

# Lineamientos

Metodológicos para la evaluación de  
Planes Estratégicos Institucionales,  
corte 2021

Secretaría Nacional  
de Planificación



República  
del Ecuador



**Gobierno**  
del Encuentro

Juntos  
lo logramos

## Tabla de Contenido

<b>1. Introducción</b>	<b>5</b>
<b>2. Objetivo de los lineamientos metodológicos</b>	<b>6</b>
<b>3. Marco Normativo</b>	<b>7</b>
<b>4. Lineamientos generales</b>	<b>9</b>
<b>5. Términos utilizados</b>	<b>10</b>
<b>6. Proceso de evaluación</b>	<b>11</b>
6.1. Programación de la evaluación	12
6.1.1. Identificación de responsables	12
6.1.2. Definición del objeto de evaluación	12
6.1.3. Definición de justificación	13
6.1.4. Mapeo y selección de actores involucrados en la implementación	13
6.2. Diseño metodológico de la evaluación	14
6.2.1. Objetivos de la Evaluación	14
6.2.2. Preguntas de la evaluación	15
6.2.3. Criterios de la evaluación	15
6.2.4. Alcance de la evaluación	15
6.2.5. Indicadores de la evaluación	16
6.2.6. Técnicas e instrumentos de levantamiento de información	16
6.2.7. Registro de fuentes de información	17
6.2.8. Matriz de Evaluación	17
6.2.9. Metodología de análisis de datos	19
6.3. Ejecución de la evaluación	25
6.3.1. Levantamiento de información	26
6.3.2. Análisis de información	27
6.3.3. Informe de resultados de la evaluación	28
6.4. Socialización de los resultados	29
6.5. Uso de resultados	30
<b>7. Referencias Bibliográficas</b>	<b>31</b>
<b>8. Anexos</b>	<b>32</b>

## Ilustraciones

<b>Ilustración No. 1:</b> Proceso de evaluación .....	11
<b>Ilustración No. 2:</b> Proceso de levantamiento de información .....	26
<b>Ilustración No. 3:</b> Contenido mínimo de informe de evaluación .....	29

## Tablas

<b>Tabla No. 1:</b> Responsables de la evaluación.....	12
<b>Tabla No. 2:</b> Actores de la evaluación .....	13
<b>Tabla No. 3:</b> Indicadores de evaluación.....	16
<b>Tabla No. 4:</b> Fuentes de información.....	17
<b>Tabla No. 5:</b> Matriz de Evaluación .....	18
<b>Tabla No. 6:</b> Niveles de semaforización .....	21
<b>Tabla No. 7:</b> Categorización de resultados.....	22
<b>Tabla No. 8:</b> Tabla de Resultados .....	24
<b>Tabla No. 9:</b> Semaforización de resultados .....	24
<b>Tabla No. 10:</b> Categorización de resultados.....	25
<b>Tabla No. 11:</b> Matriz de actividades generales para el levantamiento de información .....	27

## Siglas y Acrónimos

<b>Sigla</b>	<b>Descripción</b>
<b>CRE</b>	Constitución de la República del Ecuador
<b>COPLAFIP</b>	Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas
<b>DEPPP</b>	Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública
<b>GPR</b>	Gobierno Por Resultados
<b>SNSE</b>	Subsistema de Desarrollo de Planificación
<b>SNP</b>	Secretaría Nacional de Planificación
<b>PGE</b>	Presupuesto General del Estado
<b>SIPeIP</b>	Sistema Integrado de Planificación y Finanzas Públicas
<b>OEI</b>	Objetivo Estratégico Institucional

## 1. Introducción

El punto de partida de este documento es considerar a la evaluación como parte del proceso de gestión del ciclo de la política pública. Por lo tanto, se considera una herramienta básica para los gerentes y tomadores de decisiones. El funcionamiento de los programas públicos, la asignación de recursos, la efectividad de sus acciones, así como la generación de resultados y las razones que los justifican, son algunas de las preocupaciones que fomentaron el desarrollo y aplicación de evaluaciones alrededor de la gestión pública.

La implementación de la evaluación en Ecuador se dio a partir de la definición del marco normativo que se circunscribe en la Constitución de la República del Ecuador (2008) y en el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas y su Reglamento. Este cuerpo normativo, plantea la creación del Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación (SNSE), dirigido y coordinado por el ente rector de la planificación en el país.

En dicho marco, con el objeto de aportar en la institucionalización y fortalecimiento de los procesos de evaluación del sector público, La Secretaría Nacional de Planificación, ha desarrollado el presente documento orientador de la evaluación de los planes institucionales. De esta manera, se permite al responsable del Plan Estratégico Institucional, conocer el diseño metodológico de evaluación y aplicarlo de manera correcta. Así también, se permite normar el proceso de evaluación de dichos planes en las entidades que forman parte del Presupuesto General del Estado (PGE).

La estructura y contenido de los Planes Estratégicos Institucionales, al ser un instrumento del Sistema Nacional de Planificación Participativa, deben evidenciar una estrecha relación con los demás instrumentos de planificación de nivel superior, como los Planes Sectoriales y el Plan Nacional de Desarrollo. En ese sentido, la evaluación busca analizar el cumplimiento de las metas estratégicas planteadas a nivel institucional e identificar las razones asociadas al cumplimiento o incumplimiento de las mismas, en concordancia con los demás instrumentos del sistema.

## 2. Objetivo de los lineamientos metodológicos

El presente lineamiento tiene como objetivo normar el proceso de evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales y brindar al usuario final una guía detallada del proceso de evaluación de resultados para los Planes Estratégicos Institucionales.

### 3. Marco Normativo

Los procesos de Evaluación en el país se encuentran enmarcados de manera general en la Constitución de la República, el Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, y el Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas; este último determina como rector de la evaluación al ente rector de la planificación nacional.

#### Constitución de la República del Ecuador

La Constitución de la República del Ecuador establece a la planificación del desarrollo nacional como uno de los deberes primordiales del Estado, fijando un orden sistémico que garantice a los ciudadanos el efectivo goce de sus derechos. A continuación, se exponen los artículos de la Constitución relacionados al ciclo de la planificación:

- Art. 227. La administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.
- Art. 293. La formulación y la ejecución del Presupuesto General del Estado se sujetarán al Plan Nacional de Desarrollo (...).
- Art. 297. Todo programa financiado con recursos públicos tendrá objetivos, metas y un plazo predeterminado para ser evaluado, en el marco de lo establecido en el Plan Nacional de Desarrollo. Las instituciones y entidades que reciban o transfieran bienes o recursos públicos se someterán a las normas que las regulan y a los principios y procedimientos de transparencia, rendición de cuentas y control público.

#### El Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFIP)

Dentro de este cuerpo normativo se encuentran los siguientes artículos relacionados al ciclo de la planificación y los planes institucionales:

- Art. 17. Instructivos metodológicos. - La Secretaría Nacional de Planificación elaborará los instrumentos metodológicos para la formulación, monitoreo y evaluación de las políticas públicas nacionales y sectoriales.
- Art. 30. Generalidades. - La información para la planificación tendrá carácter oficial y público, deberá generarse y administrarse en función de las necesidades establecidas en los instrumentos de planificación definidos en este código.
- La Secretaría Nacional de Planificación establecerá los mecanismos, metodologías y procedimientos aplicables a la generación y administración de la información para la planificación, así como sus estándares de calidad y pertinencia.
- Art. 54. Planes institucionales. - Las instituciones sujetas al ámbito de este código, excluyendo los Gobiernos Autónomos Descentralizados, reportarán a la Secretaría Nacional de Planificación sus instrumentos de planificación institucionales, para verificar que las propuestas de acciones, programas y proyectos correspondan a las competencias institucionales y los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo.

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo definirá el instrumento de reporte. Mediante normativa técnica se establecerán las metodologías, procedimientos, plazos e instrumentos necesarios, que serán de obligatorio cumplimiento.

### Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas

Dentro de este cuerpo normativo se encuentran los siguientes artículos relacionados al ciclo de la planificación y los planes estratégicos institucionales:

- Art. 4. Los actores responsables de la formulación e implementación de la política pública deberán cumplir con el ciclo de la política pública en lo referente a la formulación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas.
- Art. 5. De los instrumentos de planificación.- La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, en su calidad de ente rector de la planificación nacional y el ordenamiento territorial, y como ente estratégico del país, emitirá directrices y normas para la formulación, articulación, coordinación y coherencia de los instrumentos de planificación y de ordenamiento territorial, de manera que se asegure la coordinación de las intervenciones planificadas del Estado en el territorio, así como la verificación de la articulación entre los diferentes sectores y niveles de gobierno. (...)
- Art. 54. Deberes y atribuciones. - La Secretaría Nacional de Planificación es el ente rector del Subsistema Nacional de Seguimiento y Evaluación y tendrá las siguientes atribuciones:
  - *Liderar el subsistema nacional de seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas para la consecución de los objetivos y metas del Plan Nacional de Desarrollo;*
  - *Planificar, dirigir y acompañar el diseño e implementación de metodologías para seguimiento y evaluación de las intervenciones públicas;*
  - *Normar todos los aspectos del subsistema;*
  - *Promover la rendición de cuentas y la transparencia; y;*
  - *Retroalimentar el proceso de la política pública y la toma de decisiones.*

A partir de las atribuciones establecidas en el Código Orgánico de Planificación y su Reglamento, la Secretaría Nacional de Planificación (SNP) cumple con la misión institucional de liderar, coordinar y articular el Subsistema de Seguimiento y Evaluación.

Adicionalmente, el Estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Secretaría Nacional de Planificación, establece como atribución de la Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública en el literal a) *“Elaborar y actualizar metodologías y/o lineamientos para la evaluación del Plan Nacional de Desarrollo, planes sectoriales, planes institucionales e instrumentos de planificación en el marco de los compromisos internacionales con alcance nacional; según lo establece la normativa vigente”* y en el literal e) *“Consolidar y analizar los informes de resultados de las evaluaciones de los planes sectoriales e institucionales;”*

## 4. Lineamientos generales

<b>Título:</b>	Lineamientos metodológicos para evaluación de Planes Estratégicos Institucionales
<b>Subtítulo:</b>	Diseño de evaluación de resultados
<b>Autor:</b>	Subsecretaría de Evaluación – Secretaría Nacional de Planificación
<b>Versión:</b>	1
<b>Objeto de lineamiento:</b>	Normar el proceso de evaluación de los Planes Institucionales
<b>Temporalidad de la evaluación:</b>	Anual Fecha de inicio (febrero) Fecha fin (abril)
<b>Entidades responsables de la evaluación:</b>	Entidades públicas que forman parte del Presupuesto General del Estado
<b>Insumos a utilizar por entidad responsable de evaluación:</b>	Información de la herramienta Gobierno Por Resultados (GPR), Sistema Integrado de Planificación y Finanzas Públicas (SIPeIP), anexos, entre otros definidos por el ente rector de la Planificación.

## 5. Términos utilizados

**Planes Institucionales:** Los planes institucionales son instrumentos de planificación y gestión. Dentro de estos, cada entidad del sector público, en el ámbito de sus competencias, identifica y establece las prioridades institucionales de corto y mediano plazo.

**Objetivo Estratégico Institucional (OEI):** describe los logros que la institución pretende alcanzar en un tiempo determinado, orientando los esfuerzos y recursos institucionales.

**Meta estratégica:** expresión concreta y cuantificable de los logros que se prevé alcanzar en un período determinado. Debe ser realista, alcanzable y establecerse en función de una línea base.

**Indicador:** elemento que permite monitorear el comportamiento o avance respecto al cumplimiento de los objetivos estratégicos en un momento determinado, evaluando la relación entre variables cualitativas y/o cuantitativas que permitan evidenciar los resultados obtenidos.

**Programa Presupuestario Institucional:** elemento programático que agrupa los recursos presupuestarios (permanentes y no permanentes) necesarios para la generación y provisión de bienes y/o servicios institucionales, orientados hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

**Análisis de clúster:** Técnica cuya idea básica es agrupar un conjunto de observaciones en un número dado de clusters o grupos.

## 6. Proceso de evaluación

En esta sección se establecen los pasos necesarios para llevar a cabo la evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales. Para ello, se plantea el proceso evaluativo a través de 5 fases organizadas de forma secuencial, las cuales son: programación, diseño, ejecución, comunicación de resultados y uso de resultados.

En la primera fase se aborda la programación de la evaluación. Esta busca responder cuestiones como: ¿Qué se va a evaluar?; ¿Quiénes participan en el proceso de evaluación? y; ¿En qué medida una política pública puede ser evaluada? Adicionalmente, es importante mencionar que para el presente documento la programación de la evaluación hace referencia a la preparación que se lleva a cabo para iniciar el proceso evaluativo.

La segunda fase está determinada por el diseño de la evaluación, la cual delimita el proceso evaluativo. De esta manera, se definirán elementos claves tales como: el alcance, objetivos, criterios, preguntas, fuentes de información, indicadores y metodología de análisis necesarios para llevar a cabo la evaluación.

La tercera fase corresponde a la ejecución de la evaluación, misma que presenta los elementos a considerar al momento de ejecutar una evaluación. Además, analiza la información en el marco de lo establecido en la fase de diseño, posibilita obtener resultados y, formular conclusiones y recomendaciones.

La cuarta fase aborda la comunicación de los resultados del informe de evaluación, los hallazgos, conclusiones y recomendaciones que se desprenden del proceso evaluativo. Finalmente, como última etapa se encuentra el uso de resultados, en este último apartado se analiza las recomendaciones de la evaluación e identifica los elementos de un plan de acción para que las entidades puedan aplicar, en caso de ser necesario.

El proceso planteado anteriormente, se resume en la Ilustración No. 2

**Ilustración No. 1: Proceso de evaluación**



**Elaboración:** Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

El proceso metodológico planteado permite evaluar los planes estratégicos institucionales incorporando información relacionada al cumplimiento de las metas, así como los proyectos de inversión asociados a ellas. El proceso evaluativo se desarrollará en el marco de estos elementos, considerando la información generada y disponible en cada institución. En este sentido, en términos operativos, la aplicación de cada fase de los lineamientos, dependerá de la información que cada institución haya generado en el marco de las variables analizadas.

## 6.1. Programación de la evaluación

En esta etapa se busca que las entidades responsables de la evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales organicen los insumos necesarios para programar la ejecución de la evaluación. En este sentido, es necesario que las entidades desarrollen el proceso evaluativo sobre los conceptos y herramientas facilitadas en el presente documento técnico.

Los temas a tratar en esta sección son los siguientes:

- Identificación de responsables.
- Definición del objeto de evaluación.
- Definición de la justificación.
- Mapeo y selección de actores de la evaluación.

### 6.1.1. Identificación de responsables

En el desarrollo de la evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales se establecerán dos equipos de trabajo. El Equipo Técnico, que se encargará de operatividad del proceso de evaluación desde el ámbito técnico y; el Equipo Directivo, que será el responsable de orientar a nivel estratégico el proceso de evaluación, así como la aprobación de los avances presentados por parte del equipo técnico.

Cada entidad deberá identificar los responsables específicos para su evaluación, para lo cual, se solicita utilizar como herramienta el Anexo No. 1. No obstante, se recomienda que en el equipo directivo se incorpore una autoridad con poder de decisión política. A continuación, la tabla No.1 presenta los delegados sugeridos por la Secretaría Nacional de Planificación (SNP), que pueden formar parte de los equipos de trabajo.

