

GUÍA METODOLÓGICA

Diseño y formulación de programas presupuestarios

Dirección General de Presupuesto
Subsecretaría de Estado de Administración Financiera



TETĀ VIRU
MOHENDAPY
MOTENONDEHA
MINISTERIO DE
HACIENDA



PpR
Presupuesto
por Resultados

*Paraguay
de la gente*

Ministro de Hacienda

Benigno López

Viceministro de la Subsecretaría de Estado de Administración Financiera

Oscar Llamosas

Directora General de Presupuesto

Teodora Recalde de Spinzi

Equipo Técnico

Montserrat Díaz, Lorena Arias, Hilda Benítez, Amada Silguero, Elba Mencia, Dora Ocampos, Dora Ferreira, Rosa Coronel, Mabel Bolaños, Alicia Moyano, Jorge Fernández, Derlys Martínez, Cristal Rivas, Jorge Paredes, Flavia Ayala.

Equipo Operativo y Edición

Elvira Pereira, Katherine Viveros, Elva Espínola, Cristina Pereira, Karen Torres, Lilian Collante, Benjamín Benítez, Fiorella Bazán, Fanny González, Angélica Villalba, Silvio Yegros.

Grupo de Trabajo

Laura Colman, Sonia Cuevas, Juan Díaz, Carolina Hidalgo, Aidé Fonseca, Leticia Gonzalez, Carmen Frutos, Patricia Ortiz, Eduardo Peña, Juan Orihuela, Juan Dupont, Neide Barrios, Luis Jacquet, Fernando Amarilla, Jacqueline Storm, Alcides Gavilán, Blanca Guerrero, Rosa Vega, Hugo Vázquez, Letizia Casasnovas, Oscar Matto, Olga Calmejane, Giuseppe Musmecí, Jorge Chamorro, Ismael Barreto, Natalia Rodríguez, Wilson Caballero, Julio Trinidad, Verónica Rojas, Jose Cabrera, Yolanda González.

Consultores y Colaboradores

José Ospina, Anabella Osorio, Bruno Giussani, Mauricio García

Agradecimientos

A la Unión Europea por su asistencia y colaboración, a la CoPLAC-GpRD (Comunidad de Profesionales y Expertos en Latinoamérica y el Caribe en Gestión para Resultados en el Desarrollo) por su apoyo en el intercambio de conocimientos y a Países de América Latina y el Caribe como Perú, Chile, Uruguay, México, Costa Rica, República Dominicana, Guatemala y Colombia, cuyas publicaciones y experiencias sirvieron de insumo para la elaboración de la presente guía. A la Secretaría Técnica de Planificación de la Presidencia de la República y a la Sra. Flora Rojas por su apoyo en la revisión de la guía.

El presente documento fue impulsado por la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda de Paraguay, bajo la asistencia técnica y cooperación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Copyright © Dirección General de Presupuesto, Subsecretaría de Estado de Administración Financiera, Ministerio de Hacienda

El contenido de este material puede ser reproducido siempre y cuando se mencione la fuente.

Primera Edición, diciembre 2018

Para mayor información o para la obtención de ésta y otras publicaciones dirigirse a:

Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda: Chile 252 - Asunción - Paraguay

Teléfono: +595-21 440-010 al 17

E-mail: dgp@hacienda.gov.py

Web Site: www.hacienda.gov.py

La presente publicación ha sido elaborada con la asistencia de la Unión Europea y del Banco Interamericano de Desarrollo. El contenido de la misma es responsabilidad exclusiva de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda, y en ningún caso debe considerarse que refleja los puntos de vista de la Unión Europea o del Banco Interamericano de Desarrollo.

ÍNDICE

Acrónimos	5
Introducción	6
I. Generalidades de la Guía	7
1.1. Objetivo.	7
1.2. Ámbito y alcance de aplicación de la guía.	7
1.3. Estructura de la guía metodológica	7
II. Consideraciones para el Diseño de Programas Presupuestarios.....	10
2.1. Formación de Equipos de Trabajo Institucional	10
2.1.1. Designación de Equipos	10
2.1.2. Programación del proceso	10
2.1.3. Desarrollo y organización del proceso.....	10
2.1.4. Presentación de la nueva estructura presupuestaria diseñada, para su aprobación	11
2.1.5. Comunicación constante y toma de decisiones oportuna.....	11
2.2. Consideraciones Generales sobre la Estructura Programática	11
2.2.1. Nivel de Estructura Programática Presupuestaria	11
2.2.2. Clasificación de Programas Presupuestarios.....	12
2.2.3. Consideración General Metodológica.....	12
III. Diseño y Formulación de Programas Presupuestarios.....	15
3.1. Fase I. Diseño de programas presupuestarios.	15
Preparación para el diseño de programas presupuestarios	15
Etapa 1 Diagnóstico	15
<i>Paso 1: Identificación del ámbito de gestión institucional y su vinculación a la planificación de largo plazo.</i>	15
<i>Paso 2: Identificación y análisis de la problemática</i>	16
Etapa 2 Identificación de Programas Presupuestarios	17
3.1.2 Diseño de Programas Centrales y definición de las Partidas no asignables a programas. 17	
<i>Paso 1: Programa Central</i>	17
<i>Paso 2: Programas de Partidas no Asignables</i>	18
<i>Paso 3: Diseño de Programas Sustantivos</i>	18
Etapa 3 Identificación de la Población.	24

Paso 1: Identificación y cuantificación de la población	25
Paso 2: Priorización y caracterización de la población objetivo del programa	25
Etapa 4 Definición de resultados y productos.....	26
Paso 1: Definición del resultado intermedio	26
Paso 2. Identificación y formulación de productos	27
Paso 3. Identificación del resultado inmediato	27
Etapa 5. Diseño del proceso productivo e Indicadores de Desempeño	28
Paso 1. Definición de especificaciones del producto, actividades e insumos requeridos	28
Paso 2. Formulación de indicadores y metas de resultados.....	29
¿Cómo se mide el desempeño?.....	29
Ámbitos de control del desempeño	30
Las dimensiones del desempeño	32
Complementariedad entre los ámbitos y las dimensiones del desempeño	33
Los indicadores de desempeño	34
3.2. Fase II. Diseño de la estructura programática	36
Etapa 1 Diseño de la estructura programática y programación plurianual	39
Paso 1 Preparación de programas presupuestarios sustantivos	41
Paso 2 Preparación del programa central y del programa de partidas no asignables	41
Etapa 2 Validación y Aprobación.	42
Paso 1: Validación de los programas y de la red programática	42
Paso 2: Validación de la programación del gasto de la estructura programática.	43
Paso 3: Aprobación de la red programática	43
BIBLIOGRAFIA	65

Acrónimos

BAGP	Balance Anual de la Gestión Pública
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCD	Comisión Coordinadora del Diseño
DGP	Dirección General de Presupuesto
EID	Equipo Institucional de Diseño
GpR	Gestión para Resultados
MH	Ministerio de Hacienda
OEE	Organismos y Entidades del Estado
PEI	Plan Estratégico Institucional
PND	Plan Nacional de Desarrollo
POI	Plan Operativo Institucional
PP	Programa Presupuestario
PpR	Presupuesto por Resultados
SEID	Sub Equipo Institucional de Diseño
SIARE	Sistema Integrado de Administración de Recursos del Estado

Introducción

La Gestión para Resultados (GpR) es un enfoque utilizado en la administración pública para orientar sus esfuerzos al logro de resultados de desarrollo del país, haciendo un uso articulado de políticas públicas, estrategias, recursos y procesos para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Persigue lograr la consistencia y coherencia entre los resultados de desarrollo de país y el quehacer de las instituciones públicas.

La GpR busca que las instituciones públicas aumenten el valor que aportan a la ciudadanía por medio de la mejora continua de sus productos y servicios, de tal forma que éstos generen cambios positivos y sostenibles en las condiciones de vida de la población. El Presupuesto por Resultados (PpR) es uno de los pilares de la Gestión para Resultados en el Desarrollo, que orienta la asignación de recursos para la generación de valor público.

El Gobierno de Paraguay por intermedio del Ministerio de Hacienda y de la Dirección General de Presupuesto (DGP), se ha propuesto mejorar el proceso de implementación del PpR fortaleciendo el diseño de los programas presupuestarios mediante la aplicación de la presente guía metodológica elaborada de manera participativa por funcionarios de la DGP, y el apoyo técnico y financiero del Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

La metodología se estructura en dos fases, la primera de ellas corresponde a la fase de Diseño del Programa Presupuestario y la segunda fase corresponde al diseño de la estructura programática. Cada fase se subdivide en etapas y estas a su vez en pasos. En cada etapa se incluyen las definiciones básicas operativas que serán utilizadas, los instrumentos que facilitan su aplicación y ejemplos para fines ilustrativos.

I. Generalidades de la Guía

1.1. Objetivo.

El objetivo de la presente guía metodológica es facilitar el diseño de programas presupuestarios en el marco del Presupuesto por Resultados, a efectos de mejorar la vinculación de la producción institucional con las prioridades de política pública y los resultados esperados.

1.2. Ámbito y alcance de aplicación de la guía.

El presente documento establece orientaciones metodológicas para el diseño de programas presupuestarios sustantivos, programas centrales y programas de partidas no asignables a programas, dentro del marco del Presupuesto por Resultados – PpR. Su aplicación es de observancia general para todos los Organismos y Entidades del Estado (OEE) del Paraguay.

El Ministerio de Hacienda en su función de administrar el proceso presupuestario del Sector Público en sus fases de programación, formulación, ejecución, control y evaluación, proporciona esta guía metodológica para el Diseño de Programas Presupuestarios Orientados a Resultados, la cual contiene las instrucciones y pasos ordenados a ser empleados por las instituciones en el Paraguay para la formulación de sus respectivos programas presupuestarios. La misma fue elaborada a través de un trabajo participativo entre técnicos de la DGP, que contó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo BID, por intermedio del “Programa Apoyo a la Implementación de un Sistema de Gestión para Resultados Basado en el Presupuesto del Sector Público, que se ejecuta dentro del marco del Convenio de Cooperación Técnica no reembolsable N° ATN/OC-13082-PR.

1.3. Estructura de la guía metodológica

El diseño de Programas Presupuestarios y su aprobación, bajo esta guía metodológica, se desarrolla en contenidos en dos fases y 7 etapas. La primera fase es Diseño del programa presupuestario y esta subdividida en 5 etapas: 1) Diagnostico, 2) Identificación de Programas 3) Identificación de la Población 4) Definición de resultados y productos, 5) Diseño del proceso productivo e Indicadores de Desempeño. La segunda fase, Diseño de estructura programática comprende las siguientes etapas: 1) Diseño de la estructura programática y programación plurianual, y 2) Validación y aprobación. A continuación, se presenta gráficamente la estructura de la guía metodológica.

Figura 1: Estructura de la Guía Metodológica

Fases	Etapas	Pasos	Fichas	Responsables
Fase I Diseño de Programa Presupuestario	Diagnóstico	1 El ámbito de gestión institucional y su vinculación a la planificación de largo plazo 2. Identificación y análisis de la problemática específica	1 Identificación de la problemática específica 2. Gestión Institucional y su vinculación a la Planificación de Largo Plazo. 3. Involucrados	Entidad
	Identificación de Programas	1- Identificación de programa central 2- Identificación de programas de partidas no asignables 3- Identificación de programas Sustantivos	4. Árbol de problema	Entidad
	Identificación de la Población	1 Identificación y cuantificación de la población 2. Priorización y caracterización de población objetivo del programa	5. Identificación de Población	Entidad
	Definición de resultados y productos	1 Definición del resultado intermedio 2. Identificación y formulación de productos 3. Identificación del resultado inmediato	6. Identificación de Resultados	Entidad
	Diseño del Proceso productivo e Indicadores	1 Especificaciones del producto e insumos requeridos 2. Formulación de Indicadores y metas de resultados	7. Indicador de desempeño	Entidad
Fase II Diseño de la estructura programática	Diseño de la estructura programática y programación plurianual	1 Preparación de programas presupuestarios sustantivos 2. Preparación del programa central y del programa de partidas no asignables	8. Estructura Programática 9. Presupuesto Plurianual	Entidad
	Validación y aprobación	1 Validación de los programas y de la red programática 2. Validación de la programación del gasto de la estructura programática 3. Aprobación de la red programática	10. Criterios de Validación	DGP

II. Consideraciones para el Diseño de Programas Presupuestarios



El diseño de Programas presupuestarios deberá ser avalado por la máxima autoridad de la institución, quien además tendrá bajo su responsabilidad el acompañamiento del proceso y validación final.

2.1. Formación de Equipos de Trabajo Institucional

2.1.1. Designación de Equipos

- **Designación de la Comisión Coordinadora de Diseño (CCD).** El ejercicio deberá ser liderado por una Comisión Coordinadora del Diseño (CCD) formada por *representantes de instancias o Unidades de Planificación Institucional y las Unidades de Administración Financiera*: La CCD podrá ser constituida mediante una disposición administrativa de la máxima autoridad de la institución. Esta comisión deberá contar con el apoyo necesario para realizar el ejercicio y cesará sus funciones al ser aprobada la nueva estructura por parte de la DGP/MH.
- **Selección y Designación del Equipo Institucional de Diseño (EID):** La CCD elaborará en consulta con las áreas técnicas o sustantivas de la institución, Planificación y de Presupuesto, un listado de *representantes para conformar el Equipo Institucional de Diseño (EID)*, tomando en consideración criterios como *la experiencia y conocimiento de los participantes en los temas técnicos fundamentales del ámbito institucional, así como el tiempo de laborar en la institución*. El EID será designado por la máxima autoridad de la institución. La participación constante de los integrantes del EID en las actividades programadas es clave para el éxito del proceso.

2.1.2. Programación del proceso

La CCD será la responsable de elaborar un *cronograma para la realización del ejercicio de diseño*, incluyendo las actividades a realizar (en función del desarrollo de la presente guía metodológica), y los eventos de capacitación y de seguimiento al interior de la Institución.

2.1.3. Desarrollo y organización del proceso

El proceso debe realizarse en el período que defina el Ministerio de Hacienda a través de la Dirección General de Presupuesto. Este proceso debe estar fortalecido con eventos de capacitación al EID.

De conformidad con el número de problemas que se definan en el primer taller de diseño, el EID será subdividido en tantos subgrupos como problemas específicos se prioricen. De tal

forma que cada sub Equipo Institucional de Diseño (SEID) sea el responsable del análisis de un problema y en consecuencia del diseño de un programa presupuestario bajo la coordinación de la CCD.

Corresponderá a la CCD elaborar el Proyecto Final (la proforma del Proyecto será remitida con la guía por la DGP del MH) de las estructuras programáticas con los insumos de los diferentes SEID y la elevará a las autoridades superiores de la institución para aprobación y envío al MH.

2.1.4. Presentación de la nueva estructura presupuestaria diseñada, para su aprobación

La máxima autoridad institucional, con la asistencia de la CCD remitirá al Ministerio de Hacienda de manera oficial, el proyecto de estructura presupuestaria y su programación física y financiera, anexando informe con las fichas utilizadas para el diseño (en formato digital), para su posterior aprobación por parte de la DGP.

La CCD mantendrá una comunicación constante con la DGP, resolviendo las dudas que pudieran surgir en la revisión de la propuesta enviada una vez concluida.

