



PpR
Presupuesto
por Resultados

Guía para Evaluar el Diseño de los Programas Presupuestarios



**TETÃ VIRU
MOHENDAPY**
Motenondeha

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
Montserrat 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
Web Site: 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

Índice	2
Presentación de la Guía.....	4
Descripción general	6
1. Marco legal	7
2. Contribución a las políticas nacionales	8
3. Justificación	9
4. Modelo lógico	11
5. Partes interesadas	13
6. Población potencial, población objetivo y focalización.....	14
7. Indicadores, metas y mecanismos de evaluación	16
8. Estructura programática	19
9. Complementariedad con otros programas	20
10. Enfoque de género.....	21
11. Conclusiones	23
12. Recomendaciones.....	24
Bibliografía	25
Personas entrevistadas	26
Anexo 1. Glosario	27
Anexo 2. Matriz de indicadores	30
Anexo 3. Matriz de metas	31
Anexo 4. Ficha técnica de los indicadores	32
Anexo 5. Criterios para valorar la calidad de los datos.....	33
Anexo 6. Estructura programática	34
Anexo 7. Matriz de conclusiones y recomendaciones	35
Anexo 8. Datos de 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 (PP). El propósito de la Guía es establecer las preguntas que deben contestar, y los criterios que deben usar, los evaluadores de los programas presupuestarios.

Objetivos de la evaluación

La evaluación del diseño de los PP 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 relevancia, pertinencia y coherencia de los programas. Por tanto, ofrece información sobre la importancia de las medidas adoptadas por un programa para cumplir con los objetivos de las políticas públicas que lo justifican; sobre el grado en que esas medidas están orientadas a resolver la necesidad o el problema existente; y sobre la conexión lógica entre los distintos componentes del programa y su correspondencia con las definiciones establecidas por la DGP. La información que provee la evaluación se usa para identificar fortalezas y debilidades en el diseño de los programas, recomendar medidas para subsanar esas debilidades y, en última instancia, fortalecer la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos.

Metodología de la evaluación

La evaluación examina diez elementos del diseño de los programas:

1. Marco legal
2. Contribución a las políticas nacionales
3. Justificación
4. Modelo lógico de la intervención
5. Partes interesadas
6. Población potencial, población objetivo y focalización
7. Indicadores, metas y mecanismos de evaluación
8. Estructura programática
9. Complementariedad con otros programas
10. Enfoque de género

La metodología de evaluación 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— 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 de la evaluación.

Tabla 1. Número de preguntas descriptivas y valorativas

Sección	Sección descriptiva	Sección valorativa
1. Marco legal	2	4
2. Contribución a las políticas nacionales	3	3
3. Justificación	4	5
4. Modelo lógico	3	8
5. Partes interesadas	3	2
6. Población potencial, población objetivo y focalización	5	7
7. Indicadores, metas y mecanismos de evaluación	4	10
8. Estructura programática	1	3
9. Complementariedad con otros programas	3	2
10. Enfoque de género	4	4
Total	32	48

Las fuentes de información de la evaluación son principalmente la documentación del programa y, complementariamente, entrevistas individuales y grupales a informantes calificados. La evaluación puede aplicarse a programas que aún no se ha puesto en marcha (ex ante), que están implementándose (ex dure), o que ya se ha implementado por completo (ex post). En el caso de las evaluaciones que se realizan durante la ejecución del programa o una vez que este ha concluido, el período de análisis de los datos cuantitativos es de cuatro años anteriores al año fiscal en que se realiza la evaluación.

Descripción general

Describa sintéticamente cada uno de los siguientes aspectos del/los programa/s.

1. Nombre del/los programa/s y entidad que lo implementa.
2. Tipo de programa (permanente o de duración determinada), fase en que se encuentra (diseño, ejecución, implementación) 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. Marco legal

1.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuáles son las normas que justifican y/o establecen el/los programa/s? Señálelas y descríbalas en orden de jerarquía, de mayor a menor.
2. ¿Existe una norma que pre asigne los recursos financieros para el funcionamiento del/los programa/s o que establece que el presupuesto no se puede modificar? Explique los contenidos de la norma.

