



Guía para un sistema de seguimiento orientado a la evaluación

Dirección General de Planificación,
Coordinación, Innovación y Evaluación
de Políticas Públicas.
Gobierno de Navarra

Índice



Introducción	4
- Marco normativo y contextos específicos en Navarra	5
1 Conceptos clave y contexto: los fundamentos del seguimiento y la evaluación	6
1.1. Introducción al concepto de evaluación.....	6
- Objeto de la evaluación de políticas públicas	7
- Funciones y utilidad de la evaluación	8
- Tipos de evaluación	9
- Preguntas clave en evaluación de políticas públicas	14
1.2. Diferencias entre el seguimiento y la evaluación (S&E).....	16
1.3. Principios rectores de S&E	18
2 Diseñar un plan de seguimiento y evaluación	19
2.1. Diagnóstico y análisis inicial.....	19
2.2. Identificación y construcción de indicadores clave.....	22
2.3. Indicadores de contexto	25
2.4. Definición de la estructura de seguimiento.....	30
2.5. Definición de agentes y roles	31
2.6. Metodología de seguimiento y evaluación.....	33
3 Herramientas para el seguimiento y la evaluación: la recolección para el análisis	34
3.1. Recopilación de la información.....	34
3.2. Sistemas de información y tecnologías de apoyo	36
3.3. Procesamiento y análisis de la información	37
3.4. Mecanismos de retroalimentación.....	38
4 Implementación del plan de seguimiento	40
5 Obstáculos comunes y cómo superarlos.....	42
6 Comunicación y uso de los resultados de la evaluación.....	43
7 Visualización del sistema de seguimiento	44
Referencias bibliográficas	45
Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas	47
- Glosario.....	47
- Ficha técnica de un indicador	49
- Ficha técnica de un indicador de proceso / realización	49
- Ficha técnica de un indicador de resultado	50
- Ficha técnica de un indicador de impacto	50
- Ficha técnica de un indicador de eficiencia	51
- Ficha técnica de un indicador de eficacia.....	51

Índice de figuras y tablas

Figuras

Ilustración 1. Tipos de evaluación	9
Ilustración 2. Flujo de la Teoría del Cambio como marco integral de la evaluación	20
Ilustración 3. Triangulación de partes implicadas para el sistema de seguimiento	31
Ilustración 4. Representación de los conceptos de complementación y triangulación	33
Ilustración 5. Ejemplo de cronograma del plan de trabajo	41
Ilustración 6. Fases de un sistema de seguimiento	44

Tablas

Tabla 1. Tipos de evaluación	13
Tabla 2. Ejemplos de preguntas según objetivos de la evaluación.....	15
Tabla 3. Resumen de las principales diferencias entre el seguimiento y la evaluación....	17
Tabla 4. Principios rectores de S&E	18
Tabla 5. Criterios para la selección de indicadores.....	23
Tabla 6. Tipos de indicadores	24
Tabla 7. Cuadro de mandos	30
Tabla 8. Descripción de diferentes técnicas y herramientas más comunes	35
Tabla 9. Ejemplo de ficha técnica de un indicador	49
Tabla 10. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de proceso/realización	49
Tabla 11. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de resultado	50
Tabla 12. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de impacto	50
Tabla 13. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de eficiencia	51
Tabla 14. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de eficacia	51
Tabla 15. Informes, guías y bases para consultar	52

Introducción

La Guía de Seguimiento orientado a la Evaluación de Políticas Públicas (en adelante, la guía) es una herramienta práctica propuesta por la **Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno de Navarra.**

Su objetivo es apoyar a las unidades técnicas en el diseño y ejecución de planes de seguimiento y evaluación, contribuyendo a que las políticas públicas sean más efectivas, transparentes y ajustadas a las necesidades de la ciudadanía.

La guía presenta **metodologías claras y conceptos clave** para facilitar un enfoque común sobre el seguimiento y la evaluación. Está diseñada para adaptarse a las necesidades específicas de cada etapa del ciclo de las políticas públicas, siendo útil tanto para quienes cuentan con experiencia previa como para quienes se inician en este ámbito. No es necesario seguir una lectura lineal, ya que su estructura permite consultarla de manera puntual, según el momento del proceso. Además, el resumen ejecutivo ofrece una visión sintética y orientativa para una primera aproximación y como herramienta de consulta rápida.

También, incluye recursos prácticos, como plantillas y estrategias, que permiten anticipar y superar retos comunes. De esta manera, busca no solo **fortalecer las capacidades técnicas**, sino también **fomentar una cultura de mejora continua** basada en la evidencia y el aprendizaje.

En este contexto, el seguimiento y la evaluación no solo permiten **medir el impacto de las políticas públicas**, sino que también **facilitan la identificación de áreas de mejora, la optimización de recursos y la garantía de una gestión transparente y orientada a resultados.**

Al integrar estos procesos en la toma de decisiones, se refuerza la capacidad de los gobiernos para responder de manera efectiva a las necesidades de la ciudadanía y fortalecer la confianza en las instituciones. Así, la guía se consolida como una herramienta fundamental para impulsar políticas públicas más eficientes, equitativas y sostenibles.

Marco normativo y contextos específicos en Navarra



El **Gobierno de Navarra** trabaja desde hace años para reforzar el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas, apoyándose en un marco normativo y estratégico que busca garantizar una gestión pública más eficiente, transparente y sostenible. Este conjunto de herramientas y estrategias está pensado para asegurar que las políticas públicas respondan de forma efectiva a las necesidades de la ciudadanía, mientras se promueve una mejora continua.

La **Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de las políticas públicas y de la calidad de los servicios**, marcó el punto de partida para evaluar tanto las políticas como los servicios públicos, estableciendo las bases de un sistema público orientado a garantizar la eficacia y eficiencia de las intervenciones. Desde entonces, iniciativas como el *Plan Director de Evaluación (2024-2027)* han actualizado y reforzado este sistema. Esta guía es uno de los resultados

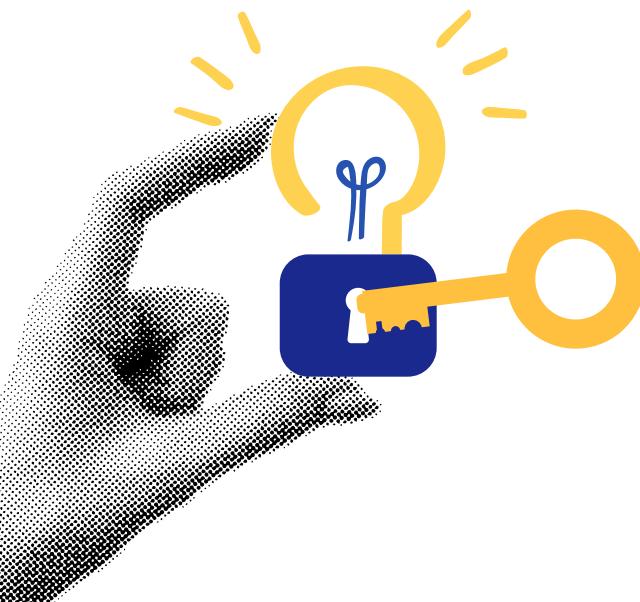
de las actuaciones del Plan Director, estableciendo pasos concretos para promover una cultura evaluativa alineada con los principios de transparencia y responsabilidad.

En esta línea, el Gobierno de Navarra¹ ha desarrollado herramientas específicas, como la *Guía de Evaluabilidad del Gobierno de Navarra (2024)* y el *Protocolo de encargos de evaluación (2024)*, que refuerzan el marco de referencia en materia de evaluación.

Este marco normativo y estratégico refleja el compromiso de Navarra con una gestión pública orientada al aprendizaje continuo, la mejora de resultados y el bienestar colectivo. Al integrar estas herramientas en el diseño, seguimiento y evaluación de sus políticas, Navarra avanza hacia un modelo de gobernanza transparente, eficiente y centrado en el impacto positivo y sostenible para la sociedad.

1. Más información en el espacio web de recursos para la evaluación de las políticas públicas del Gobierno de Navarra.

1 | Conceptos clave y contexto: los fundamentos del seguimiento y la evaluación



1.1. | Introducción al concepto de evaluación

La **evaluación de políticas públicas** es un proceso **sistemático y planificado** que permite analizar, interpretar y valorar si una intervención pública, como un programa o un proyecto, está logrando sus objetivos y generando el impacto esperado (AEVAL, 2015). Este análisis, basado en evidencias, busca garantizar que las políticas sean **efectivas, eficientes y respondan a las necesidades** de la ciudadanía (Ivàlua, 2017).

Evaluar no se limita a **medir resultados**; también **proporciona información relevante** para mejorar las intervenciones públicas y fortalecer la toma de decisiones (Feinstein, 2013). En este sentido, la evaluación no es un fin en sí mismo, sino una herramienta para optimizar el diseño y la ejecución de políticas públicas, garantizando que funcionen de manera más eficaz (Gobierno Vasco, 2017).

“La evaluación es una apreciación sistemática y objetiva de un proyecto, programa o política en curso o concluido, de su diseño, su puesta en práctica y sus resultados. El objetivo es determinar la pertinencia y el logro de los objetivos, así como la eficiencia, la eficacia, el impacto y la sostenibilidad, proporcionando información útil y creíble para la toma de decisiones”.

(Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico [OECD], 2002, p.21)

Además, **permite identificar puntos débiles y áreas de mejora**, facilitando ajustes estratégicos y la planificación de futuras intervenciones con un enfoque basado en evidencias (Gobierno de Canarias, 2020). Así, la evaluación se convierte en un pilar tanto para la gestión de las políticas como para la ciudadanía, asegurando decisiones fundamentadas, transparentes y alineadas con el interés público.

Por último, cumple un rol clave en la **gestión eficiente de los recursos públicos**, permitiendo determinar si estos se están utilizando de manera adecuada (Prado et al, 2014). En un contexto de altas expectativas sociales y recursos limitados, una evaluación bien realizada puede evidenciar las fortalezas de una política, señalar sus debilidades y proponer mejoras concretas para maximizar su impacto (AEVAL, 2017).

Objeto de la evaluación de políticas públicas

El objeto de la evaluación de políticas públicas es analizar los diferentes aspectos de una intervención, considerando los elementos que la componen y, cuando corresponde, los efectos generados en su entorno.

(AEVAL, 2017)



Dependiendo del propósito de la evaluación, se pueden analizar diferentes aspectos, como el diseño, la implementación, los resultados, el impacto, entre otros. En este sentido, las evaluaciones pueden centrarse en uno o varios elementos específicos o bien abarcar una visión integral que contemple la totalidad de los aspectos de la intervención. Este enfoque flexible permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en las políticas implementadas.

Los aspectos clave a evaluar incluyen:

DISEÑO	IMPLEMENTACIÓN	RESULTADOS E IMPACTOS	CONTEXTO Y SOSTENIBILIDAD
<p>Analiza si los objetivos, estrategias y recursos establecidos son adecuados para abordar los problemas y necesidades identificadas, y si están alineados con la Teoría del Cambio de la política. Se trata de valorar la racionalidad y coherencia de la intervención pública (para más información ir al capítulo <i>Diagnóstico y análisis inicial</i>).</p>	<p>Examina cómo se llevan a cabo las actividades previstas, verificando su ajuste al plan inicial y detectando factores que han facilitado u obstaculizado su ejecución.</p>	<p>Mide los efectos generados por la política, diferenciando entre resultados inmediatos (outputs), efectos a medio plazo (outcomes) y cambios de mayor alcance (impactos).</p>	<p>Analiza la adecuación de la política al entorno socioeconómico y político, así como su capacidad para generar beneficios duraderos en el tiempo.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Funciones y utilidad de la evaluación

La evaluación de políticas públicas no solo es una herramienta técnica, sino también un instrumento estratégico para la gestión pública. Su función principal es generar conocimientos y evidencias que respalden decisiones informadas, contribuyendo al aprendizaje institucional, la rendición de cuentas y la mejora continua de las intervenciones públicas.

(AEVAL, 2017)



La evaluación permite identificar qué funciona y qué no en cada etapa de una intervención, proporcionando un marco sistemático para analizar el diseño, la ejecución y el impacto de políticas, programas o proyectos. Esto fortalece la capacidad de las administraciones para responder a problemas sociales de manera eficiente y eficaz.



Mejora la toma de decisiones

Proporciona datos objetivos y verificables que ayudan a priorizar acciones, ajustar políticas en curso o decidir sobre su continuidad.



Promociona la rendición de cuentas

Permite demostrar el uso de los recursos públicos y los resultados obtenidos, fortaleciendo la confianza ciudadana y facilitando la atracción de recursos adicionales.



Impulsa el aprendizaje institucional

Sistematiza experiencias, transformando éxitos y fracasos en insumos valiosos para futuras intervenciones.



Optimiza recursos

Mejora la planificación, asegura una implementación eficiente y proporciona evidencia para respaldar decisiones, aumentando el impacto y la legitimidad de las políticas públicas.



Facilita la transparencia

Visibiliza procesos y resultados, fomentando la participación activa de diversas partes, desde la ciudadanía hasta las entidades financieradoras.

