



**PpR**

Presupuesto  
por Resultados

# Guía para Evaluar el Desempeño Presupuestario



**TETÃ VIRU  
MOHENDAPY**  
Morenondecha

Ministerio de  
**HACIENDA**

**TETÃ REKUÁI**  
**GOBIERNO NACIONAL**

**Ministro de Hacienda**  
Benigno López

**Viceministro de la Subsecretaría de Estado de Administración Financiera**  
Oscar Llamosas

**Directora General de Presupuesto**  
Teodora Recalde de Spinzi

**Coordinadora de Monitoreo y Evaluación**  
Monserrat Díaz

**Equipo Técnico revisor**

Elvira Pereira  
Cristina Pereira  
Karen Torres  
Elva Espínola  
Katherine Viveros

**Asesoría Técnica y elaboración de contenido**  
Mauricio García Moreno

**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.**

**Edición, 2019**

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 4146 737

**E-mail:** [dgp@hacienda.gov.py](mailto:dgp@hacienda.gov.py)

**Web Site:** [www.hacienda.gov.py](http://www.hacienda.gov.py)

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

# Índice

|                                                                                 |    |
|---------------------------------------------------------------------------------|----|
| Presentación de la Guía.....                                                    | 4  |
| Descripción general del programa .....                                          | 6  |
| 1. Eficacia en el uso de los recursos financieros.....                          | 7  |
| 2. Eficacia en la producción de los bienes y servicios .....                    | 11 |
| 3. Eficacia en la obtención de los resultados .....                             | 15 |
| 4. Eficiencia en la producción de los bienes y servicios.....                   | 17 |
| 5. Calidad de los bienes y servicios .....                                      | 20 |
| 6. Satisfacción de los beneficiarios y usuarios.....                            | 21 |
| 7. Conclusiones .....                                                           | 23 |
| 8. Recomendaciones .....                                                        | 25 |
| 9. Análisis FODA.....                                                           | 26 |
| Bibliografía .....                                                              | 27 |
| Personas entrevistadas .....                                                    | 28 |
| Anexo 1. Glosario de términos .....                                             | 29 |
| Anexo 2. Criterios para analizar la calidad de los datos .....                  | 33 |
| Anexo 3. Procedimiento general para el cálculo de costos de los productos ..... | 34 |
| Anexo 4. Información sobre los evaluadores.....                                 | 36 |

## Presentación de la Guía

---

Esta Guía es uno de los instrumentos que usa la Dirección General del Presupuesto (DGP) del Ministerio de Hacienda para conducir la evaluación de los programas presupuestarios. El propósito de la Guía es establecer las preguntas que deben contestar y los criterios que deben usar los consultores encargados de evaluar el desempeño presupuestario.

### Objetivos de la evaluación

La evaluación del desempeño los programas presupuestarios tiene el propósito de proveer información a los programas, a los Organismos y Entidades del Estado (OEE) que los ejecutan y a la DGP acerca de la eficacia, eficiencia y calidad de la implementación de los programas. Por tanto, ofrece información y juicios valorativos sobre el grado en que el programa cumple con los objetivos planteados; la relación entre la producción de los bienes y servicios y los insumos que se utilizaron para generarlos; y la calidad de los bienes y servicios producidos por el programa.

La información que provee la evaluación se usa para identificar fortalezas y debilidades en la implementación de los programas, recomendar medidas para subsanar esas debilidades y, en última instancia, para fortalecer la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos en procura del bienestar de los ciudadanos.

La evaluación de los resultados presupuestarios complementa las evaluaciones de diseño e implementación y en muchos aspectos se basa en ellas. Los informes de esas evaluaciones proporcionan, entre otros, tres elementos clave para el diseño y ejecución de la evaluación de los resultados: 1) el modelo lógico causal de la intervención, 2) el análisis de los procesos y productos que se ejecutan y 3) los sistemas de información que ha desarrollado el programa.

### Metodología de la evaluación

La evaluación de resultados se aplica a programas que están implementándose o a programas que hayan concluido. El período de análisis de los datos cuantitativos son los cuatro años anteriores al año fiscal en que se realiza la evaluación.

Las fuentes de información de la evaluación de resultados son las siguientes:

- Evaluaciones de diseño y de implementación del programa.
- Otras evaluaciones realizadas al programa.
- Documentación y registros administrativos del programa.
- Entrevistas individuales y grupales a informantes calificados.
- Observación directa durante visitas de campo.
- Encuestas (si es que lo indican los términos de referencia).

La evaluación examina los siguientes elementos de los programas:

---

|                           |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de la eficacia | <ul style="list-style-type: none"><li>• Eficacia en el uso de los recursos financieros</li><li>• Eficacia en la producción de los bienes y servicios</li><li>• Eficacia en la obtención de los resultados inmediatos</li></ul> |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

---

|                             |                                                                                                                     |
|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evaluación de la eficiencia | · Eficiencia en la producción de los bienes y servicios                                                             |
| Evaluación de la calidad    | · Análisis de la calidad de los bienes y servicios<br>· Análisis de la satisfacción de los usuarios y beneficiarios |

La metodología establece que cada uno de estos elementos se analice mediante preguntas de carácter descriptivo —que apuntan a que el evaluador detalle las características de los elementos que se analizan— y preguntas evaluativas, que requieren un juicio valorativo del evaluador. Adicionalmente, este juicio debe llevarse a cabo mediante dos enfoques complementarios: uno cualitativo —con preguntas abiertas— y otro cuantitativo, con preguntas cerradas. El sistema de puntuación de las preguntas cerradas es el siguiente:

|    |                              |
|----|------------------------------|
| 3  | = Si                         |
| 2  | = Si con reservas            |
| 1  | = No con atenuantes          |
| 0  | = No / no existe información |
| NA | = No aplica                  |

El examen de cada elemento incluye también la elaboración de recomendaciones cuando sea procedente. La siguiente tabla consigna el número de preguntas descriptivas y evaluativas de cada uno de los elementos que analiza la evaluación.