1.2 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. ¿Las normas establecen las competencias necesarias para que el OEE implemente el/los programa/s que la componen?
2. ¿Las normas que justifican y/o establecen la existencia de el/los programa/s son suficientes e idóneas para que el/los programa/s cumpla/n sus objetivos?
3. ¿Las normas que justifican y/o establecen el/los programa/s son concordantes entre sí?
4. Si existe ¿la norma que pre asigna los recursos financieros o establece que el presupuesto no se puede modificar es beneficiosa para que el/los programa/s logre/n sus objetivos? Explique de qué manera beneficia o perjudica el logro de los objetivos del/los programa/s.

1.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Las normas establecen las competencias necesarias para que el OEE implemente el/los programa/s que la componen?	
2. ¿Las normas que justifican y/o establecen la existencia de el/los programa/s son suficientes e idóneas para que el/los programa/s cumplan sus objetivos?	
3. ¿Las normas que justifican y/o establecen el/los programa son concordantes entre sí?	
4. Si existe ¿la norma que pre asigna los recursos financieros o establece que el presupuesto no se puede modificar es beneficiosa para que el/los programa/s logre/n sus objetivos? Explique de qué manera beneficia o perjudica el logro de los objetivos del/los programa/s.	

1.4 Recomendaciones

2. Contribución a las políticas nacionales

2.1 Sección descriptiva

1. ¿Qué objetivos de mediano plazo contribuye/n a lograr el/los programa/s? (A)¹
2. ¿Qué objetivos de la política sectorial o institucional contribuye/n a lograr el/los programa/s? (A)
3. ¿Qué Objetivos de Desarrollo Sostenible contribuye/n a lograr el/los programa/s?

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. ¿Existe un documento en el que se indique detalladamente la manera en que el/los programa/s que componen contribuye a lograr los objetivos de la política pública nacional, corresponda esta al plan de mediano plazo, al plan sectorial o institucional y/o a los Objetivos de Desarrollo Sostenible? (A) Explique.
2. ¿Existe coherencia entre los objetivos del/los programa/s y los objetivos del plan de mediano plazo, de la política sectorial y/o institucional del OEE al que el/los programa/s pertenece/n? Explique la relación con cada uno de los instrumentos que sea pertinente. (A)
3. ¿El/los programa/s es/son relevante/s² respecto de la política que lo/s justifica/n?

2.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Existe un documento en el que se indique detalladamente la manera en que el/los programa/s que componen contribuye/n a lograr los objetivos de la política pública nacional, corresponda esta al plan de mediano plazo, al plan sectorial o institucional y/o a los Objetivos de Desarrollo Sostenible?	
2. ¿Existe coherencia entre los objetivos del/los programa/s y los objetivos del plan gubernamental de mediano plazo, de la política sectorial y/o institucional del OEE al que el programa pertenece?	
3. ¿El/los programa/s es/son relevante/s respecto de la política que lo/s justifica/n?	

2.4 Recomendaciones

¹ Los puntos marcados con (A) deben actualizarse anualmente con el nombre de los instrumentos que corresponda.

² El criterio de relevancia analiza la importancia del conjunto de medidas adoptadas por un programa respecto de la política que lo justifica. Así, por ejemplo, se dirá que un programa no es relevante si las medidas que opera son excesivamente acotadas o moviliza escasos recursos. Ambos hechos ocasionarán que no se resuelva por completo la problemática existente debido a la escasa o limitada acción del programa.