**Tabla No. 1:** Responsables de la evaluación

Equipo	Delegado
Directivo	Coordinador(a) / Subsecretario (a) de Planificación Director (a) de Planificación, Seguimiento y Evaluación. Asesores de despacho o delegado de la máxima autoridad con decisión política.
Técnico	Equipo técnico o delegado de la Dirección de Planificación, Seguimiento y Evaluación.

**Elaboración:** Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

### 6.1.2. Definición del objeto de evaluación

El objeto de la evaluación corresponde al accionar gubernamental que va a ser evaluado. Se incluyen políticas, planes, programas, proyectos, entre otros. Para el presente caso, se constituyen como objeto de evaluación **los Planes Estratégicos Institucionales**, a través de sus elementos constitutivos.

### 6.1.3. Definición de justificación

En esta sección las entidades deben presentar los motivos que justifican realizar la evaluación de Planes Estratégicos Institucionales, para esto las entidades se pueden plantear preguntas como: ¿por qué? o ¿para qué? se pretende realizar esta evaluación.

Por lo tanto, es preciso considerar a los actores que se encuentran directamente involucrados con la ejecución del Plan Estratégicos Institucional, porque son quienes podrán realizar la identificación de los motivos y justificaciones de manera puntual. Adicional, se puede mencionar el requerimiento realizado por parte de la Secretaría Nacional de Planificación, que se encuentra vinculado con la necesidad de mejorar procesos, revisar la alineación de los proyectos de inversión a los Objetivos Estratégicos Institucionales y generar información sobre los resultados de los Planes Estratégicos Institucionales, entre otros.

Adicional es importante mencionar que esta sección deberá ser desarrollada por cada institución responsable del proceso evaluativo directamente en el Informe de Evaluación del Plan Estratégico Institucional Anexo No. 7

### 6.1.4. Mapeo y selección de actores involucrados en la implementación

El mapeo y selección de actores permite identificar las partes interesadas que tienen relación con la implementación y articulación de los Planes Institucionales y que pueden ser instituciones públicas, organizaciones de la sociedad civil, academia, expertos, entre otros. En este marco, para la presente evaluación, las entidades deberán identificar todos los actores que intervienen en la evaluación. En este sentido, se recomienda utilizar la matriz del Anexo No. 2.

A continuación, se presentan los actores identificados por la Secretaría Nacional de Planificación a manera de ejemplo:

**Tabla No. 2:** Actores de la evaluación

Actor	Rol dentro la evaluación	Usos de los resultados de la evaluación	Observaciones
Secretaría Nacional de Planificación (SNP)	Coordinador del proceso de evaluación (normar el proceso). Acompañamiento técnico en la evaluación a las instituciones.	Retroalimentar la planificación y la política pública. Fortalecer el acompañamiento técnico en el ciclo de la planificación.	Máximas Autoridades / Equipos Técnicos.
Instituciones Responsables de los Planes Estratégicos Institucionales seleccionados	Responsables de la evaluación.	Decisiones correctivas y de mejora en la construcción de los Planes Institucionales / Participar en la difusión de resultados de la evaluación / Tomadores de decisión.	Entes responsables del cumplimiento de los Planes Institucionales y sus elementos constitutivos

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

Finalizando la fase de programación las entidades responsables de la evaluación deberán contar con los siguientes insumos:

- Matriz de responsables (Anexo No. 1)
- Matriz de actores de la evaluación (Anexo No. 2)

En el siguiente apartado, se presentará la segunda etapa de la evaluación, que corresponde al diseño.

## 6.2. Diseño metodológico de la evaluación

En la fase de diseño, se busca delimitar el proceso evaluativo donde se abordarán los elementos para su planificación y su posterior puesta en marcha; finalmente, se identifican los insumos que permitirán desarrollar esta fase. Los temas abordados en esta fase son los siguientes:

- Objetivos de la evaluación.
- Preguntas de la evaluación.
- Criterios de la evaluación.
- Alcance de la evaluación.
- Indicadores de la evaluación.
- Técnicas e instrumentos de levantamiento de la información.
- Registro de fuente de información.
- Matriz de evaluación.
- Modelo de evaluación.

### 6.2.1. Objetivos de la Evaluación

El objetivo de la evaluación proporciona el marco general sobre el cual se deberá desarrollar el proceso de evaluación, además integra las necesidades de información que debe brindar la evaluación, el qué y las motivaciones o el para qué se quiere evaluar. En este caso se quiere evaluar los Planes Estratégicos Institucionales a través de sus metas estratégicas institucionales, sus proyectos, indicadores, entre otros. En ese sentido, se establecen los siguientes objetivos generales y específicos para la evaluación, que deben tomar las instituciones:

#### Objetivo General de la evaluación:

Evaluar los Planes Estratégicos Institucionales para el fortalecimiento de la planificación institucional y brindar insumos pertinentes para la toma de decisiones.

#### Objetivos específicos de la evaluación:

- Determinar el porcentaje cumplimiento del Plan Estratégico Institucional a través de las metas estratégicas
- Determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.

- Determinar el cumplimiento físico de los proyectos de inversión institucionales alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- Determinar el cumplimiento presupuestario de los proyectos de inversión institucionales alineados a los objetivos estratégicos institucionales.
- Determinar los factores cualitativos centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados de los objetivos estratégicos institucionales.

### 6.2.2. Preguntas de la evaluación

Las preguntas de la evaluación se derivan de los objetivos. La evaluación debe enfocarse en dar respuesta a las preguntas de evaluación, ya que estas son la columna vertebral del diseño evaluativo. Para el presente ejercicio se plantean las siguientes preguntas orientadoras, mismas que deben ser respondidas por las Instituciones:

- ¿En qué medida se ha cumplido el Plan Estratégico Institucional?
- ¿En qué medida se han alcanzado los objetivos estratégicos institucionales planteados en los Planes Estratégicos Institucionales?
- ¿En qué medida se han ejecutado los proyectos de inversión planteados para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos?
- ¿En qué medida se han ejecutado los presupuestos de proyectos de inversión alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales?
- ¿Cuáles han sido los factores centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados de los Planes Estratégicos Institucionales?

### 6.2.3. Criterios de la evaluación

Considerando que los criterios de evaluación se conciben como parámetros para emitir un juicio valorativo acerca de una intervención pública y que estos deben guardar una relación lógica con los demás elementos de la evaluación, el criterio utilizado para la presente evaluación será el de “**Eficacia**”. Entendiéndose este criterio, como la medida en que se logran los objetivos de la intervención o política pública diseñados o planificados.

### 6.2.4. Alcance de la evaluación

El alcance de la evaluación consiste en delimitar o precisar el objeto a evaluar, para lo cual se debe considerar: población, ubicación geográfica, temporalidad del objeto a evaluar, tipo de evaluación y criterio de la misma. A continuación, se procede a definir el alcance para la evaluación de las instituciones responsables:

- **Población:** Instituciones del nivel Ejecutivo.
- **Unidad de Análisis:** Instituciones rectoras de los Planes Estratégicos Institucionales aprobados.
- **Geográfico:** Nivel Nacional.
- **Temporalidad:** Anual
- **Tipo de Evaluación:** Resultados
- **Criterio:** Eficacia

La evaluación de resultados, analiza el cumplimiento del Plan Estratégico Institucional, sus Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) a través de las metas estratégicas institucionales. Es decir, se realizará la valoración de lo que inicialmente se ha planificado versus lo alcanzado y permitirá conocer las principales acciones y limitaciones para su cumplimiento, adicionalmente, permitirá identificar la coherencia entre la ejecución de los proyectos de inversión y el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

### 6.2.5. Indicadores de la evaluación

Una vez identificado el objeto, desarrollado los objetivos, criterios y preguntas de evaluación, el siguiente paso corresponde a diseñar los indicadores que permitirán responder las preguntas de evaluación.