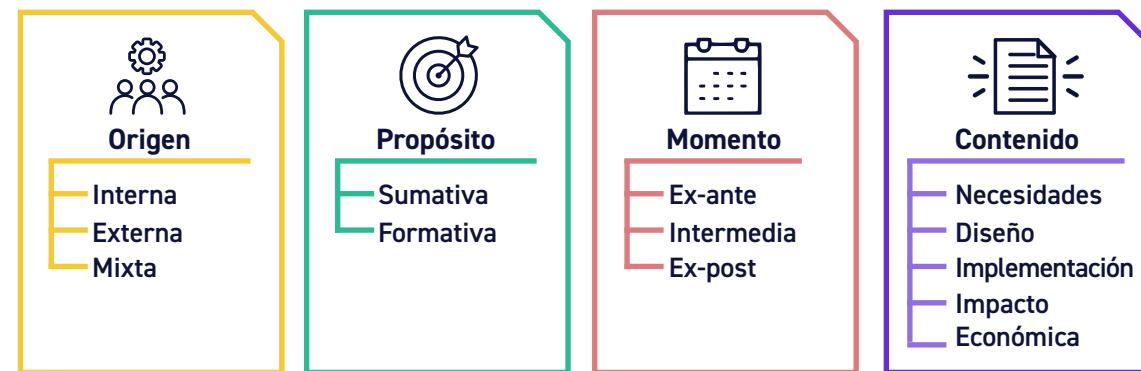
Tipos de evaluación

La evaluación de políticas públicas se puede clasificar de diversas maneras según diferentes criterios: quién realiza la evaluación, el propósito de la misma, qué aspectos se evalúan y el momento en que se lleva a cabo. Cada tipo de evaluación responde a objetivos específicos y está vinculada a las preguntas clave que se desean abordar en cada etapa del proceso.



A continuación, se presentan las clasificaciones más comunes y utilizadas según diversos aspectos:

Ilustración 1. Tipos de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

EL ORIGEN

La evaluación de políticas públicas puede tener un origen diferente dependiendo del contexto y los objetivos del proceso evaluativo.

Evaluaciones internas

Son realizadas por profesionales o equipos internos que pertenecen a la unidad gestora del programa objeto de evaluación. Su ventaja radica en su conocimiento directo del contexto y los procesos, aunque pueden enfrentar desafíos relacionados con la imparcialidad.

Evaluaciones externas

Son realizadas por profesionales o equipos externos, ajenos al programa. Su función es ofrecer una visión objetiva y externa de la política evaluada. Las personas evaluadoras externas suelen ser expertas en metodologías de evaluación y pueden aportar una perspectiva más imparcial y rigurosa.

Evaluaciones mixtas

Son aquellas evaluaciones realizadas conjuntamente por el personal del programa y las personas evaluadoras externas.



EL PROPÓSITO

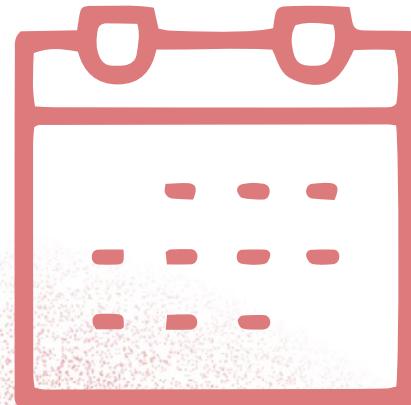
Según el propósito que tenga la evaluación se puede diferenciar entre evaluación sumativa y evaluación formativa, aunque no son propósitos excluyentes.

Evaluación sumativa

La evaluación se realiza al final de la política o programa, para determinar en qué medida se produjeron los resultados previstos, con el objetivo de comprobar la adecuación y continuación o la suspensión de un programa o política

Evaluación formativa

La evaluación se realiza paralelamente a la política o programa, con el objetivo de identificar debilidades e introducir medidas correctoras para mejorarlo a través de un proceso de autoaprendizaje.



EL MOMENTO DE LA EVALUACIÓN

El momento en que se realiza una evaluación influye en su enfoque y objetivos. Según la etapa del ciclo de vida de la política pública, distinguimos tres tipos principales de evaluación:

Evaluación ex-ante

Se realiza antes de implementar la política pública, durante su fase de diseño. Se centra en analizar la alineación entre las actividades y objetivos propuestos y las necesidades identificadas, verificar la idoneidad del sistema de seguimiento y evaluación y evaluar la viabilidad y realismo de los resultados e impactos previstos. Su finalidad es ajustar el diseño de la intervención para maximizar su efectividad y eficiencia, asegurando que los recursos se asignen de manera óptima desde el inicio.

Evaluación intermedia

Tiene lugar durante la ejecución de la política pública, generalmente a mitad de su ciclo de vida. Su objetivo es monitorear el grado de cumplimiento de los objetivos alcanzados hasta el momento, identificar diferencias entre los resultados esperados y los obtenidos, y plantear ajustes necesarios para garantizar el éxito final. En el caso de programas nuevos, esta evaluación es clave para identificar y corregir problemas de implementación. En programas en curso, permite validar la estrategia y realizar mejoras fundamentadas que optimicen su desempeño.

Evaluación ex-post

Se realiza al concluir el programa y busca emitir un juicio sobre su eficacia y los resultados logrados. Su objetivo principal es analizar si los impactos conseguidos responden a los objetivos iniciales, evaluar la sostenibilidad de los impactos positivos en el tiempo y detectar posibles resultados inesperados, tanto positivos como negativos. La finalidad de este tipo de evaluación es ofrecer una visión global del desempeño del programa, generar aprendizajes significativos y proporcionar información valiosa para mejorar el diseño y la ejecución de futuras intervenciones.



EL CONTENIDO

Según el contenido de la evaluación, se distinguen diferentes tipos de enfoques, cada uno con objetivos específicos y una utilidad particular.

Evaluación de necesidades	Evaluación de diseño	Evaluación de la implementación	Evaluación de impacto	Evaluación económica
<p>Analiza si el problema o situación social que aborda un programa o política justifica su existencia y si está diseñado para responder adecuadamente a esas características. Este tipo de evaluación permite identificar cuántas personas se ven afectadas, cuáles son sus necesidades adicionales y qué servicios requieren, así como la frecuencia de estos. Resulta especialmente útil durante la planificación de un programa nuevo o en la revisión de uno existente, ya que ofrece una comprensión clara del volumen y las características del problema que se busca abordar.</p>	<p>Se centra en determinar si el programa o política está bien planteado, analizando su racionalidad y coherencia. Examina si las hipótesis en las que se basa son razonables y coherentes, si los objetivos se alinean con los problemas identificados y si el diseño es lógico y factible. Este tipo de evaluación permite valorar la calidad del diagnóstico inicial y la coherencia de la intervención propuesta, tanto internamente como en relación con otras políticas. Es clave llevarla a cabo antes de implementar un programa para garantizar su efectividad.</p>	<p>Se realiza una vez que el programa está en marcha y analiza cómo se lleva a cabo en la práctica. Examina si se está alcanzando la población objetivo, si los recursos y el personal son adecuados, y si la gestión del programa está funcionando de manera eficiente. Esta evaluación resulta útil para identificar problemas operativos en las primeras etapas de un programa reciente, para ajustar programas en curso o para diagnosticar posibles fallos en programas ya implementados. Además, complementa la evaluación del impacto al distinguir si los resultados dependen de una implementación deficiente o de un diseño inadecuado.</p>	<p>Tiene como objetivo determinar si el programa está logrando los resultados esperados y contribuyendo a solucionar el problema original. Evalúa si las políticas implementadas han alcanzado los objetivos planteados, mide los cambios logrados, atribuye los resultados al programa y analiza las razones detrás de los éxitos o fracasos. Este tipo de evaluación es más apropiada para programas consolidados que han tenido tiempo suficiente de operación.</p>	<p>Analiza la eficiencia del programa en función de los recursos disponibles. Determina si los beneficios obtenidos justifican los costos y si existen alternativas más económicas con resultados similares. Este enfoque se aplica principalmente en programas maduros o durante la planificación, para comparar diferentes opciones de diseño. Su finalidad es optimizar los recursos públicos y maximizar los resultados obtenidos.</p>

Para finalizar este apartado, se presenta una **tabla resumen que sintetiza los distintos tipos de evaluación según los criterios de diferenciación establecidos**. En ella se incluyen las categorías principales, una breve descripción de cada tipo y los contextos más adecuados para su aplicación.

Tabla 1. Tipos de evaluación

CRITERIO	TIPO DE EVALUACIÓN	QUÉ ANALIZA
 ORIGEN	Interna	Evaluación realizada por el equipo responsable del programa o política, aportando conocimiento interno y detallado.
	Externa	Evaluación a cargo de personas externas al programa, ofreciendo imparcialidad y una visión objetiva.
	Mixta	Integración de agentes internos y externos para combinar conocimiento profundo con imparcialidad.
 PROPÓSITO	Sumativa	Se centra en valorar el éxito o el fracaso de la intervención, generalmente al finalizarla.
	Formativa	Busca identificar mejoras en tiempo real durante el diseño o ejecución para optimizar resultados.
 MOMENTO	Ex-ante	Realizada antes de la implementación para evaluar el diseño y su adecuación a las necesidades detectadas.
	Intermedia	Llevada a cabo durante la ejecución para analizar avances, identificar problemas y ajustar estrategias.
	Ex-post	Ejecutada al final de la intervención para valorar impactos, sostenibilidad y lecciones aprendidas.
 CONTENIDO	Necesidades	Examina si las necesidades y características del problema justifican la intervención y orientan su diseño.
	Diseño	Analiza la coherencia, viabilidad y lógica del diseño del programa antes de implementarlo.
	Implementación	Evalúa cómo se lleva a cabo el programa en la práctica y detecta posibles desajustes o mejoras necesarias.
	Impacto	Mide los cambios logrados y analiza si se alcanzaron los objetivos planteados.
	Económica	Examina la relación costo-beneficio de la intervención, buscando su eficiencia y posibles alternativas más rentables.

Fuente: Elaboración propia a partir de Guía para la ejecución de evaluaciones de políticas públicas (AEVAL, 2015); Evaluación de políticas públicas (Prado et al., 2014); Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española (Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo, 2007); Guía de Evaluación de Políticas Públicas (Gobierno Vasco); Guía Visual del proceso de evaluación de políticas públicas (Diputación de Castelló).

Preguntas clave en evaluación de políticas públicas

La evaluación de políticas públicas tiene como propósito responder preguntas clave sobre el diseño, implementación e impacto de programas o políticas, con el objetivo de mejorarlo y generar conocimientos y evidencias útiles para la toma de decisiones. Por ello, antes de iniciar cualquier evaluación, es imprescindible identificar aquellas preguntas que aportarán información relevante y valiosa para orientar el proceso de mejora.

(Ivàlua, 2020)

Para garantizar que las preguntas sean significativas, es necesario:



Identificar a las personas interesadas

Considerar qué agentes tienen interés en la evaluación (decisoras políticas, profesionales, personas beneficiarias, entre otros), cuáles son sus inquietudes y necesidades de información, y cómo podrían aprovechar los resultados de la evaluación.

Una vez identificadas las personas y partes interesadas y contextualizadas las preguntas, es importante formular preguntas adecuadas ya que, no solo ayuda a estructurar la evaluación, sino que también aporta múltiples beneficios:

Clarificar el propósito de la evaluación

Permite definir qué tipo de conocimiento se busca generar y asegura que las respuestas serán útiles.

Promover la utilidad desde el inicio

Facilita la identificación de los intereses de los agentes implicados y fomenta el uso práctico de los resultados para mejorar las políticas.



Contextualizar las preguntas

Adaptar las preguntas al momento del ciclo de la política (diseño, implementación o impacto) y al nivel de conocimiento o evidencia disponible, ya que esto condicionaría los intereses y el enfoque de la evaluación.

Garantizar la relevancia

Asegura que la evaluación esté alineada con las necesidades específicas del momento en el que se encuentra la política o programa.

Mejorar la viabilidad

Ayuda a planificar los recursos e información necesarios para llevar a cabo una evaluación efectiva.

Fuente: Ivàlua (2020). Herramienta práctica 2.1. ¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

Las preguntas varían dependiendo de los objetivos de la evaluación; a continuación, se señalan algunos ejemplos:

Tabla 2. Ejemplos de preguntas según objetivos de la evaluación

NECESIDADES	¿Cuál es la naturaleza y la magnitud del problema que queremos atender?	¿Cuál es la distribución territorial de la problemática?	¿Cuáles son las previsiones de futuro respecto a la naturaleza y la magnitud del problema?	¿Cuáles son las causas y consecuencias de la problemática?	¿Cuáles son las características de la población que tiene el problema?	¿Qué otros problemas tienen la población objetivo?	¿Qué servicios pueden satisfacer estas necesidades?	¿Qué frecuencia y duración del servicio necesitan?
DISEÑO	¿Cuáles son los objetivos del programa y cómo se espera que los alcance?	¿Las actividades son coherentes con los objetivos del programa?	¿Las hipótesis del modelo son realistas?	¿La teoría es coherente con el conocimiento existente?	¿Cuál es la mejor forma de proveer el servicio previsto?	¿Los recursos para implantar el programa son apropiados y suficientes?	¿Los criterios de selección de los participantes son los adecuados para cubrir la población objetivo del programa?	
IMPLEMENTACIÓN	¿Se han alcanzado los objetivos operativos?	¿Se ha dispuesto de los recursos planificados y éstos han sido suficientes?	¿Las funciones administrativas, organizativas y de personal se gestionan adecuadamente?	¿Se han realizado todas las actividades previstas?	¿Las personas usuarias se corresponden con el de la población diana?	¿Existe parte de la población objetivo a la que no llega el programa?	¿Cuál ha sido el nivel de uso del servicio o realización del programa?	¿Las personas usuarias están satisfechas con el servicio?
IMPACTO	¿El programa alcanza los objetivos estratégicos?	¿Ha logrado el programa corregir la problemática que le motivaba y en qué medida?	¿Qué componentes de la intervención son más efectivos?	¿Los impactos se mantienen con el tiempo?	¿El programa tiene efectos colaterales (positivos o negativos) sobre los beneficiarios o sobre la sociedad?		¿Los impactos varían según el tipo de persona beneficiaria o según el lugar, tipo de operador u otro componente del programa?	
EFICIENCIA	¿Los recursos se utilizan eficientemente?	¿Cuál es el esfuerzo (coste) que implica un programa para alcanzar un determinado nivel de resultados?	¿El coste es razonable en relación con la magnitud de los impactos obtenidos?	¿Hay formas alternativas de conseguir impactos similares con un menor coste?				

