuales.



Se exceptúa el último informe de cuatrimestre que deberá estar incluido en el informe anual contenido en el artículo 8 de esta Ley."

ARTÍCULO 17 Ter. Informes en Sitios Web y Comisiones de Trabajo del Congreso de la República.

\*Adicionado por el Artículo 9, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013

ARTÍCULO 9. Se adiciona el artículo 17 Ter al Decreto Número 101-97 del Congreso de la República, Ley Orgánica del Presupuesto, el cual queda así:

Artículo 17 Ter. Informes en Sitios Web y Comisiones de Trabajo del Congreso de la República. Los sujetos obligados a las disposiciones de la presente Ley, con el propósito de brindar a la ciudadanía guatemalteca transparencia en la gestión pública, además de cumplir con la entrega de información y documentación con la periodicidad que establece esta Ley deberán mostrar y actualizar por lo menos cada treinta (30) días, a través de sus sitios web de acceso libre, abierto y gratuito de datos, y por escrito a las Comisiones de Probidad, de Finanzas Públicas y Moneda y a la Extraordinaria Nacional por la Transparencia, del Congreso de la República de Guatemala, la información y documentación siguiente, sin perjuicio de lo que al respecto establece la Ley de Acceso a la Información Pública:

* 1. Programación y reprogramaciones de asesorías contratadas, detallando nombres, montos y el origen de los recursos para el pago, incluyendo los que provienen de la cooperación reembolsable y no reembolsable;
	2. Programación y reprogramaciones de jornales;
	3. Documentos que respalden bonos o beneficios salariales, derivados o no de pactos colectivos de trabajo u otros similares;
	4. Programaciones de arrendamiento de edificios;
	5. Todo tipo de convenios suscritos con Organizaciones No Gubernamentales, Asociaciones legalmente constituidas, Organismos Regionales o Internacionales, así como informes correspondientes de avances físicos y financieros que se deriven de tales convenios;
	6. Programación y reprogramación de aportes al sector privado y al sector externo, así como los respectivos informes de avance físico y financiero;



* 1. Informes de avance físico y financiero de programas y proyectos financiados con recursos provenientes de la cooperación externa reembolsable y no reembolsable; y
	2. Informes de liquidación presupuestaria del ejercicio fiscal anterior.

Son responsables del cumplimiento del presente artículo, cada entidad a través de su Unidad de Administración Financiera, de Planificación y de su Unidad de Información Pública.

Toda la información que se publique en sitios web de acceso libre, abierto y gratuito de datos deberá ser publicada en un formato que asegure que se encuentre organizada, de fácil acceso y búsqueda para que pueda ser consultada, utilizada y evaluada por cualquier ciudadano. Dicha información se considerará información pública de oficio de acuerdo a la Ley de Acceso a la Información Pública".

ARTÍCULO 21.- Presentación de anteproyectos.

Para los fines que establece esta ley, y con el objeto de integrar el presupuesto consolidado del sector público, los Organismos del Estado y sus entidades descentralizadas y autónomas, deberán presentar al Ministerio de Finanzas Públicas, en la forma y en el plazo que se fije en el reglamento, sus anteproyectos de presupuesto, adjuntando sus respectivos planes operativos.

ARTÍCULO 53. Bis. Informes sobre la Utilización de Recursos Provenientes de la Cooperación Externa, Reembolsable y No Reembolsable.

Los titulares de las Entidades de la Administración Central, Descentralizadas, Autónomas y Empresas Públicas, encargadas de la ejecución de los programas o proyectos que se financian con recursos provenientes de convenios de cooperación externa reembolsable y no reembolsable (préstamos y donaciones), en los cuales la República de Guatemala figura como deudora, garante o beneficiaria, deberán remitir informes sobre el avance de la ejecución física y financiera. Para préstamos en forma mensual, durante los primeros diez (10) días hábiles de cada mes a la Dirección de Crédito Público del Ministerio de Finanzas Públicas y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia. Para donaciones en forma bimestral, durante los primeros diez (10) días hábiles pasado el bimestre y también se enviará copia al Ministerio de Relaciones Exteriores. Dichos informes deberán ser enviados en medios impresos y a través de un dispositivo de almacenamiento digital.



Asimismo, las entidades deberán registrar y mantener actualizada su información en Sistema Nacional de Inversión Pública y el Sistema de Donaciones de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, y demás sistemas que durante el período se pongan a disposición.