Es importante mencionar que, si bien se cuenta con indicadores que provienen de la formulación de los Planes Estratégicos Institucionales, en esta fase se construyen indicadores propios para la evaluación. Para lo cual se plantean los siguientes indicadores alineados a las preguntas de evaluación, que deben ser utilizados por las instituciones responsables de la evaluación:

**Tabla No. 3:** Indicadores de evaluación

Pregunta	Indicador
¿En qué medida se ha cumplido el Plan Estratégico Institucional?	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.
¿En qué medida se han alcanzado los objetivos estratégicos institucionales planteados en los Planes Estratégicos Institucionales?	Porcentaje de cumplimiento de OEI de los Planes Estratégicos Institucionales.
¿En qué medida se han ejecutado los proyectos de inversión planteados para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos??	Porcentaje de ejecución física de proyectos de inversión que aportan al cumplimiento de OEI.
¿En qué medida se han ejecutado los presupuestos de proyectos de inversión alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales?	Porcentaje de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión que aportan al cumplimiento de OEI.
¿Cuáles han sido los factores centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados de los Planes Estratégicos Institucionales?	Factores que incidieron en el desarrollo del plan estratégico Institucional.

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

### 6.2.6. Técnicas e instrumentos de levantamiento de información

En esta etapa se busca identificar los medios para la recolección de la información. Para propósitos de la presente evaluación se utilizarán las siguientes técnicas e instrumentos:

**Análisis documental:** Se utilizará esta técnica a través del análisis de la información que mantiene cada una de las unidades que aportan al cumplimiento de los Planes Estratégicos Institucionales.

**Registros administrativos:** Se utilizará la herramienta de Gobierno Por Resultados (GPR). En caso de no contar con esta herramienta, deberán utilizar la información reportada en el Sistema Integrado de Planificación e Inversión Pública (SIPeIP).

**Ficha de recopilación de información:** Son instrumentos que sirven para recopilar información cualitativa y van a ser aplicadas a los actores responsables de la implementación y ejecución de los Planes Estratégicos Institucionales o autoridades de nivel jerárquico superior que conozcan las acciones que se han ejecutado para el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales.

**Análisis de Texto:** El análisis de texto será aplicado una vez que se cuente con la ficha de recopilación de información, este análisis permite emitir un comentario crítico, ya que se debe realizar primero una lectura comprensiva de la información cualitativa recibida.

### 6.2.7. Registro de fuentes de información

Un aspecto importante en el proceso de evaluación consiste en identificar las fuentes de información de donde se obtendrán los datos necesarios para dar respuestas a las preguntas de evaluación planteadas. En ese sentido, el cuadro No. 4 describe las fuentes de información identificadas por la Secretaría Nacional de Planificación, pudiendo estas ser modificadas por las instituciones, como producto del análisis interno durante el proceso de evaluación.

**Tabla No. 4:** Fuentes de información

Tipo de información	Fuente de información	Tipo de fuente
Cuantitativa / Cualitativa	Registros Administrativos: Herramienta de Gobierno Por Resultado GPR / Planificación Estratégica Institucional / Sistemas de Planificación Internos, otros registros que cuente la institución.	Primaria
Cualitativa	Funcionarios de las instituciones seleccionadas en el levantamiento de los Planes Estratégicos Institucionales.	Primaria y Secundaria

**Elaboración:** Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

### 6.2.8. Matriz de Evaluación

La matriz de evaluación consolida de forma resumida los elementos desarrollados anteriormente. Su utilidad radica en que tiene la capacidad para presentar de un solo vistazo el diseño, la metodología y sobre todo la alineación que existe entre todos los elementos de la evaluación (objetivos, criterios, preguntas, indicadores, técnicas de recopilación de información, fuentes de información). Además, muestra de manera clara la relación lógica que debe existir entre los elementos antes mencionados y que dan la coherencia al proceso de evaluación.

Tabla No. 5: Matriz de Evaluación

Objetivos de Evaluación	Preguntas	Criterios de evaluación	Indicadores	Técnica de recolección (tipo de instrumento)	Fuente de información
<u>Objetivos Específicos:</u>  <b>Determinar el porcentaje cumplimiento del Plan Estratégico Institucional a través de las metas estratégicas.</b>	¿En qué medida se ha cumplido el Plan Estratégico Institucional?	Eficacia	Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional.	Análisis de Registros Administrativos, herramientas de seguimiento de Planes Institucionales externas/ internas.	Unidades de planificación de las instituciones del Plan Estratégico Institucional seleccionado.
<u>Objetivos Específicos:</u>  <b>Determinar el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales.</b>	¿En qué medida se han alcanzado los objetivos estratégicos institucionales planteados en los Planes Estratégico Institucionales?	Eficacia	Porcentaje de cumplimiento de OEI de los Planes Estratégicos Institucionales.	Análisis de Registros Administrativos, herramientas de seguimiento de Planes Estratégicos Institucionales externas/ internas.	Unidades de planificación de las instituciones del Plan Estratégico Institucional seleccionado.
<u>Objetivos Específicos:</u>  <b>Determinar el cumplimiento físico de los proyectos de inversión institucionales alineados a los objetivos estratégicos institucionales.</b>	¿En qué medida se han ejecutado los proyectos de inversión planteados para avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos?	Eficacia	Porcentaje de ejecución física de proyectos de inversión que aportan al cumplimiento de OEI.	Análisis de Registros Administrativos, herramientas de seguimiento de Planes Estratégicos Institucionales externas/ internas.	Herramienta de Gobierno Por Resultado GPR / Planificación Estratégica Institucional / Sistemas de Planificación Internos.
<u>Objetivos Específicos:</u>  <b>Determinar el cumplimiento presupuestario de los proyectos de inversión institucionales alineados a los objetivos estratégicos institucionales.</b>	¿En qué medida se han ejecutado los presupuestos de proyectos de inversión alineados a los Objetivos Estratégicos Institucionales?	Eficacia	Porcentaje de ejecución presupuestaria de proyectos de inversión que aportan al cumplimiento de OEI.	Análisis de Registros Administrativos, herramientas de seguimiento de Planes Estratégicos Institucionales externas/ internas.	Unidades de planificación de las instituciones del Plan Estratégico Institucional seleccionado.

Objetivos de Evaluación	Preguntas	Criterios de evaluación	Indicadores	Técnica de recolección (tipo de instrumento)	Fuente de información
<p><b>Objetivos Específicos:</b></p> <p><b>Determinar los factores cualitativos centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados de los objetivos estratégicos institucionales.</b></p>	¿Cuáles han sido los factores centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados de los Planes Estratégicos Institucionales?	Eficacia	Factores que incidieron en el desarrollo del plan estratégico Institucional.	Ficha e recopilación de información cualitativa.	Unidades de planificación de las instituciones del Plan Estratégico Institucional seleccionado.

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

### 6.2.9. Metodología de análisis de datos

En esta sección, se plantean las variables incluidas en el modelo de evaluación, la semaforización y categorización que utilizarán las entidades responsables de la evaluación.

#### a) Variables del modelo y fórmula de cálculo

La Secretaría Nacional de Planificación, define para el modelo propuesto las siguientes variables: 3 cuantitativas y 1 cualitativa:

- Cumplimiento del Plan Estratégico Institucional- Porcentaje
- Cumplimiento de Objetivo Estratégico Institucional (OEI)- Porcentaje.
- Ejecución de avance físico de los proyectos de inversión - Porcentaje.
- Ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión - Porcentaje.
- Factores centrales que inciden en el cumplimiento o incumplimiento de los resultados.