3. Justificación

3.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuáles son los problemas y/o necesidades que busca/n resolver el/los programa/s? ¿Se han modificado durante el tiempo que se ha ejecutado el análisis?
2. ¿Cuáles son las causas que originan los problemas y/o las necesidades? Ver Ficha Árbol de Problemas u otro documento de diagnóstico.
3. ¿Qué efectos generan los problemas y/o las necesidades? Ver Ficha Árbol de Problemas u otro documento de diagnóstico.
4. ¿Los problemas y/o necesidades que el/los programa/s busca/n resolver, se manifiestan de manera particular en algunos grupos poblacionales específicos, por ejemplo, hombres y mujeres, grupos etarios, grupos étnicos, población urbana y rural?

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. ¿Los problemas y/o necesidades que busca/n resolver el/los programa/s están adecuadamente formulados y sustentados en un documento de diagnóstico o en la Ficha Árbol de Problemas³?
2. ¿El análisis de las causas que originan los problemas y/o necesidades es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?
3. ¿El análisis de los efectos que generan los problemas y/o necesidades es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?
4. ¿El análisis de los problemas y/o necesidades entre grupos poblacionales específicos es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?
5. ¿Existe concordancia y acuerdo entre lo que establecen los documentos y lo que han observado los evaluadores respecto a los problemas que aborda el/los programa/s, así como a sus causas y efectos?

³ Ficha 4 de la *Guía Metodológica Diseño y formulación de programas presupuestarios* de la Dirección General de Presupuesto del Ministerio de Hacienda.

3.3 Matriz de calificación

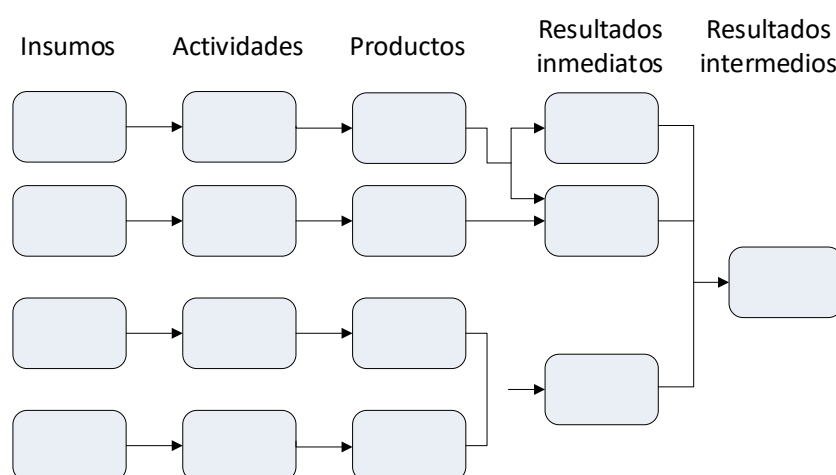
Pregunta	Puntaje
1. 1. ¿Los problemas y/o necesidades que busca/n resolver el/los programa/s están adecuadamente formulados y sustentados en un documento de diagnóstico?	
2. ¿El análisis de las causas que originan los problemas y/o necesidades es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?	
3. ¿El análisis de los efectos que generan los problemas y/o necesidades es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?	
4. El análisis de los problemas y/o necesidades entre grupos poblaciones específicos es pertinente, suficiente y fundamentado con pruebas?	
5. ¿Existe concordancia y acuerdo entre lo que establecen los documentos y lo que han observado los evaluadores respecto a los problemas que aborda el/los programa/s, así como a sus causas y efectos?	

3.4 Recomendaciones

4. Modelo lógico

4.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuál es el modelo lógico causal del programa⁴ tal como consta en los documentos oficiales? El modelo lógico podría constar en una matriz de marco lógico o en una cadena de valor. También podría estar enunciado de manera implícita en los documentos. Use la siguiente plantilla para graficar el modelo de acuerdo con las definiciones que constan en el Anexo 1 e indique la fuente de información.



2. Describa y explique los resultados inmediatos e intermedios que el/los programa/s persigue/n.
3. Describa y explique los productos (bienes y servicios) que el/los programa/s genera/n.