Fuente: Ivàlúa (2020). Herramienta práctica 2.1. ¿Cómo puedo formular buenas preguntas de evaluación?

Tras haber definido qué es la evaluación de políticas públicas es importante aclarar las diferencias y los puntos de encuentro entre el seguimiento² y la evaluación, dos herramientas complementarias que permiten una gestión más efectiva de las intervenciones públicas.

(AEVAL, 2015)

El seguimiento es un proceso continuo y sistemático de recopilación y análisis de los datos de los programas y políticas, el cual ofrece información clave sobre cómo avanza una intervención respecto a los objetivos y metas planteados. Esta información se convierte en un instrumento imprescindible para la evaluación, que proporciona la evidencia necesaria para comprender qué está funcionando y por qué, permitiendo emitir recomendaciones basadas en aprendizajes.

(CIVICUS Global Alliance, 2001)

1.2. | Diferencias entre el seguimiento y la evaluación (S&E)

Las tareas de seguimiento no deben concebirse como un objetivo en sí mismo, sino como una herramienta útil para describir qué se está haciendo, o qué se ha hecho y cómo. Esto es, el seguimiento debe ser una herramienta útil para la evaluación y para la mejora. Sin embargo, esto puede llevar, en determinadas circunstancias, a una confusión entre seguimiento y evaluación. Para evitar esa confusión, se plantean estas ideas sobre seguimiento y evaluación que permiten ver su relación y diferencias.



El seguimiento ofrece información aislada sobre el progreso de los elementos de la intervención pública. En principio, se debe realizar internamente por el equipo técnico responsable del plan o proyecto; o de forma interna asistida. Tiene una **función informativa**.



La evaluación permite emitir juicios críticos sobre la validez, bondad y utilidad de la intervención. Se puede realizar tanto internamente como por equipos de evaluación externos. Tiene una **función eminentemente conclusiva**.

Así entonces, puede haber seguimiento sin evaluación, pero no evaluación sin seguimiento. Se trata de procesos distintos que cumplen funciones específicas, pero trabajan de manera conjunta:

Retroalimentación continua

Los datos recopilados durante el seguimiento son una base esencial para las evaluaciones. Por ejemplo, indicadores clave de seguimiento se convierten en recursos para analizar la eficacia e impacto de la política.

Adaptación y aprendizaje

Mientras que el seguimiento permite realizar ajustes durante la ejecución de una política, la evaluación proporciona recomendaciones para mejorar futuros diseños o replicar modelos exitosos.

Escalas y enfoques complementarios

El seguimiento se concentra en detalles operativos y de corto plazo, mientras que la evaluación amplía la mirada hacia los resultados estratégicos, el impacto global y la sostenibilidad a largo plazo.

2. Un **sistema de seguimiento orientado a la gestión** se enfoca en monitorear actividades, recursos y procesos de un programa para garantizar que las operaciones se realicen de manera eficiente y conforme a lo planificado. Este tipo de sistema es principalmente descriptivo y opera con indicadores centrados en la ejecución, pero no en los resultados o impactos. Por el contrario, un sistema de **seguimiento orientado a la evaluación** recopila datos estratégicos diseñados para analizar el desempeño del programa respecto a sus objetivos y resultados esperados. Este último permite una interpretación más profunda, facilitando la conexión entre las actividades realizadas y los efectos logrados, siendo esencial para valorar la efectividad y pertinencia de las políticas públicas.



Para garantizar un **uso coordinado y complementario del seguimiento y la evaluación**, se sugiere:

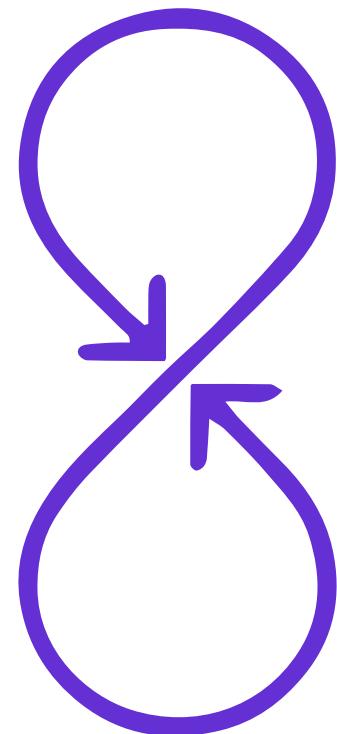
- 1. Definir un sistema integrado:** Establecer desde el diseño del programa un marco conceptual y metodológico que conecte indicadores de seguimiento con objetivos evaluativos.
- 2. Asignar responsabilidades claras:** Designar roles específicos para equipos de seguimiento (enfoque operativo) y de evaluación (enfoque estratégico).
- 3. Asegurar la calidad de los datos:** Implementar mecanismos para recolectar información válida, confiable y relevante que sirva tanto para el seguimiento como para la evaluación.
- 4. Promover la formación del personal:** Asegurar que las personas responsables comprendan las diferencias, los objetivos y las metodologías de ambos procesos.
- 5. Comunicar resultados:** Integrar los hallazgos del seguimiento y la evaluación en informes claros que sean útiles para los gestores, decisores y otros agentes clave.

A continuación, se detallan las **principales características y diferencias clave entre el seguimiento y la evaluación**:

Tabla 3. Resumen de las principales diferencias entre el seguimiento y la evaluación

ASPECTO	SEGUIMIENTO	EVALUACIÓN
Definición	Proceso continuo de monitoreo que verifica el avance de una política o programa.	Análisis sistemático que emite juicios sobre los resultados, impacto y eficacia de una política o programa.
Objetivo	Supervisar el progreso operativo y garantizar la correcta implementación.	Analizar resultados, impactos y aprendizajes para informar decisiones estratégicas.
Cuándo se realiza	Durante toda la ejecución del programa, de forma periódica.	En momentos específicos: antes (ex-ante), durante (intermedia) o después (ex-post) del programa.
Qué mide	Avance de las actividades, uso de recursos y cumplimiento de plazos.	Resultados, impactos, eficacia y pertinencia de la intervención.
Perspectiva	Operativa: centrada en el proceso y su adecuación al plan inicial.	Estratégica: orientada a los resultados e impacto final.
Metodología	Uso de indicadores cuantitativos y cualitativos para comparar lo planificado con lo ejecutado.	Ánálisis más profundo que incluye métodos cualitativos y cuantitativos para emitir juicios de valor.
Quién lo realiza	Generalmente, el equipo responsable de la implementación.	Puede ser interno o externo: evaluadores independientes, consultoras, universidades, etc.
Carácter	Continuo e informativo.	Puntual, valorativo y conclusivo.

Fuente: Adaptado de Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, 2022. Guía para el diseño de evaluación de políticas públicas.



1.3. | Principios rectores de S&E

Los sistemas de seguimiento y evaluación deben regirse por principios que aseguren su credibilidad, utilidad y alineación con los objetivos de las políticas públicas. Estos principios garantizan que los procesos sean éticos, transparentes y centrados en la mejora continua.

Tabla 4: Principios rectores de S&E

	Transparencia	Garantizar que procesos, métodos y resultados sean abiertos, accesibles y fomenten la rendición de cuentas.
	Participación	Involucrar a partes interesadas y ciudadanía para reforzar la legitimidad del seguimiento y recoger expectativas.
	Objetividad	Basar los hallazgos en datos verificables, evitando sesgos mediante rigor metodológico e independencia.
	Imparcialidad	Asegurar evaluaciones justas e inclusivas, respetando derechos y dignidad de todas las personas.
	Uso responsable	Aplicar los resultados para mejorar políticas, diseñar estrategias y comunicar hallazgos de forma efectiva.

Fuente: Elaboración propia, a partir de Código ético profesional de la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (AEVAL, 2009); El seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Modelos disponibles para producir conocimiento y mejorar el desempeño de las intervenciones públicas (Bertranou, 2019) – Revista Digital de Ciencias Sociales, Vol. VI, N° 10.

2 | Diseñar un plan de seguimiento y evaluación

El diseño de un plan de seguimiento y evaluación constituye una herramienta fundamental para asegurar que las políticas públicas alcancen sus objetivos. Este apartado proporciona una guía paso a paso para estructurar un plan efectivo, alineado con las necesidades de la intervención pública y orientado a facilitar la toma de decisiones informadas y basadas en evidencia.

2.1. | Diagnóstico y análisis inicial

El **diagnóstico y análisis inicial** es el **primer paso** para diseñar un plan de seguimiento y evaluación. Este proceso permite contextualizar la intervención, identificar los problemas que busca resolver, precisar las necesidades de información y definir los objetivos a alcanzar. Una base bien definida asegura que el plan esté alineado con las realidades del contexto y las expectativas de las personas y organizaciones implicadas.

La **Teoría del Cambio**³ (TdC) es una herramienta muy útil en esta etapa, ya que permite mapear cómo las acciones previstas en la política o programa se traducirán en resultados específicos. Su estructura parte del problema identificado y avanza de forma lógica hacia los objetivos deseados, conectando actividades y resultados inmediatos y a largo plazo.

3. Para más información, consultar: Toolkit Herramienta 1.1. Teoría del Cambio. Ivàlúa (2020).

¿Qué es la Teoría del Cambio?

La Teoría de Cambio (TdC) (White, 2009; Vogel, 2012; Funnell et al, 2012; Allen, 2012) es la herramienta que se utiliza en el análisis de políticas públicas para concretar la **lógica a la que responde una política o intervención social**. Toda intervención social responde a una lógica, ya sea de forma consciente o inconsciente, explícita o implícita. Esta lógica no es más que la cadena de sucesos esperados a raíz de las acciones que se incluyen en una intervención.

Si se **plantean unas acciones** y no otras es porque se piensa que estas responden de forma adecuada a las necesidades percibidas de las personas participantes. De la misma manera, se espera que estas **acciones tengan unos resultados que causen un impacto** sobre la vida de estas personas, cambiando las condiciones iniciales que motivaron la propia intervención.

La función de la **teoría de cambio** es la de **plasmar estas necesidades, relacionarlas con las acciones llevadas a cabo, los resultados esperados y los impactos que se busca generar**. Esta concreción permite comprender con mayor profundidad el diseño de la política y detectar posibles incoherencias entre las necesidades que se quieren atender o los resultados que se desean y las acciones planteadas.

Ilustración 2.
Flujo de la Teoría del Cambio como marco integral de la evaluación

Fuente: Elaboración propia.



Una vez analizado el contexto o identificado el programa, el siguiente paso clave es **definir los objetivos**. Es importante **diferenciar entre los objetivos de la intervención pública y los del propio plan de seguimiento y evaluación**. Cuando se diseña un sistema de seguimiento, se parte de una intervención pública que ya cuenta con unos objetivos definidos. En estos casos, la labor consiste en analizar cómo estos objetivos se concretan en indicadores medibles y establecer los mecanismos de seguimiento adecuados. Si la política aún no tiene objetivos claramente formulados, será necesario definirlos como parte del proceso de diseño. El plan de S&E no redefine los objetivos de la intervención pública, sino que establece cómo se medirá su cumplimiento, identificando indicadores, fuentes de información y criterios de análisis. De este modo, se garantiza que el seguimiento sea útil para la toma de decisiones y la mejora continua de la intervención. Los objetivos establecen **qué se espera lograr** con la intervención y cómo se medirá el éxito. Una correcta formulación asegura que las metas sean reales y alcanzables, y que el plan esté alineado con las prioridades del programa y las necesidades de la población objetivo.

Los objetivos se dividen en dos categorías principales:

*** Objetivos generales**

Expresan el propósito amplio de la intervención. Suelen ser más globales y están relacionados con el impacto a largo plazo.

Además, un buen objetivo cumple con los criterios SMART, que garantiza que sea claro, medible y factible:

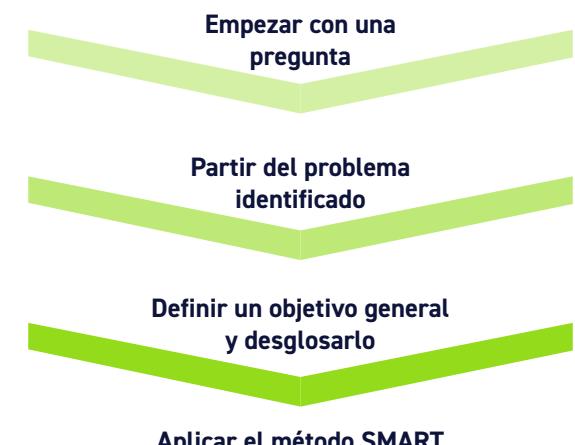
- S** **ESPECÍFICO:** define exactamente lo que se quiere lograr, evitando términos vagos o generales.
- M** **MEDIBLE:** asegúrate de que pueda evaluarse con datos concretos.
- A** **ALCANZABLE:** establece metas realistas considerando los recursos y las limitaciones.
- R** **RELEVANTE:** el objetivo debe estar alineado con las prioridades del programa o política y tener un impacto significativo.
- T** **TEMPORAL:** define un plazo claro para su cumplimiento.

Fuente: Ivàlu (2017). Guía práctica para la evaluación de políticas públicas. Institut Català d’Avaluació de Polítiques Públiques.

*** Objetivos específicos**

Detallan los resultados.

Para formular objetivos sólidos, es importante seguir un enfoque sistemático. A continuación, se detalla un proceso práctico para su elaboración:



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores⁴ son herramientas fundamentales para medir los objetivos establecidos por una política pública. Proporcionan información cualitativa y cuantitativa que permite comprender el desempeño de una intervención en un momento dado, ayudando a evaluar su evolución, resultados y posibles impactos.

(Prado et all, 2014)

4. Para más información consultar, por ejemplo, Guía para la construcción y análisis de indicadores (DNP, s.f.), Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores (CONEVAL, 2013) y Guía de indicadores. Orientaciones básicas para su elaboración (MIDEPLAN, 2018).