**Tabla 1. Número de preguntas descriptivas y evaluativas**

| Sección                                                     | Preguntas descriptivas | Preguntas valorativas (abiertas) | Preguntas valorativas (cerradas) |
|-------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Eficacia en el uso de los recursos financieros              | 3                      | 7                                | 4                                |
| Eficacia en la producción de los bienes y servicios         | 4                      | 6                                | 5                                |
| Eficacia en la obtención de los resultados inmediatos       | 2                      | 7                                | 3                                |
| Eficiencia en la producción de los bienes y servicios       | 5                      | 10                               | 4                                |
| Análisis de la calidad de los bienes y servicios            | 2                      | 4                                | 3                                |
| Análisis de la satisfacción de los usuarios y beneficiarios | 2                      | 4                                | 3                                |
| <b>Total</b>                                                | <b>19</b>              | <b>38</b>                        | <b>22</b>                        |

Adicionalmente, la evaluación efectúa un análisis FODA<sup>1</sup> que recoge y sintetiza los hallazgos de las evaluaciones de diseño, implementación y resultados a fin de brindar un análisis completo e integral del desempeño del programa.

<sup>1</sup> El análisis FODA se realizará solamente cuando los tres tipos de evaluaciones se hayan realizado dentro de un período de dos años.

## Descripción general del programa

---

Describa sintéticamente cada uno de los siguientes aspectos del programa.

1. Nombre del programa y entidad que lo implementa.
2. Tipo de programa (permanente o de duración determinada), fase en que se encuentra (diseño, ejecución, implementado) y tiempo que lleva ejecutándose.
3. Objetivos nacionales y sectoriales a los que se vincula.
4. Problemas y/o necesidades que pretende resolver.
5. Modificaciones que ha sufrido el diseño del programa y razones.
6. Descripción de los objetivos y productos del programa.
7. Población que atiende el programa.
8. Territorios en los que se ejecuta.
9. Presupuesto ejecutado durante los últimos tres años.

# 1. Eficacia en el uso de los recursos financieros

## 1.1 Sección descriptiva

1. Proporcione información sobre la ejecución financiera del programa durante los últimos cuatro años (en millones)<sup>2</sup>.

| Año   | Plan Financiero Inicial (PFI) | Plan Financiero Final (PFF) | Gasto obligado | Relación gasto obligado / PFI (%) | Relación gasto obligado / PFF (%) |
|-------|-------------------------------|-----------------------------|----------------|-----------------------------------|-----------------------------------|
| Año 1 |                               |                             |                |                                   |                                   |
| Año 2 |                               |                             |                |                                   |                                   |
| Año 3 |                               |                             |                |                                   |                                   |
| Año 4 |                               |                             |                |                                   |                                   |

2. Proporcione información sobre la ejecución financiera del programa durante los últimos cuatro años desagregada por grupo de gasto (en millones).

| Año y grupo de gasto           | Plan Financiero Inicial (PFI) | Gasto obligado |      |
|--------------------------------|-------------------------------|----------------|------|
|                                |                               | Monto          | %    |
| Año 1                          |                               |                |      |
| Remuneraciones                 |                               |                |      |
| 100 Servicios personales       |                               |                |      |
| Funcionamiento                 |                               |                |      |
| 200 Servicios no personales    |                               |                |      |
| 300 Bienes de consumo e Insumo |                               |                |      |
| 400 Bienes de cambio           |                               |                |      |
| Inversión                      |                               |                |      |
| 500 inversión física           |                               |                |      |
| Otros (explicar)               |                               |                |      |
| Total                          |                               |                | 100% |
| Año 2                          |                               |                |      |
| Remuneraciones                 |                               |                |      |
| 100 Servicios personales       |                               |                |      |
| Funcionamiento                 |                               |                |      |
| 200 Servicios no personales    |                               |                |      |
| 300 Bienes de consumo e Insumo |                               |                |      |
| 400 Bienes de cambio           |                               |                |      |
| Inversión                      |                               |                |      |
| 500 inversión física           |                               |                |      |
| Otros (explicar)               |                               |                |      |
| Total                          |                               |                | 100% |

<sup>2</sup> Para que las cifras de los distintos años sean comparables tienen que convertirse a moneda nacional de valor constante de acuerdo a una tabla suministrada por el Ministerio de Hacienda. El año 1 es el más antiguo y el 4 el más reciente.

|                                |  |  |             |
|--------------------------------|--|--|-------------|
| <b>Año 3</b>                   |  |  |             |
| <b>Remuneraciones</b>          |  |  |             |
| 100 Servicios personales       |  |  |             |
| <b>Funcionamiento</b>          |  |  |             |
| 200 Servicios no personales    |  |  |             |
| 300 Bienes de consumo e Insumo |  |  |             |
| 400 Bienes de cambio           |  |  |             |
| <b>Inversión</b>               |  |  |             |
| 500 inversión física           |  |  |             |
| Otros (explicar)               |  |  |             |
| <b>Total</b>                   |  |  | <b>100%</b> |
| <b>Año 4</b>                   |  |  |             |
| <b>Remuneraciones</b>          |  |  |             |
| 100 Servicios personales       |  |  |             |
| <b>Funcionamiento</b>          |  |  |             |
| 200 Servicios no personales    |  |  |             |
| 300 Bienes de consumo e Insumo |  |  |             |
| 400 Bienes de cambio           |  |  |             |
| <b>Inversión</b>               |  |  |             |
| 500 inversión física           |  |  |             |
| Otros (explicar)               |  |  |             |
| <b>Total</b>                   |  |  | <b>100%</b> |