#### Estimación del nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales

La evaluación del cumplimiento del Plan Estratégico Institucional se realizará mediante el promedio de los resultados obtenidos en cada meta a la fecha de la evaluación, ejercicio que se realizará de la siguiente manera:

$$\text{Cumplimiento de Plan Institucional} = \frac{\sum \text{cumplimiento de metas}}{\text{Total de metas}}$$

### Estimación del nivel de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales

Los OEI describen los logros que la institución busca alcanzar en un tiempo determinado, orientando los esfuerzos y recursos institucionales al cumplimiento de su misión y visión, sus competencias y atribuciones, en concordancia con la planificación sectorial y/o nacional. En este sentido, el cumplimiento de los OEI se mide en relación con el grado de cumplimiento esperado, durante el periodo de evaluación.

Como primer paso, es necesario que las instituciones identifiquen la alineación de metas a los Objetivos Estratégicos Institucionales a los que estas se encuentran aportando. Una vez realizada esta identificación se debe tomar el porcentaje de cumplimiento de cada meta que se registra en las herramientas de GPR, o SIPeIP (módulo PAP). De este modo, al aplicar la fórmula que se detalla a continuación se podrá establecer el cumplimiento promedio de cada uno de los OEI:

$$\text{Cumplimiento de OEI} = \frac{\sum \text{cumplimiento de metas del Objetivo } n}{\text{Total de metas del Objetivo } n}$$

### Estimación del nivel de cumplimiento del avance físico de los proyectos de inversión

Se entiende por proyecto el conjunto de antecedentes, estudios y evaluaciones financieras y socioeconómicas que permiten tomar la decisión de realizar o no una inversión para la producción de obras, bienes o servicios destinados a satisfacer una determinada necesidad colectiva (Norma Técnica del Sistema Nacional de Planificación Participativa, 2021). Por lo tanto, la estimación del nivel de cumplimiento del avance físico de los proyectos de inversión hace referencia al grado de cumplimiento alcanzado versus lo programado durante el periodo de la evaluación. Esta variable permite identificar el nivel de ejecución del proyecto.

Bajo este contexto, es necesario que los proyectos de inversión planteados por la institución responsable de la evaluación se encuentren alineados a un OEI. En ese marco, para obtener el cálculo de avance físico de los proyectos se debe aplicar la siguiente fórmula a cada proyecto de inversión:

$$\text{Avance físico proyecto de inversión} = \frac{\text{Avance anual del proyecto}}{\text{Programación anual del proyecto}}$$

Con la información del porcentaje de cumplimiento físico de cada proyecto, se puede generar el cumplimiento promedio de los proyectos de inversión por cada OEI. Para el efecto, se deberá aplicar la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &\text{Cumplimiento físico de los proyectos OEI}_n \\ &= \frac{\sum \text{avance físico de los proyectos del Objetivo } n}{\text{Total de proyectos del Objetivo } n} \end{aligned}$$

### Estimación del nivel de cumplimiento del avance presupuestario de los proyectos de inversión

Se refiere a la identificación de la ejecución presupuestaria realizada en la ejecución del proyecto de inversión. La estimación del nivel de cumplimiento del avance presupuestario de los proyectos de inversión implica que cada entidad deberá conocer su ejecución presupuestaria, para lo cual deberán aplicar la siguiente fórmula:

$$Ejecución\ presupuestaria\ proyecto_n = \frac{Devengado}{Codificado}$$

Con la información de la ejecución presupuestaria de cada proyecto de inversión, se puede generar el cumplimiento promedio de los proyectos de inversión alineados a cada uno de los Objetivos Estratégicos Institucionales. En este sentido, el ejercicio se realizará de la siguiente manera:

$$Ejecución\ presupuestaria\ de\ los\ proyectos\ OEI_n = \frac{\sum\ ejecución\ presupuestaria\ de\ los\ proyectos\ del\ Objetivo\ n}{Total\ de\ proyectos\ del\ Objetivo\ n}$$

### Factores centrales que inciden en el cumplimiento o no de los resultados.

Esta variable hace referencia a la identificación de las principales acciones que incidieron positiva o negativamente en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales; así también, permitirá conocer las razones desde el punto de vista del ejecutor, de los resultados obtenidos de las variables analizadas.

#### b) SemafORIZACIÓN

La evaluación continúa con la semafORIZACIÓN del estado de objetivos estratégicos institucionales, ejecución física y ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión. Para ello se utilizan tres niveles de semafORIZACIÓN: 1) avance esperado; 2) avance parcial; y 3) avance menor al esperado como se establece en la tabla No.6.

La semafORIZACIÓN servirá para identificar de forma gráfica el nivel de cumplimiento, o estado de las variables analizadas dentro de cada institución.

**Tabla No. 6:** Niveles de semafORIZACIÓN

Cumplimiento	Semáforo
Porcentaje de cumplimiento mayor o igual a 85,00%.	Avance esperado 
Porcentaje de cumplimiento entre el 70,00% y el 84,99%	Avance parcial 
Porcentaje de cumplimiento menor que 70,00%.	Avance menor al esperado 

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

### c) Categorías de cumplimiento

Las categorías del nivel de cumplimiento se definen a partir de los valores que alcanza cada variable y la semaforización que adopte en función de los valores obtenidos. La categorización permitirá realizar un análisis de coherencia entre las tres variables planteadas. A partir de este análisis se pueden establecer tipologías de problemáticas de gestión generalizadas e identificar cuáles y cuantas instituciones se encuentran en una categoría particular, para a partir de esta información, plantear líneas de acción de mejora.

La lógica de construcción, y la definición de cada categoría se presenta la tabla No. 7

**Tabla No. 7:** Categorización de resultados

Objetivo Institucional	% Cumplimiento OEI	% de ejecución de proyectos	% Ejecución presupuestaria	CATEGORIZACIÓN
OEI (1)				C1: Existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución de los proyectos alineados al OEI.
OEI (1)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (1)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (1)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.
OEI (1)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.
OEI (.)				C1: Existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución de los proyectos alineados al OEI.
OEI (.)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (.)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (.)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.

Objetivo Institucional	% Cumplimiento OEI	% de ejecución de proyectos	% Ejecución presupuestaria	CATEGORIZACIÓN
OEI (.)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.
OEI (.)				C1: Existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución de los proyectos alineados al OEI.
OEI (.)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (.)				C3: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento de las tres variables analizadas.
OEI (.)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.
OEI (n)				C2: No existe coherencia entre el porcentaje de cumplimiento del OEI y la ejecución física y presupuestaria de los proyectos alineados al OEI.

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

A continuación, se presentarán los pasos para la aplicación del modelo propuesto.

#### d) Aplicación del modelo

Para iniciar la aplicación del modelo de evaluación propuesto, es necesario realizar los siguientes pasos:

**Paso 1:** Identificación de la alineación de metas estratégicas institucionales a Objetivos Estratégicos Institucionales.

**Paso 2:** Alineación de proyectos de inversión a Objetivos Estratégicos Institucionales.

**Paso 3:** Obtención del porcentaje de cumplimiento de cada meta que se registra en las herramientas de GPR o SIPeIP (Módulo PAP).

**Paso 4:** Aplicación de fórmulas, dónde se obtendrán los datos del porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional y OEI, ejecución física y presupuestaria de cada proyecto de inversión alineado a cada OEI. Una vez finalizados los pasos 1,2, 3 y 4 del ejercicio anterior, se obtendrá una tabla de resultados, como se presenta a continuación (ejemplo): (Ver Anexo No.4)

**Tabla No. 8:** Tabla de Resultados

OEI	% cumplimiento	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria
OEI 1	100%	80%	50%
OEI 2	80%	45%	60%
OEI 3	100%	75%	90%
OEI 4	100%	100%	100%
<b>Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional: 90%</b>			

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

**Paso 5:** Luego de completar la tabla de resultados, las entidades deberán semaforizar los resultados obtenidos de las variables (%cumplimiento OEI, %Ejecución física del proyecto de inversión y %Ejecución presupuestaria) haciendo referencia al ejemplo planteado en la tabla No.6 Las instituciones responsables de la evaluación tendrán la siguiente tabla de semaforización con los resultados obtenidos a manera de ejemplo (Ver Anexo No.5):

**Tabla No. 9:** Semaforización de resultados

OEI	% cumplimiento OEI	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria
OEI 1	●	●	●
OEI 2	●	●	●
OEI 3	●	●	●
OEI N	●	●	●

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

**Paso 6:** Luego de obtener la tabla de semaforización de resultados de las variables analizadas. Las entidades responsables de la evaluación procederán a la categorización de los resultados. Para esto, se utilizará la tabla No. 7 de categorías. Este ejercicio permite orientar las respuestas planteadas en la ficha de recopilación de información.