2.1.5. Comunicación constante y toma de decisiones oportuna

Estos son dos factores claves para el éxito del proceso; la observancia de los mismos por parte de la CCD permitirá que las autoridades superiores estén informadas de los avances del proceso y a su vez los integrantes del equipo técnico tengan una retroalimentación oportuna del avance y toma de decisiones



Acompañamiento de órganos rectores. Se recomienda contar con la asistencia técnica de la Dirección General de Presupuesto. En este marco, la DGP como ente rector del presupuesto, brindará orientaciones y capacitación a los integrantes de la CCD sobre la aplicación del instrumento metodológico, fortaleciendo su función coordinadora del proceso a lo interno de la institución. Asimismo, la DGP podrá acompañar los diferentes talleres que se programen por parte de la CCD y brindar asistencia técnica y seguimiento en los procesos de identificación y diseño de los Programas Presupuestarios.

2.2. Consideraciones Generales sobre la Estructura Programática

2.2.1. Nivel de Estructura Programática Presupuestaria

La estructura presupuestaria consiste en 3 niveles en orden jerárquico: programa, proyecto y actividad/obra. Se diferenciarán los programas en sustantivos, centrales y de partidas no asignables a programas.

- **Programa:** Instrumento presupuestario destinado a cumplir las funciones del Estado y sus planes, por el cual se establecen objetivos, resultados y metas a cumplirse mediante un conjunto de acciones integradas y obras específicas coordinadas, empleando los

recursos humanos, materiales y financieros asignados a un costo global y unitario. Su ejecución queda a cargo de una unidad administrativa.

- **Proyecto:** Conjunto de actividades y/u obras con periodo definido de ejecución para mejorar la provisión de los bienes y servicios en el cumplimiento de un resultado.
- **Actividad:** Es el conjunto de acciones de mínimo nivel que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado.
- **Obra:** Constituye una categoría programática de mínimo nivel, al igual que la actividad y como tal, indivisible a los fines de la asignación formal de los recursos reales y financieros que demanda su ejecución.

2.2.2. Clasificación de Programas Presupuestarios

La propuesta de estructura programática a ser presentada ante la DGP debe contener, según corresponda a la institución, **la siguiente clasificación de programas:**

a) Programa Central: Comprende las actividades orientadas a la gestión institucional, es decir, aquellas de apoyo transversal para todos los programas de la institución, y/o aquellas misionales que tengan un resultado esperado pero que no arrojen una producción final.

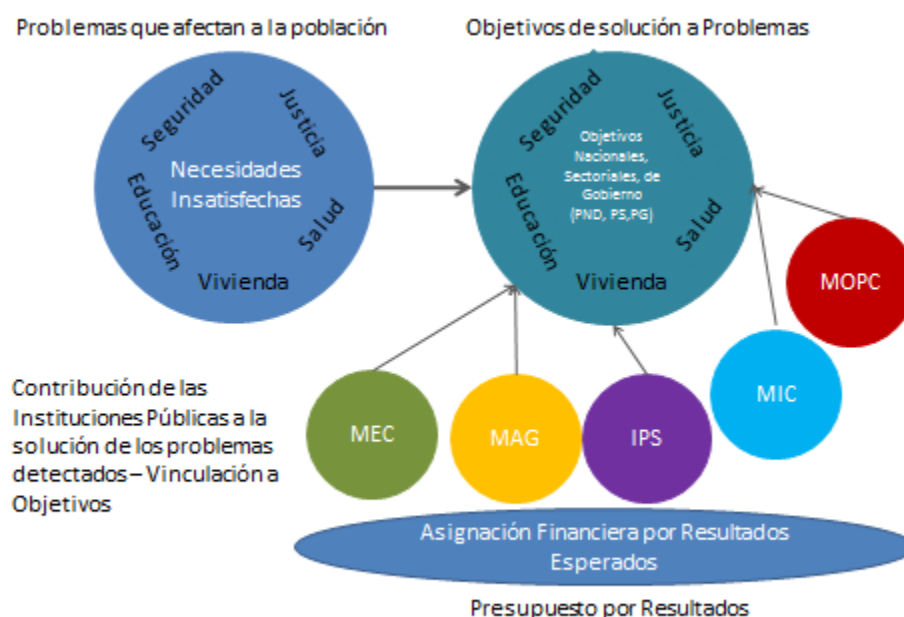
Puede tener proyectos de inversión siempre y cuando los mismos sean destinados al fortalecimiento institucional y no se vinculen a los resultados de los programas presupuestarios sustantivos.

b) Partidas no asignables a programas. Este tipo de programa no expresa un resultado y no genera productos. Se originan de las obligaciones o compromisos del Estado para la atención de una finalidad específica, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes (por ejemplo: deuda pública, obligaciones generales del Estado, transferencias consolidables, entre otras).

c) Programas Sustantivos: Conjunto de actividades y/u obras ordenadas que reflejan un proceso productivo orientado hacia un resultado (cadena de valor), y por ende que resuelve un problema específico, en un periodo de tiempo determinado.

2.2.3. Consideración General Metodológica

Sin perder el Norte, se debe resaltar que toda planificación de Instituciones Públicas debe responder no solo a la necesidad detectada por la propia Institución, sino a Objetivos Globales y Nacionales establecidos para cubrir necesidades insatisfechas de la población a nivel Global, a nivel Nacional y regional/sectorial.



Es necesario que la Institución presente una clara diferenciación entre su planificación Estratégica y su planificación Operativa.

En términos generales, cuando una institución aborda un proceso sistemático de planificación estratégica facilita el análisis de los aspectos claves que inciden en su gestión. Estos, se refieren al tipo de productos que le corresponde hacerse cargo de acuerdo a su misión, la búsqueda de los mejores procesos que permitirán proveer dichos productos con la mejor relación coste/beneficio y los resultados que es posible comprometer a partir de la provisión de dichos bienes y servicios.

El proceso de establecimiento de objetivos es la base para la identificación de las metas y la programación de actividades que serán monitoreadas en el ciclo de programación-formulación-ejecución presupuestaria y evaluación de la gestión.

Es importante precisar que la planificación estratégica pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución: los usuarios finales a quienes se entregan los productos principales o estratégicos y los resultados finales o los impactos de la intervención institucional. En cambio, cuando hablamos de planificación operativa nos estamos refiriendo a la determinación de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. - CEPAL - Serie Manuales N° 69 Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público.

Al contar con un Plan Estratégico Institucional orientado a resultados, es decir con una visión superior a solo las necesidades detectadas por la Institución, y dando respuesta con vinculación a objetivos de mayor nivel, los programas sustantivos nacerían de esta Planificación.

La realidad actual nos demuestra que aún existe cierto grado de vacío en cuanto a que cada Institución Pública cuente con un PEI con visión a resultados, por lo que se propone la siguiente metodología para subsanar de forma parcial y temporal este vacío.

La metodología trata de forma acotada los siguientes puntos:

- ¿Cuáles son los problemas existentes y a cuáles nos debemos enfocar de acuerdo a nuestra disposición misional, legal? **Etapas de Diagnóstico.**
- ¿Cuáles son los programas identificados? **Etapas de identificación de programas presupuestarios**
- ¿Quiénes están afectados por los Problemas detectados y a cuántos de ellos podemos efectivamente ayudar de acuerdo a los recursos con los que contamos? **Etapas de Identificación de la Población.**
- ¿Qué objetivos o Resultados esperamos alcanzar para dar solución a los problemas? **Etapas de Definición de resultados y productos.**
- ¿Qué bienes y servicios debemos proveer para atacar a los problemas detectados? **Etapas de Diseño del Proceso productivo e Indicadores.**
- ¿En qué forma se debe proveer estos bienes y servicios? **Etapas de Diseño la estructura programática y programación plurianual.**

III. Diseño y Formulación de Programas Presupuestarios

3

3.1. Fase I. Diseño de programas presupuestarios.

Preparación para el diseño de programas presupuestarios

Etapas 1 Diagnóstico

La etapa de diagnóstico está dedicada a la identificación y análisis de la problemática a intervenir, determinando su magnitud, causas e intervenciones requeridas para su posterior solución.

El diagnóstico o análisis de la situación, consiste en identificar, analizar y priorizar los problemas que afectan a la población y que se manifiestan a través de deficiencias, debilidades, necesidades o situaciones que requieren un cambio y/o solución.

En la elaboración del diagnóstico se recaba, sistematiza y analiza información cualitativa y cuantitativa para profundizar en el conocimiento de una problemática y su priorización. Un buen diagnóstico es fundamental para comprender una situación a través del conocimiento de sus manifestaciones, su magnitud, y efectos y plantear la estrategia de atención.

Un problema es determinado por causas directas e indirectas, siendo necesario realizar el análisis de causalidad. Para que este análisis brinde soporte al diseño del programa, la relación causa-efecto convendría que esté debidamente respaldada en evidencias, es decir en estudios publicados que sustenten su validez y consistencia.

Esta etapa se realiza en dos pasos claros: Paso 1: Identificación del ámbito de gestión institucional y su vinculación a la planificación de largo plazo, y Paso 2: Identificación y análisis de la problemática específica

Paso 1: Identificación del ámbito de gestión institucional y su vinculación a la planificación de largo plazo.

Los problemas de desarrollo de un país son de diferente índole (salud, educación, seguridad ciudadana, entre otros) y magnitud, su atención requiere la intervención de las instituciones públicas y de la participación activa de la población a través de sus distintas formas de organización. Estos problemas de orden nacional según su análisis y propuesta de intervención pueden abordarse a través de desagregaciones que permiten plantear problemas específicos a ser atendidos por las instituciones públicas según su área de competencia y mandatos. Las prioridades nacionales y sectoriales suelen estar expresadas en instrumentos de planificación de mediano y largo plazo.

- Efectuar un reconocimiento del ámbito (áreas o campos) de gestión institucional, para determinar las responsabilidades de la institución en la atención de esta problemática.
- El ámbito de gestión institucional se deriva de la revisión y análisis de los mandatos institucionales contenidos en la ley de creación de la institución, en su carta orgánica y otras leyes que definan responsabilidades y acciones específicas para la institución.
- Las áreas de gestión identificadas permitirán determinar la vinculación de la institución con la planificación de mediano y largo plazo. Para ello se deberá determinar cuál es el plan vigente de mayor jerarquía y establecer la vinculación institucional analizando el contenido del documento, en secciones como: ejes, estrategias, objetivos y acciones; o componentes relevantes según su estructura.

Como herramienta de apoyo para realizar la vinculación se deberá diligenciar la Ficha 1 (VER ANEXO), la cual permite ordenar y sistematizar la información para su análisis.

Paso 2: Identificación y análisis de la problemática

En el presente paso se identificará la problemática, su priorización y análisis de causalidad. Para el desarrollo observe los siguientes procedimientos:

Identificación de la problemática

Realice un análisis de los principales documentos estratégicos de gestión o de política pública vigentes, tales como: El Plan Nacional de Desarrollo, Planes Sectoriales, las Políticas Públicas, el Plan Estratégico Institucional, entre otros, relacionadas con las áreas de gestión institucional determinada en el siguiente:

Revise las secciones de diagnóstico y objetivos de cada documento para identificar problemas e que afectan a la población y estén relacionados con los objetivos macro a los que se vinculó la entidad. Utilice la Ficha 2 (VER ANEXO) para ordenar y sistematizar la información.

Para que un problema dé origen a un Programa Presupuestario Sustantivo, debe ser suficientemente relevante para la sociedad como para justificar una intervención del Estado, y suficientemente específico que permita diseñar una solución efectiva, factible y medible.

Análisis de Involucrados

Permite identificar a los actores (personas, grupos, o instituciones) interesados en la resolución (o fracaso) de una problemática.

Implica:

- Identificar todos aquellos que pudieran tener interés o que pudieran verse afectados directa e indirectamente por las intervenciones que respondan a la solución de la problemática (pueden estar en varios niveles, por ejemplo, local, departamental, nacional)
- Investigar sus roles, intereses, poder relativo y capacidad de participación.

- Identificar su posición, de cooperación o conflicto, frente al problema y entre ellos y diseñar estrategias con relación a dichos conflictos.
- Interpretar los resultados del análisis y definir cómo pueden ser incorporados posteriormente en el diseño de los programas.

Para el análisis de involucrados, ver FICHA 3 (ANEXO)

Todas las entidades deberán contar con la etapa diagnóstico.

A partir de aquí se identifica la naturaleza de los programas o intervenciones, y se distribuye según corresponda en Centrales, Partidas no asignables y Sustantivos

Etapas 2 Identificación de Programas Presupuestarios

3.1.2 Diseño de Programas Centrales y definición de las Partidas no asignables a programas

A continuación se detallan los pasos 1, 2 y 3 los cuales hacen referencia a la identificación de programas presupuestarios, que de acuerdo a su clasificación pueden ser Centrales, Partidas no asignables y Sustantivos. Es importante destacar la importancia que tiene el diagnóstico y las funciones mismas de las entidades en estos pasos, para exponer la necesidad o no del análisis global para la apertura de programas sustantivos y de partidas no asignables.

Paso 1: Programa Central

Comprende las actividades orientadas a la gestión institucional, es decir, aquellas de apoyo transversal para todos los programas de la institución, y/o aquellas misionales que tengan un resultado esperado pero que no arrojen una producción final.

Actividades Centrales

Comprende actividades orientadas a la gestión institucional y/o aquellas misionales que no resulten en una producción final.

Actividades Centrales Administrativas

Tipo de actividades generales que hacen al funcionamiento de la Institución y son transversales a toda la entidad, correspondientes a las funciones administrativas y de fortalecimiento.

Tipo de actividades que puede contener el programa central, según cada institución:

- Gestión Gerencial (Dirección General)
- Coordinación Administrativa y Financiera
- Administración y Desarrollo de Recursos Humanos
- Planificación Estratégica y Operativa Institucional
- Procesos de Auditoría Interna

- Asistencia Jurídica Institucional (Asesoría Jurídica)
- Difusión de Comunicaciones y Acceso a Información Pública
- Servicios Generales de la Institución

Actividades Centrales Misionales

En la definición de este tipo de actividades a incluir en este programa, es necesario reconocer cuales acciones Misionales se realizan con un resultado esperado claro pero sin generar un bien y/o servicio, como la generación de políticas, o cualquier producción que responda a la demanda y no a la oferta, como ser el registro de empresas o controles y acreditaciones.

En este tipo de actividades se debe identificar la población potencial y objetivo, de acuerdo a lo enmarcado en la ficha número 5 del Anexo.

Proyectos Centrales

Estos proyectos son llamados centrales por que responden a una necesidad de fortalecimiento de la propia institución como ser la construcción de una sede o la remodelación del edificio central donde presta servicio la entidad, etc.

Paso 2: Programas de Partidas no Asignables

Este tipo de programa no expresa un resultado y no genera productos. Se originan de las obligaciones o compromisos del Estado para la atención de una finalidad específica, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes (por ejemplo: deuda pública, obligaciones generales del Estado, transferencias consolidables, entre otras).

Paso 3: Diseño de Programas Sustantivos

Según la técnica del Presupuesto por Programas, el Programa Sustantivo (Conjunto de actividades y/u obras ordenadas que reflejan un proceso productivo orientado hacia un resultado (cadena de valor), y por ende que resuelve un problema específico, en un periodo de tiempo determinado).

Solo se considerará como programas sustantivos a aquellos que efectivamente provean en forma de oferta, bienes y servicios de entrega directa a una población definida, dando una solución efectiva, factible y medible al problema que se desea resolver y el cual le dio origen al programa.