3. Proporcione información sobre la ejecución financiera del programa durante los últimos cuatro años desagregada por las categorías programáticas de programa, actividad u obra, proyecto, según corresponda (en millones).

| Año         | Plan Financiero Inicial (PFI) | Gasto obligado |      |
|-------------|-------------------------------|----------------|------|
|             |                               | Monto          | %    |
| Año 1       |                               |                |      |
| Programa    |                               |                |      |
| Proyecto 1  |                               |                |      |
| Actividades |                               |                |      |
| Obras       |                               |                |      |
| Proyecto 2  |                               |                |      |
| Actividades |                               |                |      |
| Obras       |                               |                |      |
| Total       |                               |                | 100% |
| Año 2       |                               |                |      |
| Programa    |                               |                |      |
| Proyecto 1  |                               |                |      |
| Actividades |                               |                |      |
| Obras       |                               |                |      |
| Proyecto 2  |                               |                |      |



|              |  |  |             |
|--------------|--|--|-------------|
| Actividades  |  |  |             |
| Obras        |  |  |             |
| <b>Total</b> |  |  | <b>100%</b> |
| <b>Año 3</b> |  |  |             |
| Programa     |  |  |             |
| Proyecto 1   |  |  |             |
| Actividades  |  |  |             |
| Obras        |  |  |             |
| Proyecto 2   |  |  |             |
| Actividades  |  |  |             |
| Obras        |  |  |             |
| <b>Total</b> |  |  | <b>100%</b> |
| <b>Año 4</b> |  |  |             |
| Programa     |  |  |             |
| Proyecto 1   |  |  |             |
| Actividades  |  |  |             |
| Obras        |  |  |             |
| Proyecto 2   |  |  |             |
| Actividades  |  |  |             |
| Obras        |  |  |             |
| <b>Total</b> |  |  | <b>100%</b> |

## 1.2 Sección valorativa<sup>3</sup>

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

1. ¿El programa ha ejecutado los gastos según lo establecido en la planificación inicial?

Si se observan desviaciones de lo planificado:

2. ¿Qué características tiene la desviación, en qué grupos de gasto y categorías programáticas se observa?
3. ¿Qué factores internos y externos al programa han contribuido para que eso ocurra?
4. ¿Cómo ha afectado a la implementación del programa?
5. ¿Qué medidas ha tomado el programa para corregir la situación?

<sup>3</sup> Para contestar esas preguntas considere también la información de la sección sobre planificación y presupuesto de la evaluación de la implementación del programa.

6. Las medidas que ha tomado el programa para mejorar la ejecución ¿son adecuadas y están surtiendo efecto?
7. ¿Los datos en los que se basa el análisis de la eficacia en el uso de los recursos financieros cumple con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)

### 1.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿El programa ha ejecutado los gastos según lo establecido en la planificación presupuestaria?                                                          |         |
| 2. Si se observan desviaciones ¿el programa ha tomado medidas para corregir la situación?                                                                 |         |
| 3. Las medidas que ha tomado el programa para mejorar la ejecución ¿son adecuadas y están surtiendo efecto?                                               |         |
| 4. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

### 1.4 Recomendaciones

## 2. Eficacia en la producción de los bienes y servicios

### 2.1 Sección descriptiva

1. Proporcione información sobre la cobertura de los bienes y servicios del programa. Use las siguientes plantillas.

#### Evolución de la cobertura

| Productos<br>(bienes y servicios) | Número de beneficiarios o usuarios |       |       |       |
|-----------------------------------|------------------------------------|-------|-------|-------|
|                                   | Año 1                              | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|                                   |                                    |       |       |       |
|                                   |                                    |       |       |       |
|                                   |                                    |       |       |       |
|                                   |                                    |       |       |       |
| <b>Total</b>                      |                                    |       |       |       |

#### Población atendida respecto de la población potencial

| Año   | Población potencial <sup>4</sup> (PP) | Población atendida <sup>5</sup> (PA) | Cobertura (%) (PA / PP) |
|-------|---------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|
| Año 1 |                                       |                                      |                         |
| Año 2 |                                       |                                      |                         |
| Año 3 |                                       |                                      |                         |
| Año 4 |                                       |                                      |                         |

#### Población atendida respecto de la población objetivo

| Año   | Población objetivo <sup>6</sup> (PO) | Población atendida (PA) | Cobertura (%) (PA / PO) |
|-------|--------------------------------------|-------------------------|-------------------------|
| Año 1 |                                      |                         |                         |
| Año 2 |                                      |                         |                         |
| Año 3 |                                      |                         |                         |
| Año 4 |                                      |                         |                         |

<sup>4</sup> La **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.

<sup>5</sup> La **población atendida**, refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que son atendidos por la institución con el producto o servicio que se genera.

<sup>6</sup> La **población objetivo**, refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno relacionados con la problemática, y que la institución planifica atender.

### Porcentaje de variación de la cobertura (PA / PO)

| Productos<br>(bienes y servicios) | Porcentaje de variación de la cobertura<br>$((t / t - 1) - 1) \times 100$ |               |               |               |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
|                                   | año 2/ año 1                                                              | año 3 / año 2 | año 4 / año 3 | año 4 / año 1 |
|                                   |                                                                           |               |               |               |
|                                   |                                                                           |               |               |               |
|                                   |                                                                           |               |               |               |
|                                   |                                                                           |               |               |               |
| <b>Total</b>                      |                                                                           |               |               |               |

2. Si el programa focaliza, proporcione información sobre la focalización. Use los datos disponibles más recientes.

### Porcentaje de beneficiarios que cumplen con los criterios de focalización

| Productos<br>(bienes y servicios) | Número total de<br>beneficiarios (A) | Número de<br>beneficiarios que<br>cumplen con los<br>criterios de<br>focalización (B) | Porcentaje (B/A) |
|-----------------------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
|                                   |                                      |                                                                                       |                  |
|                                   |                                      |                                                                                       |                  |
|                                   |                                      |                                                                                       |                  |
|                                   |                                      |                                                                                       |                  |
| <b>Total</b>                      |                                      |                                                                                       |                  |