Una vez que las entidades responsables de la evaluación realicen la categorización, obtendrán la siguiente tabla que a manera de ejemplo se presenta a continuación (Ver Anexo No.6):

Tabla No. 10: Categorización de resultados

OEI	% cumplimiento OEI	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria	Categorización
OEI 1				C2
OEI 2				C2
OEI 3				C2
OEI N				C1

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

**Paso 7:** En base a la categoría obtenida, las entidades responsables de la evaluación deberán completar la ficha de recopilación de información cualitativa (Ver Anexo No.3), la cual permitirá fortalecer el proceso de evaluación y conocer las razones de los resultados obtenidos.

Las fichas deberán ser desarrolladas por cada institución responsable del reporte de cada OEI y debe ser remitida en formato editable y pdf (firmado por la Máxima Autoridad de la entidad) a la Secretaría Nacional de Planificación.

**Paso 8:** Una vez obtenidos los resultados de la evaluación así como la categorización de los OEI, las instituciones responsables de la evaluación deberán elaborar el informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional (Ver Anexo No. 7)

**Paso 9:** La Secretaría Nacional de Planificación una vez que reciba todos los informes de resultados de evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales, realizará un análisis multivariante.

Finalizando la fase de diseño de evaluación las entidades responsables de la evaluación deberán contar con los siguientes insumos:

- Matriz de evaluación.
- Tabla de resultados.
- Tabla Semaforización de resultados.
- Tabla de Categorización de resultados.
- Ficha de recopilación por cada OEI.

### 6.3. Ejecución de la evaluación

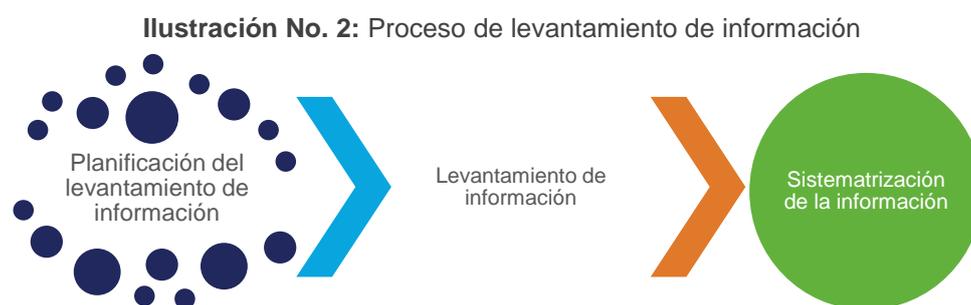
En esta fase del proceso se pone en implementación lo planificado en la fase de diseño de la evaluación. En este caso, la responsabilidad de la ejecución de la evaluación estará a cargo de cada institución de acuerdo a los lineamientos planteados, adicional las instituciones contarán con el acompañamiento técnico de la Secretaría Nacional de Planificación.

Los temas a tratar en esta sección son los siguientes:

- Levantamiento de información.
- Análisis de la información levantada.
- Informe de resultados de la evaluación.

### 6.3.1. Levantamiento de información

El levantamiento de información permite recabar los datos necesarios para la evaluación. Consiste en definir la metodología de levantamiento de información, para esto el equipo responsable de la evaluación debe seguir el siguiente proceso:



**Elaboración:** Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

El equipo encargado de la evaluación deberá definir la organización y las estrategias que se van a utilizar para poder levantar toda la información necesaria. Para esto, se sugiere que las entidades responsables de la evaluación analicen los recursos humanos, financieros, entre otros con los que cuentan. Adicional, deberán realizar un plan de trabajo, en el cual se debe plantear un cronograma con los responsables, tiempos de las actividades asignadas, entre otras.

Al ser una evaluación interna, se contará con los servidores públicos delegados de las diferentes unidades de la institución, quiénes estarán a cargo de receptor el material de levantamiento de información, revisar, organizar el mismo.

Finalmente, para terminar el proceso de levantamiento de información se debe sistematizar la información recolectada, proceso que es prioritario para continuar con la evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales. Se entiende como sistematización al ingreso de datos o información recolectada en los medios que se hayan definido a la interna, o los formatos enviados por la Secretaría Nacional de Planificación.

El equipo técnico, como responsable de la evaluación, organizará y desarrollará el levantamiento de las actividades que conlleven el levantamiento de información. A continuación, se describen de forma general y a manera de ejemplo, algunas de las principales actividades identificadas.

**Tabla No. 11:** Matriz de actividades generales para el levantamiento de información

Principales actividades
Actividades preparatorias:
Revisión y familiarización de los instrumentos y técnicas de recolección de datos
Coordinar con los informantes internos para garantizar disponibilidad de información
Capacitar al personal que levantará y compilará los datos
Organizar bases de datos y repositorios de información
Durante el levantamiento:
Revisión documental
Revisión de bases de datos y aplicativos informáticos
Aplicación de instrumentos de recopilación de información.
Organización y sistematización de la información

**Elaboración:** Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

Una vez terminado el levantamiento de la información, se debe continuar con el análisis de información, mismo que se presenta en el siguiente apartado.

### 6.3.2. Análisis de información

#### Entidades responsables de la evaluación:

La información levantada y sistematizada por cada una de las instituciones debe ser analizada en el marco de los objetivos y preguntas planteadas en la etapa de diseño. A través del análisis se organiza y construyen las conclusiones y recomendaciones de la evaluación.

Tomando como referencia el diseño propuesto, se plantea que las entidades responsables de la evaluación de los Planes Institucionales utilicen los siguientes tipos de análisis:

**Inducción analítica:** examina el conjunto de datos como un todo; es decir, vincula los distintos tipos de datos, en los cuales se determinan el mayor número posible de conexiones o tendencias como resultado del análisis de datos recopilados por diversas técnicas (Guía de Evaluación de Políticas Públicas, Ecuador, 2021, pág. 89).

**Análisis descriptivo:** permite describir un conjunto de datos sin llegar a conclusiones o generalizaciones con respecto a un grupo mayor. Implica calcular las medidas simples de composición y distribución de variables, ejemplo: análisis de variables categóricas y cuantitativas a partir de la frecuencia, porcentajes, media, mediana, moda, desviación estándar o comparación de medias. (Guía de Evaluación de Políticas Públicas Ecuador, 2021, pág. 87).

**Secretaría Nacional de planificación:**

Con los resultados de las evaluaciones de las instituciones, la Secretaría Nacional de Planificación procederá a realizar un análisis de la información, en función de determinar de forma agregada el estado de las instituciones en relación con el cumplimiento de los objetivos y el comportamiento de las variables analizadas. Para esto, se utilizará el análisis multivariante.

**Análisis multivariante:** El análisis de datos multivariantes tienen por objeto el estudio estadístico de varias variables medidas en elementos de una población, cuyos objetivos son:

- Agrupar el conjunto de variables en nuevos grupos construidas como transformaciones de las originales, con la mínima pérdida de información.
- Encontrar grupos en datos existentes.
- Clasificar nuevas observaciones en grupos definidos.
- Relacionar dos conjuntos de variables o más variables.