2.2. | Identificación y construcción de indicadores clave

Los indicadores pueden describir diferentes aspectos de la política pública, desde la problemática y las necesidades que aborda hasta los aspectos en los que esta pretende generar cambios, pasando por cuestiones relativas a su funcionamiento, como son la participación de las personas beneficiarias, la cobertura de la población diana, la ejecución de las actividades o los resultados de estas en términos de bienes y servicios previstos, así como cuestiones relativas al contexto en el que la política se desarrolla.

(Ivàlua, 2020)

Utilidades de un sistema de indicadores:

- ✿ **Orientar el diseño** del programa para que cubra las necesidades específicas de los colectivos diana.
- ✿ **Conocer información actualizada** sobre el funcionamiento de la política.
- ✿ **Conocer cómo evoluciona la problemática social** a la que responde la política, así como aquellos aspectos sobre los que la política quiere incidir.
- ✿ **Disponer de datos útiles** para la gestión y la evaluación de la política pública.
- ✿ **Apoyar el proceso de planificación** (definición de objetivos y metas) **y de formulación** de políticas de mediano y largo plazo.
- ✿ **Identificar áreas problemáticas en la gestión institucional**, como el uso ineficiente de recursos, demoras en la entrega de productos y asignación inadecuada de personal.
- ✿ **Analizar la información sobre el desempeño** para ajustar procesos internos, eliminar tareas innecesarias, reducir trámites excesivos y alinear las acciones institucionales con los objetivos prioritarios.
- ✿ **Promover transparencia** en el uso de recursos públicos y fomentar el compromiso con los resultados entre directivos y mandos medios.

La selección de indicadores es un paso crucial para garantizar que estos sean realmente útiles en el seguimiento y evaluación de una política o programa. No basta con elegir aquellos que parecen adecuados; es necesario comprobar que cumplan con ciertos criterios que aseguren su relevancia, calidad y funcionalidad en relación con los objetivos planteados. Entre los criterios básicos y fundamentales que se deben tener en cuenta para la selección de indicadores están:

Tabla 5. Criterios para la selección de indicadores

* Pertinencia	El indicador debe estar directamente relacionado con los objetivos de la política o programa.
* Funcionalidad	Deben proporcionar datos que realmente ayuden a entender el desempeño y orientar la toma de decisiones.
* Disponibilidad	La información requerida para medir el indicador debe estar accesible o ser posible de recolectar sin complicaciones excesivas.
* Confiabilidad	Los datos deben ser medidos siempre bajo ciertos estándares y la información requerida debe poseer atributos de calidad estadística.
* Interpretabilidad	Un buen indicador es claro y fácil de comprender, tanto para quienes toman decisiones como para las partes interesadas.
* Utilidad	La información proporcionada debe ser relevante para monitorear el progreso, evaluar los resultados y ajustar estrategias.

Fuente: Adaptado de Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores, DANE, 2003, pág. 23.

Existen otros métodos y principios reconocidos como el **método SMART** y los **criterios CREMAS** (para más información consultar *Diagnóstico y análisis inicial* y/o *Glosario*).

El diseño del sistema de seguimiento de una política pública debe realizarse preferentemente en la fase de planificación del plan o programa. En este momento, es esencial seleccionar los indicadores clave que permitirán medir y comparar los efectos de las acciones implementadas. La identificación de estos indicadores debe basarse en los objetivos estratégicos de la intervención, para asegurar que se capture la información necesaria y precisa que permita evaluar el cumplimiento de los mismos.

Existen diversos tipos de indicadores que deben ser considerados en función del objetivo que se persigue y del momento del proceso de evaluación. A continuación, se presentan los tipos de indicadores más relevantes para el seguimiento de las políticas públicas: ver *Tabla 6: Tipos de indicadores, en la página 24*.

Tabla 6. Tipos de indicadores

TIPO DE INDICADOR	DESCRIPCIÓN	EJEMPLOS
Indicadores de Proceso/ Realización	Reflejan las actividades realizadas durante la implementación de la política. Pueden incluir el número de servicios entregados, las acciones completadas o el cumplimiento de los plazos establecidos. Estos indicadores permiten medir si las acciones se están llevando a cabo según lo planificado.	<ul style="list-style-type: none"> • Número de sesiones de formación realizadas para el personal sanitario en 2024. • Número de dosis de inmunización distribuidas en centros de salud durante 2024. • Número de becas de transporte otorgadas a estudiantes de secundaria en el curso 2024/2025. • Número de familias beneficiadas con ayudas de emergencia social en 2024. • Número de inspecciones realizadas en establecimientos comerciales en el último año.
Indicadores de Resultado	Miden los efectos directos y a corto plazo de las políticas. Estos indicadores permiten conocer los resultados inmediatos de las actividades, como cambios en el comportamiento de la población, mejoras en el acceso a servicios o el grado de satisfacción de las personas usuarias.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de personas mayores inmunizadas contra la gripe en 2024. • Número de estudiantes que completaron un curso de formación en competencias digitales en 2024. • Porcentaje de personas atendidas que valoran positivamente el servicio de orientación laboral. • Porcentaje de proyectos de infraestructura social que han seguido el nuevo protocolo de gestión establecido por el programa. • Porcentaje de niños y niñas identificados en situación de vulnerabilidad que han accedido al programa de alimentación escolar gracias a la nueva vía de detección.
Indicadores de Impacto	Miden los efectos a largo plazo de la política sobre objetivos sociales, económicos o ambientales, como la reducción de la pobreza, el aumento de la igualdad de oportunidades o la mejora de la calidad de vida. Son esenciales para evaluar el éxito global de la intervención pública.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de jóvenes participantes que han accedido a un empleo en los 6 meses posteriores a la finalización del programa. • Tasa de abandono entre estudiantes de colectivos vulnerables de la UPNA. • Índice de pobreza en la población beneficiaria de programas de inclusión social. • Porcentaje de personas participantes que afirman haber cambiado sus hábitos de separación de residuos después de la campaña de reciclaje. • Porcentaje de personas que han accedido a una cita médica en menos de 3 días después de la intervención.
Indicadores de Eficiencia	Relacionan los recursos invertidos con los resultados obtenidos, permitiendo medir la eficiencia en el uso de los recursos. Estos indicadores son útiles para evaluar si los recursos se están utilizando de la manera más efectiva posible.	<ul style="list-style-type: none"> • Coste promedio por estudiante becado en educación superior en 2024. • Número de kilómetros de rutas de la red vial mejorados en 2024 por cada millón de euros invertidos. • Gasto medio por paciente atendido en los programas de prevención de enfermedades crónicas. • Porcentaje de inversión realmente movilizada con respecto a la inversión prevista en las medidas para reducir la brecha digital en zonas rurales. • Coste promedio por beneficiario de los programas de inserción laboral.
Indicadores de Eficacia	Miden el grado de consecución de los objetivos establecidos en la política. Permiten evaluar si las metas planteadas se están alcanzando de acuerdo con lo previsto.	<ul style="list-style-type: none"> • Porcentaje de cumplimiento de los objetivos del Plan de Salud Pública 2024-2027. • Grado de consecución de los objetivos de acceso universal a la educación primaria en 2024. • Tasa de ejecución del presupuesto asignado a programas de apoyo a personas con discapacidad. • Porcentaje de la población objetivo que ha recibido y comprendido el mensaje de las campañas de sensibilización sobre violencia de género. • Número de proyectos de infraestructura social finalizados en el tiempo establecido.

Fuente: Adaptado de Instituto de Desarrollo Regional (s.f.). Guía para la evaluación de políticas públicas. Pág. 90.

El diseño y la evaluación de políticas públicas requieren información fiable, actualizada y relevante sobre el entorno en el que se desarrollan. En la Comunidad Foral, el Sistema de Indicadores de Navarra⁵ (SIEN), gestionado por el Instituto de Estadística de Navarra⁶ (Nastat), constituye la principal fuente oficial de indicadores de contexto. El SIEN recopila, actualiza y difunde datos sobre la realidad social, económica, demográfica y ambiental de la Comunidad Foral, facilitando la toma de decisiones basada en evidencia y el seguimiento riguroso de las políticas públicas.

2.3. | Indicadores de contexto: Plan de Estadística de Navarra

La integración de los indicadores SIEN en la planificación y seguimiento de las políticas públicas permite situar cada intervención en su contexto real, identificar tendencias y retos, y valorar el impacto de las acciones emprendidas. Este epígrafe aborda cómo seleccionar, incorporar y utilizar los indicadores SIEN en los procesos de planificación, seguimiento y evaluación, destacando su potencial como indicadores de impacto cuando se establece una línea de base.

Rol de los Indicadores de Contexto

Los indicadores de contexto son aquellos que describen las características estructurales y dinámicas del entorno en el que se implementa una política pública. Aportan información sobre variables como la demografía, el mercado laboral, la educación, la salud, el medio ambiente o la economía, entre otras. Estos indicadores no dependen directamente de la intervención pública, pero ayudan a interpretar su pertinencia, necesidad y potencial impacto.

Incorporar indicadores de contexto en la planificación y seguimiento de políticas públicas tiene varias **ventajas**:

- ✿ **Diagnóstico preciso:** Permiten describir la situación de partida y justificar la intervención.
- ✿ **Identificación de tendencias:** Ayudan a detectar cambios estructurales y emergentes en el entorno.
- ✿ **Comparabilidad:** Facilitan la comparación entre territorios, períodos y grupos poblacionales.

- ✿ **Evaluación de impacto:** Si se establece una línea de base (valor inicial antes de la intervención), los indicadores de contexto pueden emplearse como indicadores de impacto, permitiendo medir la evolución de variables clave y valorar en qué medida los cambios observados pueden estar relacionados con la política implementada.

5. <https://nastat.navarra.es/es/indicadores/sistema-de-indicadores-de-navarra>
 6. <https://nastat.navarra.es/es/>



El SIEN ofrece un amplio catálogo de indicadores, pero no todos serán útiles para cada política. **La selección debe ser rigurosa y alineada con los objetivos y el ámbito de la intervención.**

Para ello, **se recomienda seguir estos pasos:**

* **Identificación de necesidades de información**

En primer lugar, se recomienda analizar los objetivos de la política pública objeto de análisis, revisando con detalle las cuestiones clave para su adecuado seguimiento y posterior evaluación. Esto permite determinar qué dimensiones del contexto son relevantes para la intervención.

* **Revisión del catálogo SIEN**

Tras identificar las necesidades de información, se debe consultar el catálogo de indicadores del SIEN y filtrar aquellos que se relacionan directamente con nuestra intervención pública. Esto permite valorar la disponibilidad de datos, la periodicidad de actualización y la posibilidad de desagregación.

El catálogo de indicadores del SIEN está en continua evolución. Si se detectara la necesidad de un indicador de contexto que no está incluido, podría incorporarse siguiendo las normas previstas en la Ley Foral 11/1997 de Estadística de Navarra, a través de una solicitud a Nastat.

* **Criterios de selección**

De cara a la selección definitiva de indicadores del SIEN, se recomienda atender a los siguientes criterios: pertinencia temática, sensibilidad al cambio, calidad y disponibilidad, comparabilidad y desagregación.

Atendiendo a lo expuesto, y a modo de ejemplo, en una política de promoción de la salud, algunos indicadores del SIEN serían: esperanza de vida, tasa de mortalidad por enfermedades crónicas, porcentaje de población con acceso a servicios sanitarios, etc.



Hay que indicar que el uso de los indicadores del SIEN en los procesos de planificación y seguimiento de políticas públicas, cuyo ámbito de aplicación se circunscriba a la Comunidad Foral de Navarra, se considera una buena práctica y aporta numerosas ventajas, entre las que se encuentran las siguientes: comparabilidad, carácter oficial del dato, robustez metodológica, transparencia, sostenibilidad y eficiencia.

Incorporación en la Planificación y el Seguimiento de intervenciones públicas

La integración de los indicadores del SIEN en la planificación y seguimiento de políticas públicas puede realizarse en diferentes fases y documentos:



Diagnóstico inicial

- Utilizar los indicadores SIEN para describir la situación de partida y justificar la necesidad de la intervención.
- Establecer la línea de base para los indicadores seleccionados.



Diseño de objetivos y metas

- Formular objetivos específicos alineados con los indicadores SIEN seleccionados.
- Definir metas cuantificables y plazos de cumplimiento.



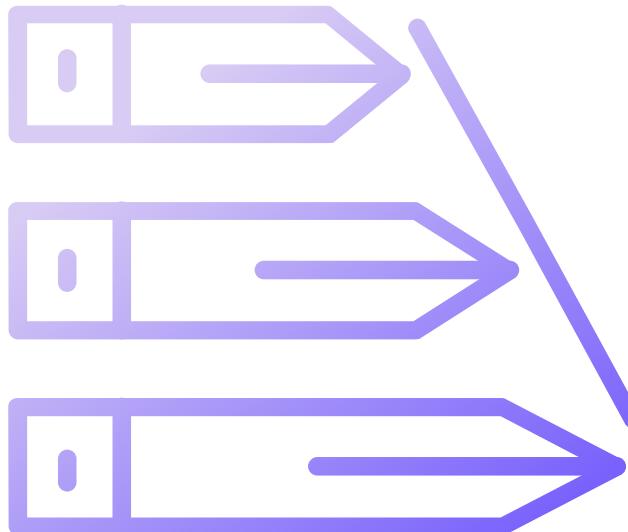
Cuadros de mando y fichas técnicas

- Incorporar los indicadores SIEN en los cuadros de mando y fichas técnicas de seguimiento.
- Detallar la definición, fuente, periodicidad, desagregaciones y método de interpretación.



Informes de seguimiento y evaluación

- Incluir la evolución de los indicadores SIEN en los informes periódicos de seguimiento.
- Analizar los cambios respecto a la línea de base y valorar el impacto de la política.