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.

1. ¿Los insumos, actividades, productos y resultados de cada programa son consistentes con las definiciones que constan en el Anexo 1 de esta Guía? Analice cada uno de los elementos.
2. ¿Los insumos y actividades son suficientes y necesarios para generar el/los producto/s del programa? Analice cada uno de los elementos.
3. ¿El/los productos del/los programas son suficientes y necesarios para lograr los resultados inmediatos?

⁴ El modelo lógico causal del programa son las ideas sobre cómo los insumos se transforman en actividades que generan productos para lograr un resultado.

4. ¿Se especifica adecuadamente las características del/los productos mediante algún documento?
5. ¿Los resultados inmediatos contribuyen a lograr los resultados intermedios?
6. En general ¿Existe coherencia lógica entre los elementos del modelo?
7. ¿Las relaciones entre los elementos del modelo están bien argumentadas y se sostienen en información de calidad?
8. ¿Existen estudios nacionales o internacionales que validan o sustentan el modelo lógico causal del/los programa/s?

4.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Los insumos, actividades, productos y resultados de cada programa son consistentes con las definiciones que constan en el Anexo 1 de esta Guía?	
2. ¿Los insumos y actividades son suficientes y necesarios para generar los productos del programa?	
3. ¿Los productos del/los programas son suficientes y necesarios para lograr los resultados inmediatos?	
4. ¿Se especifica adecuadamente las características de los productos mediante la ficha del producto o un instrumento similar algún documento	
5. ¿Los resultados inmediatos contribuyen a lograr los resultados intermedios?	
6. En general ¿Existe coherencia lógica entre los elementos del modelo?	
7. ¿Las relaciones entre los elementos del modelo están bien argumentadas y se sostienen en información de calidad?	
8. ¿Existen estudios nacionales o internacionales que validan o sustentan el modelo lógico causal del/los programa/s?	

4.4 Recomendaciones

5. Partes interesadas

5.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuáles son las partes interesadas⁵ en el/los programa/s?
2. ¿Qué papel desempeñan en el/los programa/s cada una de las partes interesadas?
3. ¿Qué opinión (apoyo, resistencia, indiferencia) tienen las partes interesadas acerca del/los programa/s?

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. ¿El/los programa/s ha elaborado un documento en que el analiza detalladamente las partes interesadas, el papel que desempeñan y sus posiciones sobre cada programa?
2. ¿El/los programa/s ha elaborado una estrategia sólida de abordaje a las partes interesadas que tienen una postura de oposición o resistencia por cada programa?

5.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El/los programa/s ha elaborado un documento en que el analiza detalladamente las partes interesadas, el papel que desempeñan y sus posiciones sobre el cada programa?	
2. ¿El/los programa/s ha elaborado una estrategia sólida de abordaje a las partes interesadas que tienen una postura de oposición o resistencia por cada programa?	

5.4 Recomendaciones

⁵ Las **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.

6. Población potencial, población objetivo y focalización

6.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuáles son los métodos, las fuentes y los instrumentos que usa el/los programa/s para identificar a la población potencial y objetivo?
2. ¿Describa y cuantifique la población potencial⁶ del/los programa/s? Desagregue por actividades si es necesario.
3. ¿Describa y cuantifique la población objetivo⁷ del/los programa? Desagregue por actividades si es necesario.
4. ¿Cuál es la cobertura del/los programa/s? Use y analice las siguientes tablas para el/los programa/s o actividades si es necesario.

Año	Población potencial (PP)	Población atendida ⁸ (PA)	Cobertura (%) (PA / PP)
Año 1			
Año 2			
Año 3			
Año 4			

Año	Población objetivo (PO)	Población atendida (PA)	Cobertura (%) (PA / PO)
Año 1			
Año 2			
Año 3			
Año 4			

5. ¿Qué criterios e instrumentos ha usado el programa para focalizar⁹ sus acciones? (si aplica al programa).