Toda gestión y negociación previa a la aprobación de recursos de la cooperación externa reembolsable y no reembolsable, provenientes de organismos internacionales y gobiernos extranjeros debe vincular los programas o proyectos con las políticas públicas y prioridades nacionales, así como contar con la opinión técnica favorable de la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia que debe emitir en un plazo no mayor de quince (15) días; y ser de conocimiento y coordinado con el Ministerio de Relaciones Exteriores.

Los funcionarios y empleados públicos, que administren recursos provenientes de la cooperación internacional reembolsable o no reembolsable deben estar contratados bajo el renglón 011 o 022, personal por contrato, a efecto de que sean responsables y cuentadantes en su gestión y administración.

\*Adicionado por el Artículo 33, del Decreto Número 13-2013 el 20-11-2013

1. Reglamento de la Ley orgánica del presupuesto, artículo 20 acuerdo gubernativo 540- 2013

## Descripción Sintetizada

Legislación que establece los lineamientos respecto a la planificación, desarrollo, presentación, implementación y rendición de cuentas del presupuesto de cada una de las entidades del estado.

## Alcance respecto a Monitoreo y Evaluación

Partiendo de que se busca una gestión por resultados, el presupuesto multianual y anual debe estar sujeto a monitoreo, tomando como marco legislativo el Reglamento de la Ley Orgánica de Presupuesto.



## Sujetos Obligados

Todos los organismos del estado

## Artículos Principales

ARTÍCULO 3. UNIDADES DE PLANIFICACIÓN (UP).

Las Unidades de Planificación son responsables de asesorar a las máximas autoridades de los Organismos de Estado a los que pertenezcan, en materia de políticas, planes, programas y proyectos en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados.

ARTÍCULO 4. COMPETENCIAS Y FUNCIONES DE LAS UNIDADES DE PLANIFICACIÓN.

Son competencias y funciones de las Unidades de Planificación, las siguientes:

1. Coordinar la elaboración de los Planes Operativos Anuales, Multianuales y los Estratégicos Institucionales;
2. Coordinar la elaboración del plan de inversiones de acuerdo con el plan Estratégico Institucional;
3. Participar conjuntamente con la Unidad de Administración Financiera, en la formulación del anteproyecto de presupuesto institucional anual, en los aspectos relacionados con la aplicación del plan estratégico institucional y con la estructura programática del presupuesto, en el contexto de la planificación y presupuesto por resultados;
4. Monitorear la ejecución de los programas y proyectos institucionales;
5. Evaluar el impacto del plan estratégico institucional;
6. Definir categorías y los centros de costos, dominio y clasificación de productos, resultados institucionales, productos y subproductos a incorporar al presupuesto de egresos institucional; asimismo, asociar los productos a los centros de costo, e ingreso de insumos de acuerdo a la tipología;



1. Diseñar y conducir un sistema de seguimiento y evaluación de costos, con base en la gestión por resultados y los lineamientos del Ministerio de Finanzas Públicas, como Ente Rector del sistema presupuestario;
2. Ser corresponsables, junto a la máxima autoridad institucional, de velar por el cumplimiento de las políticas, normas y lineamientos que emitan los órganos rectores de acuerdo a su competencia; e,
3. Establecer de acuerdo a los objetivos estratégicos e institucionales, las unidades de medida y relaciones financieras que permitan definir técnicamente los indicadores de su gestión.

ARTÍCULO 20. INFORME DE RENDICIÓN DE CUENTAS.

El informe a que hace referencia el Artículo 4 de la Ley, contendrá como mínimo lo siguiente:

1. La ejecución física de los programas y proyectos, comparándolos con lo programado; incluyendo la información de metas, indicadores, productos y resultados, los cuales deben estar asociados a las políticas públicas; en el caso de obra física, debe respetarse todos los indicadores de divulgación de la Iniciativa de Transparencia en el Sector de la Construcción -CoST-;
2. La ejecución financiera de los gastos por programas y proyectos, que incluya lo asignado, modificado y ejecutado, con detalle de renglón de gasto;
3. La ejecución financiera de los recursos por rubro de ingreso;
4. Los resultados económicos y financieros del período;
5. Análisis y justificaciones de las principales variaciones;
6. Beneficiarios, su ubicación y mecanismos de cumplimiento de metas; y,
7. Recursos comprometidos de los proyectos en el ejercicio fiscal vigente y en futuros ejercicios fiscales.