Asimismo, de cara a consolidar esas ventajas, se recomienda incorporar las siguientes actuaciones en el proceso de diseño y gestión del sistema de seguimiento:

- * **Revisar** periódicamente la pertinencia de los indicadores del SIEN seleccionados.
- * **Coordinarse con Nastat** para resolver dudas metodológicas.
- * **Formar a los equipos técnicos** en el uso e interpretación de los indicadores del SIEN.
- * **Documentar** las fuentes, métodos y criterios de selección.
- * **Comunicar** los resultados de manera clara y accesible.

Por último, **para efectuar una interpretación y comunicación adecuada de los resultados** obtenidos con una intervención pública, hay que tener en cuenta que **la correcta interpretación de los indicadores del SIEN requiere considerar el contexto, las posibles influencias externas y la relación con los objetivos de la política**. En ese sentido, es muy importante:

- * **Analizar las tendencias** a lo largo del tiempo.
- * **Identificar factores externos** que puedan influir en los resultados.
- * **Comparar los resultados** con valores de referencia.
- * **Comunicar los hallazgos** de manera clara, utilizando gráficos, tablas y resúmenes visuales cuando sea posible.



Ejemplos Prácticos de Integración



POLÍTICA DE EMPLEO JUVENIL

Indicador SIEN: Tasa de desempleo juvenil (16-24 años)

- **Línea de base:** 18,5 %.
- **Objetivo específico:** Favorecer la inserción laboral de las personas jóvenes.
- **Meta:** Reducir la tasa al 15 %.
- **Seguimiento:** Comparación anual de la tasa observada con la línea de base.
- **Evaluación de impacto:** Comparar la evolución de la tasa de desempleo juvenil respecto a la línea de base y analizar la contribución de las medidas implementadas.



POLÍTICA DE ENVEJECIMIENTO ACTIVO

Indicador SIEN: Índice de envejecimiento poblacional

- **Línea de base:** 120.
- **Objetivo específico:** Promover un envejecimiento activo y saludable.
- **Meta:** Mantener o reducir el índice de envejecimiento poblacional.
- **Seguimiento:** Revisión anual del índice y análisis de su evolución por sexo, territorio y grupo de edad.
- **Evaluación de impacto:** Analizar la evolución del índice respecto a la línea de base, considerando la contribución de las políticas públicas de envejecimiento activo.



POLÍTICA DE SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Indicador SIEN: Porcentaje de superficie protegida

- **Línea de base:** 22%.
- **Objetivo específico:** Conservar y restaurar el patrimonio natural de Navarra.
- **Meta:** Ampliar la superficie protegida al 25 %.
- **Seguimiento:** Revisión anual del porcentaje de superficie protegida, incorporando nuevas declaraciones o ampliaciones de espacios naturales y su grado de conservación.
- **Evaluación de impacto:** Analizar la contribución de los programas de conservación, restauración y gestión sostenible del territorio.

Una vez definidos los indicadores para el seguimiento de las políticas públicas, es necesario organizar esta información de forma clara y accesible a lo largo del proceso de evaluación. Para ello, se recomienda construir una ficha individual (ver ejemplo en *Ficha técnica de un indicador*) para cada indicador que se utilizará en el seguimiento. Estas fichas deben agruparse en una tabla estructurada, denominada **Cuadro de Mando**, que permita consultar los datos de manera eficiente y ordenada.

Tabla 7. Cuadro de mandos

Los elementos del cuadro de mando son:	
OBJETIVO	Meta específica que se quiere alcanzar con la política pública.
INDICADOR	Medición específica y cuantificable que permite evaluar el avance hacia el objetivo.
FUENTES DE INFORMACIÓN	Datos o registros que proporcionan la evidencia para calcular el indicador.
RESPONSABLES	Entidades o personas encargadas de monitorear, reportar y garantizar el avance en el cumplimiento del objetivo.

2.4. | Definición de la estructura de seguimiento

La estructura de seguimiento es el **marco organizativo y metodológico** que permite monitorizar de manera sistemática la implementación, los avances y los resultados de una política pública. Esta estructura debe garantizar que la información recabada sea pertinente, confiable y útil para la toma de decisiones y la mejora continua. Los elementos clave para definir la estructura de seguimiento están interrelacionados entre sí, por lo que deben definirse y estructurarse de manera conjunta para asegurar un seguimiento efectivo:

-
- | | |
|----------|--|
| 1 | Objetivos del seguimiento
Definir claramente los propósitos del monitoreo, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la política pública. |
| 2 | Indicadores clave
Identificar métricas específicas que permitan evaluar tanto el avance como los resultados obtenidos, asegurando que sean relevantes y factibles de medir. |
| 3 | Roles y responsabilidades
Determinar quiénes son las personas o entidades responsables de cada componente del seguimiento y su grado de implicación en las diferentes etapas del proceso. |
| 4 | Estructura organizativa
Establecer los niveles de coordinación y las relaciones entre los equipos implicados, garantizando una distribución eficiente de tareas y una comunicación fluida. |
| 5 | Herramientas de gestión
Proveer los recursos y sistemas necesarios para organizar y documentar las actividades del seguimiento, asegurando su operatividad y sostenibilidad. |
-

Estos cinco elementos deben trabajarse de manera integrada, ya que una definición parcial o desconectada puede comprometer la eficacia del sistema de seguimiento en su conjunto.

2.5. | Definición de agentes y roles

El proceso de S&E requiere la participación de diversas partes que asumen roles específicos, esenciales para garantizar su correcta planificación, ejecución y uso de resultados. La identificación de estas partes implicadas y la definición clara de sus responsabilidades son fundamentales para establecer un sistema coordinado y eficiente. Su estructura se organiza en tres categorías principales, que interactúan de manera articulada: responsables de gestión, equipo técnico y proveedores de información.

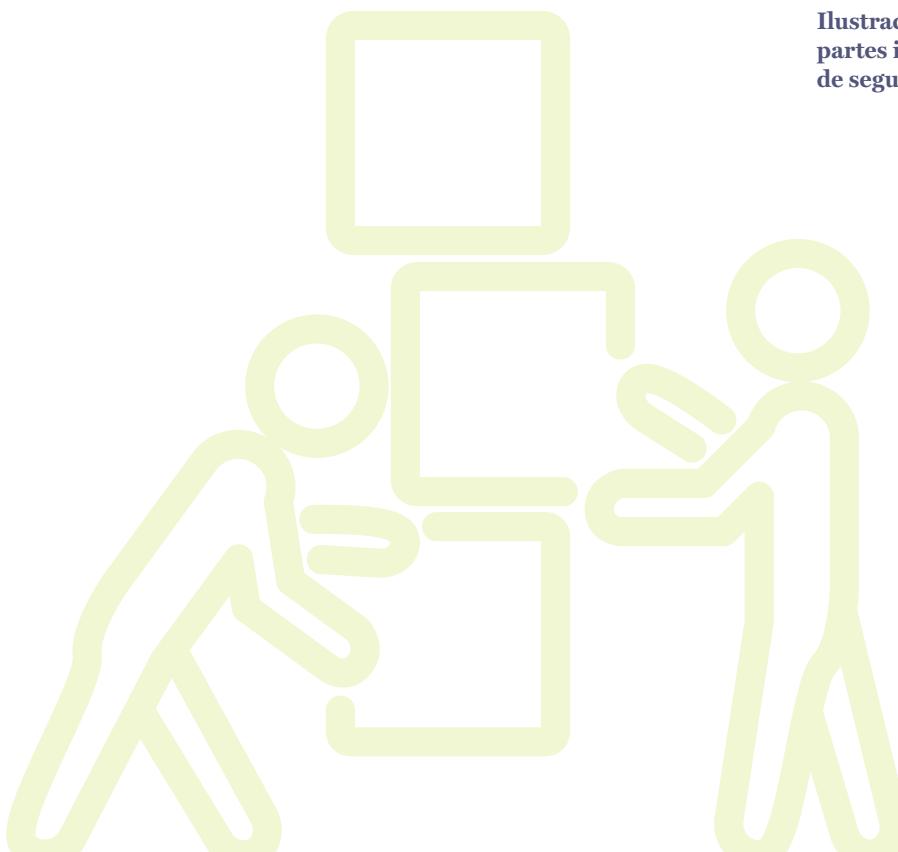
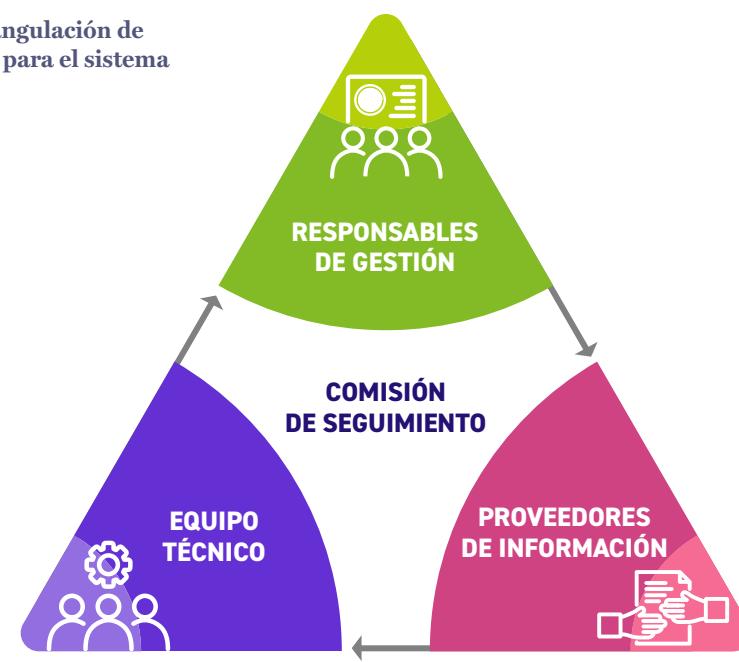


Ilustración 3. Triangulación de partes implicadas para el sistema de seguimiento



Fuente: Elaboración propia.



Para garantizar la interacción efectiva entre las tres partes implicadas, es fundamental establecer espacios de coordinación, como las comisiones de seguimiento. Estas comisiones permiten reunir a los responsables de gestión, el equipo técnico y, en función del proceso, a los proveedores de información. En estos espacios se fomenta la comunicación, se validan avances y se toman decisiones clave para el desarrollo del S&E.

1. Responsables de la gestión del proceso de S&E

Los responsables de la gestión lideran la coordinación y planificación general del S&E. Estas unidades tienen un rol estratégico en la supervisión del proceso y en garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos.

Sus funciones principales incluyen:

- Planificar las actividades necesarias para implementar el S&E.
- Coordinar y promover la participación de las partes implicadas.
- Supervisar la calidad y el cumplimiento del proceso.
- Validar los informes y productos generados.
- Asegurar el uso estratégico de la evidencia obtenida para la mejora continua.

2. Equipo técnico para la ejecución del S&E

El equipo técnico es responsable de las tareas operativas y especializadas dentro del S&E. Esto incluye desde la recopilación de datos hasta su análisis y presentación en informes.

Sus principales responsabilidades son:

- Diseñar y aplicar las metodologías de recolección de datos según los criterios establecidos.
- Analizar e interpretar los datos recabados.
- Elaborar informes técnicos que sirvan de base para la toma de decisiones.
- Colaborar estrechamente con los responsables de gestión y proveedores de información.

3. Proveedores de información

Los proveedores de información juegan un papel clave al recolectar y suministrar los datos necesarios para el S&E. Su rol está estrechamente ligado a garantizar la calidad y pertinencia de la información proporcionada.

Las funciones principales de este grupo incluyen:

- Recopilar datos de manera adecuada y conforme a los criterios establecidos por el sistema de S&E.
- Transferir los datos de forma oportuna y clara al equipo técnico para su análisis.
- Colaborar en la validación de la información cuando sea necesario.

2.6. | Metodología de seguimiento y evaluación

El seguimiento y la evaluación combinan **enfoques cuantitativos y cualitativos** para garantizar un análisis completo de la implementación y los resultados de las políticas públicas. La metodología utilizada debe adaptarse a las características de la política o programa, así como a los objetivos específicos del proceso de S&E.

* Enfoque/análisis cuantitativo

Consiste en una **medición objetiva** de hechos sociales, opiniones o actitudes individuales mediante el uso de **métodos estadísticos**. Este tipo de análisis se basa en la recopilación, registro y resumen de información numérica.

Puede incluir un **enfoque descriptivo**, utilizando indicadores como medidas de tendencia central (media, mediana, moda) y de dispersión (rango, desviación estándar).

Además, **permite analizar la evolución temporal** de los indicadores para detectar patrones, tendencias y cambios relevantes en el desempeño de una política o plan.

* Enfoque/análisis cualitativo

Su finalidad es **explorar y comprender** comportamientos, relaciones y situaciones que no pueden representarse de manera numérica. Este enfoque **utiliza descripciones detalladas y narrativas** para explicar fenómenos desde un marco lógico.

Se centra en el **análisis en profundidad** de procesos, percepciones y experiencias relacionadas con la implementación y resultados de una política o programa. Las herramientas utilizadas incluyen entrevistas, grupos focales y revisión de documentos, entre otros.

Las herramientas más habituales para el seguimiento suelen ser de carácter cuantitativo (Junta de Andalucía, 2023), ya que permiten sistematizar y medir el avance de los objetivos y programas establecidos. En este sentido, resulta especialmente útil la creación de cuadros de mando de indicadores (como se detalla en el apartado *Identificación y construcción de indicadores clave*), que reúne y organiza el conjunto de indicadores. Sin embargo, para garantizar un análisis más profundo y contextualizado, se recomienda complementar estas herramientas cuantitativas con al menos una técnica de carácter cualitativo.