⁶ 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.

⁷ La **población objetivo**: Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno relacionados con la problemática, y que la institución planifica atender.

La población objetivo puede ser acumulativa, en base de la naturaleza del programa.

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.

⁸ La **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.

⁹ 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. Supone seleccionar determinados grupos de la población para recibir determinados beneficios o recursos. La necesidad de focalizar surge cuando la población no es homogénea en cuanto al grado o magnitud con que experimenta el problema que el programa pretende resolver.

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. ¿El/los programa/s ha/n definido detalladamente la población potencial y objetivo?
2. ¿La definición de la población potencial y objetivo es consistente con la justificación del/los programa/s?
3. ¿El método que usa el/los programa para cuantificar la población potencial y objetivo es apropiado y coherente?
4. ¿Los datos que usa el/los programa/s para cuantificar la población potencial y objetivo son válidos?
5. ¿La cobertura del/los programa/s es/son relevante/s para abordar los problemas que justifican el/los programa/s?
6. ¿La focalización del/los programa/s es/son apropiada/s a la justificación (problemas y objetivos) y a la estrategia formulada en el modelo lógico? (si aplica).
7. ¿Los criterios e instrumentos de focalización son apropiados? (si aplica).

6.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El/los programa/s ha/n definido detalladamente la población potencial y objetivo?	
2. ¿La definición de la población potencial y objetivo es consistente con la justificación del/los programa/s?	
3. ¿El método que usa el/los programa para cuantificar la población potencial y objetivo es apropiado y coherente?	
4. ¿Los datos que usa el/los programa/s para cuantificar la población potencial y objetivo son válidos?	
5. ¿La cobertura del/los programa/s es/son relevante/s para abordar los problemas que justifican el/los programa/s?	
6. ¿La focalización del/los programa/s es/son apropiada/s a la justificación (problemas y objetivos) y a la estrategia formulada en el modelo lógico? (si aplica).	
7. ¿Los criterios e instrumentos de focalización son apropiados? (si aplica).	

6.4 Recomendaciones

7. Indicadores, metas y mecanismos de evaluación

7.1 Sección descriptiva

1. ¿Qué indicadores de desempeño utiliza el/los programa/s para hacer seguimiento de su gestión? Use la tabla del Anexo 2.
2. ¿Cuáles son las metas que ha fijado el/los programa durante el período que se evalúa? Use la tabla del Anexo 3.
3. ¿Qué mecanismos de evaluación usa el/los programas/s para actividades, productos, resultados inmediatos?
4. Describa las bases de datos que tiene el/los programa/s para el seguimiento y la evaluación. Use la siguiente plantilla por cada base de datos.

Nombre de la base de datos	
Descripción	
Universo de estudio	
Unidad de análisis	
Frecuencia de recolección de los datos	
Período para el que se dispone de datos (mes / año)	
Censo o muestra	
Variables	

7.2 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 indicadores que ha definido el/los programa/s son necesarios y suficientes para dar cuenta de la eficiencia, eficacia y calidad del programa? Analice cada una de ellas¹⁰.
2. ¿Los indicadores que ha/n definido el/los programa/s cumplen con los criterios de claridad, relevancia y atribución?¹¹

¹⁰ **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. .;. 2) **Eficiencia** Es la relación entre la producción de los bienes o servicios y los insumos que se utilizaron para generarlos. 3) **Calidad** se refiere a la capacidad del programa para responder en forma rápida y directa a las necesidades de sus usuarios; identificada a través de atributos.