Las instituciones públicas deberán rendir la información dentro de los siguientes 10 días al vencimiento de cada cuatrimestre. El del tercer cuatrimestre, corresponderá al informe anual.

Sin excepción, los informes deberán generarse en el módulo que para el efecto se habilite dentro del Sistema de Contabilidad Integrada (Sicoin) y otras plataformas informáticas que se utilicen para el efecto.

Los informes deberán publicarse en los sitios web de cada institución pública y en el del Ministerio de Finanzas Públicas.

ARTÍCULO 21. CONCORDANCIA DE LOS PLANES OPERATIVOS INSTITUCIONALES.

Los Organismos del Estado, empresas públicas, entidades descentralizadas y autónomas incluyendo las municipalidades, serán responsables que los planes operativos de los proyectos ejecutados con recursos externos reembolsables y no reembolsables estén en concordancia con sus planes institucionales.

ARTÍCULO 24. FECHA DE PRESENTACIÓN DE LOS ANTEPROYECTOS DE PRESUPUESTO.

Los anteproyectos de presupuesto a que se refiere el Artículo 21 de la Ley, deben presentarse al Ministerio de Finanzas Públicas, a más tardar el 15 de julio de cada año, en el entendido que si éste fuere inhábil, se presentará el día hábil inmediato posterior a dicha fecha, y se estructurarán conforme a las categorías programáticas y clasificaciones señaladas en el Artículo 15 de este reglamento, según los formatos e instructivos que proporcione la Dirección Técnica del Presupuesto, debiéndose acompañar el respectivo Plan Operativo Anual elaborado conforme lineamientos que emita la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

Los planes estratégicos y el operativo deberán ser enviados a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, por las entidades e instituciones y demás entes que establece el Artículo 2 de la Ley, a más tardar el 30 de abril de cada año.

ARTÍCULO 38. EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA Y GESTIÓN POR RESULTADOS



Las instituciones públicas centrarán sus acciones estratégicas hacia el logro de resultados. A partir de dichos resultados, se determinarán los productos que deben ser provistos y las necesidades de financiamiento.

El ciudadano y el logro alcanzado en su favor, es el principio fundamental y el eje articulador de la gestión por resultados del presupuesto público.

Las unidades de administración financiera, en conjunto con las unidades de planificación de cada entidad, centralizarán la información sobre la ejecución de sus respectivos presupuestos; para ello deberán:

1. Determinar, en colaboración con las unidades responsables de la ejecución de cada una de las categorías programáticas, las unidades de medida para cuantificar la producción terminal e intermedia, que se articularán según principios básicos de causalidad basada en evidencia y en función de los resultados previstos, con apego a las normas técnicas que para el efecto emita la Dirección Técnica del Presupuesto;
2. Apoyar la creación y operación de centros de medición y gestión en las unidades responsables de la ejecución de las categorías programáticas que se juzguen relevantes y cuya producción sea de un volumen o especificidad que haga conveniente su medición. Tal medición se estructurará en función de los productos previstos con el fin de que la gestión de los recursos financieros, el aprovisionamiento de materiales y suministros y demás insumos, permitan alcanzar las metas establecidas y los resultados esperados en favor de la población. La máxima autoridad de cada una de las unidades seleccionadas será responsable por la operación y los datos que suministren dichos centros;
3. Establecer una agenda de medición de indicadores de resultados inmediatos e intermedios con criterios de relevancia, claridad y pertinencia;
4. Los indicadores deberán definirse en el marco del modelo lógico de la intervención estratégica con el fin de evidenciar el avance sobre la cadena de resultados;
5. Informes de gestión;
	1. Presentar a la Dirección Técnica del Presupuesto, dentro de los primeros 15 días hábiles de los meses de mayo, septiembre y enero, un informe del cuatrimestre inmediato anterior a dichas fechas, sobre la gestión de los



productos previstos en función de los resultados preestablecidos, incluyendo el avance de los programas, subprogramas y proyectos, así como sobre la asistencia financiera y los ingresos percibidos en forma analítica y debidamente codificados, en los formatos y conforme instructivos y metodologías que dicha Dirección proporcione; y,

* 1. En cuanto al presupuesto de inversión, deberán presentar a la Dirección Técnica del Presupuesto y a la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia, en los primeros 10 días de cada mes, el informe correspondiente al mes inmediato anterior, indicando el avance físico y financiero de los proyectos. Cuando aplique, el informe sobre la gestión de los productos previstos será remitido a la Dirección Técnica del Presupuesto.
1. La evaluación presupuestaria se practicará con base a la provisión de los productos estratégicos establecidos y en función de los resultados logrados, incluyendo la eficiencia de la ejecución física y financiera institucional. Las instituciones públicas sin excepción se someterán a los procesos de evaluación presupuestaria y de gestión por resultados que determine el ente rector quedando obligadas a facilitar tales procesos.
2. Creación del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- (Acuerdo Ministerial 1703 – 2013).