La **combinación** de enfoques cuantitativos y cualitativos no solo asegura una mayor profundidad en el análisis, sino que también permite validar los resultados a través de la **triangulación** metodológica. Este proceso consiste en cruzar la información proveniente de diferentes fuentes y métodos para:

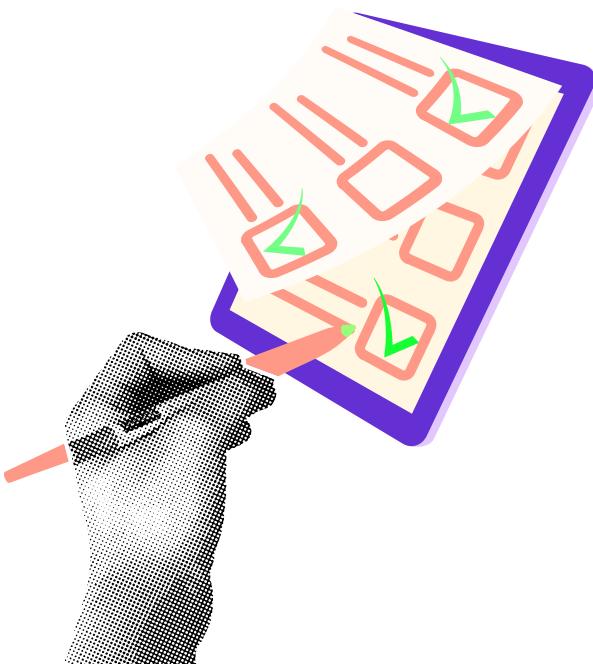
- Identificar patrones consistentes entre los datos cuantitativos y cualitativos.
- Detectar posibles inconsistencias que puedan requerir un análisis adicional.
- Garantizar que los resultados sean robustos y estén respaldados por una diversidad de perspectivas.

Ilustración 4. Representación de los conceptos de complementación y triangulación



Fuente: Elaboración propia.

3 | Herramientas para el seguimiento y la evaluación: la recolección para el análisis



3.1. | Recopilación de la información

La **recolección de datos** es un paso esencial en cualquier proceso de seguimiento y evaluación, ya que proporciona la información necesaria para responder a las preguntas de evaluación y alcanzar los objetivos de la investigación. En este sentido, es fundamental seleccionar y diseñar adecuadamente los instrumentos de recolección para garantizar la calidad y relevancia de los datos. Para **elegir las técnicas e instrumentos** más adecuados, es importante considerar los **objetivos planteados**, los **recursos disponibles** (humanos, económicos y tecnológicos) y los **plazos establecidos**. Además, se debe asegurar que los datos sean **válidos, fiables y pertinentes** para el contexto de la evaluación.

Los datos pueden provenir de dos fuentes principales:



Fuentes primarias

Son los datos recopilados directamente por el equipo técnico para recoger información de manera directa de las actuaciones que se llevan a cabo.



Fuentes secundarias

Datos ya existentes, provenientes de bases de datos locales, nacionales o internacionales, informes previos, estadísticas públicas, entre otros recursos.

A continuación, se presentan las **técnicas y herramientas**⁷ más comunes, que pueden adaptarse según las necesidades de cada evaluación: ver *Tabla 8. Descripción de diferentes técnicas y herramientas más comunes* en la página 30.

7. Para más información, consultar: Useche et al. (2019). Técnicas e instrumentos de recolección de datos cuali-cuantitativos. Universidad de La Guajira. Unidad 2, pág. 29.

Tabla 8. Descripción de diferentes técnicas y herramientas más comunes

HERRAMIENTA/ TÉCNICA	DESCRIPCIÓN	UTILIDAD
Cuestionarios	Técnica de recolección de datos que puede captar información cuantitativa y cualitativa a través de preguntas escritas. Pueden ser aplicados de manera presencial o virtual.	Permiten llegar a un amplio número de personas de forma eficiente. Son útiles para recopilar información estructurada y comparar datos entre grupos o períodos.
Entrevistas	Conversación entre la persona investigadora y la persona entrevistada, enfocada en comprender elementos clave del programa objeto de estudio. Pueden ser estructuradas, semiestructuradas o no estructuradas.	Facilitan una comprensión profunda de las percepciones, opiniones y experiencias. Permiten explorar información detallada y específica, ajustándose al contexto de cada persona entrevistada.
Grupos focales	Se trata de una dinámica grupal en la que participan personas seleccionadas por el equipo técnico con el objetivo de discutir y poner en común su experiencia personal. El objetivo es producir y poner en común diferentes ideas sobre una cuestión, aprovechando la sinergia grupal y garantizando que todos sus miembros realizan aportaciones, independientemente de sus aptitudes o perfil.	Permiten analizar y confrontar información entre varias partes implicadas en la evaluación al mismo tiempo. Son útiles para explorar consensos, identificar discrepancias y profundizar en temas específicos desde múltiples perspectivas.
Análisis documental	Revisión de documentos oficiales, normativas, actas, contratos, informes o cualquier otro material relevante para el programa objeto de estudio.	Esencial para entender el marco institucional, normativo y operativo. Permite analizar antecedentes y generar contexto para interpretar los datos recolectados de otras fuentes.
Observación participante	Implica la observación directa y sistemática de eventos, procesos, relaciones y comportamientos en el entorno donde se desarrollan las actividades evaluadas.	Permite captar información que no siempre se verbaliza, como dinámicas sociales, prácticas informales y contextos específicos. Es útil para complementar y contrastar datos obtenidos por otros métodos.
Datos administrativos	Tipología de fuente que comprende registros sistemáticos generados durante la gestión cotidiana de programas, servicios y actividades por parte de instituciones públicas o privadas (ej., registro de personas beneficiarias, bases de datos de empleo, historiales médicos, etc.).	Ofrecen información continua, confiable y de gran detalle, útil para el análisis longitudinal y la evaluación de tendencias. Su integración permite complementar los datos recolectados por técnicas específicas, aumentando la robustez del análisis.

Fuente: Elaboración propia.



3.2. | Sistemas de información y tecnologías de apoyo

El uso de sistemas de información y herramientas tecnológicas resulta útil para optimizar los procesos de S&E. Estas herramientas facilitan la recolección, almacenamiento, análisis y comunicación de datos, garantizando una gestión eficiente de la información y mejorando la capacidad de tomar decisiones basadas en evidencia. Algunos ejemplos son:



RECOLECCIÓN de datos

Aplicaciones móviles, formularios digitales y plataformas en línea (como Forms, Tyforms, Surveymonkey, etc.) permiten recopilar información de manera más rápida y precisa. Estas herramientas posibilitan el acceso remoto a los datos.



ANÁLISIS de datos

El análisis cuantitativo puede llevarse a cabo utilizando software estadístico como SPSS, R o Python, junto con herramientas de visualización como Tableau o Power BI, que permiten procesar grandes volúmenes de información y crear gráficos interactivos que facilitan la interpretación de resultados. Para el análisis cualitativo, se pueden emplear herramientas especializadas como NVivo, Open Code o Atlas.ti, que ayudan a estructurar y analizar datos no numéricos, como textos, entrevistas o notas de campo.



ALMACENAMIENTO y ORGANIZACIÓN

Sistemas en la nube y base de datos relacionales (como CRM) ofrecen un espacio seguro para guardar grandes volúmenes de información. Además, permiten organizarla de manera estructurada para facilitar su análisis posterior.



COMUNICACIÓN de datos

Plataformas de gestión de proyectos y herramientas de colaboración (como Microsoft Teams, Google Workspace, entre otros) permiten compartir información entre equipos técnicos, asegurando una comunicación fluida.

3.3. | Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento y análisis de la información tiene como objetivo transformar los datos recabados en conocimiento útil para la toma de decisiones, centrándose en comprender las causas, implicaciones y posibles brechas en los resultados observados.

Antes de empezar el análisis, es necesario organizar y preparar los datos para garantizar su calidad:

Limpieza y validación

Identificar y corregir errores, valores faltantes o inconsistencias, asegurando que los datos sean fiables y representativos.

Estructuración

Clasificar y organizar los datos en formatos que permitan una interpretación clara, como bases de datos, tablas o sistemas integrados.

Desagregación por variables clave

Descomponer los datos por categorías relevantes, como sexo, edad, nivel educativo u otros criterios, para detectar posibles brechas entre diferentes grupos poblacionales.

El análisis de datos debe integrar tanto información cuantitativa como cualitativa recogida en la etapa anterior, y debe ir más allá de la mera descripción:



Análisis cuantitativos

Aplicación de métodos estadísticos descriptivos e inferenciales para identificar patrones, tendencias y relaciones entre variables. Es importante contar con valores de referencia para los indicadores, ya sea para evaluar su evolución en el tiempo o para compararlos con otros contextos.



Análisis cualitativos

Interpretación de información no numérica, como entrevistas o grupos focales, mediante técnicas de análisis de contenido, para comprender perspectivas y experiencias en profundidad.



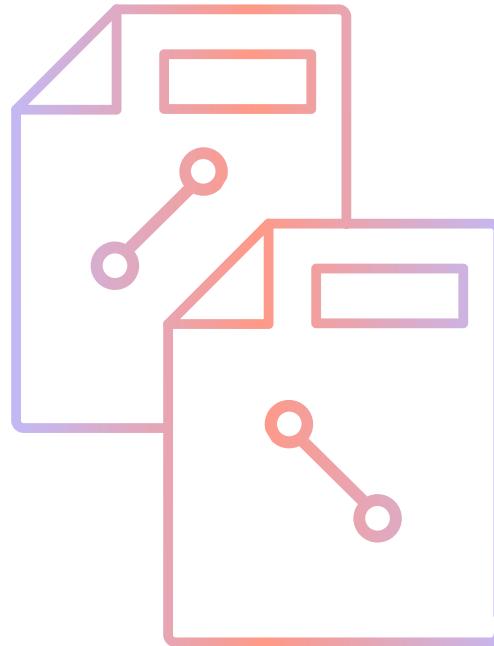
Triangulación de datos

Combinar datos cuantitativos y cualitativos organizados por temáticas o ámbitos, para una visión más contextualizada de la situación.

El análisis debe centrarse en interpretar los resultados obtenidos para comprender las causas subyacentes y las implicaciones de los hallazgos. Esto implica **relacionar los resultados con los objetivos** de la política o programa evaluado, estableciendo conexiones claras entre los datos y los propósitos de la intervención. Además, es necesario **realizar un juicio evaluativo** que compare los resultados con valores de referencia o estándares previamente establecidos, permitiendo determinar su relevancia y efectividad en el contexto analizado. Por último, resulta esencial **identificar posibles desigualdades o diferencias significativas** entre gru-

pos poblacionales, como género, edad o nivel educacional, para detectar brechas que puedan ser abordadas mediante decisiones informadas y equitativas.

Un análisis bien estructurado permite no solo describir una situación, sino también comprenderla y actuar sobre ella. Al integrar y desagregar los datos, se detectan áreas de mejora y oportunidades de intervención que facilitan decisiones informadas, equitativas y orientadas a resultados. Este enfoque asegura que las políticas públicas respondan de manera efectiva a las necesidades y realidades de las personas a quienes están dirigidas.



3.4. | Mecanismos de retroalimentación

Los **mecanismos de retroalimentación** son herramientas clave para garantizar que el seguimiento y la evaluación de las políticas públicas generen un impacto positivo y permitan realizar ajustes durante su implementación. A través de la elaboración de informes intermedios y finales, se busca no solo comunicar los avances y resultados, sino también identificar áreas de mejora y promover decisiones proactivas.



Elaborar un **informe intermedio** implica presentar un análisis preliminar de los datos recolectados hasta el momento, destacando avances, obstáculos y recomendaciones iniciales. Estos informes permiten realizar ajustes en tiempo real, optimizando la eficacia de las acciones emprendidas y alineándolas con los objetivos establecidos. Es fundamental que sean claros, concisos y estructurados, proporcionando información relevante para la toma de decisiones inmediata.



Por su parte, **los informes finales** ofrecen una visión global de la política o programa evaluado. Incluyen una síntesis de los resultados alcanzados, un análisis de las fortalezas y debilidades identificadas, y propuestas de mejora para futuras intervenciones. Estos informes deben servir como base para reflexionar sobre las lecciones aprendidas y garantizar la sostenibilidad de los logros obtenidos.

Para que los mecanismos de retroalimentación sean efectivos, es importante que los informes estén dirigidos a las diferentes partes involucradas, **adaptando el lenguaje y formato** a sus necesidades. Además, deben **priorizar la transparencia y fomentar el diálogo**, asegurando que las recomendaciones derivadas del análisis sean consideradas en los procesos de toma de decisiones.

Un informe de seguimiento debe estructurarse de forma clara y accesible, incorporando los siguientes elementos:

El informe debe ser claro, inclusivo y accesible en su lenguaje, evitando términos sexistas y utilizando recursos gráficos y visuales para facilitar la comprensión. Elementos como gráficos, tablas, infografías y resúmenes visuales ayudan a que el documento sea atractivo y de fácil lectura. Se sugiere que el informe sea sintético, priorizando las conclusiones y recomendaciones, con anexos que incluyan detalles adicionales o datos específicos.

1 Introducción

Se presenta el contexto general de la intervención pública evaluada, así como la finalidad del informe. También se describe la estructura y el contenido del documento, facilitando su comprensión por parte de las diferentes partes involucradas.

2 Metodología

Incluye una descripción breve de los métodos utilizados para recopilar y analizar la información, detallando cómo se ha trabajado con las personas participantes y mencionando las posibles limitaciones o dificultades encontradas durante el proceso.

3 Análisis de la información

Este apartado recoge un análisis de los datos cuantitativos y cualitativos relacionados con la ejecución y los resultados de las intervenciones objeto de seguimiento. Se abordan los principales indicadores de realización/proceso, resultados e impactos, incorporando elementos clave como:

- Evolución de parámetros en el tiempo.
- Grado de consecución de objetivos.
- Comparaciones con otras regiones o referencias nacionales e internacionales.