¹¹ El **criterio de claridad** establece que el indicador debe ser preciso e inequívoco, y no dar lugar a interpretaciones diferentes. El nombre del indicador y la fórmula de cálculo deben entenderse fácilmente. El **criterio de relevancia** establece que el indicador debe ser apropiado para medir lo que se desea medir. El

3. ¿Los indicadores de resultado contienen la condición deseada, la fórmula de cálculo y la unidad de medida?¹²
4. ¿Existen fichas técnicas completas y bien formuladas de cada uno de los indicadores? Use el Anexo 4.
5. ¿El programa ha fijado indicadores productivos con metas anuales para un período de 4 años, que están correctamente formuladas?¹³
6. ¿Los indicadores productivos que ha fijado el/los programa/s son producto de un análisis sólido de los recursos y capacidades existentes y son factibles de alcanzar, pero al mismo tiempo presentan un desafío significativo?
7. ¿El programa ha definido y formalizado en un documento los mecanismos para evaluar los logros y/o resultados del/los programa/s?
8. ¿Los mecanismos de evaluación de las actividades/ productos son idóneos para valorar su eficiencia, eficacia y calidad?
9. ¿Los mecanismos para evaluar los resultados inmediatos e intermedios son idóneos para valorar la eficacia del/los programa/s?
10. ¿Las bases de datos contienen información de calidad que puede ser usada para evaluar los resultados del/los programa/s? Use el Anexo 5.

7.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Los indicadores que ha definido el programa son necesarios y suficientes para dar cuenta de la eficiencia, eficacia y calidad del programa? Analice cada una de ellas.	
2. ¿Los indicadores que ha definido el/los programa/s cumplen con los criterios de claridad, relevancia y atribución?	
3. ¿Los indicadores de resultado contiene la condición deseada, la fórmula de cálculo y la unidad de medida?	
4. ¿Existen fichas técnicas completas y bien formuladas para cada uno de los indicadores?	
5. ¿El programa ha fijado indicadores productivos con metas anuales para un período de 4 años que están correctamente formuladas?	
6. ¿Los indicadores productivos que ha fijado el/los programa/s son producto de un análisis sólido de los recursos y capacidades existentes y son factibles de alcanzar, pero al mismo tiempo presentan un desafío significativo?	
7. ¿El programa ha definido y formalizado en un documento los mecanismos para evaluar los logros y/o resultados del/los programa/s?	
8. ¿Los mecanismos de evaluación de las actividades/productos son idóneos para valorar	

criterio de atribución establece que el indicador debe ser sensible a las acciones que realiza el programa a fin de que su variación pueda atribuirse al programa.

¹²De acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Hacienda.

¹³ Las metas deben cumplir con los siguientes criterios: 1) especifican un desempeño que se puede medir (se expresan en unidades de medidas, tales como porcentajes, kilómetros, días promedio, etc.), 2) especifican la fecha tope o el período de cumplimiento (trimestral, bimestral, anual, quinquenal, etc.), 3) se fijan con referencia a un punto de partida (línea de base).

su eficiencia, eficacia y calidad?

9. ¿Los mecanismos para evaluar los resultados inmediatos e intermedios son idóneos para valorar la eficacia del/los programa/s?
 10. ¿Las bases de datos contienen información de calidad que puede ser usada para evaluar los resultados del/los programa/s?
-

7.4 Recomendaciones

8. Estructura programática¹⁴

8.1 Sección descriptiva

1. Describa y explique la estructura programática del/los programas.

8.2 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 estructura programática del/los programa/s se ajusta a los requerimientos del Ministerio de Hacienda que constan en el Anexo 6?
2. ¿La estructura programática del/los programa concuerda/n con el modelo lógico del/los programa/s?
3. ¿La estructura programática del/los programa/s refleja los bienes y servicios que produce el/los programa/s?

8.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿La estructura programática del/los programa/s se ajusta a los requerimientos del Ministerio de Hacienda que constan en el Anexo 6?	
2. ¿La estructura programática del/los programa concuerda/n con el modelo lógico del/los programa/s?	
3. ¿La estructura programática del/los programa/s refleja los bienes y servicios que produce el/los programa/s?	

8.4 Recomendaciones

¹⁴ La **estructura programática** es la forma en la que se ordenan los programas y sus categorías programáticas, para alcanzar los resultados.