Una vez identificada la problemática en la Etapa del diagnóstico, se debe continuar con el siguiente apartado:

a) Priorización de la problemática específica:

Del listado de problemas identificados establezca cuáles de ellos son prioritarios por su magnitud e impacto en la población, teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Mayor impacto en las condiciones de vida de la población afectada;

- Mayor respaldo político y técnico de la institución y de otras instancias fuera de la misma para su atención;
- Mayor capacidad de gestión institucional para la atención y conducción de solución.

Considerando que un problema responde a múltiples factores, cada problema priorizado, será sometido a un análisis de causalidad.

b) Análisis de causalidad de la problemática priorizada:

Para proceder al análisis de causalidad de la problemática priorizada, es necesario identificar, describir y dimensionar cada uno de los factores causales.

El análisis de causalidad podrá desarrollarse a partir de una de las siguientes vías:

i) Utilización de un modelo conceptual del problema, previamente elaborado por centros de investigación, organismos internacionales, experiencias exitosas en otros países, entre otros.

De existir un modelo conceptual, éste debe ser analizado y adaptado al contexto nacional; toda adaptación o modificación de los factores del modelo conceptual deberán estar fundamentadas en evidencias comprobadas.

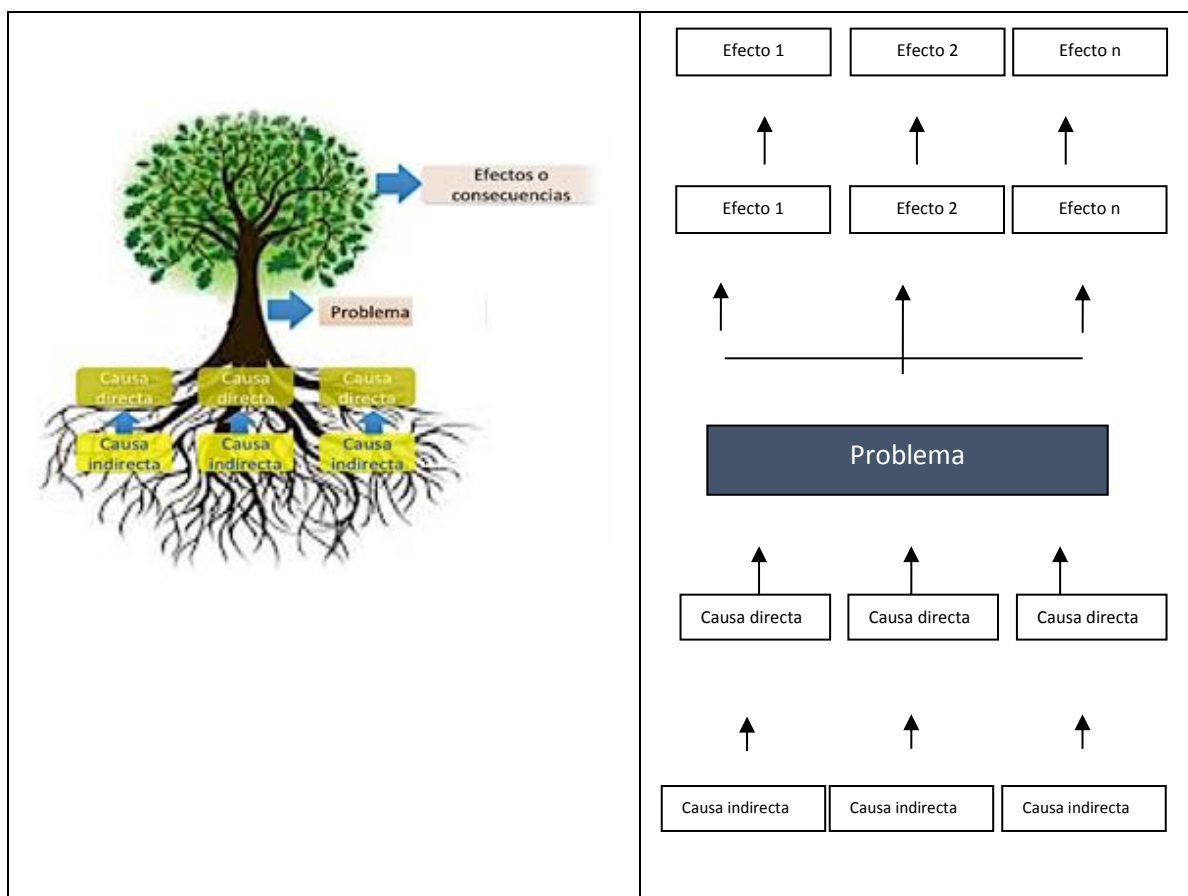
ii) Construcción de un modelo conceptual utilizando la experiencia y conocimiento de la institución: La construcción de un modelo causal basado en la experiencia y conocimiento institucional, deberá realizarse en forma participativa; se recomienda organizar talleres con los involucrados para mejorar el análisis.

En ambos casos, se deberá adoptar la siguiente técnica:

Técnica del árbol de problemas: Esta técnica facilita a través de un mapeo en forma de árbol, la comprensión de los factores que provocan el problema y los efectos que este genera. Permite desglosar el problema en proporciones más pequeñas, manejables y susceptibles de ser priorizadas de acuerdo a su grado de influencia en la población y las posibilidades de atención institucional. Las causas tienen una relación entre sí que se conoce como relación causa – efecto. El tronco representa el problema específico sujeto de análisis, las raíces representan las causas que provocan el problema y sus ramas los efectos o consecuencias que se derivan del mismo.

Las causas directas son aquellos factores que están ocasionando el problema específico, en tanto las causas indirectas son las que dan origen a las causas directas. Los factores causales poseen magnitudes o dimensiones de ocurrencia diferentes, que deberán ser documentadas para facilitar su ordenamiento de mayor a menor jerarquía y priorización.

Figura 2: Árbol de problemas



En la elaboración del árbol de problemas debe considerarse lo siguiente (ver ficha 4 del anexo):

El problema a analizar debe situarse en el ámbito de competencias de la institución y debe estar expresado en necesidades insatisfechas, limitaciones, deficiencias o bien oportunidades no aprovechadas. Un problema no es la ausencia de su solución, sino un estado existente negativo; no confundir el problema con la falta de una solución ya que no se contaría con otras alternativas para su análisis. Por ejemplo la definición del problema: "Falta de fertilizantes para el incremento de rendimientos productivos en el cultivos de granos"; al indicar la falta de..., impide la búsqueda de otras alternativas de solución a un problema. Los fertilizantes son solo una alternativa de solución al problema de baja productividad en el cultivos de granos". El problema identificado en el tronco del árbol será denominado Problema Específico.

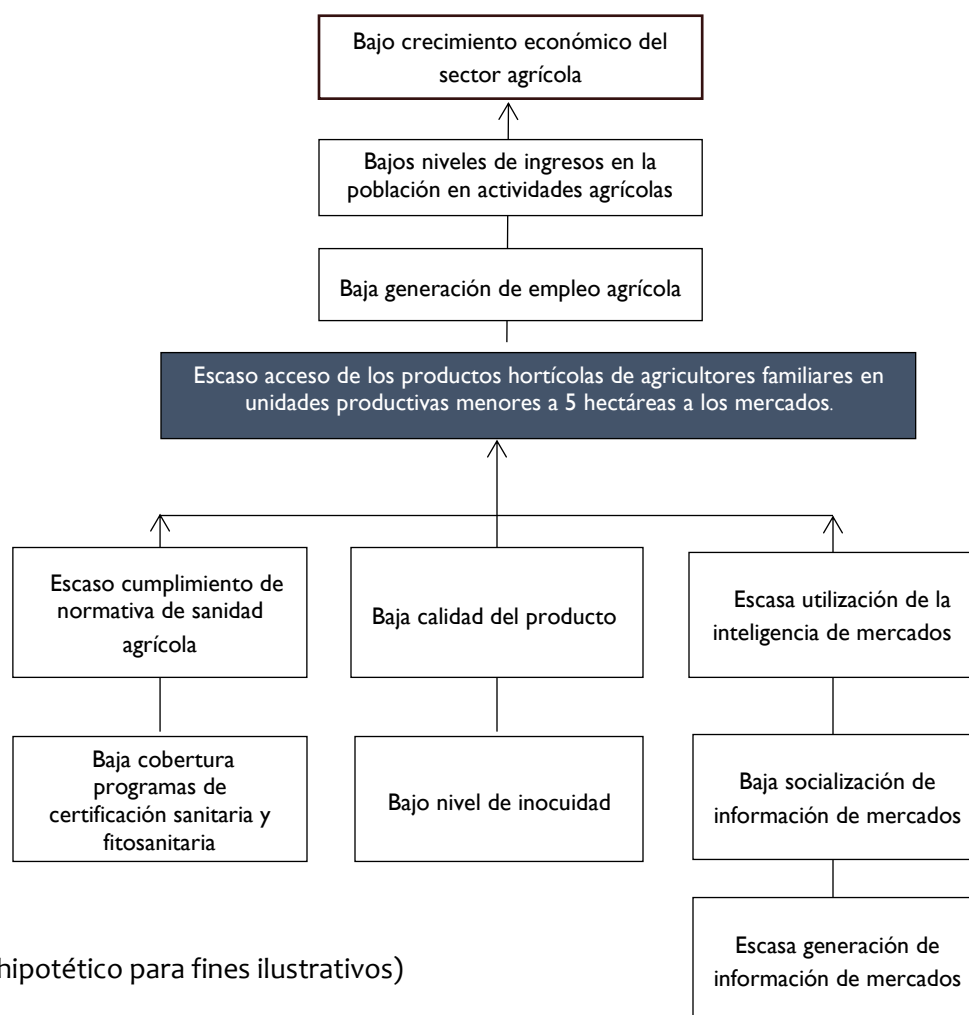
A continuación, se procederá a identificar las causas directas e indirectas que lo generan, eliminándose aquellas que están fuera de las áreas de acción de la institución.

Las causas directas son aquellos factores que producen el problema sin mediar ningún otro factor; por lo que un cambio positivo conlleva a una modificación o desaparición del problema específico.

En tanto que las causas indirectas están mediatizadas por una secuencia de otros factores intermedios hasta tener influencia en el problema específico.

- La secuencia se inicia con la identificación de las causas directas relacionadas con el problema específico, estas deben ubicarse inmediatamente debajo del mismo. De preferencia, deben identificarse pocas causas directas.
- Una buena técnica es preguntarse, ¿por qué? sucede lo que está señalado en cada causa. La respuesta debiera encontrarse en las causas del nivel inmediatamente inferior, (causas indirectas)
- Hacia arriba del problema específico deben identificarse los efectos más importantes, es decir las consecuencias negativas del mismo.
- La construcción del árbol de problemas debe revisarse de manera constante y participativa, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, para verificar la lógica y la coherencia de la información plasmada en él; se tomarán, y discutirán las observaciones de todos los participantes y se incluirán las que correspondan.
- El problema específico y sus factores causales deberán estar claramente identificados cuantitativa y cualitativamente.

Figura 3: Ejemplo de causalidad



(Caso hipotético para fines ilustrativos)

c) Identificación de caminos causales críticos.

El camino causal crítico, es aquel que por su magnitud y fuerza de relación causal tiene una mayor incidencia en la ocurrencia del problema y por lo tanto una mayor contribución en la solución del mismo. Muestra la ruta a seguir para atender eficazmente el problema.

Para identificar el o los caminos causales críticos, retome el árbol de problemas y analice la magnitud y fuerza de relación causal de los caminos causales que explican el problema específico, debiendo priorizar aquellos que al ser atendidos tendrán una mayor contribución e impacto en su solución.

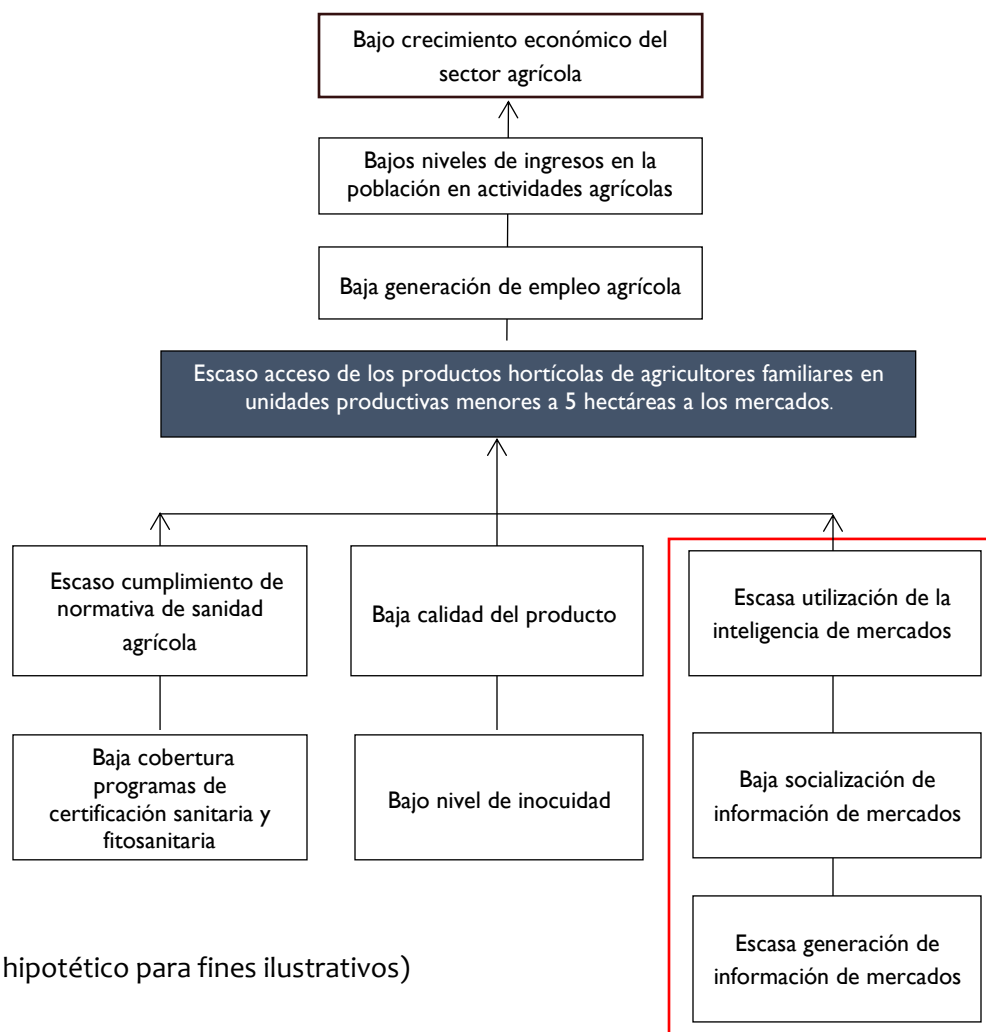
Inicie determinando cuál o cuáles de las causas directas son las más importantes en la explicación del problema. Debajo de estas causas se ubican las causas indirectas que conforman el camino causal, que al ser seleccionado se convierte en el o los caminos causales críticos y mostrarán la ruta a seguir para atender eficazmente el problema específico.

El camino causal crítico es importante en la definición y caracterización del producto, pues de él se derivan las actividades y las condiciones en las que se deberá entregar el producto para el logro de los resultados.