4 Conclusiones

En este apartado se interpretan los resultados del análisis, destacando qué aspectos están funcionando adecuadamente y cuáles requieren mejoras. También se identifican las causas y factores que han influido en la evolución de las variables analizadas, ofreciendo una comprensión más profunda de los resultados.

5 Recomendaciones

A partir de las evidencias recogidas, se proponen acciones específicas, tales como mantener, corregir o eliminar medidas existentes, así como implementar nuevas iniciativas, si corresponde. Estas recomendaciones deben estar fundamentadas en los datos y análisis presentados.

4 | Implementación del plan de seguimiento



Para asegurar que las actividades previstas se desarrollen de manera alineada con los objetivos del programa y permitan ajustes basados en los hallazgos obtenidos, es necesario una planificación detallada y una **coordinación** entre las partes involucradas.

Un plan de seguimiento debe incluir una planificación que defina claramente las fases, tareas, responsabilidades y plazos necesarios para su ejecución. Para facilitar este proceso, es recomendable elaborar un **cronograma** que sea realista y contemple tiempos adecuados para cada etapa, desde la recolección, procesamiento y análisis de datos, hasta la elaboración de informes. Es recomendable incluir reuniones periódicas de seguimiento, que permitan monitorear el avance de las actividades y detectar posibles desvíos o dificultades en etapas tempranas, promoviendo la toma de decisiones informada.

El cronograma debe diseñarse en la etapa inicial del plan o programa, de manera anticipada, y en este punto resulta crucial identificar los agentes clave que participarán en el proceso, y definir de manera clara sus roles y responsabilidades. Esto incluye desde quienes recaban y analizan la información, hasta quienes toman decisiones basadas en los resultados.

Finalmente, el plan de seguimiento debe ser **flexible** y **adaptativo**, permitiendo ajustes basados en los hallazgos obtenidos durante su implementación, por lo que se entiende que el cronograma, aunque se tiene que intentar cumplir con las fechas previstas, puede sufrir modificaciones en función de los hallazgos y las necesidades que puedan surgir durante la implementación.

A continuación, se presenta un ejemplo de cronograma que ilustra cómo estructurar las actividades y tiempos de manera efectiva (ver página 36).

Ilustración 5. Ejemplo de cronograma del plan de trabajo

	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Tiempo previsto de dedicación	Responsable	
	S1	S2	S3	S4															
FASE 1 / Diseño del sistema de seguimiento																			
Definir la estructura del seguimiento		■																2 semanas	
Definir partes implicadas y roles			■															1 semana	
Seleccionar los indicadores y fichas técnicas		■																1 semana	
Definir instrumentos		■																1 semana	
FASE 2 / Recolección y procesamiento de la información																			
Identificación de las fuentes de datos disponibles			■	■														2 semanas	
Recopilación de la información					■	■	■											2 semanas	
Procesar la información						■	■	■										2 semanas	
FASE 3 / Análisis de la información																			
Ánalisis preliminar									■	■	■							3 semanas	
Elaboración de informe de seguimiento										■	■	■	■	■	■	■	■	3 semanas	
FASE 4 / Difusión de resultados																			
Elaboración del informe final														■	■	■	■	2 semanas	
Presentación del informe															■	■	■	2 semanas	
Elaboración de documentos de difusión (ppt, infografía, etc.)																■	■	1 semana	
FASE Transversal. Gobernanza del proyecto																			
Reuniones Comisión de Seguimiento				■	■					■	■							4 reuniones de coordinación	
DOCUMENTACIÓN ENTREGABLE																			
1 Informe de seguimiento																			
2 Informe final																			
3 Documentos de difusión																			

Fuente: Elaboración propia.

5 | Obstáculos comunes y cómo superarlos

El plan de seguimiento enfrenta diversos desafíos que deben ser abordados desde las etapas iniciales de su diseño para garantizar su efectividad.

A continuación, se presentan los principales obstáculos que pueden encontrarse.

(Junta de Andalucía, 2023)



1 Planteamiento y contextualización

Uno de los obstáculos más frecuentes es la **indefinición de la situación de partida** que justifica el plan o programa, así como la **falta de objetivos claros y específicos** diseñados bajo los criterios SMART. En este sentido, es importante dedicar un periodo de tiempo a revisar el diseño del plan, definiendo claramente los objetivos y asegurando que estén alineados con las necesidades identificadas.

2 Creación de indicadores

La **ausencia de indicadores adecuados, suficientes o medibles** es otro desafío común. Esto impide extraer conclusiones relevantes para la toma de decisiones. Además, la **carenza de valores de referencia iniciales** limita la capacidad de medir los avances. Para evitar esta situación, es recomendable diseñar indicadores de calidad desde el inicio, asegurando que sean pertinentes y medibles. En caso de no contar con datos iniciales, identificar y utilizar las fuentes más recientes disponibles como línea base.

3 Identificación y gestión de fuentes de datos

La **falta de datos o el uso de datos desactualizados** son problemas habituales que dificultan la evaluación. A esto se suma la **insuficiente desagregación de datos** por variables clave como sexo, edad o nivel educativo, así como por otras dimensiones relevantes, como el ámbito territorial, el sector de actividad, la tipología del programa o servicio, la temporalidad, el canal de acceso o uso, entre otros. También puede haber **dispersión de la información**, cuando esta se encuentra distribuida entre múltiples centros gestores o en formatos no estructurados. Ante esta situación, es necesario establecer fuentes de datos claras y procedimientos para su recolección y actualización periódica, asegurar la desagregación por variables clave y centralizar la información en sistemas estructurados y accesibles.

4 Diseño de procedimientos

Un **diseño inadecuado de los procedimientos** puede generar confusión sobre quiénes son los responsables de la recolección de datos, el análisis y la elaboración de informes. Además, la **falta de herramientas y cronogramas claros** compromete la operatividad del sistema de seguimiento. Para evitar esta situación, es fundamental definir claramente los roles, herramientas y cronogramas, asegurando la coordinación entre los equipos responsables.

5 Disponibilidad de recursos

Los **recursos insuficientes** (humanos, económicos o tecnológicos) representan un desafío significativo. La falta de estos elementos puede comprometer los resultados y dificultar el sistema de seguimiento. Por esta razón, es necesario diseñar una estrategia que permita priorizar actividades esenciales y buscar alternativas para maximizar los recursos disponibles.

6 | Comunicación y uso de los resultados de la evaluación

1 Preparación de información y presentación de resultados

- La **elaboración de informes claros y accesibles** es clave para asegurar que los hallazgos sean comprensibles y relevantes para diversos públicos. Los informes deben incluir una síntesis de los resultados, análisis detallados y recomendaciones prácticas, empleando un lenguaje atractivo y no técnico, siempre que sea posible.
- Es importante **adaptar el formato y el contenido a las necesidades de los diferentes públicos**, como responsables políticos, personal técnico y ciudadanía, para facilitar la comprensión y aplicación de los resultados.

8. Para más información, consultar: Iváluia. Herramienta práctica 4.2. ¿Cómo puedo comunicar eficazmente una evaluación?

2 Estrategias de comunicación para las partes interesadas

Para maximizar el impacto de los resultados, es necesario desarrollar **estrategias de comunicación** específicas que permitan llegar a los diferentes públicos interesados. Esto incluye:

- **Responsables políticos:** Presentaciones ejecutivas con resúmenes claros y gráficos que destaque los principales hallazgos y recomendaciones.
- **Ciudadanía:** Uso de formatos visuales y accesibles, como infografías, vídeos cortos y resúmenes en portales web.
- **Técnicos y personal especializado:** Informes detallados y sesiones técnicas que profundicen en los resultados y las metodologías empleadas.

Además, es recomendable habilitar canales bidireccionales, como correos electrónicos o foros virtuales, para recibir comentarios y promover el diálogo entre las partes interesadas.

3 Difusión de resultados y transparencia

Garantizar la transparencia requiere diseñar un sistema que permita a la ciudadanía y a las partes interesadas acceder fácilmente a la información relevante. Una buena práctica consiste en crear un espacio específico en el portal web del organismo promotor, donde se pueden consultar:

- Informes de **seguimientos y evaluación** actualizados.
- Principales **aportaciones de personas expertas**.
- Información sobre el **progreso del plan estratégico**.

El uso de un **lenguaje claro y sencillo** en este espacio asegura que toda la ciudadanía pueda comprender la información presentada. Además, se puede habilitar un correo electrónico o un formulario de contacto para recibir sugerencias y fomentar la participación activa en el desarrollo del plan.

4 Lecciones aprendidas y recomendaciones

Un aspecto crucial de la evaluación es documentar las lecciones aprendidas y generar recomendaciones que sirvan como insumos para mejorar futuras políticas públicas.

Este proceso debe incluir la **identificación de buenas prácticas, errores a evitar y factores de éxito**, asegurando que la experiencia adquirida se traduzca en acciones concretas y aplicables. Las recomendaciones deben estar vinculadas a los hallazgos y ser presentadas de manera priorizada, indicando su viabilidad y el impacto esperado.

7|

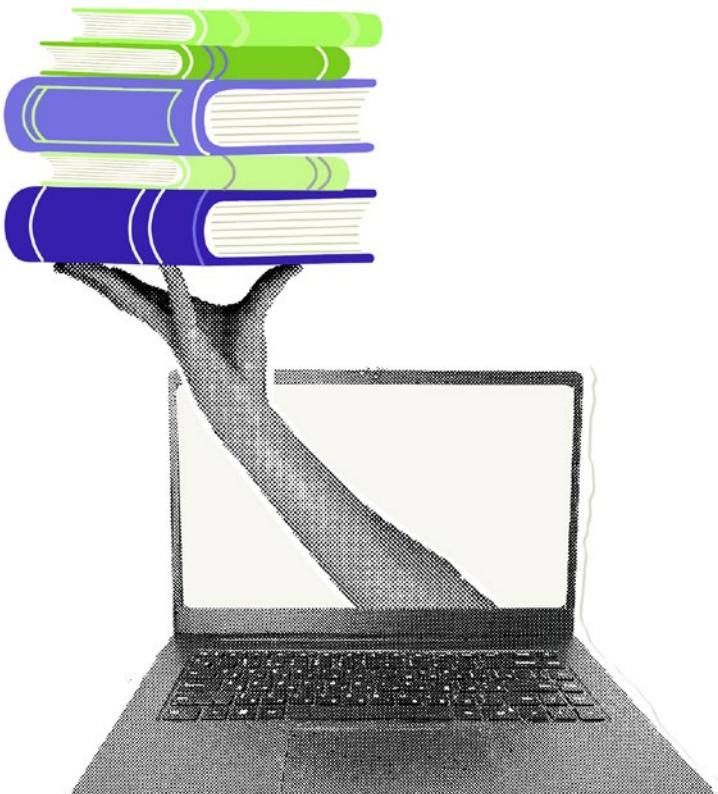
Visualización del sistema de seguimiento

Ilustración 6. Fases de un sistema de seguimiento



Fuente: Elaboración propia.

Referencias bibliográficas



- Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de Calidad de los Servicios (AEVAL). (2015). *Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas: Enfoque AEVAL.*
- Agencia Estatal de Evaluación de Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL). (2017). *Evaluación de impacto de las políticas públicas en España. Gobierno de España.*
- Allen, W. (2012). *Theory of change for planning and evaluation. Learning for Sustainability.*
- Cirera, A., & Vélez, C. (2000). *Guía para la evaluación de políticas públicas.* Sevilla: Instituto de Desarrollo Regional.
- CIVICUS Global Alliance. (2001). *Seguimiento y evaluación.*
- Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2013). *Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores.* México.
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2003). *Guía para Diseño, Construcción e Interpretación de Indicadores.* Bogotá: Dirección de coordinación y regulación del sistema nacional de información estadística.
- Departamento de Presidencia e Igualdad. (2024). *Plan Director de Evaluación.* de https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/assets/files/planes-programas/plan_director_de_evaluacion_a4.pdf
- Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2018). *Guía para la construcción y análisis de indicadores.* Colombia: Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas. de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/Guia_para_elaborar_Indicadores.pdf
- Diputación de Castelló. (s.f.). *Guía visual del proceso de elaboración de políticas públicas.* de https://transparencia.aragon.es/sites/default/files/documents/igs2018_guia_eval_politicas_publ.pdf
- Dirección de Innovación y Administración Electrónica, D. d. (2021). *Guía de evaluación de políticas públicas del Gobierno Vasco.* Vitoria-Gasteiz, Eusko Jaurlaritza-Gobierno Vasco.
- Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas Para el Desarrollo. (2007). *Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española.*
- Feinstein, O. (2013). *Evaluación pragmática de políticas públicas.*