3. Proporcione información sobre la evolución de la producción de los bienes y servicios que genera el programa con base en los indicadores de eficacia de los productos de la intervención. Use las siguientes plantillas.

| Productos<br>(bienes y servicios) | Indicadores | Fórmula de cálculo<br>del indicador | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------------------------------|-------------|-------------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                                   |             |                                     |       |       |       |       |
|                                   |             |                                     |       |       |       |       |
|                                   |             |                                     |       |       |       |       |
|                                   |             |                                     |       |       |       |       |
|                                   |             |                                     |       |       |       |       |

### Porcentaje de variación

| Productos<br>(bienes y servicios) | Indicadores | Fórmula de cálculo del indicador | ((t / t -1) -1) x 100 |                  |                  |                  |
|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|------------------|
|                                   |             |                                  | año 2 /<br>año 1      | año 3 /<br>año 2 | año 4 /<br>año 3 | año 4 /<br>año 1 |
|                                   |             |                                  |                       |                  |                  |                  |
|                                   |             |                                  |                       |                  |                  |                  |
|                                   |             |                                  |                       |                  |                  |                  |
|                                   |             |                                  |                       |                  |                  |                  |
|                                   |             |                                  |                       |                  |                  |                  |

4. Si la intervención ha fijado metas, proporcione información sobre el cumplimiento de las metas de producción de los bienes y servicios que genera el programa. Use la siguiente plantilla.

#### Porcentaje del cumplimiento de las metas

| Productos<br>(bienes y servicios) | Indicadores | Fórmula de cálculo del indicador | (ejecutado / meta) x 100 |       |       |       |
|-----------------------------------|-------------|----------------------------------|--------------------------|-------|-------|-------|
|                                   |             |                                  | Año 1                    | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|                                   |             |                                  |                          |       |       |       |
|                                   |             |                                  |                          |       |       |       |
|                                   |             |                                  |                          |       |       |       |
|                                   |             |                                  |                          |       |       |       |
|                                   |             |                                  |                          |       |       |       |

## 2.2 Sección valorativa

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

1. ¿La población que atiende el programa corresponde a la que debe atender? Evalúe la relación entre la población potencial, la población objetivo y la población atendida.
2. Si la intervención focaliza, ¿La población que atiende el programa cumple con los criterios de focalización? Evalúe la eficacia de la focalización y las razones que la explican.
3. ¿El programa cumple con las metas de producción que planifica? Evalúe la evolución del cumplimiento de las metas de producción del programa y explique las razones de la tendencia observada.
4. ¿El volumen de producción de los bienes y servicios es relevante respecto de la población potencial y objetivo?
5. ¿Qué elementos internos y externos facilitan y obstaculizan la eficacia del programa en cuanto a la producción de bienes y servicios?

6. ¿Los datos en los que se basan los indicadores para medir la eficacia del programa en la producción de los bienes y servicios cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)?

### 2.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿La población que atiende el programa corresponde a la que debe atender?                                                                               |         |
| 2. ¿La población que atiende el programa cumple con los criterios de focalización?                                                                        |         |
| 3. ¿El programa cumple con las metas de producción que planifica?                                                                                         |         |
| 4. ¿El volumen de producción de los bienes y servicios es relevante respecto de la población potencial y objetivo?                                        |         |
| 5. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

### 2.4 Recomendaciones

### 3. Eficacia en la obtención de los resultados

#### 3.1 Sección descriptiva

1. Proporcione información sobre la evolución de los indicadores de resultados intermedios del programa. Describa con detalle las fuentes de información usadas.

| Resultados intermedios | Indicadores | Fórmula de cálculo del indicador | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|------------------------|-------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                        |             |                                  |       |       |       |       |
|                        |             |                                  |       |       |       |       |
|                        |             |                                  |       |       |       |       |

2. Proporcione información sobre la evolución de los indicadores de resultados inmediatos del programa. Describa con detalle las fuentes de información usadas.

| Resultados inmediatos | Indicadores | Fórmula de cálculo del indicador | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------------------|-------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|                       |             |                                  |       |       |       |       |
|                       |             |                                  |       |       |       |       |
|                       |             |                                  |       |       |       |       |

3. Complemente la información sobre los resultados inmediatos del programa con otras fuentes de información disponible como estudios o análisis sobre la acción del programa, evaluaciones previas, la información cualitativa obtenida en las entrevistas individuales y grupales, las visitas de campo, etc.

#### 3.2 Sección valorativa

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

1. ¿El programa está alcanzando los resultados inmediatos que se propone?
2. ¿Qué resultados no esperados<sup>7</sup> del programa se observan?
3. ¿El modelo lógico del programa es válido a la luz de los hallazgos de la evaluación? ¿Qué elementos del modelo deberían mantenerse y qué elementos deberían reformularse?
4. ¿Qué aspectos de la implementación del programa influyen positiva y negativamente en el logro de los resultados inmediatos?
5. ¿Qué factores externos del programa influyen positiva y negativamente en el logro de los resultados inmediatos?

---

<sup>7</sup> Los **resultados no esperados** son los efectos que el programa ha ocasionado en la población objetivo o en otros actores, y que no estaban previstos en el modelo lógico causal.