En la figura 4 se presenta para fines ilustrativos un caso hipotético, en el que el problema específico definido es la Escaso acceso de los productores hortícolas de agricultores familiares en unidades productivas menores a 5 hectáreas a los mercados, este problema posee tres causas directas, siendo estas: el escaso cumplimiento de normativas de sanidad agrícola, la baja calidad del producto, la escasa utilización de la inteligencia de mercados. Cada una de estas causas encabeza un camino causal, formado también por las causas indirectas.

En este ejemplo se supondrá que la causa que incide con mayor fuerza en el problema es la debilidad en la inteligencia de mercados, debajo de ella se ubican las causas indirectas que la provocan; la escasa socialización de información de mercados, esta a su vez es causada por una escasa generación de información de mercados. Esta línea causal constituye el camino causal crítico del problema específico y su atención es decisiva para la solución del mismo. Utilice la Ficha 4 (VER ANEXO) árbol de problema.

Figura 4 Camino causal crítico



(Caso hipotético para fines ilustrativos)

Etapa 3 Identificación de la Población.

Conceptualización Básica

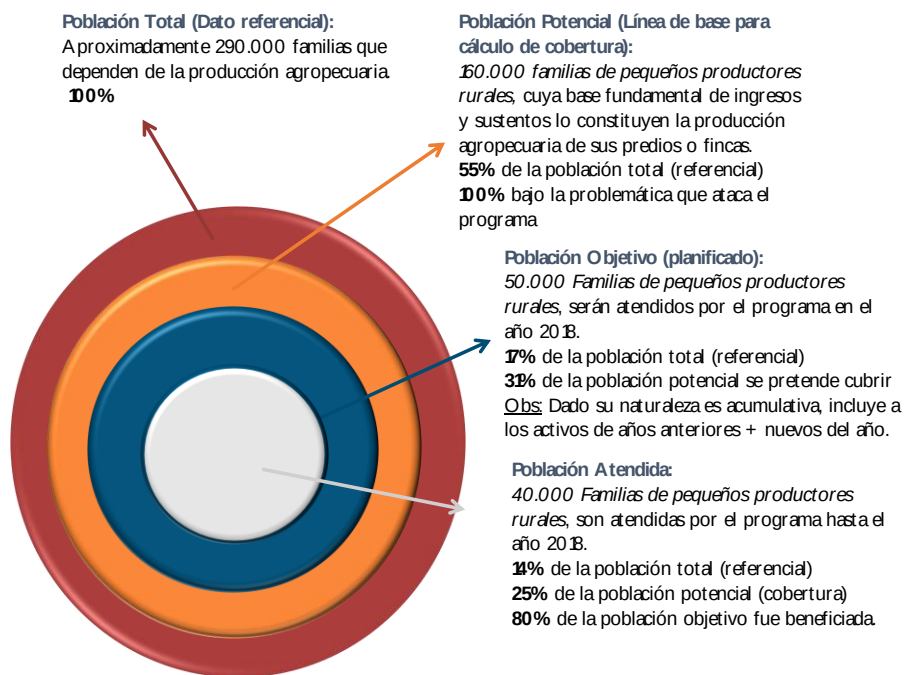
- **Población Total:** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que conforman el sector al cual pertenece la entidad.
- **Población Potencial:** Está conformada por todas las personas/entidades/organizaciones/entorno que presentan la necesidad y/o problema que justifica el programa y, por tanto, que podrían ser elegibles para recibir sus bienes o servicios.
- **Población Objetivo:** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno relacionados con la problemática, y que la institución planifica atender de acuerdo a sus recursos, capacidad técnica, etc.

La población objetivo puede ser acumulativa, en base de la naturaleza del programa, ver ejemplo más abajo.

Debe caracterizarse de acuerdo a los siguientes criterios: grupos de edad, nivel educativo, sexo, nivel socio-económico, lugar de residencia (rural o urbana), localización (departamento, municipio, ciudad, región), actividad económica, u otros atributos que sean pertinentes.

- **Población Atendida:** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que son atendidos por la institución con el producto o servicio que se genera a través del programa.

Figura 5 Ejemplo de Desagregación de la Población



Para un análisis general de la población, la Población Total se considera un 100% bajo la rectoría de la institución, que pudiera ser afectada por el problema. Para la definición del programa, se considera la Población Potencial como al 100% al cual se espera llegar con el programa, ya sea en uno o más periodos presupuestarios de mediano plazo.

Nota: Por la propia particularidad de algunas Instituciones y la misión por la que fueron creadas, a los efectos prácticos de la Guía, los conceptos básicos de población referidos solo a personas físicas, fueron ampliados a “entidades/organizaciones/entorno”, de forma a posibilitar el reflejo del accionar real dentro de la programación de estas Instituciones.

Paso 1: Identificación y cuantificación de la población

La población, afectada por el problema analizado se identificará utilizando fuentes oficiales, tales como censos, encuestas, registros administrativos, proyecciones de población, criterios de priorización de la población, entre otras. La Ficha 5 (VER ANEXO) facilitará el ordenamiento de la información para el análisis requerido, es necesario anotar en la misma, la fuente o fuentes de información consultadas.

Paso 2: Priorización y caracterización de la población objetivo del programa

A partir de la población potencial, para determinar la población objetivo **se deben emplear criterios** como el grado de pobreza, vulnerabilidad, ubicación geográfica, lineamientos de política pública, impacto esperado. Dentro de este punto se debe definir no sólo los criterios sino **los mecanismos** utilizados para ordenar a los beneficiarios, como por ejemplo: índice de pobreza, orden de inscripción, puntajes, etc.

Para caracterizar y cuantificar la población objetivo que cumplen con los criterios de priorización, se deben utilizar variables como: estructura por sexo, grupo etario, grupo étnico, nivel educativo, situación socioeconómica y cultural, ubicación geográfica, entre otras. Esta información debe estar soportada en datos estadísticos oficiales (censos, encuestas, registros administrativos, entre otros).

Nota: Si el resultado intermedio implica la ampliación de cobertura de un servicio público, el total de la población objetivo debe considerar la población que ya era atendida, más la que se pretende atender por primera vez. Es recomendable que en el análisis que se presente como justificación del programa sustantivo, se exponga la implicancia de la ampliación en términos de población incorporada al servicio.

Habiendo finalizado la cuantificación y caracterización de la población objetivo, se procederá a analizar la representatividad de esta población en relación a la población Potencial.

Etapa 4 Definición de resultados y productos

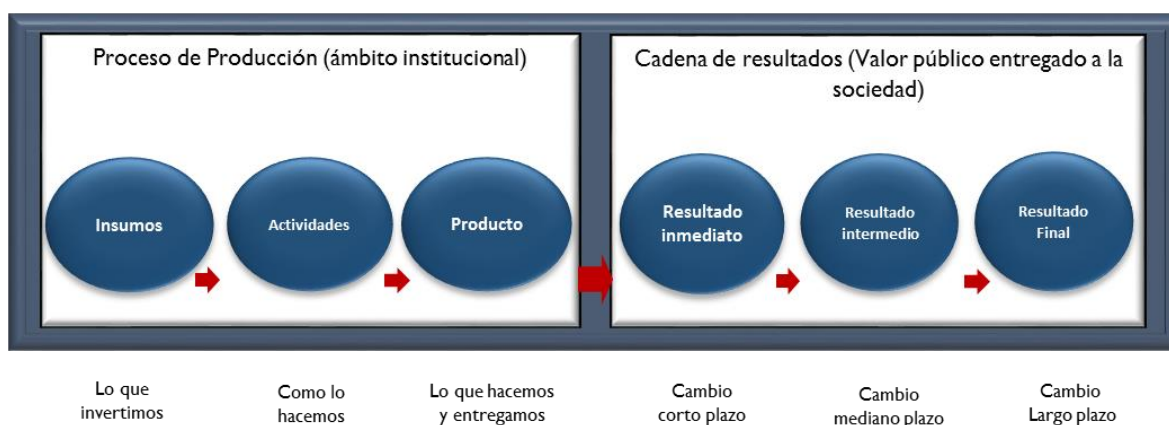
Esta etapa comprende la definición de los resultado intermedio e inmediato que se espera sean logrados a través de la ejecución del Programa Presupuestario en proceso de diseño.

Paso 1: Definición del resultado intermedio

Es el cambio en el mediano plazo en las condiciones de la población atendida como consecuencia del uso de bienes y servicios provistos por la institución a través del programa presupuestario. Un resultado intermedio contribuye a lograr un resultado final.

Un Programa Presupuestario sustantivo a través de su producción contribuye a lograr un resultado intermedio a lo largo de 4 años. Este resultado intermedio constituye el aporte de la gestión institucional a un resultado de mayor nivel (resultado final), tal como se aprecia en la figura de la cadena de valor público.

Figura 6: Cadena de valor público



Para definir el resultado intermedio, debe retomarse el problema específico del árbol de problemas y transformarlo en una situación positiva para la población, debe ser en términos del cambio que se desea realizar.

Ejemplo: Aumento del acceso de los productores de la agricultura familiar a los mercados.

En la medida que se avance en el diseño del Programa Presupuestario, se contará con información para dimensionar el resultado en cantidad y tiempo. La Ficha 6 (VER ANEXO apartado A) facilita la organización de información para redactar el resultado intermedio.

En el análisis, una vez definido el resultado intermedio, se deben exponer *criterios objetivos*¹ y tiempo para el *egreso de los beneficiarios* del programa, identificando tanto los mecanismos y la frecuencia de medición de esos datos.

Paso 2. Identificación y formulación de productos

Para identificar los productos (bienes y servicios) que se requieren para lograr el resultado intermedio, retome la información del camino o caminos causales críticos (Figura 4) e identifique los bienes y servicios, analizando para ello las causas directas e indirectas.

A partir de la determinación del problema a resolver y su causalidad, el programa sustantivo puede plantear uno o varios productos para la obtención del resultado intermedio.

Para el o los producto (s) que fuera(n) identificado (s), se definirá el resultado inmediato junto con los indicadores y las metas en función de los beneficiarios que se espera atender.

El producto constituye la pieza clave que vincula el proceso de producción con la cadena de resultados que permitirá a la institución resolver un problema específico y, por tanto, alcanzar el resultado institucional esperado.

Ejemplo: Servicios de Asistencia Técnica agropecuaria para Productores de la agricultura familiar.

El producto que contribuya a la obtención de un resultado, deberá ser formulado en función del bien o servicio final que se entrega a la población a atender (qué) y las especificaciones y características propias que lo diferencian de los demás y garantizan su efectividad.

Los procedimientos a observar en la aplicación del presente paso, son los siguientes:

- Determinar si los bienes y servicios requeridos son provistos actualmente por la institución.
- Si los bienes y servicios reúnen las especificaciones requeridas para solucionar el problema.
- Identificar aquellos bienes y servicios que requieran readecuaciones en sus especificaciones para proporcionar una solución al problema y lograr el resultado intermedio.
- Cuáles de los bienes y servicios a pesar de estar en el ámbito de la gestión institucional y en su mandato legal, actualmente no son provistos por ésta.

Paso 3. Identificación del resultado inmediato

El resultado inmediato se expresa en la entrega del producto al beneficiario, causando un efecto en el corto plazo. El logro de este tipo de resultados contribuye al logro del resultado intermedio.

¹ Verificable por terceros

El resultado inmediato se obtiene retomando el producto identificado (Ficha 6 – Apartado B) y redactándolo como la población que recibe el producto. En consecuencia, su redacción debe considerar el **quiénes**, es decir la población que recibe el producto y el **qué**, lo que se entrega.

Ejemplo: Productores de la agricultura familiar asesorados, aplican medidas de comercialización de inteligencia de mercados.

Etapas 5. Diseño del proceso productivo e Indicadores de Desempeño

Paso 1. Definición de especificaciones del producto, actividades e insumos requeridos

El diseño del proceso productivo (Ficha 6 – Apartado C) considera la priorización y caracterización de la población beneficiaria del programa, ello permitirá que la prestación del servicio o entrega del producto responda a las condiciones propias de la población a la que va dirigida. Luego se establecen los arreglos para la dotación del producto que comprende un proceso productivo que combina insumos en calidades y cantidades preestablecidas; así como una serie de actividades para la distribución y entrega del producto o servicio a la población beneficiaria.

Definición de Actividades propias de los Programas Sustantivos

Las actividades necesarias para la generación del/los producto(s) de un Programa Sustantivo, podrán clasificarse en actividades específicas del programa y las administrativas que fortalezcan la ejecución de este.

Las Actividades inherentes a la producción se entienden como conjunto de tareas específicas, vinculadas en forma exclusiva a un programa sustantivo, a la cual se le asignan recursos para la producción de los bienes y servicios.

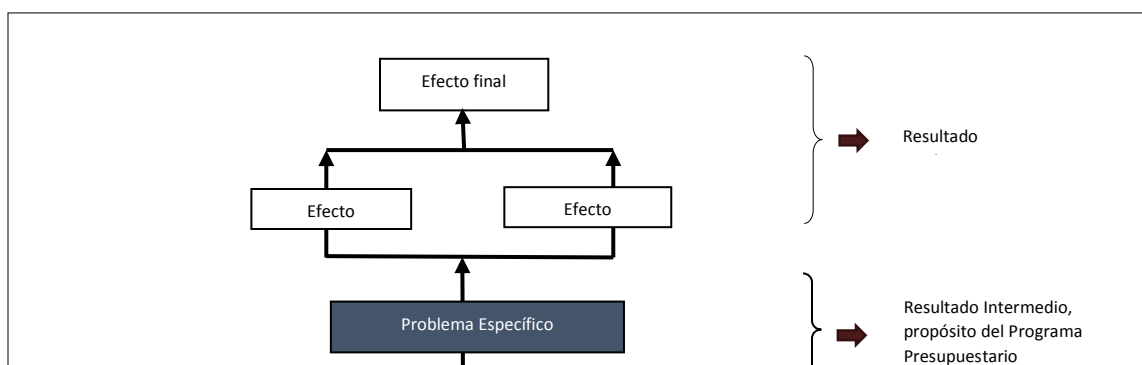
Es una categoría programática de mínimo nivel cuya producción es condición exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa o proyecto que la expresa. En el caso de un proyecto sus actividades específicas se refieren a las acciones de dirección, planificación, control e inspección de obras, etc.

Ejemplo:

- Socialización de información de mercados agropecuarios
- Generación de estudios e información de mercados agropecuarios

Ver (Ficha 6 – Apartado D)

Figura 7- Mapeo de resultados, productos y actividades



Paso 2. Formulación de indicadores y metas de resultados.

Una vez definido los resultados (intermedio, inmediato, producto y actividades), de deben identificar indicadores relevantes que midan concretamente los distintos avances en un periodo de tiempo determinado, de modo a corregir posibles desvíos si los hubiere, o simplemente realizar el seguimiento pertinente para el logro de las metas propuestas.

El proceso es paralelo a la redacción, es decir, mientras se van definiendo y redactando los resultados, también deben establecerse los indicadores de desempeño que los midan, en ese sentido, es preciso aclarar que sólo deben crearse indicadores útiles cuyo costo de obtención sea menor al beneficio de la información que releva. Ficha 7 (VER ANEXO) Indicador de Desempeño.

a) Conceptos básicos para el diseño de Indicadores de Desempeño

¿Cómo se mide el desempeño?

El desafío más importante para medir el desempeño de un programa es identificar una manera relativamente sencilla de medir un fenómeno complejo. El desempeño es el producto de la interacción de numerosas variables, algunas controladas por los administradores de los programas y otras no. Entre las variables que se controlan se encuentran los procesos creados para brindar un servicio, las características de ese servicio, la cantidad de recursos empleados para una actividad, la combinación de servicios que se ofertan para lograr un resultado, etc. Entre las variables que no se controlan constan las de carácter político y social, los eventos climáticos, etc.