Referencias bibliográficas

- Funnel, S., & Rogers, P. (2012). *Purposeful Program Theory: Effective Use of Logic Models and Theories of Change*. San Francisco: Jossey-Bass/Wiley.
- Gobierno de Canarias. (2020). *Guía para la evaluación de programas y políticas públicas*. de <https://www.gobiernodecanarias.net/intranet/documentos/Gu%C3%A3Da%20para%20la%20Evaluaci%C3%B3n%20de%20Programas%20y%20Pol%C3%ADticas%20P%C3%BAblicas.pdf>
- Gobierno de Navarra. (2006). *Ley Foral 21/2005, de 29 de diciembre, de evaluación de políticas públicas y de la calidad de los servicios públicos*. de <https://www.lexnavarra.navarra.es/detalle.asp?r=4650>
- Gobierno de Navarra. (2013). *Protocolo de Evaluabilidad de las políticas públicas en la Comunidad Foral de Navarra*.
- Gobierno de Navarra. (2023). *Estrategia Navarra Sostenible 2023. Guía de aplicación para responsables del diseño y evaluación de iniciativas públicas de Gobierno de Navarra en relación con la sostenibilidad de la Agenda 2030*. de https://gobiernoabierto.navarra.es/sites/default/files/guiaaplicacion_cas.pdf
- Ivàlua. (2017). *Guía práctica para la evaluación de políticas públicas*. Institut Català d'Avaluació de Politiques Públiques.
- Ivàlua. (2020). *Herramienta práctica 3.2. ¿Cómo puedo construir indicadores para una evaluación?*
- Junta de Andalucía. (2023). *Guía de Seguimiento para la evaluación de programas y proyectos de acción pública*.
- Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN). (2018). *Guía de Indicadores: Orientaciones básicas para su elaboración*. Costa Rica.
- Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD). (2002). *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results Based Management*. de <https://unsdg.un.org/sites/default/files/OECD-Glossary-of-Key-Terms-in-Evaluation-and-Results-based-Management-Terminology.pdf>
- Prado, M. C., Sarmiento, L. C., & Pun, J. E. (2014). *Manual para la evaluación y seguimiento de políticas públicas en el municipio de Popayán*. Popayán - Cauca.
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público. (2022). *Guía para el diseño de evaluación de políticas públicas*. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. de https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/dnfcg_guia_para_el_diseno_de_evaluacion_de_politicas_publicas.pdf
- Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional, Secretaría de Gestión y Empleo Público, Jefatura de Gabinete de Ministros. (2021). *Guía de planificación y seguimiento de gestión de políticas públicas*. Colección Fortalecimiento Institucional: Construyendo capacidades para un Estado presente. Buenos Aires: Subsecretaría de Fortalecimiento Institucional. de <https://www.argentina.gob.ar/jefatura/gestion-y-empleo-publico/fortalecimiento-institucional/>
- Vogel, I. (2012). *Review of the use of "Theory of Change" in international development*. Londres: Review Report, Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido.
- White, H. (2009). *Theory-Based Impact Evaluation: Principles and Practice*. Nueva Delhi: International Initiative for Impact Evaluation Working Paper No. 3, 3ie.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Glosario



Criterios SMART

Los criterios SMART son un marco utilizado para definir objetivos claros, específicos y alcanzables en procesos de seguimiento y evaluación. Cada letra corresponde a un atributo que debe cumplir un objetivo:

- S** **(Especifico):** El objetivo debe ser claro y detallado, evitando ambigüedades. Responde a preguntas como: ¿qué se quiere lograr?, ¿quién está involucrado?, ¿dónde ocurrirá?
- M** **(Medible):** Debe ser cuantificable o incluir indicadores que permitan evaluar el progreso y el logro.
- A** **(Alcanzable):** Tiene que ser realista, considerando los recursos disponibles y las limitaciones del entorno.
- R** **(Relevante):** Debe estar alineado con las prioridades y necesidades identificadas, asegurando su contribución a los objetivos generales.
- T** **(Temporal):** Tiene que incluir un marco de tiempo claro para su consecución.

Criterio CREMAS

Los criterios CREMA se utilizan para evaluar y diseñar políticas o intervenciones desde una perspectiva que prioriza su calidad y utilidad. Cada letra representa un principio fundamental (DNP, 2014):

- C** **(Claro):** Expresa de manera precisa e inequívoca el objeto de medición.
- R** **(Relevante):** Está relacionado directamente con el objetivo de medición.
- E** **(Económico):** Está disponible o es posible recolectar bajo un costo razonable.
- M** **(Medible):** Puede estimarse o validarse de manera independiente, o cualquiera puede verificarlo.
- A** **(Adecuado):** Cumple con una representatividad o base suficiente para medir o estimar la dimensión del objeto de medición.
- S** **(Sensible):** Captura los cambios en períodos cortos de tiempo.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Glosario

Indicadores

Un indicador es una variable que permite medir y evidenciar los cambios en una situación o condición a lo largo del tiempo. Funciona como una referencia para evaluar el grado de cumplimiento de un objetivo, la utilización de recursos, los efectos obtenidos o la calidad de una intervención. Todo indicador consta de una definición clara, un valor cuantificable y una unidad de medida. La selección de indicadores debe proporcionar una visión integral de las acciones implementadas, asegurando que sean fiables, verificables, relevantes, comprensibles, comparables en el tiempo y sensibles a los cambios.



Objetivos del programa o proyecto

Es el resultado esperado de una intervención pública, que puede manifestarse en términos físicos, financieros, institucionales, sociales, ambientales u otros ámbitos. Representa la contribución que el proyecto o programa busca generar en su entorno, orientando las acciones y recursos hacia un impacto específico y medible.



Resultados

Son los productos, efectos o impactos derivados de una intervención de política pública, ya sean intencionados o no, y con consecuencias positivas y/o negativas. Reflejan los cambios generados a corto, medio o largo plazo como consecuencia de la implementación de una acción o programa.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Ficha técnica de un indicador

Tabla 9. Ejemplo de ficha técnica de un indicador

Nombre del indicador

Definición	Descripción precisa del indicador, explicando qué mide y cómo está relacionado con los objetivos de la política pública evaluada.
Fórmula	Expresión matemática o procedimiento utilizado para calcular el indicador.
Fuente de información	Indicación de las bases de datos, registros administrativos, encuestas, u otras fuentes de donde se obtendrán los datos necesarios para calcular el indicador.
Periodicidad	Definir el periodo de cálculo del indicador (mensual, trimestral, anual, etc.).
Desagregación	Detallar las posibles desagregaciones del indicador, como género, edad, territorio, nivel socioeconómico u otras dimensiones relevantes para el análisis.
Tipos	Clasificación del indicador como absoluto, relativo, promedio, índice u otra categoría que describa la naturaleza del dato.
Interpretación	Indicación de cómo se debe entender el valor del indicador, incluyendo su relevancia para los objetivos de la política y el significado de posibles variaciones en su magnitud.
Observaciones	Espacio para añadir información complementaria, como limitaciones del indicador, advertencias sobre el uso de los datos, o aclaraciones específicas para su interpretación adecuada.

Ficha técnica de un indicador de proceso/realización

Tabla 10. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de proceso/realización

Número de actividades ejecutadas

Definición	Cantidad total de actividades implementadas en un programa en un periodo determinado.
Fórmula	Suma de actividades realizadas dentro del período de medición.
Fuente de información	Informes de gestión, registros administrativos.
Periodicidad	Trimestral/Semestral.
Desagregación	Tipo de actividad, ubicación geográfica.
Tipos	Indicador absoluto (expresa una cantidad total sin relación con otras variables).
Interpretación	Un número elevado sugiere un alto nivel de implementación, mientras que un número bajo podría indicar dificultades en la ejecución del programa.
Observaciones	Este indicador no mide la calidad ni el impacto de las actividades, solo su nivel de ejecución.

Fuente: Elaboración propia.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Ficha técnica de un indicador de resultado

Tabla 11. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de resultado

Tasa de finalización de formación

● Definición	Proporción de participantes que completaron un curso o capacitación respecto al total de personas inscritas.
● Fórmula	(Número de personas que completaron la formación / Total de inscritos) × 100.
● Fuente de información	Registros de asistencia y evaluaciones.
● Periodicidad	Anual.
● Desagregación	Género, edad, nivel educativo.
● Tipos	Indicador relativo (expresa una relación porcentual respecto a un total).
● Interpretación	Un valor alto indica que la formación es efectiva en términos de retención y finalización; un valor bajo sugiere posibles dificultades en la metodología o en la adecuación del contenido.
● Observaciones	No mide si la formación tuvo un impacto real en la empleabilidad o en la mejora de competencias.

Ficha técnica de un indicador de impacto

Tabla 12. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de impacto

Número de actividades ejecutadas

● Definición	Porcentaje de personas que han accedido a un empleo tras participar en un programa.
● Fórmula	(Número de personas empleadas / Número total de participantes) × 100.
● Fuente de información	Encuestas de seguimiento, registros administrativos.
● Periodicidad	Anual.
● Desagregación	Género, sector de empleo, edad.
● Tipos	Indicador relativo (muestra la proporción de éxito en términos de empleo).
● Interpretación	Un valor alto indica que la intervención contribuye a la empleabilidad; un valor bajo puede reflejar la necesidad de fortalecer la vinculación con el mercado laboral.
● Observaciones	Puede estar influenciado por factores externos como la situación económica o la demanda del mercado laboral.

Fuente: Elaboración propia.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Ficha técnica de un indicador de eficiencia

Tabla 13. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de eficiencia

Costo por usuario atendido

● Definición	Relación entre el presupuesto ejecutado y el número total de personas beneficiarias de una intervención.
● Fórmula	Presupuesto ejecutado / Número de beneficiarios atendidos.
● Fuente de información	Informes financieros, registros administrativos.
● Periodicidad	Anual.
● Desagregación	Tipo de intervención, región.
● Tipos	Indicador de promedio (expresa el costo medio por usuario).
● Interpretación	Un valor bajo sugiere una gestión eficiente de recursos, mientras que un costo elevado puede indicar problemas en la asignación o uso de fondos.
● Observaciones	No mide la efectividad o impacto de la intervención, solo su coste en relación con el número de beneficiarios.

Ficha técnica de un indicador de eficacia

Tabla 14. Ejemplo de ficha técnica de un indicador de eficacia

Grado de cumplimiento de metas anuales

● Definición	Proporción de metas cumplidas en un año respecto a las metas establecidas en el plan de acción.
● Fórmula	(Número de metas alcanzadas / Total de metas programadas) × 100.
● Fuente de información	Informes de evaluación y seguimiento.
● Periodicidad	Anual.
● Desagregación	Tipo de meta, ámbito de aplicación.
● Tipos	Indicador de índice (expresa el nivel de cumplimiento en una escala porcentual).
● Interpretación	Un valor alto indica una implementación exitosa, mientras que un porcentaje bajo puede sugerir problemas en planificación o ejecución.
● Observaciones	No necesariamente refleja la calidad de los resultados obtenidos, solo el grado de cumplimiento de lo planificado.

Fuente: Elaboración propia.

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

Tabla 15. Informes, guías y bases para consultar

Título	Autoría	Año
► Guía de Seguimiento para la evaluación de programas y proyectos de acción pública	Junta de Andalucía	2023
► Guía de Evaluación de Políticas Sociales	Observatorio de la Realidad Social de Navarra (Marta Zalba Ibero, Eva Jiménez Taracido y Susana Vélez Méndez)	2020
► Manual para el Diseño y Construcción de Indicadores	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL), México	2013
► Guía de Indicadores: Orientaciones Básicas para su Elaboración. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Costa Rica	Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), Costa Rica	2018
► Guía para el diseño de evaluación de políticas públicas	Secretaría de Evaluación Presupuestaria de Argentina	2022
Guía para la evaluación de programas y políticas públicas de discapacidad	Fundación ONCE y el CERMI	2013
► Guía para la construcción de Indicadores de Gestión	Departamento Administrativo de la Función Pública	2012
► El seguimiento y la evaluación de políticas públicas	Julián Bertranou	2019
► Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System	Jody Zall y Ray C.	2004
► El encargo y gestión de la evaluación	Ivàlua	2020
► Indicadores para la Evaluación	Ivàlua	2020
► Guía práctica para el diseño y la realización de evaluaciones de políticas públicas	Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas	2015
► Guía para el seguimiento y evaluación de políticas públicas	Alcaldía Mayor de Bogotá	s.f.
► Guía para construir el Sistema de Seguimiento y Evaluación de un proyecto de Intervención Social	Rosa Domínguez y Lorenzo Casellas	2011
► Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana	Generalitat Valenciana	s.f.
► Guía para el S&E de proyectos	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola	2002
► ¿Cómo diseñar metas e indicadores para el monitoreo y evaluación de políticas públicas?	Natalia Aquilino, Emiliano Arena, Mariángel Gutiérrez & Juan Manuel Scolari	2019
Manual de planificación, seguimiento y evaluación de los resultados de desarrollo	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD)	2009

Anexos: recursos, plantillas y herramientas prácticas

 Guía para el seguimiento y evaluación de políticas nacionales y planes del Sinaplan	Gobierno del Perú	2024
 Seguimiento y evaluación	Municipio de Itagüí	2023
 Manual para la evaluación y seguimiento de políticas públicas en el municipio de Popayán	Maria Cristina, Luis Carlos y Jorge Emilio	2014
 Seguimiento y evaluación de políticas y planes	Escuela Nacional de Administración Pública	2024
 Guía para el seguimiento y evaluación de proyectos financiados por la Generalitat Valenciana en el ámbito de la Cooperación al desarrollo	Generalitat Valenciana	2018
 Guía metodológica para el seguimiento y la evaluación a políticas públicas	Departamento Nacional de Planeación	2014
 Guía para la evaluación de políticas públicas	Ana Cirera León & Carmen Vélez Méndez	2000
 Manual de Gestión de Evaluaciones de la Cooperación Española	Dirección General de Planificación y Evaluación de Políticas para el Desarrollo y el Instituto de Desarrollo Regional	2007
 Plan Director de Evaluación	Dirección General de Planificación, Coordinación, Innovación y Evaluación de Políticas Públicas, Gobierno de Navarra	2023
 Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas	CEPAL	2005
 Evaluación de políticas públicas	Roberto Salcedo	2011
 Evaluación pragmática de políticas públicas	Osvaldo Feinstein	2006
 ¿Cómo puedo comunicar eficazmente una evaluación?	Ivàlua	2020
 Guía de Evaluación de Políticas Públicas del Gobierno Vasco	Gobierno Vasco	2021
 Guía visual del proceso de evaluación de políticas públicas	Gobierno Provisional Alicante	s.f.
 Guía de seguimiento a políticas públicas	Colombia. Departamento Nacional de Planeación	2023
 Guía de indicadores para el seguimiento y evaluación de la Agenda 2030	FAMSI, Fondo Andaluz de Municipios para la Solidaridad Internacional	2023
 El diseño del seguimiento de las políticas públicas	Diana Paola y Andrea Echavarría	2022

Fuente: Elaboración propia.