Bajo lo expuesto, el ente rector de la Planificación aplicará esta técnica una vez se reciban los informes de evaluación de las entidades responsables de los Planes Estratégicos Institucionales; a través del análisis de clúster jerárquico se obtendrá un dendograma<sup>1</sup>, que es un gráfico que ilustra cómo se van haciendo las subdivisiones o los agrupamientos, etapa a etapa, lo cual facilita la lectura e interpretación de los datos y permitirán orientar de mejor manera la asistencia técnica por parte de la SNP.

Estas herramientas de análisis se incorporan en la propuesta de evaluación, ya que sus estructuras analíticas responden al tipo de evaluación planteado. No obstante, de considerarse necesario, se pueden incorporar otro tipo de análisis, dependiendo de la complejidad de las relaciones o significancias que se necesite establecer.

**6.3.3. Informe de resultados de la evaluación**

Finalmente, la fase de ejecución de la evaluación de los Planes Estratégicos Institucionales para las instituciones concluye con la elaboración del informe de evaluación, el cual debe contener: la metodología utilizada, explicación de los análisis realizados, resultados obtenidos en respuesta a los objetivos y preguntas de evaluación, conclusiones y recomendaciones. La ilustración No.4, recoge el contenido básico del informe de evaluación.

---

<sup>1</sup> Es un diagrama que muestra las distancias de atributos entre cada par de clases fusionadas de manera secuencial.

**Ilustración No. 3:** Contenido mínimo de informe de evaluación

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022

Adicional, se adjunta el Anexo No.7 donde se establece el formato del informe de evaluación, mismo que deberá ser presentado a la SNP por las entidades responsables de la evaluación en los tiempos establecidos.

Una vez que las entidades responsables de la evaluación culminen su proceso, la SNP realizará un análisis estratégico y consolidado de todas las instituciones, basado en los análisis mencionados anteriormente y serán plasmados en un informe a cargo de la SNP.

Finalizando la fase de ejecución de evaluación las entidades responsables de la evaluación deberán contar con los siguientes insumos:

- Plan de trabajo.
- Cronograma de trabajo.
- Informe de resultados de la evaluación.

#### 6.4. Socialización de los resultados

Una vez que las instituciones culminen su proceso evaluativo, deberán socializar los resultados al interior de sus instituciones.

Adicionalmente, la Secretaría Nacional de Planificación, una vez que se cuente con el informe consolidado de los resultados de la evaluación de todas las instituciones, podrá emitir las principales alertas, hallazgos y recomendaciones de la evaluación, que

posteriormente serán socializados a las diferentes áreas de la Secretaría Nacional de Planificación y a las entidades responsables de la evaluación, con el fin de retroalimentar y mejorar la formulación e implementación de la política pública implementada.

En este sentido, se proponen los siguientes mecanismos de socialización que pueden ser utilizados por las entidades responsables de la evaluación:

- Publicación de los resultados de la evaluación en la página web de las instituciones.
- Envío del informe a los gabinetes sectoriales correspondientes.
- Realización de eventos virtuales y/o presenciales de socialización interna de los resultados en cada institución.
- Dependiendo del tipo de institución y sus condiciones, se recomienda realizar socialización de los resultados con la población objetivo de sus productos o servicios.

## **6.5. Uso de resultados**

Esta fase se considera la razón de ser de todo proceso evaluativo. Permite dar uso a los resultados obtenidos y a las recomendaciones desarrolladas a partir de la evaluación. Desde la perspectiva política, permite a los tomadores de decisiones reorientar las acciones estratégicas, la rendición de cuentas y la movilización de recursos. Desde la dimensión técnica, posibilita la mejora de los procesos institucionales de gestión y los mecanismos de coordinación interna. En ese sentido las instituciones deberán determinar acciones que se realizarán al interior de las mismas a través de la aplicación de las recomendaciones, con la finalidad de fortalecer la planificación institucional.

## 7. Referencias Bibliográficas

Álvarez-Gayou, J.L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Marín Diazaraque, Juan Manuel. *Análisis de Clúster y Multidimensional Scaling*. Mideplan. (2017). *Manual de Evaluación para Intervenciones Públicas*. San José, Costa Rica.

Milburn, J. B. (2010). *Monitoreo y Evaluación de Proyectos*. Medellín, Colombia.  
Peña, Daniel. (2002). *Análisis de datos Multivariantes*.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Norma Técnica Del Sistema Nacional de Planificación Participativa*. Quito, Ecuador.

Secretaría Nacional de Planificación. (2021). *Guía de Evaluación de Políticas Públicas*. Quito, Ecuador.

## 8. Anexos

**Anexo No. 1:** Responsables de la Evaluación

RESPONSABLES DE LA EVALUACIÓN				
Equipo	Entidad	Delegado/a	Rol	
1. EQUIPO DIRECTIVO			Revisión y validación de productos de la evaluación	Aprobación de: Diseño metodológico de la evaluación Informe final de la evaluación. Informe ejecutivo de evaluación
			Socialización de resultados	Comunicación y enlace con autoridades políticas. Promover el uso de los resultados de evaluación. Coordinación de actividades necesarias para la elaboración del Plan de acción.
2. EQUIPO TÉCNICO			Diseño metodológico de la evaluación	Informe que contenga: objeto, objetivos, alcance, preguntas, indicadores, técnicas del levantamiento de información cualitativa y cuantitativa, definición de la unidad de análisis, descripción de los instrumentos, descripción de fuentes de datos disponibles y matriz de evaluación (opcional).



**Anexo No. 2:** Identificación de Actores

					Ciclo de la Planificación				Tipo de uso de los resultados de la evaluación	Importancia e Interés	
Ámbito de Actuación	Institución				Planificaci	Ejecución	Seguimien	Evaluación		Importancia	Interés (+ o -)
Actores Políticos											
Ejecutores											
Población Grupo meta de la intervención											

**Anexo No.3:** Ficha de recopilación de información cualitativa**Instrucciones de registro de información cualitativa de cumplimiento de OEI**

La presente herramienta tiene por finalidad registrar las acciones y limitaciones que han incidido en el cumplimiento o incumplimiento de los Objetivos Estratégicos Institucionales (OEI) del Plan Estratégico Institucional. En este sentido, las instituciones responsables, deberán llenar un reporte por OEI. A continuación, se detallan las definiciones correspondientes a cada campo de la ficha:

**Información General del OEI:**

- 1) **Institución responsable del Plan Estratégico Institucional:** Registrar el nombre de la institución a cargo del Plan Estratégico Institucional.
- 2) **Gabinete Sectorial:** Registrar el Gabinete sectorial del cual forma parte la institución.
- 3) **Número del OEI:** Registrar el "Número del OEI" que se registran en la herramienta de GPR o SIPeIP, en caso de contar con el número dejar vacío el campo.
- 4) **Nombre del OEI:** Registrar el nombre del OEI a cargo de la entidad.
- 5) **Número de metas estratégicas alineadas al OEI:** Registrar el número de metas estratégicas institucionales alineadas a cada uno de los OEI que tenga la institución, información que deberá ser insumida de la herramienta GPR o SIPeIP (módulo PAP).
- 6) **Número de proyectos alineados al OEI:** Registrar el número de proyectos alineados a cada uno de los OEI que tenga la institución, información que será remitida por la Secretaría Nacional de Planificación.

**Acciones estratégicas implementadas en el 2021 para el cumplimiento de los OEI:**

- 7) **Descripción de la acción:** Registre o describa la acción estratégica implementada.
- 8) **Tipo de Acción:** Seleccione el tipo de acción implementada para el cumplimiento, del listado de acciones desplegadas como por ejemplo: normativa, acceso a financiamiento, incentivos tributarios, etc.
- 9) **Nivel de Importancia:** Seleccione el grado de importancia de la acción estratégica implementada para incidir en el cumplimiento del OEI, de las siguientes opciones: indispensable, muy importante, importante, no muy importante.
- 10) **Fecha de la implementación de la acción:** Registre la fecha en la que fue implementada la acción estratégica.
- 11) **Resultados Obtenidos:** Registre o describa los resultados cualitativo y/o cuantitativos alcanzados con la acción estratégica implementada, como por ejemplo, número de beneficiarios, incremento de productividad, número de hectáreas, entre otras.