La primera decisión consiste, entonces, en medir solamente aquello que controlan los administradores de los programas, pues sería inútil —sino imposible— medir el efecto que tienen las variables que no se controlan. No obstante, las variables que se controlan siguen conformando un campo muy vasto; se requiere ordenarlo y clasificarlo para transformarlo en instrumento de análisis. Para ello se usa un modelo lógico que establece la secuencia de causas

y efectos que existe entre los insumos empleados y los resultados que se desea obtener al ejecutar un programa. Este modelo lógico llamado *cadena de resultados* se lee de izquierda a derecha siguiendo un razonamiento del tipo “si” ... “entonces” para conectar los distintos eslabones, tal como lo muestra la Figura 8. Cada uno de los pasos de la secuencia de la *cadena de resultados* se llama *ámbito de control del desempeño*.



Adicionalmente, existen algunos aspectos que interesa medir en cada uno de los ámbitos de control como, por ejemplo, el grado en que se logra lo planificado, la relación entre lo que se emplea para producir y lo que se produce, las cualidades de los bienes o servicios que genera el programa, entre otros. Estos aspectos se llaman *dimensiones del desempeño*.

Este marco de análisis sirve para crear las variables cuantitativas y cualitativas que permiten medir el desempeño, es decir, el grado en que se logran los resultados de un programa presupuestario. Esas variables se conocen con el nombre de indicadores de desempeño.

Ámbitos de control del desempeño

La cadena de resultados tiene seis ámbitos de control del desempeño: insumos, procesos o actividades, productos, resultados inmediatos, resultados intermedios y resultados finales. A continuación se examina cada uno de estos conceptos.

Ámbitos de control del desempeño	Ejemplo
Insumos Son los recursos financieros, humanos y materiales que dispone un programa para realizar su trabajo.	Técnicos Extensionistas, Implementos agrícolas Útiles de oficina etc.
Actividades o procesos Son las acciones que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa.	Socialización de información de mercados agropecuarios Generación de estudios e información de mercados agropecuarios
Productos Son los bienes y servicios que genera el programa.	Servicios de Asistencia Técnica en Inteligencia de Mercado para Productores de la agricultura familiar.

Resultados inmediatos	Productores de la agricultura familiar asesorados, aplican medidas de comercialización de inteligencia de mercados.
Es el efecto a corto plazo logrado en la población atendida, con la provisión de los bienes y servicios.	
Resultados intermedios	Aumento del acceso de los productores de la agricultura familiar a los mercados
Es el cambio en el mediano plazo en las condiciones de la población atendida como consecuencia del uso de bienes y servicios provistos por la institución a través del programa presupuestario.	
Resultados finales	Productores agricultura familiar con ingreso mejorado en x%.
Son los cambios a largo plazo que se logran en las condiciones de vida de la población objetivo como consecuencia de los cambios producidos por los resultados intermedios. Estos resultados se consignan en las políticas públicas.	

Las dimensiones del desempeño

Las dimensiones del desempeño son cuatro: eficiencia, eficacia, economía y calidad. Cada una de ellas brinda información sobre la medida en que el programa presupuestario logra los objetivos y cumple con las normas establecidas. En conjunto, proporcionan información valiosa y útil para realizar un seguimiento sólido y orientado al logro de los objetivos. A continuación, se definen cada una de las dimensiones del desempeño.

Eficacia

Es el grado de cumplimiento de los objetivos planteados, es decir, en qué medida un programa presupuestario está cumpliendo con sus objetivos, sin considerar los recursos asignados para ello. Las medidas de eficacia están relacionadas con las metas u objetivos que se plantea un programa: cobertura, focalización, capacidad de cubrir la demanda y cumplimiento de resultados.

- Cobertura: es la expresión numérica del grado en que las actividades que realiza o los servicios que ofrece un programa es capaz de cubrir o satisfacer la demanda total que por ellos existe.
- Focalización: permite verificar si los usuarios a los que está cubriendo el programa coinciden con la población objetivo.
- Resultado: mide la contribución del programa a los distintos niveles de resultados que plantea lograr.

Eficiencia

Es la relación entre la producción de los bienes o servicios y los insumos que se utilizaron para generarlos. La eficiencia supone producir la mayor cantidad de bienes y servicios posibles con la menor cantidad de recursos de los que se dispone.

Economía

Es la capacidad de un programa para movilizar adecuadamente los recursos financieros en busca de cumplir con sus objetivos. Los indicadores de economía miden la capacidad del programa para administrar, generar o movilizar de manera adecuada los recursos financieros. La diferencia esencial con los indicadores de eficiencia (relacionados con recursos económicos) es que los indicadores de economía no se centran en el cumplimiento de los objetivos; únicamente observan la administración de los recursos financieros por parte de los responsables del programa.

Las tres “E”

El análisis del desempeño de un programa supone examinar las tres “E”: economía, eficiencia y eficacia.

1. El principio de economía significa minimizar los costos de los recursos. Los recursos utilizados deben estar disponibles a su debido tiempo, en cantidades y calidad apropiadas, y al mejor precio.
2. El principio de eficiencia significa obtener el máximo de los recursos disponibles. Se refiere a la relación entre recursos utilizados y productos entregados, desde el punto de vista de cantidad, calidad y oportunidad.
3. El principio de eficacia se refiere a cumplir los objetivos planteados y lograr los resultados previstos.

(INTOSAI, n.d.)

Calidad

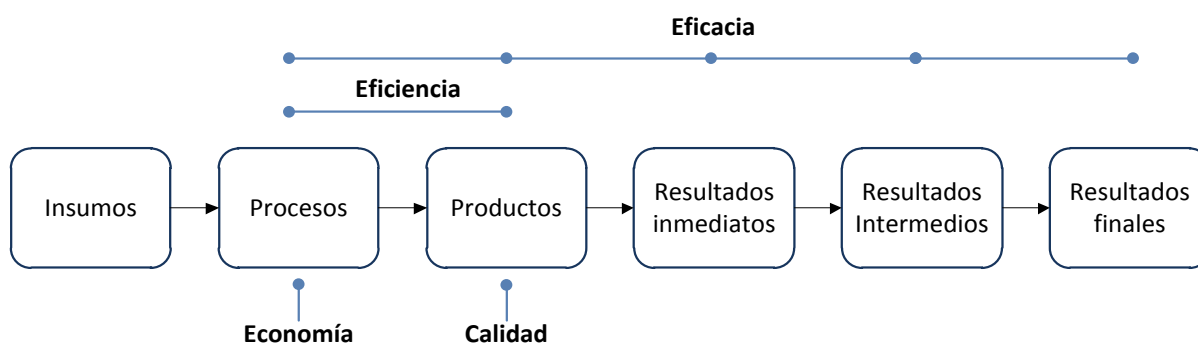
La calidad del servicio es una dimensión específica del desempeño que se refiere a la capacidad del programa para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios. Son atributos de la calidad factores tales como: accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. Los programas establecen las características y estándares que han de cumplir los bienes y servicios que entrega a la población.

Complementariedad entre los ámbitos y las dimensiones del desempeño

Los ámbitos y las dimensiones son ordenamientos complementarios del desempeño. Los primeros muestran la relación causal que existe entre los recursos que tienen un programa, las actividades que se han planificado y los resultados que se esperan obtener. Las dimensiones del desempeño permiten analizar las relaciones entre los eslabones de la cadena de resultados e identificar características específicas en algunos de ellos. Así, la eficacia es un atributo de los procesos, productos y resultados. La eficiencia es el resultado de la relación entre los procesos y los productos. La economía es una propiedad de los procesos y la calidad es una característica de los productos. Para medir el logro de los resultados, se usan indicadores de eficacia de los productos y de los distintos niveles de resultados. Si interesa medir la relación entre el esfuerzo realizado y los recursos empleados, se usan indicadores de eficiencia de los procesos o productos. Para medir el grado en que las características de los productos cumplen con ciertos atributos, se usan indicadores de calidad. Finalmente, se usan indicadores de economía para saber cuan bien se han administrado los recursos financieros.

El uso combinado de todas estas medidas permite una aproximación a la valoración del desempeño de un programa con la confianza de que se están cubriendo los aspectos más importantes. En el siguiente gráfico, cada punto representa las ocho posibles medidas del desempeño que se usan para analizar la marcha de un programa.

Figura 9. Ámbitos y dimensiones del desempeño



Los indicadores de desempeño

Un indicador es una medida cuantitativa o cualitativa derivada de una serie de hechos observados que pueden revelar la situación relativa de una unidad de análisis (un país por ejemplo) en un área dada. Cuando se analiza a intervalos regulares, un indicador puede indicar la dirección del cambio a través del tiempo. En el contexto del estudio de las políticas públicas, los indicadores son útiles para identificar tendencias y llamar la atención sobre hechos particulares. También son útiles para establecer prioridades en las políticas, realizar el seguimiento del desempeño y hacer análisis comparativos (OECD, 2008).

En el ámbito de la gestión de programas y proyectos, un indicador es un instrumento de medición elegido como variable relevante que permite reflejar suficientemente el grado de ejecución de una intervención en un momento dado o a través de intervalo temporal determinado (Ministerio de Economía y Hacienda de España, 2007). “Es una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la provisión de los productos (bienes y/o servicios) de la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro...” (DIPRES)

En la siguiente sección se examinará con detalle el proceso de elaboración de los indicadores de desempeño.

b) Formulación de indicadores:

- En la formulación de indicadores es esencial establecer que se quiere medir, para ello se partirá del resultado intermedio e inmediato definidos con anterioridad. El qué y el quiénes son fundamentales para diseñar los indicadores.

Las siguientes preguntas facilitarán identificar lo que va a medir el indicador².

- i. ¿Qué acción va a medir el indicador? La respuesta se halla en el resultado del programa. (El qué).

² Tomado del documento Guía de monitoreo de los Programas Presupuestarios, García Mauricio 2017

- ii. ¿Hacia quién se dirige la acción? La respuesta está relacionada con la población beneficiaria (*quienes*) sobre el que recae la acción del programa y es lo que debemos cuantificar.
- iii. ¿A qué ámbito de control está asociado al objetivo? Nos indica si lo que vamos a medir es un impacto, un efecto, un producto, un proceso o un insumo.
 - Cuando se formulan indicadores cuantitativos, se debe definir la fórmula matemática para el cálculo de su valor, lo cual implica la identificación de las variables que la forman y la relación entre ellas para producir la información requerida. Los métodos de cálculo más comunes para construir indicadores con dos variables son: el porcentaje, la tasa de variación y la razón.
 - El nombre del indicador no debe coincidir con el nombre de las variables implicadas o con el nombre del programa y tampoco debe confundirse con los resultados propuestos. Su nombre, además de concreto debe definir claramente su objetivo y utilidad.

Un buen indicador que mida el grado de cumplimiento de un resultado, debe reunir las siguientes características:

- a) Medir lo que debe medir.
- b) No ser ambiguo.
- c) Que sea alcanzable a un costo razonable, usando un método de recolección de información apropiado. La información debe ser válida, veraz y confiable.
- d) Que las fuentes de información que lo alimentan estén disponibles.
- e) Que la información que proporcione sea útil para la toma de decisiones
- f) Que pueda desagregarse en categorías que resulten relevantes al resultado. (sexo, edad, condición socioeconómica, etc.).
- g) Que tenga un marco temporal específico (anual, semestral, mensual, etc.) de acuerdo a la intervención.
- Identificar las fuentes de información y sus características, así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de la información.
- Una vez que se determina la fuente de la que provendrán los datos para construir el indicador, es necesario analizar la calidad de los datos, es decir, el grado en que estos se adhieren a los siguientes criterios: exactitud, confiabilidad, precisión, puntualidad e integridad.
- Frecuencia de medición: Se define cada cuánto tiempo se debe medir un indicador. En el caso de los indicadores de resultados intermedios, estos suelen medirse con menor frecuencia, puede ser en forma bienal o cuatrienal, por su parte los resultados inmediatos permiten mediciones bianuales o anuales y en algunos casos con una mayor frecuencia, pudiendo ser mensual.

Ejemplo de Indicadores:

Indicador de Producto-Eficacia: % de Productores de la Agricultura Familiar asistidos en inteligencia de mercado

Indicador de Producto-Calidad: % de Productores de la Agricultura Familiar satisfechos con las asistencias recibidas

Indicador de Resultado-Eficacia: % de Productores de la Agricultura Familiar que aplican medidas de comercialización en inteligencia de mercado.

Indicador de Resultado-Eficacia: % de Productores de la Agricultura Familiar que accedieron a los mercados durante los 3 últimos años de intervención del programa.

Indicador de Resultado-Eficacia: Variación en el ingreso de los productores de la agricultura Familiar

c) Definición de metas:

En la formulación de las metas debe considerarse la línea base y parámetros de comparación del desempeño tales como: La meta lograda en años anteriores, las mejores prácticas observadas, estándares técnicos, etc.

Indicadores y metas:

Los indicadores son el medio para medir el desempeño, pero no establecen la dirección ni el esfuerzo que se realizará. Para este propósito se utilizan las metas. El objetivo señala los indicadores que se deben usar para medir el desempeño de un programa y las metas indican cuánto debe variar el indicador y en qué tiempo. Los indicadores y las metas son medios complementarios que miden y fijan el desempeño.

3.2. Fase II. Diseño de la estructura programática

La segunda fase del proceso de diseño de programas presupuestarios en el marco del PpR comprende lo relacionado al Diseño de la Estructura programática, conformada por dos etapas, siendo la primera el diseño de la estructura programática y programación plurianual, y la segunda etapa de validación y aprobación.

Observaciones Previas al Diseño de la estructura programática presupuestaria

En la preparación del programa presupuestario se tomará en consideración lo siguiente:

- Definición de la Denominación del Programa³ Sustantivo:

³ La denominación de los proyectos se registrará en base a lo establecido por la DSIP.

- El nombre debe ser corto y guardar correspondencia con el resultado intermedio que le dio origen.
 - No deberán crearse programas con nombres de convenios de préstamos o donaciones, políticas (Institucionales o de Gobierno), nombres de leyes o de organismos ejecutores de convenios.
 - Un programa no debe identificarse con el nombre de la unidad responsable, tampoco debe identificarse guiándose por la estructura orgánica de la institución.
 - Debe ser fácil de pronunciar y escribir.
 - Tiene que ser un nombre fácil de recordar.
 - Debe ser creativo e interesante (para efectos de comunicación).
 - Hay que buscar algo que no limite el futuro, de darse su continuidad.
- Evitar el fraccionamiento de los programas, esto se observa cuando se identifican varios programas presupuestarios que tienen el mismo conjunto de bienes y servicios.
 - El número de programas, dependerá del tamaño, cantidad y diversidad de problemas relevantes que atiende la institución, sin embargo, es recomendable contar con los estrictamente necesarios para evitar que la estructura presupuestaria se ramifique demasiado y se incremente el riesgo de fraccionamiento y atomización del presupuesto, y por ende la gestión institucional se torne más compleja.
 - Determinar si el programa cuenta con proyectos de inversión en ejecución y si se prevé realizar nuevos proyectos; en ambos casos, estos proyectos deben estar vinculados al producto del programa presupuestario, **o resultado en caso de los programas centrales.** Estos proyectos deben estar registrados y aprobados en el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP).