6. ¿Se distinguen diferencias en el logro de los resultados inmediatos entre los diferentes grupos poblacionales que atiende el programa?<sup>8</sup> Analice cada grupo poblacional que sea relevante para el programa.
7. ¿Los datos en los que se basan los indicadores para medir la eficacia del programa en el logro de los resultados inmediatos cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)

### 3.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿El programa está alcanzando los resultados inmediatos que se propone?                                                                                 |         |
| 2. ¿El modelo lógico del programa es válido a la luz de la evaluación?                                                                                    |         |
| 3. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

### 3.4 Recomendaciones

---

<sup>8</sup> Los grupos poblacionales pueden desagregarse según sexo, grupos de edad, nivel educativo, nivel socio-económico, lugar de residencia (rural o urbana), localización (departamento, municipio, ciudad, región), actividad económica, u otros atributos de la población que sean pertinentes para analizar el programa.



## 4. Eficiencia en la producción de los bienes y servicios

### 4.1 Sección descriptiva<sup>9</sup>

1. Proporcione información sobre la evolución del costo promedio por producto<sup>10</sup>.

| Productos<br>(bienes y servicios) | Costo promedio por producto |       |       |               |                                                      |
|-----------------------------------|-----------------------------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------|
|                                   | Año 1<br>(a1)               | Año 2 | Año 3 | Año 4<br>(a4) | Variación<br>a1 – a4<br>$((a4 / a1) - 1) \times 100$ |
|                                   |                             |       |       |               |                                                      |
|                                   |                             |       |       |               |                                                      |
|                                   |                             |       |       |               |                                                      |
|                                   |                             |       |       |               |                                                      |
|                                   |                             |       |       |               |                                                      |

2. Si es relevante para el estudio de la eficiencia del programa, proporcione información sobre la evolución del gasto promedio por beneficiario<sup>11</sup>.

| Productos<br>(bienes y servicios) | Gasto promedio por beneficiario |       |       |               |                                                      |
|-----------------------------------|---------------------------------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------|
|                                   | Año 1<br>(a1)                   | Año 2 | Año 3 | Año 4<br>(a4) | Variación<br>a1 – a4<br>$((a4 / a1) - 1) \times 100$ |
|                                   |                                 |       |       |               |                                                      |
|                                   |                                 |       |       |               |                                                      |
|                                   |                                 |       |       |               |                                                      |
|                                   |                                 |       |       |               |                                                      |
|                                   |                                 |       |       |               |                                                      |

3. Si es relevante para el estudio de la eficiencia del programa, proporcione información sobre la evolución del gasto promedio por proyecto y/u obra<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> Para que las cifras de los distintos años sean comparables tienen que convertirse a moneda nacional de valor constante de acuerdo a una tabla suministrada por el Ministerio de Hacienda. El año 1 es el más antiguo y el 4 el más reciente.

<sup>10</sup> Dada la heterogeneidad de los productos que generan los programas, los evaluadores deberán establecer el método más apropiado para calcular los costos unitarios y/o por beneficiario en cada caso. En el Anexo 3 se establecen los pasos generales que se deben dar para el cálculo de costos.

<sup>11</sup> No incluye información sobre gastos de administración. Los **gastos de administración** son aquellos que financian los servicios de apoyo a la producción de los productos del programa. Algunos de estos recursos podrían no constar en el presupuesto del programa sino en el de un programa de actividades centrales o corresponder a financiamiento de terceros.

<sup>12</sup> Ídem.

| Proyectos /actividad u obras | Gasto promedio por proyecto/actividad u obras |       |       |               |                                                      |
|------------------------------|-----------------------------------------------|-------|-------|---------------|------------------------------------------------------|
|                              | Año 1<br>(a1)                                 | Año 2 | Año 3 | Año 4<br>(a4) | Variación<br>a1 – a4<br>$((a4 / a1) - 1) \times 100$ |
|                              |                                               |       |       |               |                                                      |
|                              |                                               |       |       |               |                                                      |
|                              |                                               |       |       |               |                                                      |
|                              |                                               |       |       |               |                                                      |
|                              |                                               |       |       |               |                                                      |

4. Proporcione información sobre la productividad de los recursos humanos y otros factores productivos relevantes para el programa relacionando la cantidad de la actividad (número de acciones, beneficios o prestaciones otorgadas) con el recurso utilizado. Ejemplo: consultas diarias por médico, número de alumnos por docente, promedio de fiscalizaciones por fiscalizador, etc.

| Productos<br>(bienes y servicios) | Indicador de productividad | Fórmula de cálculo | Valor |
|-----------------------------------|----------------------------|--------------------|-------|
|                                   |                            |                    |       |
|                                   |                            |                    |       |
|                                   |                            |                    |       |
|                                   |                            |                    |       |

5. Proporcione información sobre la relación entre el gasto total del programa y el gasto en administración. Use la siguiente plantilla.

| Año   | Gasto total (A) | Gastos de administración (B) | Porcentaje de gasto en administración respecto del gasto total $(B/A) \times 100$ |
|-------|-----------------|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Año 1 |                 |                              |                                                                                   |
| Año 2 |                 |                              |                                                                                   |
| Año 3 |                 |                              |                                                                                   |
| Año 4 |                 |                              |                                                                                   |

## 4.2 Sección valorativa

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

- Comparado con otras unidades productivas (públicas o privadas) o con estándares nacionales o internacionales ¿El costo de producción de los bienes y servicios del programa es el menor posible sin sacrificar la calidad?