## Descripción Sintetizada

Acuerdo Ministerial que da vida al Sistema Nacional de Indicadores estableciendo la normativa que rige su funcionamiento.

## Alcance respecto a Monitoreo y Evaluación

El Sistema Nacional de Indicadores debería ser el principal instrumento para reflejar los resultados del Monitoreo y Evaluación del Plan Estratégico, sin embargo, actualmente no existe claridad sobre su funcionamiento.



## Sujetos Obligados

Según el acuerdo ministerial artículo 2, es de uso obligatorio para las distintas dependencias del Ministerio de Educación.

## Artículos Principales

ARTÍCULO 1. Creación del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-

Se crea el Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-, como una herramienta básica para la planificación educativa y la armonización de la cooperación nacional e internacional, así como para la orientación general de la política pública con el fin de introducir cambios para mejorar las condiciones que reflejan los indicadores educativos o mantener el curso, en el caso de que los indicadores sean favorables. En segunda instancia, el SNIE es un mecanismo mediante el cual se puede evaluar objetivamente, ya sea en forma interna o externa, la evolución del sistema educativo y el cumplimiento del mandato constitucional de garantizar a los guatemaltecos el goce pleno de su derecho a recibir una educación de calidad y con pertinencia bilingüe e intercultural.

ARTÍCULO 2. Obligatoriedad del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-.

El Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-, será de uso obligatorio para las distintas Dependencias del Ministerio de Educación que formulen programas educativos como parte de las Políticas Educativas.

El Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- permitirá evidenciar el impacto de las políticas públicas en los resultados del sistema educativo y constituirá una herramienta esencial para la planificación educativa, la rendición de cuentas y la auditoria social, así como para fomentar el diálogo sobre la evolución del sector educativo, el análisis de las políticas públicas y las líneas estratégicas que en éste se implementen.

El Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- será alimentado por el Sistema de Información Educativa y de otras fuentes de información externa, y que se retroalimentarán mutuamente sin una dependencia directa. Esto para generar análisis de la dinámica educativa y del comportamiento de diferentes fenómenos del Sistema Educativo Nacional.



ARTÍCULO 3. Alcance del Sistema Nacional de indicadores Educativos -SNIE-.

El Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- está compuesto por indicadores divididos en dimensiones que constituiría la oportunidad de establecer una línea de base comparable en el tiempo, que incluye:

* 1. La definición de indicadores,
	2. La construcción o cálculo de los mismos, y
	3. La actualización y la mejora continua del propio sistema de indicadores. Las dimensiones están constituidas por indicadores de Contexto de la educación, Recursos, Procesos educativos, Resultados de escolarización y eficiencia interna y Resultados de aprendizaje del sistema.

ARTÍCULO 4. Cobertura del Sistema Nacional de indicadores Educativos -SNIE-.

La cobertura del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE- abarcará desde el nivel nacional, municipal y local. La finalidad del Sistema es que en el futuro pueda ser utilizado por cada Centro Educativo para la toma de decisiones en cuanto a aspectos educativos.

ARTÍCULO 6. Comité Directivo del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-.

El Comité Directivo estará integrado por la (el) Ministra (o) de Educación, los (las) Viceministros (as) Técnico, Administrativo, Bilingüe Intercultural, Diseño y Verificación de la Calidad Educativa y el (la) Director (a) de Planificación Educativa -DIPLAN-. Este Comité será presidido por la (el) Ministra (o) de Educación y en su ausencia, por la (el) Viceministra (o) Técnico, y; tendrá entre otras, las funciones siguientes:

1. Establecer la visión a futuro de los sistemas de información, para alinearlos a la visión de la institución.
2. Velar por el cumplimiento de la gobernanza de los sistemas de información.
3. Definir prioridades para el desarrollo del Sistema de Información Educativa.
4. Procurar disponibilidad de recursos requeridos por los sistemas de información.
5. Monitorear el progreso en el desarrollo de los sistemas de información.
6. Establecer las estrategias para la publicación y divulgación de información.
7. Revisar y aprobar las estrategias y metodologías de los Comités Técnico y Tecnológico.