El proyecto se subdivide en actividades y obras. El nombre del proyecto debe guardar correspondencia con el bien y servicio que aporta al programa. (Consultar las normas para la asignación de nombres a los proyectos de inversión pública del SNIP).

- Identificación de actividades del programa que corresponden a la acción de producir los bienes y servicios que conforman el producto del programa y proveerlos a la población. Es recomendable, definirlos en forma agregada (macro-actividades), redactarlos en infinitivo y evitar registrar tareas o acciones, en lugar de las actividades estratégicas.
- Para la definición de la estructura programática se deberán definir las unidades responsables (centro de gestión o unidad ejecutora) del programa junto con los gastos asignados a cada una de las categorías programáticas.
- Las actividades están totalmente bajo el control de la institución o unidad responsable de su realización, y son las responsables del consumo de los insumos (recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos), para producir el bien o servicio final.

Etapa 1 Diseño de la estructura programática y programación plurianual

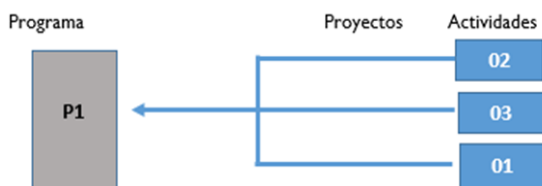
Diseño de la Estructura Programática

Como se había expuesto en las consideraciones generales, la propuesta de estructura programática a ser presentada ante la DGP, debe contener según corresponda a la institución, la siguiente clasificación de programas:

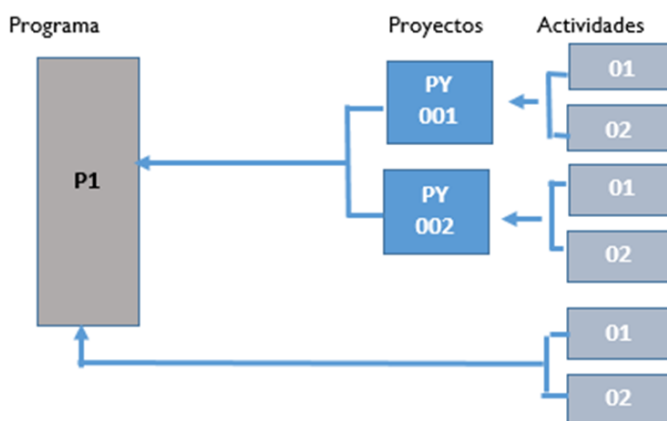
Categoría	Relación Jerárquica	Nivel
Programas Centrales	Institución	1
Proyecto (formación bruta de capital)	Programa	2
Proyectos (otras clasificaciones)	Programa	2
Actividades	Programa	3
	Proyecto	
Programas Sustantivos	Institución	1
Proyecto (formación bruta de capital)	Programa	2
Proyectos (otras clasificaciones)	Programa	2
Actividades	Programa	3
	Proyecto	
Programas no asignables (categoría Programa)	Institución	1
Actividades	Programa	3

En la realidad productiva del sector público, se presentan diferentes maneras de conformar los programas, tales como:

i. Programas que se abren en actividades



ii. Programa que se abre en actividades y proyectos y estos en obras y actividades



Programación física y financiera al Mediano Plazo

La estructura programática formada por los programas presupuestarios sustantivos y los programas presupuestarios que no generan productos finales, preparada con antelación, será la base para desarrollar la propuesta de programación física y financiera del gasto al mediano plazo. Esta programación corresponde a los recursos que demandan los programas y la institución para los próximos cuatro años, para el logro de los resultados previstos.

- La propuesta de programación de gastos se realizará de acuerdo a la estructura programática diseñada en el marco del Presupuesto por Resultados, y con su preparación se construye un referente para la definición de los techos presupuestarios que serán asignados a la institución para los años correspondientes.
- La programación física consiste en proyectar las metas en unidades físicas, de las actividades y de los indicadores en los niveles que correspondan.
- La programación financiera es la expresión en unidades monetarias del ejercicio de presupuestación de las metas de las actividades proyectadas y que posteriormente serán vinculadas a los indicadores de desempeño de la cadena productiva.

- La programación plurianual se define como el ejercicio de proyectar las metas de las actividades y de los indicadores, así como los recursos financieros necesarios para las metas proyectadas.

Paso 1 Preparación de programas presupuestarios sustantivos

Con la información obtenida en la primera fase “Diseño de Programas Presupuestarios”, se preparará la propuesta del programa presupuestario sustantivo, de la siguiente forma según corresponda:

- Definir el nombre del programa,
- Identificar los proyectos de inversión que harán parte del programa, junto con sus respectivas actividades u obras según corresponda, y
- Definir las Actividades del Programa.

La formulación de los programas presupuestarios sustantivos debe realizarse de acuerdo al diseño preparado a lo largo de la aplicación de la presente guía, hasta el paso anterior.

El número de programas presupuestarios sustantivos por institución corresponderá al número de resultados intermedios definidos por la institución, teniendo presente que: i) Un programa presupuestario sustantivo corresponde a un resultado intermedio, ii) Un programa presupuestario sustantivo corresponde a uno o más productos. (Estos productos deben ser los que se consideran estratégicos por su contribución al logro del resultado).

La Ficha 8 Programación Física y Financiera al Mediano Plazo con programación de metas físicas y financieras. (VER ANEXO) deberá utilizarse para el desarrollo del presente paso.

Paso 2 Preparación del programa central y del programa de partidas no asignables

Para avanzar en la concreción de la estructura programática, de la cual formarán parte los programas presupuestarios diseñados, se procederá al diseño de los programas que no generan productos, siendo estos el programa central y el programa de partidas no asignables a programas.

Como se indicó anteriormente, una de las principales características de estos programas es que no proveen productos finales a la población. Su estructura estará formada por dos niveles constituidos por el nombre del programa y las actividades (centrales administrativas y centrales misionales) y/o proyectos (para programas centrales).

Preparación del programa central

Con la información obtenida en la primera fase “Diseño de Programas Presupuestarios”, se preparará la propuesta del programa Central, de la siguiente forma según corresponda:

- La Denominación del Programa es genérico para todas las Entidades – “Programa Central”, al igual que la descripción del Programa.

- ii. Exponer los proyectos de inversión que harán parte del programa, junto con sus respectivas actividades u obras según corresponda, y
- iii. Listar las Actividades del Programa expuestas en la sección de diseño.

En la programación financiera del Programa central, se proyecta el gasto considerando las actividades que lo conforman y los insumos involucrados en la ejecución de las mismas.

La Ficha 8- Programación Física y Financiera al Mediano Plazo con programación de metas físicas y financieras. Y la Ficha 9 – Programación Financiera de las Actividades (VER ANEXO) deberá utilizarse para el desarrollo del presente paso.

Preparación de partidas no asignables a programas

Establecer orden de partidas definidas dentro de la sección de diseño, actividades y el total de asignación financiera a mediano plazo que se proyecta para la misma.

La Ficha 8- Programación Física y Financiera al Mediano Plazo con programación de metas financieras. (VER ANEXO) deberá utilizarse para el desarrollo del presente paso.

Etapa 2 Validación y Aprobación.

Esta última etapa corresponde a la validación y aprobación de la estructura programática remitida por la institución, se pondrá especial énfasis al diseño de programas presupuestarios sustantivos, es por ello que, para esa validación, la DGP utilizará un chequeo de revisión al proceso de diseño.

Paso 1: Validación de los programas y de la red programática

La propuesta de estructura deberá ser presentada por la máxima autoridad de la entidad ante el Ministerio de Hacienda, con el propósito de que sea valorado el diseño de los programas y de la estructura presupuestaria.

La DGP llevará a cabo este proceso mediante el chequeo de una lista que reúne los criterios de validación del programa y su estructura.

La DGP programará reuniones con la institución con el fin de revisar en forma conjunta y participativa el diseño de la estructura programática presentada. En cada reunión se levantará una ayuda memoria donde se haga constar lo acordado.

Para atender la ampliación o aclaración de información sobre el diseño de la estructura programática, la DGP fijará un tiempo prudencial, enmarcando estos tiempos en el cronograma de formulación presupuestaria.

Posteriormente a la aprobación del diseño de los programas y la estructura programática, la DGP procederá a revisar la programación del gasto.

Paso 2: Validación de la programación del gasto de la estructura programática.

La revisión y validación de la programación del gasto, será realizada por la DGP de acuerdo a la estructura aprobada y aplicando los lineamientos de formulación emitidos para el ejercicio presupuestario anual.

Se pondrá especial atención en verificar que la asignación de los recursos mantenga la prioridad establecida en los programas diseñados, asegurando el logro de los resultados previstos por la institución en el marco de la GpR.

A continuación, se presenta la ficha a aplicar por la DGP para validar el diseño de los programas, la creación de la estructura programática, y la asignación del gasto.

La DGP recibirá únicamente aquellas propuestas que cuenten con la aprobación explícita de la autoridad superior de la entidad que la propone y procederá a su análisis y validación. Si la propuesta se presenta sin el aval requerido, la misma no será recibida por la DGP.

En el anexo de la Guía se pueden encontrar los criterios de revisión de los programas presupuestarios sustantivos y la programación del gasto. (Ficha 10, VER ANEXO) deberá utilizarse para el desarrollo del presente paso.

Al concluir la etapa de revisión y validación, habiéndose resuelto de manera satisfactoria las consultas sobre la información presentada por la institución, la DGP aprobará la red programática presentada por la institución.

Paso 3: Aprobación de la red programática

Con fundamento en el análisis de la información presentada por la entidad, la DGP procederá a la aprobación de la red programática, elaborando un informe de validación sobre el caso y remitiéndolo a la máxima autoridad de la institución con copia al área financiera –presupuestaria y planificación de la institución.

La aprobación de la red programática implica que la institución utilizará la misma para continuar con la formulación del presupuesto para el año que corresponda, utilizando el Sistema Informático correspondiente, observando los lineamientos de formulación y enmarcándose en el techo presupuestario asignado para ese ejercicio presupuestario.

Glosario de Términos

A

- **Actividad:** Es el conjunto de acciones de mínimo nivel que se llevan a cabo para cumplir las metas de un programa, que consiste en la ejecución de ciertos procesos o tareas (mediante la utilización de los recursos humanos, materiales, técnicos, y financieros asignados a la actividad con un costo determinado).
- **Actividad administrativa:** Conjunto de tareas administrativas, vinculadas en forma exclusiva a un programa sustantivo, a la cual se le asignan recursos para la producción de los bienes y servicios.
- **Actividad central:** Comprende actividades orientadas a la gestión institucional y/o aquellas misionales que no resulten en una producción final.
- **Actividad Central administrativa:** Tipo de actividades generales que hacen al funcionamiento de la Institución y son transversales a toda la entidad, correspondientes a las funciones administrativas y de fortalecimiento.
- **Actividad Central Misional:** En la definición de este tipo de actividades a incluir en este programa, es necesario reconocer cuales acciones Misionales se realizan con un resultado esperado claro pero sin generar un bien y/o servicio de entrega directa y contabilizada a la ciudadanía, como la generación de políticas, o cualquier producción que responda a la demanda y no a la oferta, como ser el registro de empresas o controles y acreditaciones.
- **Actividad específica:** Conjunto de tareas específicas, vinculadas en forma exclusiva a un programa sustantivo, a la cual se le asignan recursos para la producción de los bienes y servicios.

Es una categoría programática de mínimo nivel cuya producción es condición exclusiva de una producción terminal y forma parte integral del programa o proyecto que la expresa. En el caso de un proyecto sus actividades específicas se refieren a las acciones de dirección, planificación, control e inspección de obras, etc.

C

- **Cadena de Valor:** La cadena de valor público es una herramienta de programación y análisis que permite representar la actividad de la institución pública, identificando los resultados que se esperan obtener, así como los productos, procesos y recursos que se organizan con este propósito.
- **Camino causal crítico:** Es el camino causal, que por su magnitud y fuerza de relación causal tiene una mayor incidencia en la ocurrencia del problema y por lo tanto una mayor

contribución en la solución del mismo. El Camino causal crítico muestra la ruta a seguir para atender eficazmente el problema.

- **Centro de gestión productiva.** Un centro de gestión productiva es aquel donde se planifica y se asignan formalmente recursos en función de una producción previsible y a su nivel, en consecuencia, se realiza un proceso productivo.

E

- **Estructura Programática:** Es la forma en la que se ordenan los programas y sus categorías programáticas, para alcanzar los resultados.

I

- **Indicador:** Instrumento que permite medir el grado de cumplimiento de la meta de un resultado.
- **Indicador de eficacia:** Persigue como objetivo, medir la contribución que los órganos o entes públicos realizan para satisfacer las necesidades de la colectividad, expresadas en los planes y demandas, aspectos que se logran al ejecutarse las metas.
- **Indicador de eficiencia:** Se refieren tanto a las relaciones entre la producción terminal e intermedia como de las relaciones entre productos y recursos y entre los propios recursos.
- **Indicador de insumo producto:** Constituyen la base para la determinación de los patrones de medición que se requieren en el proceso presupuestario de los órganos o entes públicos. Reflejan, en forma cuantitativa, la cantidad de insumo por cantidad de valor del producto o el valor del insumo por unidad física de producto o la participación porcentual de cada insumo en el total del presupuesto.
- **Insumo:** Son los recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que se requieren para proveer un producto o prestar un servicio, expresados en unidades físicas o en su valoración financiera.
- **Institución (órgano o ente):** A los efectos presupuestarios, es la máxima organización formalizada de centros de gestión productiva, que tiene una responsabilidad unitaria, en todo el proceso presupuestario, ante quien jurídicamente aprueba su presupuesto. Toda institución genera productos terminales porque a ese nivel formal de agregación de centros de gestión productiva, se evidencia la razón de ser que justifica su existencia. En Paraguay está representado por Organismos y Entidades del Estado (OEE).

L

- **Línea de base:** Es la primera medición de un indicador.

M

- **Meta:** Es la cuantificación de los resultados a alcanzar con los recursos asignados.
- **Modelo conceptual:** Es una representación gráfica, sustentada en evidencias, que expone cuales son y cómo se relacionan los conceptos relevantes en la descripción y explicación de un problema.

O

- **Obra:** Constituye una categoría programática de mínimo nivel, al igual que la actividad y como tal, indivisible a los fines de la asignación formal de los recursos reales y financieros que demanda su ejecución.

P

- **Plan estratégico institucional (PEI):** Es un instrumento de gestión institucional que plasma los resultados del proceso de planificación estratégica institucional. Comprende el marco estratégico que alinea la gestión institucional hacia el logro de resultados en beneficio de la población.
- **Población Atendida (beneficiarios efectivos):** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que son atendidos por la institución con el producto o servicio que se genera a través del programa sustantivo.
- **Población total:** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que conforman el sector al cual pertenece la entidad.
- **Población Potencial:** Está conformada por todas las personas/entidades/organizaciones/entorno que presentan la necesidad y/o problema que justifica el programa y, por tanto, que podrían ser elegibles para recibir sus bienes o servicios.

Debe caracterizarse de acuerdo a los siguientes criterios: grupos de edad, nivel educativo, sexo, nivel socio-económico, lugar de residencia (rural o urbana), localización (departamento, municipio, ciudad, región), actividad económica, u otros atributos que sean pertinentes.

- **Población objetivo:** Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno relacionados con la problemática, y que la institución planifica atender.