**Limitaciones o dificultades en el 2021 para el cumplimiento del OEI:**

- 12) **Tipo de Limitación:** Seleccione el tipo de limitación para el cumplimiento, del listado de limitaciones en el menú desplegable, como por ejemplo: normativa, mercados, pandemia covid19, etc.
- 13) **Nivel de importancia:** Seleccione el grado de importancia de la limitación para el cumplimiento del OEI, de las siguientes opciones: indispensable, muy importante, importante, no muy importante.
- 14) **Descripción de la limitación:** Registre o describa la limitación o dificultad.
- 15) **Efectos o consecuencias de la limitación:** Registre las consecuencias de la limitación o dificultad para el cumplimiento del OEI.
- 16) **¿Cómo gestionar o resolver la limitación o dificultad?:** Señale la solución para gestionar la dificultad o limitación anotada.

**Firmas de responsabilidad:**

En esta sección, las máximas autoridades de la entidad serán los encargados de firmar las fichas, mismas que deberán contar con la aprobación y suscripción del Coordinador (a)/ Subsecretario (a) de Planificación o responsable de la evaluación que se considere pertinente.

## Anexo para categoría 1

 <b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CORTE 2021</b> <b>FICHA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA POR OEI</b>					
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL OEI</b>					
1) Institución responsable del Plan Estratégico Institucional	2) Gabinete Sectorial	3) Número del OEI	4) Nombre del OEI	5) Número de metas estratégicas alineadas al OEI	6) Número de proyectos alineados al OEI
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS EN EL 2021 PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OEI (registrar mínimo 3 acciones)</b>					
No	7) Descripción de la Acción	8) Tipo de Acción	9) Nivel de Importancia	10) Fecha de implementación de la acción	11) Resultados Obtenidos (beneficiarios, personas, créditos, atenciones, hectáreas, etc.)
1					
2					
3					
4					
5					
<b>LIMITACIONES O DIFICULTADES EN EL 2021 PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OEI (registrar mínimo 3 limitaciones)</b>					
No	12) Tipo de Limitación	13) Nivel de Importancia	14) Descripción de la Limitación	15) Efectos o consecuencias de la Limitación	16) ¿Cómo gestionar o resolver la limitación o dificultad?
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Firmas de Responsabilidad</b>					
Cargo: Director(a)			Cargo: Subsecretario(a)/Coordinador(a)		

## Anexo para categorías 2 y 3

 <b>PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL CORTE 2021</b> <b>FICHA DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN CUALITATIVA POR OEI</b>					
<b>INFORMACIÓN GENERAL DEL OEI</b>					
1) Institución responsable del Plan Estratégico Institucional	2) Gabinete Sectorial	3) Número del OEI	4) Nombre del OEI	5) Número de metas estratégicas alineadas al OEI	6) Número de proyectos alineados al OEI
<b>INFORMACIÓN DE LA CATEGORIZACIÓN</b>					
7) ¿El/los proyecto (s) de inversión planteado (s) aporta (n) al cumplimiento del OEI? (SI, continuar a la pregunta No.8; NO continuar a la pregunta No.9)					
SI					
8) SI: ¿Cuál es el aporte del /los proyectos de inversión planteados?					
9) NO: ¿A qué elemento de la planificación institucional aporta el /los proyecto (s) de inversión planteado (s)?					
Adicional a la información anterior, se solicita completar la siguiente sección con el fin de identificar acciones y limitaciones relacionadas al cumplimiento del OEI					
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS IMPLEMENTADAS EN EL 2021 PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OEI (registrar mínimo 3 acciones)</b>					
No	10) Descripción de la Acción	11) Tipo de Acción	13) Nivel de Importancia	14) Fecha de implementación de la acción	15) Resultados Obtenidos (beneficiarios, personas, créditos, atenciones, hectáreas, etc.)
1					
2					
3					
4					
5					
<b>LIMITACIONES O DIFICULTADES EN EL 2021 PARA EL CUMPLIMIENTO DEL OEI (registrar mínimo 3 limitaciones)</b>					
No	16) Tipo de Limitación	17) Nivel de Importancia	18) Descripción de la Limitación	19) Efectos o consecuencias de la Limitación	20) ¿Cómo gestionar o resolver la limitación o dificultad?
1					
2					
3					
4					
5					
<b>Firmas de Responsabilidad</b>					
Cargo: Director(a)			Cargo: Subsecretario(a)/Coordinador(a)		

**Anexo No. 4:** Tabla de resultados por OEI

OEI 1	% cumplimiento	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria
OEI 1			
OEI 2			
OEI 3			
OEI 4			
<b>Porcentaje de cumplimiento del Plan Estratégico Institucional:</b>			

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

**Anexo No. 5:** Tabla de semaforización de resultados

OEI	% cumplimiento OEI	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria
OEI 1			
OEI 2			
OEI 3			
OEI N			

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

**Anexo No. 6:** Categorización de resultados

OEI	% cumplimiento OEI	% Ejecución física	% Ejecución presupuestaria	Categorización
OEI 1				
OEI 2				
OEI 3				
OEI N				

Elaboración: Secretaría Nacional de Planificación, 2022.

## Anexo No.7: Informe de evaluación del Plan Estratégico Institucional

**Contenido**

<b>Siglas o Acrónimos</b> .....	<b>4</b>
<b>1. Introducción</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Definiciones</b> .....	<b>4</b>
<b>3. Marco Normativo</b> .....	<b>5</b>
<b>4. Proceso de evaluación</b> .....	<b>6</b>
4.1 Programación de la evaluación .....	7
4.1.1 Identificación de responsables .....	7
4.1.2 Definición de objeto de evaluación .....	7
4.1.3 Definición de la justificación .....	7
4.1.4 Mapeo y selección de actores de la evaluación .....	7
4.2 Diseño de la evaluación .....	7
4.2.1 Objetivos de la evaluación .....	8
4.2.2 Preguntas de la evaluación .....	8
4.2.3 Criterios de la evaluación .....	8
4.2.4 Alcance de la evaluación .....	8
4.2.5 Indicadores de la evaluación .....	9
4.2.6 Técnicas e instrumentos de levantamiento de la información .....	9
4.2.7 Registro de fuentes de información .....	10
4.2.8 Matriz de evaluación .....	10
4.2.9 Modelo de evaluación .....	10
4.3 Ejecución de la evaluación .....	14
4.3.1 Levantamiento de información .....	14
<b>5. Resultados de la evaluación</b> .....	<b>14</b>
<b>6. Conclusiones</b> .....	<b>16</b>
<b>7. Socialización de los resultados</b> .....	<b>16</b>
<b>8. Uso de los resultados</b> .....	<b>16</b>

Dirección: Av. Patria y Av. 12 de Octubre. Código postal: 170525 / Quito Ecuador  
Teléfono: 593-2-3978900 - [www.planificacion.gob.ec](http://www.planificacion.gob.ec)



**Firmas de responsabilidad**

	<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Firma</b>
<b>Elaborado por:</b>	Eco. Joselyn Corrales	Analista Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública	
<b>Elaborado por:</b>	Mgs. Julio Olivo	Especialista Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública	
<b>Revisado por:</b>	Mgs. Samuel Pilco	Director Dirección de Evaluación a la Planificación y Política Pública	
<b>Aprobado por:</b>	Eco. Gianna Aguirre	Subsecretaria de Evaluación	



@PlanificacionEc



@PlanificacionEc



@PlanificacionEc

## Secretaría Nacional de Planificación



República  
del Ecuador



Juntos  
lo logramos