ARTÍCULO 7. Comité Técnico del Sistema Nacional de indicadores Educativos -SNIE-.



El Comité Técnico estará integrado por los (las) Directores (as) de las Dependencias Sustantivas que se encuentran establecidas en el Acuerdo Gubernativo número 225-2008 "Reglamento Orgánico Interno del Ministerio de Educación". Este Comité será presidido por el (la) Director (a) de Planificación Educativa -DIPLAN- o la persona que éste delegue formalmente, y; tendrá entre otras, las funciones siguientes:

1. Actualizar el modelo conceptual de los sistemas de información.
2. Velar por la mejora continua de los procesos de gestión de información.
3. Velar por el cumplimiento de los procesos de gestión de información.

ARTÍCULO 8. Comité Tecnológico del Sistema Nacional de Indicadores Educativos -SNIE-.

El Comité Tecnológico estará integrado por el (la) Director (a) de Informática -DINFO- y el (la) Director (a) de Planificación Educativa -DIPLAN-. Este Comité será presidido por el Director (a) de Informática -DINFO- o la persona que éste delegue formalmente, y; tendrá entre otras, las funciones siguientes:

1. Definir los estándares y lineamientos de desarrollo de los sistemas de información.
2. Velar por el cumplimiento de la gobernanza tecnológica.
3. Establecer estrategias para la integración de la información de los distintos sistemas de información del Ministerio de Educación en las bases de datos y los universos de información.
4. Establecer la infraestructura tecnológica requerida.
5. Establecer las aplicaciones informáticas que a nivel institucional se deben adoptar.
6. Política de datos abiertos, Acuerdo gubernativo 199-2018

## Descripción Sintetizada

Política creada con el fin de ampliar y mejorar el acceso a la información pública, siendo el Ministerio de Gobernación el ente rector.

## Alcance respecto a Monitoreo y Evaluación

Con la Política de datos abiertos se garantiza que la información de las diferentes instituciones del Estado esté disponible a los ciudadanos de forma gratuita y de fácil acceso



para su libre uso y distribución, lo que facilita el monitoreo y evaluación de los resultados del Plan Estratégico.

## Sujetos Obligados

Todas las instituciones del Estado

## Artículos Principales

**Artículo l.** Aprobar la "Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022", formulada por el Ministerio de Gobernación conjuntamente con la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología.

**Artículo 2.** El Ministerio de Gobernación, como rector de la Política, con el apoyo de la Comisión Presidencial de Gestión Pública Abierta y Transparencia. serán los responsables de articular e implementar la Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022, facilitando las acciones entre las diferentes instituciones públicas y privadas que correspondan, para garantizar el cumplimiento de dicha Política.

**Artículo 3.** Los Ministerios, Secretarías y demás Dependencias del Organismo Ejecutivo, que tengan atribuciones y funciones relacionadas con los objetivos de la Política Nacional de Datos Abiertos 2018-2022, que por este Acuerdo Gubernativo se aprueba, están obligados a dar efectivo cumplimiento a dicha Política.

La Política Nacional de Datos Abiertos, en términos generales, está alineada estratégicamente con los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible. Se requiere de datos en formato abierto para poder evaluar y analizar cada uno de los ODS. Específicamente, dicha Política está comprendida dentro del Objetivo 16 Paz y Justicia (16.5, 16.6, 16.7,

16.10 y 16.b) y el Objetivo 17 Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible2 (17.17 y 17.18).

La Política Nacional de Datos Abiertos, está vinculada directamente con El Plan Nacional de Desarrollo K’atun: nuestra Guatemala 2032. Los 5 ejes que comprende dicho Plan dirigen la formulación de todas las políticas públicas, el gasto fiscal, y la orientación geográfica y sectorial de la inversión pública y privada; en cada una de las prioridades, metas, resultados y lineamientos se requiere de datos en formato abierto; no solo para fomentar la transparencia, la rendición de cuentas y la auditoría social, sino para conocer el efecto de las demás políticas públicas, a través de la divulgación de la



información producida por la Entidades gubernamentales en formato abierto. La Transparencia, la Rendición de Cuentas y la Auditoría Social son temas transversales en cada uno de los Ejes del Plan Nacional K’atun 2032.