- **Presupuesto por Resultados:** Es una metodología complementaria a la técnica del presupuesto por programas que permite orientar bajo los criterios de eficiencia, eficacia y equidad la asignación de recursos a la producción y entrega de bienes y servicios a los ciudadanos para lograr un cambio positivo en sus condiciones de vida.
- **Programación plurianual:** Es un ejercicio de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor del ciudadano. Comprende estimaciones para tres años y es el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados.
- **Proceso Productivo:** Se denomina al conjunto de operaciones y fases realizadas sucesivamente y de manera planificada que son necesarias para la obtención de un bien o servicio.
- **Programa:** Instrumento presupuestario destinado a cumplir las funciones del Estado y sus planes, por el cual se establecen objetivos, resultados y metas a cumplirse mediante un conjunto de acciones integradas y obras específicas coordinadas, empleando los recursos humanos, materiales y financieros asignados a un costo global y unitario. Su ejecución queda a cargo de una unidad administrativa.
- **Programa Central:** Comprende las actividades orientadas a la gestión institucional, es decir, aquellas de apoyo transversal para todos los programas de la institución, y/o aquellas misionales que tengan un resultado esperado pero que no arrojen una producción final.
- **Programa de partidas no asignables:** Este tipo de programa no expresa un resultado y no genera productos. Se originan de las obligaciones o compromisos del Estado para la atención de una finalidad específica, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes (por ejemplo: deuda pública, obligaciones generales del Estado, transferencias consolidables, entre otras).
- **Programa sustantivo:** Conjunto de actividades y/u obras ordenadas que reflejan un proceso productivo orientado hacia un resultado (cadena de valor), y por ende que resuelve un problema específico, en un periodo de tiempo determinado.
- **Proyecto:** Conjunto de actividades y/u obras con periodo definido de ejecución para mejorar la provisión de los bienes y servicios en el cumplimiento de un resultado.
- **Producto:** Es el bien o servicio que ofrece un programa sustantivo, para solucionar el problema planteado, por el cual fue creado el programa.
- **Producción terminal o final:** Es el bien o servicio que trasciende de los órganos o entes públicos que lo producen, para satisfacer necesidades de la colectividad y posibilitar el logro de las políticas gubernamentales.
- **Problema:** Es una situación o conjunto de situaciones que impiden el desarrollo de una comunidad o bien de un sector poblacional.

- **Proyectos Centrales:** Estos proyectos son llamados centrales porque responden a una necesidad de fortalecimiento de la propia institución como ser la construcción de una sede o la remodelación del edificio central donde presta servicio la entidad.

R

- **Resultado final:** Es el cambio en las condiciones de la población que se espera lograr en el largo plazo.
- **Resultado inmediato:** Es el efecto en el corto plazo logrado en la población atendida, con la provisión de los bienes y servicios. El resultado inmediato permite el logro del resultado intermedio.
- **Resultado intermedio:** Es el cambio en el mediano plazo en las condiciones de la población atendida como consecuencia del uso de bienes y servicios provistos por la institución a través del programa presupuestario. Un resultado intermedio contribuye a lograr un resultado final.

T

- **Tarea:** Conjunto de acciones operacionales, no vinculadas a la estructura o asignación presupuestaria, que combinadas entre sí derivan en la actividad presupuestaria.

U

- **Unidad de medida:** Es el parámetro utilizado para medir físicamente el resultado o el producto.
- **Unidad Responsable:** Dependencia responsable de la planificación, programación, asignación formal y utilización de recursos en función de una producción o provisión de bienes y servicios determinada

V

- **Valor Público:** Valor creado por las instituciones públicas mediante la producción de bienes y servicios destinados a lograr cambios positivos (resultados) en las condiciones de vida de la población.

Anexos

Ficha 1: Gestión institucional y su vinculación a la planificación de largo plazo.

Ficha 1: Gestión Institucional y su vinculación a la Planificación de Largo Plazo.					
Mandatos Legales (1)	Áreas de Acción Institucional (2)	Denominación del Plan (3) Eje	Plan de Largo Plazo		
			Estrategia	Objetivos	Acciones

La ficha debe llenarse de la siguiente manera:

1. Identifique la base legal institucional, indicando número y nombre de la ley de que se trate. Si la ley en referencia sufrió modificaciones aprobadas por otras leyes, estas también deberán ser citadas y analizadas. Seguidamente deberá anotarse los principales mandatos que emanan de la ley en análisis.
2. Identifique las principales áreas de acción de la institución según la información obtenida en la columna 1.
3. Identifique el instrumento de planificación de largo plazo vigente, al cual se efectuará la vinculación de la gestión institucional. Partiendo de las áreas de acción institucional identificadas en la columna 2, proceda a determinar los puntos de vinculación.

Observación:

*Si las acciones de la entidad no se vinculan con el Plan Nacional, solo podrán llenar hasta el punto 2 (dos) de la presente ficha.

Ficha 2: Identificación de la problemática

Ficha 2: Identificación de la problemática					
Problema identificado ¿Cuáles son las condiciones o necesidades de los ciudadanos, del entorno y otras entidades sobre los que debemos incidir? (1)	Descripción y magnitud del problema (2)	Acciones necesarias para la resolución del problema (3)	Orden de Prioridad para la institución (4)	Justificación de la Prioridad (5)	Otros actores involucrados en el problema (6)

La ficha debe llenarse de la siguiente manera:

1. Anotar cada uno de los problemas que afectan la población que atiende la entidad, y, en la que podría tener injerencia. No se deben identificar problemas de gestión institucional interna.
2. Describir y cuantificar el problema. El uso de información cualitativa que describa las principales características del problema y de información cuantitativa y/o estadísticas (índices, razones, promedios, tasas, etc.), que dimensione el problema, esto, permitirá tener una mejor apreciación y definición del mismo.
3. Indicar que Intervención podría realizarse desde la institución para el abordaje de cada uno de los problemas identificados.
4. Numerar el orden de los problemas de acuerdo a la prioridad de análisis institucional (esto se completa una vez que se haya listado todos los problemas con las distintas descripciones, magnitudes e implicancias, de modo a analizar la prioridad para la entidad).
5. Justificar el porqué de lo establecido en el punto 4.
6. Listar a todos los actores involucrados en el problema, que estén o no realizando acciones vinculadas al problema identificado.

Ficha 3: Análisis de involucrados

Ficha 3: Análisis de Involucrados					
Problemática : (1)					
Nro	Listado de Involucrados (2)	Interés del involucrado (3)	Clasificación de Involucrados (4)	Posición de involucrados Expectativa Positiva (+) o Negativa (-) (5)	Estrategia Resultante (6)
1					
2					
3					
4					
"N"					

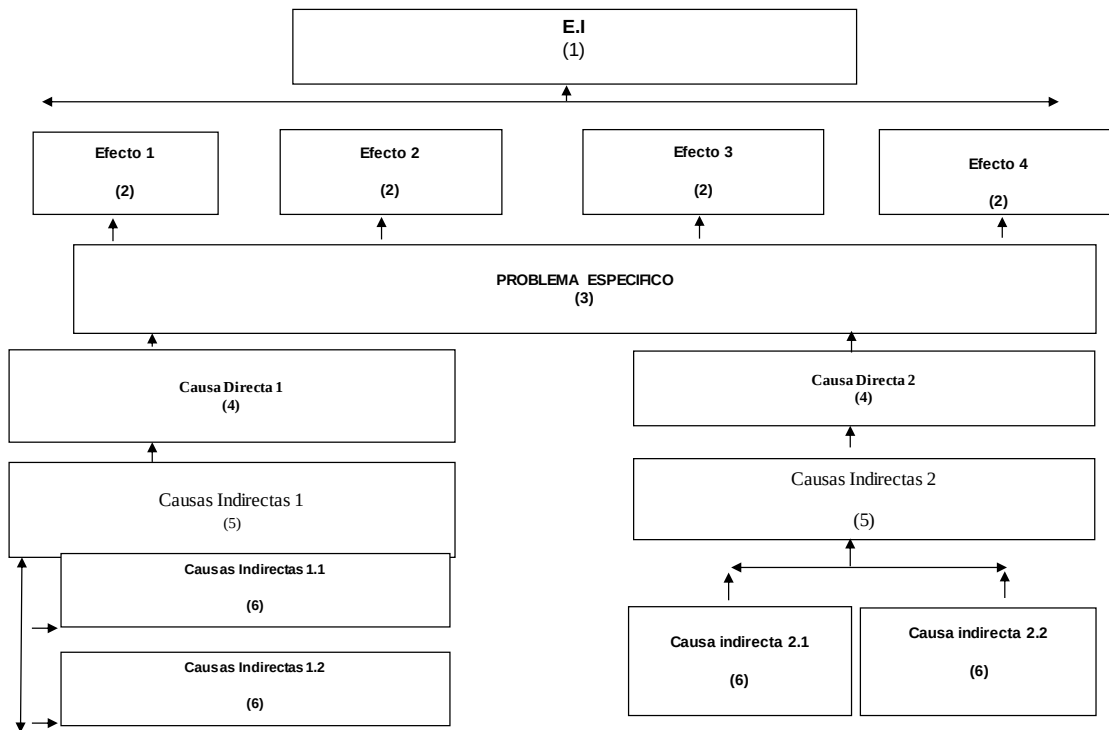
La ficha debe llenarse de la siguiente manera:

1. Escribir la Problemática a analizar
2. Listar a los posibles involucrados que podrían contribuir o interrumpir las posibles acciones lideradas por la entidad
3. Describir el posible interés institucional o personal del (2)
4. Identificar a qué sector responde (Sector Público, Privado, ONG's, etc.)
5. Posición de los Involucrados: Positiva (+) cuando podría contribuir de alguna manera, Negativa (-) cuando pudiera encontrarse en contra.
6. Cuando la posición (5) es Positiva, describir cómo el Involucrado puede contribuir para la resolución del problema, en este apartado se considera importante identificar posibles alianzas, convenios, etc. para potenciar la fuerza en la resolución de problemas identificados.

Si por el contrario, posición (5) resultare negativa, describir posibles acciones de contingencias o estrategias para el cambio de posición. Ambas posiciones hacen a la gestión del posible programa, por lo que deben establecerse estrategias claras.

Ficha 4: Árbol de Problemas

Ficha 4: Árbol de problemas



La ficha debe llenarse de la siguiente manera:

1. Consecuencia negativa indirectamente relacionada con el problema central.
2. Consecuencia negativa directamente relacionada con el problema central
3. Especificar el problema priorizado a solucionar
4. Es la raíz del problema central. Las causas directas tienen que ir relacionadas con la situación que se va a pretender mejorar.
5. ¿Por qué está sucediendo la situación descrita en el bloque Causa? Estas causas indirectas no se reflejarán como productos.
6. ¿Por qué está sucediendo la situación descrita en el bloque en el nivel superior? Estas causas se reflejaran como actividades en el árbol de objetivos

Ficha 5: Identificación de la Población

Ficha 5: Identificación de la Población									
Nombre del Programa/Actividad Misional									
Tipo de Población		☐ Personas ☐ Entorno ☐ Entidades u Organizaciones		Unidad de medida (2)	Cantidad (3)				
		Descripción de la Población (1)			Hombre	Mujer	Total		
Población total									
Población potencial									
Población objetivo*									
Población Objetivo detallada									
Ubicación geográfica por Departamento (4)	Total por Departamento (5)	Distribución por sexo (6)		Distribución Rangos etareo (7)	Distribución Por Área (8)		Distribución por Grupo Étnico (9)		Observaciones (10)
		Hombres	Mujeres		Urbano	Rural	Étnia	No indígena	
Asunción	0								
1. Concepción	0								
2. San Pedro	0								
3. Cordillera	0								
4. Caazapa	0								
5. Caaguazú	0								
6. N. 17	0								
Total de Población a beneficiar	0	0	0		0	0	0	0	

Si la problemática afecta a más de una población objetivo, el llenado de ficha deberá realizarse conforme a ellos. Ejemplo: para una intervención contra la desnutrición infantil que abarque a las madres y a sus hijos, se relevará detalles sobre los datos de las madres y en otra ficha los datos de los niños.

Las columnas deben llenarse de la siguiente manera:

1. Anotar la descripción de la población total relacionada a la problemática o situación de interés a ser atendida por la entidad.
2. Indique la unidad de medida de la población total y potencial.
3. Anotar la cuantificación de la unidad de medida, discriminando por sexo
4. Esta columna corresponde a la ubicación geográfica, la misma está dada por departamento, la institución deberá incluir aquellos que correspondan, según su accionar (Paraguay está organizado en 17 departamentos más el distrito capital de Asunción).
5. Describir la población objetivo que estará formada por el total de individuos que requieren la intervención institucional.
6. Distribución de la población por sexo, hombres y mujeres.
7. Permite subdividir a la población por rango de edad. Coloque aquellos rangos que convengan al análisis que realiza.
8. En esta columna se debe cuantificar a la población a beneficiar por área urbana y rural, según sea el área geográfica donde residan.
9. Cuantificar a la población según su pertenencia al grupo étnico en indígena o en grupos de culturas anteriores (Avá guaraní (chiripá o avakatuété), Mbyás, Paí tavyterás, Nivaclés (o chulupíes), entre otras), y los no indígenas.

10. Comentarios que sea necesario realizar o hacer conocer referente a la identificación de la población.

Ficha 6: Identificación del Resultados

FICHA 6: Identificación de Resultados					
*Problema específico:					
1- Beneficiario ☐ Personas ☐ Entorno ☐ Entidades u Organismos					
2- Denominación de beneficiario/s					
A-Definición del resultado intermedio					
Verbo (4)	Qué Situación de Mejora / Condición de Cambio/Cambio que se espera (5)		Quién Población Potencial (6)	Redacción (7)	
B- Identificación del Resultado Inmediato					
Población Objetivo (8)	Reciben (9)	Para qué (10)	Redacción del Resultado Inmediato (11) (8-9)		
C- Identificación de Producto					
¿Que se entrega? (12)	Característica (13)			Redacción de Producto nominal (14)	
D- Identificación de Actividades (bienes y servicios intermedio)					
Actividades Necesarias (15)	Tareas / Especificaciones (16)	Frecuencia (17)	Características y Modalidad de entrega (18)	Lugares de Entrega (19)	Unidad Responsable (20)

* Problema Central del Árbol de Problemas de la ficha 4 y el apartado b, c y d debe replicarse por cada producto.

La ficha deberá llenarse de la siguiente forma:

1. ¿A quién se entregará los bienes y servicios?
2. Describir a los Beneficiarios
3. Acción. ¿Dónde se desea influir?
4. Verbo. Transición de una situación a otra en el estado actual del problema, tiene que ver con la dirección que se espera como por ejemplo: incrementado, disminuido o mantenido, mejorado)
5. Describir la situación de mejora esperada, responder a la pregunta ¿Qué se espera? Anote cual es el cambio que se desea lograr con la atención del problema.
6. Especificar la población a Beneficiar

7. La redacción resultante es la combinación de (4+5+6)
8. Describir a los Beneficiarios o Población Objetivo que recibirá la intervención
9. Anotar las características de los bienes y servicios que reciben
10. Una vez entregados los bienes y servicios, ¿qué es lo que se espera que haga el beneficiario gracias al programa? ¿Para qué?
11. Para la redacción del resultado inmediato considere lo descrito en el apartado 8 y 10. Debe redactar en positivo.
12. Descripción concreta de lo que se entrega al beneficiario
13. Especificaciones técnicas del bien o servicios a entregar. (Características, duración, frecuencia de entrega del bien o servicio al beneficiario, etc.)
14. Redactar el producto final del Programa, éste debe corresponder con la actividad identificada, respondiendo a la pregunta ¿Qué se entregará desde la Institución a los beneficiarios?
15. Listar las actividades estratégicas para la obtención de los bienes y servicios. Este deberá ser lo más integral posible.
16. Acciones operacionales, que componen las actividades estratégicas.
17. Anotar cuál es la frecuencia con la que espera realizar las actividades. Si es continuo se escribirá que el servicio es permanente, o si son mensuales, semanales, diarias etc.
18. Describir el "cómo" se realizará la actividad. Anotar las características que se consideran necesarias establecer según el análisis de la problemática.
19. Especificar los lugares de destino de entrega de cada actividad.
20. Identificar la dependencia responsable de coordinar las actividades específicas al interior de la entidad.