2. Comparado con otras unidades productivas (públicas o privadas) o con estándares nacionales o internacionales ¿El gasto por beneficiario es el menor posible sin sacrificar la calidad?
3. Comparado con otras unidades productivas (públicas o privadas) o con estándares nacionales o internacionales ¿El gasto por proyecto, actividad y/u obra es el menor posible sin sacrificar la calidad? (si aplica al programa).
4. ¿Qué insumos incrementan excesivamente el costo de producción de los bienes y servicios?
5. ¿Qué procesos y actividades no contribuyen a la eficiencia del programa?
6. ¿La productividad de los factores analizados es mayor o menor comparada con otras unidades productivas (públicas o privadas) o con estándares nacionales o internacionales?
7. ¿Qué factores influyen negativamente en la productividad del programa?
8. Comparados con otras unidades productivas (públicas o privadas) o con estándares nacionales o internacionales ¿Los gastos de administración del programa son los más bajos posibles sin sacrificar cobertura y calidad?
9. ¿Qué gastos administrativos se consideran excesivos?
10. ¿Los datos en los que se basa el análisis de la eficiencia del programa cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)

### 4.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿El costo de producción de los bienes y servicios del programa es el menor posible sin sacrificar la calidad?                                          |         |
| 2. ¿La productividad de los factores productivos del programa es adecuada?                                                                                |         |
| 3. ¿La relación entre el gasto total y los gastos administrativos es adecuada?                                                                            |         |
| 4. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

### 4.4 Recomendaciones

## 5. Calidad de los bienes y servicios

### 5.1 Sección descriptiva

1. Proporcione información sobre la evolución de los indicadores o estándares de calidad de los productos del programa. Describa con detalle las fuentes de información usadas.

| Productos | Indicadores de calidad | Fórmula de cálculo del indicador | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 |
|-----------|------------------------|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|
|           |                        |                                  |       |       |       |       |
|           |                        |                                  |       |       |       |       |
|           |                        |                                  |       |       |       |       |

2. Proporcione información cualitativa recolectada mediante entrevistas y visitas de campo acerca de la calidad de los bienes y servicios que ofrece el programa.

### 5.2 Sección valorativa

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

1. ¿Los bienes y servicios que ofrece el programa cumplen con los requisitos o estándares de calidad?
2. ¿La calidad de los bienes y servicios que ofrece el programa es un factor que influye en su uso o consumo por parte de los beneficiarios / usuarios?
3. ¿La calidad de los bienes y servicios que ofrece el programa es un factor que influye en el logro de los resultados inmediatos del programa?
4. ¿Los datos en los que se basan los indicadores que miden la calidad de los bienes y servicios cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)

### 5.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿Los bienes y servicios que ofrece el programa cumplen con los requisitos o estándares de calidad?                                                     |         |
| 2. ¿Los usuarios y beneficiarios aprecian positivamente la calidad de los bienes y servicios que ofrece el programa?                                      |         |
| 3. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

### 5.4 Recomendaciones

## 6. Satisfacción de los beneficiarios y usuarios

### 6.1 Sección descriptiva

1. Proporcione información cuantitativa sobre la satisfacción de los beneficiarios / usuarios del programa<sup>13</sup>. Describa con detalle las fuentes de información y los instrumentos usados.
2. Proporcione información cualitativa recolectada mediante entrevistas y visitas de campo acerca de la satisfacción de los usuarios / beneficiarios con los bienes y servicios que ofrece el programa.

### 6.2 Sección valorativa

Conteste las siguientes preguntas explicando sus respuestas de manera que las afirmaciones se sostengan en una argumentación sólida. Fundamente las respuestas con la información proporcionada en la sección descriptiva y con otras fuentes que sean necesarias.

1. ¿Cuál es el grado de satisfacción de los beneficiarios / usuarios con los bienes y servicios que ofrece el programa?
2. ¿Cuáles son los elementos del programa que mayor satisfacción e insatisfacción generan en los beneficiarios / usuarios?
3. ¿Existen diferencias en la satisfacción de los usuarios entre los diferentes grupos poblacionales?<sup>14</sup>
4. ¿Los datos en los que se basa el análisis de la satisfacción de los beneficiarios y usuarios cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? (ver Anexo 2)

### 6.3 Matriz de calificación

| Pregunta                                                                                                                                                  | Puntaje |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
| 1. ¿Se observa un alto grado de satisfacción de los beneficiarios / usuarios con los bienes y servicios que ofrece el programa?                           |         |
| 2. ¿El grado de satisfacción entre los diferentes grupos poblacionales que atiende el programa es homogéneo?                                              |         |
| 3. ¿Los datos en los que se basa el análisis cumplen con los criterios de exactitud, confiabilidad, integridad, minuciosidad, oportunidad, imparcialidad? |         |

<sup>13</sup> La **satisfacción** es la valoración que los beneficiarios / usuarios se forman de su experiencia al recibir un bien o servicio. La satisfacción debe medirse en relación a variables específicas y relevantes propias de los bienes y servicios que ofrece el programa: cordialidad en la atención, tiempo de espera, utilidad del producto, claridad de la información, profesionalismo de los prestadores del servicio, instalaciones, etc. Entre estas variables se debe incluir las expectativas de los beneficiarios y usuarios previas al uso o consumo de los bienes y servicios.

<sup>14</sup> Los grupos poblacionales pueden desagregarse según sexo, grupos de edad, nivel educativo, nivel socio-económico, lugar de residencia (rural o urbana), localización (departamento, municipio, ciudad, región), actividad económica, u otros atributos de la población que sean pertinentes para analizar el programa.

## **6.4 Recomendaciones**

## 7. Conclusiones

### 7.1 Conclusiones generales sobre los resultados del programa

Emita un juicio general sobre cada una de las siguientes preguntas basándose en la información que ha recopilado y en el análisis que ha realizado.

1. ¿En qué grado el programa está cumpliendo los resultados inmediatos? Explique las razones del desempeño observado y los factores internos y externos que influyen.
2. Como efectos atribuibles al programa ¿Se observan resultados no esperados (positivos o negativos) sea entre los beneficiarios o entre las partes interesadas? Explique las causas de tales efectos.
3. ¿Los hallazgos de la evaluación confirman la validez del modelo lógico de intervención del programa o, por el contrario, lo cuestionan?
4. ¿La organización y los procesos de implementación del programa contribuyen a la eficacia, eficiencia y calidad del programa?
5. ¿Los bienes y servicios que genera el programa son los adecuados para alcanzar los resultados inmediatos?
6. ¿El programa usa la información sobre el desempeño para mejorar su gestión?
7. ¿La disponibilidad y calidad de los datos afectaron positiva o negativamente a la evaluación? ¿De qué manera?