La Política Nacional de Datos Abiertos, refleja el propósito del Eje de Transparencia, es decir: Tolerancia cero a la corrupción y modernización del Estado, que tiene como Prioridad el Gobierno Abierto y Transparente, dentro de la Política General de Gobierno 2016-2020. Dicha Política General se orienta al desarrollo y el bien común de la población, para lo cual se requiere un Estado fortalecido, eficiente, moderno y democrático, con capacidad reguladora y que genere oportunidades y condiciones de vida digna.

Los datos abiertos son considerados parte de las medidas preventivas reguladas en la Convención Interamericana contra la Corrupción y la Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción, para lograr la plena transparencia y el Gobierno Abierto.

La apertura de datos públicos también contribuye al análisis de los distintos procesos institucionales cuyo fin es dar coherencia a la gestión institucional en función de las prioridades nacionales, para guiar los procesos de planificación, programación y presupuesto, además de mejorar la eficiencia del Estado en todos los ámbitos, con base en resultados.

La Política Nacional de Datos Abiertos, es parte de los mecanismos que permiten lograr la plena transparencia en la administración pública, mediante la institucionalización de la gestión por resultados; la rendición de cuentas; la promoción de la participación ciudadana y la auditoría social; el seguimiento y evaluación de las políticas y la gestión pública.

Tercer Plan de Acción Nacional de Gobierno Abierto 2016-2018, Eje 2, Innovación Tecnológica, Compromiso 5, Creación y Aprobación del Portal Único de Datos Abiertos y Creación y Aprobación de la Política Nacional de Datos Abiertos; a cargo de la Secretaría Nacional de Ciencia y Tecnología y el Ministerio de Gobernación.

Se aplicarán los principios de la Ley de Acceso a la Información Pública, Decreto número 57- 2008 del Congreso de la Republica de Guatemala. 1. Máxima publicidad; 2. Transparencia en el manejo y ejecución de los recursos públicos y actos de la administración pública; 3. Gratuidad en el acceso a la información pública; 4. Sencillez y celeridad de procedimiento.



## Anexo 2: Criterios de Participación de los Equipos Internos

Al realizar el análisis de la normativa se identificó un proceso común en cuanto al manejo y presentación de la información, para identificar los criterios de participación de los equipos internos se realizó una Matriz de Roles y Responsabilidades.

Esta Matriz establece en la primera columna el proceso común identificado e identifica cual es el Rol que desempeña cada uno de los miembros de los equipos internos, partiendo de cuatro roles: 1. Responsable / Ejecuta, 2. Aprueba, 3. Es Consultado y 4. Es Informado.

**MATRIZ DE ROLES Y RESPONSABILIDADES PROCESO DE FACILITACIÓN A LOS DATOS E INFORMACIÓN**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **No.** | **Proceso** | **Operativo** | **Docente** | **Técnico** | **Directivo** |
| 1 | Generar información y alimentar sistemas | R | R | C | I |
| 2 | Alimentar la información | R | R | C | I |
| 3 | Revisar la calidad de la información | C | C | R | I |
| 4 | Generar indicadores y analizar resultados | C | C | R | A |
| 5 | Generar informes | I | I | R | A |
| 6 | Toma de desiones | I | I | I | A |

Código

|  |  |
| --- | --- |
| **R** | Responsable |
| **A** | Aprobador |
| **C** | Consultado |
| **I** | Informado |



# Bibliografía

* 1. Ministerio de Educación de Guatemala, *Plan Estratégico Sectorial 2020-2024.*
	2. Instituto Internacional de Planeamiento de a Educación, *Guía para la Elaboración de un Plan Sectorial de Educación*, Global Partnership for education, Washington, DC.
	3. Alianza Mundial para la Educación, *Plan Estratégico 2016 – 2020, AME 2020 Mejorar el aprendizaje y la equidad a través de sistemas educativos más sólidos.*
	4. Project Management Institute (PMI®), *Project Management Book of Knowlage (PMBok)*, versión 6, USA 2017
	5. Nina Frankel y Anastasia Gage, *Fundamentos de Monitoreo y Evaluación*, USAID, 2015.
	6. UNESCO Institute for Statics*, Indicadores de la Educación*, noviembre 2009.