Ficha 7: Indicador del Desempeño

Ficha 7: Ficha del Indicador de Desempeño									
1 Nombre del indicador					2 Código				
3 Dimensión del indicador	Eficiencia <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Eficacia <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Calidad <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Economía <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>					
4 Ámbito del indicador	Resultado Intermedio <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Resultado inmediato <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Producto <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Proceso <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>					
5 Descripción del indicador									
6 Fórmula					7 Unidad de medida del Indicador				
8 Variables	1	2	3	n					
9 Unidad de medida de la variable	1	2	3	n					
10 Frecuencia de medición	Mensual <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Trimestral <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Semestral <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Anual <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Otro <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Especifique_____			
11 Cobertura geografica	Nacional <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Regional <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Departamental <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>	Municipal <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>					
12 Línea de base de variables									
13 Sentido del Indicador	Ascendente <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/> Descendente <input style="width: 20px; height: 20px; border: 1px solid black;" type="checkbox"/>								
14 Línea de Base del Indicador	línea o valor base		Año		15 Valor Actual del Indicador (ultima Actualización)	línea o valor Actual		Año	
16 Metas del indicador	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		
17 Supuestos									
18 Fuente (s) de información									
19 Medios de verificación									
20 Estructura Presupuestaria									
21 Dependencia Responsable									
22 Contacto (correo/teléfono)									
23 Comentarios									

Las columnas deben llenarse de la siguiente manera:

Observación: esta ficha deberá ser aplicada por cada indicador creado.

1. Anotar el nombre asignado al indicador
2. Anotar el código que le corresponde al indicador

3. Marcar la dimensión del indicador
4. Marcar el ámbito del indicador
5. Anotar en qué consiste el indicador y qué permite medir
6. Anotar cuál es su fórmula, variables que lo forman y la relación entre éstas
7. Indicar cuál es la unidad de medida del indicador
8. Identificar y describir las variables que interactúan para la medición del indicador, la cantidad de variable dependerá de la operación que se aplique al indicador
9. Indicar cuál es la unidad de medida de cada variable
10. Indicar con qué frecuencia será medido el indicador
11. Indicar la cobertura geográfica del indicador
12. Indicar cuál es el valor de las variables reportadas en el año base
13. Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuando su desempeño es positivo o negativo.
 - Ascendente: La meta siempre será mayor que la línea de base Ejemplo: Agricultores asistidos
 - Descendente: La meta siempre será menor que la línea de base Ejemplo: Tasa de desnutrición
14. Anotar el año base (primera medición del indicador)
15. Indicar cuál es el valor del indicador reportado en el año base
16. Anotar la programación de metas del indicador para un período de 4 años
17. Indicar las limitantes o externalidades que pudieran afectar el comportamiento del indicador
18. Indicar las fuentes de información para el indicador (registros administrativos de una dirección en particular, informes, reportes, censos entre otros)
19. Anotar el lugar en donde se puede corroborar la información sobre el logro del indicador
20. Debe incluir desde la entidad hasta el mínimo nivel vinculado (actividad/obra)
21. Anotar el nombre de la dependencia dentro de la institución responsable de calcular y reportar el indicador
22. Anotar el nombre del responsable (s) del indicador, correo electrónico y teléfono.
23. Este espacio es destinado para anotar algún comentario sobre el indicador, que se considere pertinente.

Ficha 8: Programación Física y Financiera al Mediano Plazo

*Ficha 8: Programación Física y Financiera al Mediano Plazo													
Entidad: (1)													
Programa: (2)													
Resultado intermedio: (3)													
Resultado inmediato: (4)													
Producto del Programa: (5)													
Unidad responsable: (6)													
Año de inicio del Programa: (7)													
Programación de Metas Proyectos y Actividades													
Actividades del programa (8)													
Denominación de la Actividad del Programa	Unidad de Medida	Total Metas Físicas (a+b+c+d)	Metas físicas				Total Metas Financieras (a+b+c+d)	Metas Financieras				Detalle	
			Año 1 a	Año 2 b	Año 3 c	Año 4 d		Año 1 a	Año 2 b	Año 3 c	Año 4 d	FF	OF
1.													
2.													
n.													
Proyectos del programa (9)													
Denominación:													
Actividades / Obras del Proyecto													
Denominación de la Actividad del Proyecto	Unidad de Medida	Total Metas Físicas (a+b+c+d)	Metas físicas				Total Metas Financieras (a+b+c+d)	Metas Financieras				Detalle	
			Año 1 a	Año 2 b	Año 3 c	Año 4 d		Año 1 a	Año 2 b	Año 3 c	Año 4 d	FF	OF
1.													
2.													
n.													
Total													

*Se replicará para cada producto creado

Los numerales deben completarse de la siguiente manera:

1. Nombre de la entidad o institución.
2. Nombre del programa.
3. Resultado intermedio, vinculado al programa.
4. Resultado inmediato del programa.
5. Producto (s) del programa.
6. Dependencia responsable
7. Año base
8. Actividades que conforman el programa
9. Proyectos detalle las obras y las actividades que lo conforman y anote su código SNIP.

Observaciones:

- Para los *Programas Sustantivos* aplican los ítems 1 al 9 (el 9 sólo en caso de que posea Proyectos)
- Para los *Programas Centrales* los ítems 1, 6, 7, 8 y 9 (el 9 sólo en caso de que posea Proyectos)
- Programas para Partidas no asignables los ítems 1, 6, 7 y 8

Ficha 9: Programación Detallada de Actividades

Ficha 9 : Programación Financiera de Actividades												
Entidad: (1)												
Programa: (2)												
Resultado intermedio: (3)												
Resultado inmediato: (4)												
Producto del Programa: (5)												
Unidad responsable (6)												
Año de inicio del Programa (7)												

(A) Resumen								
Denominación de Actividad del Programa (8)	Total Metas Físicas (9)				Requerimiento Financiero (10)			
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
(Actividad u obra "n")								

(B) Detalle																		
Previsión Presupuesaria Plurianual																		
Codificación (11)					Descripción del OG (12)	Justificación del OG (13)	Año 1 (14)			Año 2 (15)			Año 3 (16)			Año 4 (17)		
GR	OG	FF	OF	DPT			Precio Unitario	Cantidad	Monto (miles Gs)	Precio Unitario	Cantidad	Monto (miles Gs)	Precio Unitario	Cantidad	Monto (miles Gs)	Precio Unitario	Cantidad	Monto (miles Gs)
Total por OG (18)																		

* Esta ficha se replicará para cada producto con actividades definidas

1. Nombre de la entidad o institución.
2. Nombre del programa.
3. Resultado intermedio, vinculado al programa.
4. Resultado inmediato del programa.
5. Producto (s) del programa.
6. Dependencia responsable
7. Año base
8. Actividad que conforma el programa (esta fila constituye el resumen de la descripción nominal, física y financiera)
9. Metas físicas de las actividades estimadas a realizar en el periodo de 4 años.
10. Requerimiento financiero total por año (resultado de la sumatoria de todos los OG del detalle)
11. Identificación de los códigos del Objeto del Gasto (OG), Fuente de Financiamiento (FF), Organismo Financiador (OF), Departamento (DPT)
12. Denominación OG.
13. Justificación del Objeto de Gasto.
14. Requerimiento financiero por Objeto de Gasto en el Año 1. Estimando el Precio unitario y anotando la cantidad necesaria

15. Requerimiento financiero por Objeto de Gasto en el Año 2. Estimando el Precio unitario y anotando la cantidad necesaria

16. Requerimiento financiero por Objeto de Gasto en el Año 3. Estimando el Precio unitario y anotando la cantidad necesaria

17. Requerimiento financiero por Objeto de Gasto en el Año 4. Estimando el Precio unitario y anotando la cantidad necesaria

18. Sumatoria del detalle de cada OG por Año

Observaciones:

- Para los *Programas Sustantivos* aplican los ítems 1 al 17 (el 9 sólo en caso de que posea Proyectos)
- Para los *Programas Centrales* los ítems 1, 6, 7, 8, 9 al 17 (el 9 sólo en caso de que posea Proyectos)
- Programas para Partidas no asignables los ítems 1, 6, 7 y 8

Ficha 10: Criterios de revisión de los programas presupuestarios

A- Programas Centrales

Pregunta de validación	Cumple		Comentarios
	Si	No	
Requisito			
1- ¿El Programa cuenta con la aprobación formal del titular de la institución responsable del mismo?			
Diseño			
2- ¿El programa presupuestario es soportado por normas específicas?			
3- ¿El programa tiene correspondencia con la misión institucional?			
4- ¿Las actividades administrativas son transversales a la institución?			
5- Según corresponda. ¿Identifica y cuantifica claramente la población total, la población potencial y la población objetivo?			
6- ¿Se han identificado las metas de las actividades misionales para cada año dentro del período de cuatro años?			
7- ¿Las actividades identificadas responden a la misión institucional?			
8- ¿Se han definido los insumos que se requieren para la realización de las actividades?			
9- ¿Se ha establecido indicadores suficientes y necesarios para la medición del desempeño del programa?			
Creación de la estructura y asignación de gastos			
10- ¿Los proyectos se vinculan al programa?			
11- ¿Los insumos que se requieren para el proyecto están presupuestados en la actividad y obra correspondiente?			

B- Partidas no asignables

Pregunta de validación	Cumple		Comentarios
	Si	No	
Requisito			
1- ¿El Programa cuenta con la aprobación formal del titular de la institución responsable del mismo?			
Diseño			
2- ¿El programa presupuestario es soportado por normas específicas?			
3- ¿Se establecen las actividades vinculantes al programa de acuerdo a su naturaleza?			
4- ¿Se han definido los insumos que se requieren para la realización de las actividades?			

C- Sustantivos y la programación del gasto

Pregunta de validación	Cumple		Comentarios
	Si	No	
Requisito			
1. ¿El Programa cuenta con la aprobación formal del titular de la institución responsable del mismo?			
Diseño			
2. ¿El programa presupuestario es soportado por normas específicas?			
3. ¿El problema específico tiene correspondencia con la problemática contenida en las políticas y planes de mediano y largo plazo vigentes? (PND, sectoriales, PEI)			
4. ¿El problema específico que originó el resultado del Programa, está debidamente identificado y cuantificado y presenta un análisis de causalidad congruente o un modelo conceptual de referencia?			

Pregunta de validación	Cumple		Comentarios
	Si	No	
5. ¿Identifica y cuantifica claramente la población total, la población potencial y la población objetivo?			
6. ¿Las causas directas tienen relación o lógica vertical con el problema específico?			
7. ¿Tienen las causas indirectas relación con las causas directas? (¿lógica vertical?)			
8. ¿Presenta el o los caminos causales críticos?			
9. ¿Se establece un resultado intermedio que responde a la problemática específica identificada?			
10. ¿El resultado intermedio tiene al menos un indicador debidamente formulado y las metas para 4 años?			
11. ¿Se ha establecido un resultado inmediato que responde al resultado intermedio?			
12. ¿El resultado inmediato tiene al menos un indicador definido?			
13. ¿El resultado inmediato identifica y cuantifica claramente la población objetivo?			
14. ¿Se han identificado las metas del resultado inmediato para cada año dentro del período de cuatro años?			
15. ¿Se ha definido el producto de acuerdo a las necesidades de la población objetivo?			
16. ¿Las actividades para la obtención del producto responden al camino causal crítico?			
17. ¿Se establecen las actividades, ¿quién?, ¿dónde? y la frecuencia de realización de las mismas?			
18. ¿La definición de las actividades son suficientes y necesarias para la producción de los bienes y servicios?			

Pregunta de validación	Cumple		Comentarios
	Si	No	
19. ¿La frecuencia de realización de las actividades responde a las necesidades de la población objetivo?			
20. ¿Se han definido los insumos que se requieren para la producción y entrega del producto del programa?			
21. ¿Se ha identificado la dependencia que entrega el producto?			
Creación de la estructura y asignación de gastos			
22. ¿El nombre del programa presupuestario sustantivo está claramente expresado y tiene una relación directa con el resultado intermedio?			
23. ¿Los proyectos se vinculan al programa?			
24. ¿Los insumos que se requieren para el proyecto están presupuestados en la actividad y obra correspondiente?			

BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Astorga y Lima Facio; ¿Qué son y para qué sirven las Políticas Públicas?, en Contribuciones a las Ciencias Sociales, septiembre 2009, www.eumed.net/rev/cccss/05/aalf.htm
- Eduardo Aldunate*; Diagnóstico, Árbol del Problema y Árbol de Objetivos, ILPES/CEPAL, 2008. (*Experto Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública) www.planeamiento.uncoma.edu.ar
- Ministerio de Finanzas Públicas, Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia; Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados, primera edición enero 2013.
- Ministerio de Hacienda de Paraguay; Ley No 5386 Clasificador Presupuestario <http://www.hacienda.gov.py/web-hacienda/concurso/Normativas/>, Paraguay 2015
- Ministerio De Hacienda De San Salvador- El Salvador, División Marco de Gastos de Mediano Plazo de la Dirección General Del Presupuesto; Guía Metodológica Para La Identificación Y Diseño De Programas Presupuestarios, edición 02, 2014.
- Ospina José/Unión Europea; Evaluación De Los Avances Y Desafíos de la Implementación del Presupuesto Por Resultados En Paraguay, Informe de diagnóstico sobre los avances alcanzados y los desafíos pendientes de la implementación del Presupuesto por Resultados en el sector público paraguayo, Marzo 2017.
- Rodríguez Cauqueva Javier, (mayo 2007) Guía de elaboración de diagnósticos <http://www.cauqueva.org.ar/archivos/guia>.
- Espinoza y Peroni. (2000). Ministerio de Desarrollo Social. Santiago, Chile. http://www.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/btca/txtcompleto/mideplan/mideplan_04_doc4_metodologia_evaluac_ex_ante.pdf
- Departamento de Monitoreo de Programas Sociales. (2016). Instructivo para Completar Información en la Plataforma de los Programas Nuevos. Ministerio de Desarrollo Social. Santiago, Chile. http://www.programassociales.cl/pdf/Instructivos/Instructivo_Programas_Nuevos.pdf
- Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda. (Junio 2012). Instrucciones para la presentación de Programas y Otras Iniciativas al Presupuesto. Santiago, Chile. http://www.dipres.gob.cl/598/articles-88211_doc_pdf.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2017). Guía para el Planeamiento Institucional. Lima, Perú. <https://www.ceplan.gob.pe/wp-content/uploads/2017/11/Gu%C3%ADa-para-el-planeamiento-institucional-nov2017-web.pdf>