### 7.2 Conclusiones sobre cada uno de los aspectos evaluados

Sintetice en un párrafo su valoración sobre cada uno de los aspectos analizados en la evaluación. Use la siguiente plantilla.

| Sección                                                  | Síntesis de la evaluación |
|----------------------------------------------------------|---------------------------|
| 1. Eficacia en el uso de los recursos financieros        |                           |
| 2. Eficacia en la producción de los bienes y servicios   |                           |
| 3. Eficacia en la obtención de resultados                |                           |
| 4. Eficiencia en la producción de los bienes y servicios |                           |
| 5. Calidad de los bienes y servicios                     |                           |
| 6. Satisfacción de los beneficiarios y usuarios          |                           |





## 8. Recomendaciones

---

### 8.1 Recomendaciones generales sobre el diseño del programa

Enuncie las recomendaciones más importantes para mejorar la eficacia, eficiencia y calidad del programa. Analice por qué se debería adoptar cada recomendación y las posibles consecuencias de no hacerlo.

### 8.2 Recomendaciones sobre cada uno de los aspectos evaluados

Resuma las recomendaciones sobre cada uno de los aspectos evaluados del programa. Si no hay recomendaciones sobre alguna de las secciones, indíquelo. Use la siguiente plantilla.

| Sección                                                  | Recomendaciones |
|----------------------------------------------------------|-----------------|
| 1. Eficacia en el uso de los recursos financieros        |                 |
| 2. Eficacia en la producción de los bienes y servicios   |                 |
| 3. Eficacia en la obtención de resultados                |                 |
| 4. Eficiencia en la producción de los bienes y servicios |                 |
| 5. Calidad de los bienes y servicios                     |                 |
| 6. Satisfacción de los beneficiarios y usuarios          |                 |

## 9. Análisis FODA

---

Los evaluadores deben facilitar la realización de un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas tomando en cuenta los hallazgos de las evaluaciones de diseño, implementación y los hallazgos preliminares de la evaluación de resultados. El análisis lo convocará y organizará el Grupo Gestor de la Evaluación. Se sugiere que el taller de análisis se lleve a cabo el último día de la fase de trabajo de campo. Los resultados del análisis se consignarán en esta sección del informe de la evaluación.

## Bibliografía

---

Dirección General de Presupuesto. (2018). *Guía metodológica para el diseño y formulación de programas presupuestarios*. Asunción: Ministerio de Hacienda.

## Personas entrevistadas

Lista de personas entrevistadas. Use la siguiente plantilla.

[illegible]

## Anexo 1. Glosario de términos<sup>15</sup>

**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).

**Calidad** son ciertos atributos predefinidos que deben tener los bienes y servicios para que puedan lograr el resultado inmediato.

**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.

**Documentación de un proceso:** es el registro pormenorizado de las actividades que se deben realizar para llevar a cabo un proceso. Esto incluye la identificación de los responsables de realizar cada una de las actividades.

**Eficacia** es el grado de cumplimiento de los objetivos o metas.

**Eficiencia** es la relación entre los insumos y los productos.

**Estándares de calidad:** son los atributos y requisitos mínimos que debe tener un bien o servicio. Entre otros, esos atributos se refieren a: oportunidad, accesibilidad, continuidad en la entrega de los servicios, comodidad y cortesía en la atención. Los estándares de calidad también incluyen características técnicas propias de cada bien o servicios como, por ejemplo, las *Directrices de la Organización Mundial de la Salud para la calidad del agua potable*.

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

**Focalizar:** consiste en concentrar la provisión de bienes y/o servicios en una parte de la población potencial con criterios y para propósitos claramente definidos.

**Gobierno electrónico:** es el uso de las tecnologías de la información y comunicación, especialmente Internet, con el fin de mejorar la eficiencia, eficacia y calidad del programa.

**Indicador:** instrumento que permite medir el grado de cumplimiento de una meta de un resultado.

**Insumos:** 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.

**Meta:** es la cuantificación de los resultados a alcanzar con los recursos asignados.

**Modelo lógico causal:** son las ideas sobre cómo los insumos se transforman en actividades que generan productos para lograr un resultado del programa.

---

<sup>15</sup> Las definiciones presentadas aquí corresponden a la *Guía metodológica para el diseño de programas presupuestarios* elaborada por el Ministerio de Hacienda.

**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.

**Partes interesadas:** son las entidades, organizaciones, grupos o individuos que tienen un interés directo o indirecto en el programa. Tales intereses pueden ser coincidentes, antagónicos o complementarios.

**Población atendida:** refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que son atendidos por la institución con el producto o servicio que se genera.

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

**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 total:** refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que conforman el sector al cual pertenece la entidad.

**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.

**Proceso:** es una serie coordinada de actividades necesarias para producir un bien o servicio destinado a un cliente interno o externo.

**Procesos sustantivos:** son los procesos que conducen directamente al cumplimiento de los objetivos del programa y dan como resultado un producto (bien o servicio) que es recibido por un destinatario externo (ciudadanos / entidades).

**Procesos de apoyo:** son los procesos que no se dirigen directamente a generar un producto, pero aseguran que los objetivos de los procesos sustantivos se cumplan. Los procesos de apoyo son, entre otros, la gestión documental, los sistemas de información, la gestión de compras y la gestión del conocimiento.

**Producto:** es el bien o servicio que ofrece un programa sustantivo, para solucionar el problema planteado, por el cual fue creado el programa.

**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.

**Programa central (actividades centrales):** 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.

**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.

**Relevancia:** es la importancia del conjunto de medidas adoptadas por un programa respecto de la política que lo justifica.

**Resultados:** cambios en las condiciones de la población a través de la entrega de bienes y servicios institucionales.

**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 con la provisión de los bienes y servicios que permiten el logro del resultado intermedio

**Resultado intermedio:** es el cambio en las condiciones de la población en el mediano plazo que contribuye al logro del resultado final.

**Resultados no esperados:** son los efectos que el programa ha ocasionado en la población objetivo o en otros actores, y que no estaban previstos en el modelo lógico causal.

**Unidad de medida:** Es el parámetro utilizado para medir físicamente el resultado o el producto.

**Satisfacción de los usuarios y/o beneficiarios:** valoración que los beneficiarios / usuarios dan al recibir los bienes y servicios que ofrece el programa. La satisfacción debe medirse en relación a variables específicas y relevantes propias de los bienes y servicios que ofrece el programa: cordialidad en la atención, tiempo de espera, utilidad del producto, claridad de la información, profesionalismo de los prestadores del servicio, instalaciones, etc.

**Sistema de gestión de la calidad:** comprende actividades mediante las que una organización identifica sus objetivos y determina los procesos y recursos que se requieren para lograr los resultados deseados. Existen distintos modelos de gestión de la calidad: unos se basan en sistemas de autoevaluación y otros en sistemas de certificación. Entre los primeros constan el *Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión* de Fundibeq y el *Marco Común de Evaluación* del Instituto Europeo de Administración Pública. La norma *ISO 9001* es un ejemplo de los sistemas de certificación. También existen modelos propios creados por los países o las organizaciones.

**Mecanismos de recuperación de gastos:** son los medios por los cuales un programa recupera total o parcialmente los gastos que se generan durante la producción de los bienes y servicios que entrega, por ejemplo: pago de derechos o tarifas por venta o acceso a servicios (certificaciones, peajes, peritajes), pagos por servicios, ventas de bases para concursar en licitaciones, etc.

**Sistema de administración de costos:** es un instrumento de gestión que incluye los conceptos, instrumentos y procesos que utiliza un programa presupuestario para generar

información sobre los costos de producción con el fin de tomar decisiones que mejoren la eficiencia.



## Anexo 2. Criterios para analizar la calidad de los datos

| Calidad los datos | Definición                                                                                                                                    |
|-------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Exactitud         | Los datos son exactos no tienen errores y miden lo que deben medir.                                                                           |
| Confiabilidad     | Los datos son confiables cuando se generan mediante protocolos y procedimientos que no varían conforme a quién, cómo, cuándo y dónde los usa. |
| Integridad        | Los datos son íntegros cuando no falta ningún caso o personas en los registros.                                                               |
| Minuciosidad      | Los datos son minuciosos cuando incluyen todos los detalles necesarios acerca de lo que se quiere medir.                                      |
| Oportunidad       | Los datos son oportunos cuando están actualizados y disponibles puntualmente.                                                                 |
| Imparcialidad     | Los datos son imparciales cuando están libres de manipulación o sesgo.                                                                        |

## **Anexo 3. Procedimiento general para el cálculo de costos de los productos**

Los pasos que a continuación se indican, tienen el propósito de guiar a los evaluadores en el proceso de cálculo de los costos de los productos. Estos pasos deberán adaptarse a las características de cada programa y producto, a la disponibilidad de información y a otros factores que pudieran influir en el análisis de los costos de los bienes y servicios.

### **1. Identificar los productos que se analizarán**

Identificar los productos que se costearán y la unidad de medida que servirá para cuantificar los bienes o servicios provistos en un período de tiempo dado (metros cuadrados construidos, pacientes atendidos, ración de alimento suministrada).

### **2. Identificar las actividades y los insumos**

A partir del análisis de los procesos sustantivos realizado en la evaluación de implementación del programa, se debe identificar los insumos y los productos intermedios involucrados en su producción.

### **3. Cuantificar la producción**

Cuantificar el total de productos generados durante un ejercicio presupuestario, por ejemplo: número de alumnos matriculados en escuela básica en el año fiscal X.

### **4. Calcular el costo unitario promedio**

Identificar los gastos en los que ha incurrido el programa para la producción el bien o servicio y relacionarlo con el total de productos generados durante el ejercicio fiscal a fin de obtener el costo unitario promedio.

### **5. Comparar el costo unitario promedio**

La comparación del costo unitario promedio con otros referentes, permite afinar el análisis de la eficiencia en la producción de los bienes y servicios. Para ello se pueden usar tres tipos de comparadores: bienes o servicios similares producidos por otras organizaciones, costo estándar del producto y costo histórico del producto. El uso de uno u otro comparador dependerá de las características del producto y de la disponibilidad de información necesaria para realizar las comparaciones.

*Bienes o servicios similares* producidos por otras organizaciones públicas o privadas que sean reconocidas como líderes o poseedoras de un desempeño aceptable desde el punto de vista de la eficiencia de sus procesos.

*Costo estándar del producto:* tomando en cuenta los procesos de producción, los insumos que se utilizan y cualquier otro aspecto que se considere relevante, se calcula el costo que

tendrían estos procesos si se ejecutaran de manera óptima. Como resultado se obtendrá el costo estándar unitario para cada producto (bien o servicio), que puede ser comparado con el costo unitario promedio.

*Costo histórico del producto:* también se puede comparar el costo unitario promedio de un producto en una serie histórica de años fiscales

## **Anexo 4. Información sobre los evaluadores**

1. Nombre de la organización evaluadora
2. Nombre de los evaluadores y asistentes de evaluación
3. Nombre de los miembros del Grupo Gestor de la Evaluación
4. Nombre del responsable del programa
5. Fecha de inicio y terminación de la evaluación
6. Fecha de aprobación del informe de evaluación
7. Costo total de la evaluación
8. Fuente de financiamiento