9. Complementariedad con otros programas

9.1 Sección descriptiva

1. ¿El/los programa/s coordina/n con otros programas o intervenciones públicas la producción y/o entrega de sus bienes y servicios? Señale con cuales programas, qué actividades/productos y de qué manera.
2. ¿Existen otros programas o intervenciones públicas que producen y/o entregan bienes y servicios similares a los del programa/s? Responda la pregunta considerando los resultados esperados, la población objetivo y la cobertura de los programas.
3. ¿Existen otros programas o intervenciones públicas que producen y/o entregan bienes y servicios complementarios a los del programa/s? Responda la pregunta considerando los resultados esperados, la población objetivo y la cobertura de los programas.

9.2 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/los programa/s tiene un documento actualizado que analiza detalladamente la coordinación, complementariedad y coincidencias con otros programas?
2. Si existe coordinación, complementariedad o coincidencia con otros programas ¿El programa ha diseñado estrategias para evitar la duplicación y potenciar la sinergia con los otros programas?

9.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El/los programa/s tiene un documento actualizado que analiza detalladamente la coordinación, complementariedad y coincidencias con otros programas?	
2. Si existe coordinación, complementariedad o coincidencia con otros programas ¿Se ha diseñado estrategias para evitar la duplicación y potenciar la sinergia con los otros programas?	

9.4 Recomendaciones

10. Enfoque de género

10.1 Sección descriptiva

1. ¿Los problemas y/o necesidades que justifican la existencia del/los programa/s afectan de manera diferenciada a los hombres y a las mujeres? ¿En qué consiste esta diferencia?
2. Si los problemas y/o necesidades que justifican la existencia del/los programa afectan de manera diferenciada a hombres y mujeres ¿qué estrategias ha diseñado el/los programa/s para que sus procesos y productos consideren esas diferencias?
3. ¿El/los programa/s ha cuantificado la población potencial y objetivo desagregándola según sexo? Describa la manera en que se ha realizado el análisis.
4. ¿Las estadísticas que recopila el/los programa se desagregan según sexo y se usa esa desagregación para dar cuenta de los efectos que el/los programa pudo haber tenido en las brechas entre los hombres y las mujeres?

10.2 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 análisis de la diferencia entre los problemas y necesidades de los hombres y las mujeres es sólido y se basa en datos estadísticos y/o estudios apropiados?
2. ¿Los procesos y productos del programa consideran apropiadamente los problemas y necesidades de los hombres y las mujeres?
3. ¿Es necesario o no es necesario que el/los programa/s diferencie/n la atención que reciben los hombres y las mujeres?
4. ¿El manejo de la recopilación, análisis y uso de la información desagregada según sexo es riguroso y forma parte de las rutinas del/los programa/s?

10.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El análisis de la diferencia entre los problemas y necesidades de los hombres y las mujeres es sólido y se basa en datos estadísticos y/o estudios apropiados?	
2. ¿Los procesos y productos del programa consideran apropiadamente los problemas y necesidades de los hombres y las mujeres?	
3. ¿Es necesario o no es necesario que el/los programa/s diferencie/n la atención que reciben los hombres y las mujeres?	
4. ¿El manejo de la recopilación, análisis y uso de la información desagregada según sexo es riguroso y forma parte de las rutinas del/los programa/s?	

10.4 Recomendaciones

11. Conclusiones

11.1 Conclusiones generales sobre el diseño

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. ¿Existe concordancia entre la justificación del/los programa, el modelo lógico y la población que atiende?
2. ¿La fundamentación de la justificación, del modelo lógico y de la población objetivo del/los programa/s es sólida y se basa en información verificable?
3. ¿Los indicadores y los mecanismos de evaluación son apropiados para analizar el desempeño del programa?
4. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos que más se destacan en el diseño del/los programa/s?

11.2 Conclusiones sobre cada uno de los aspectos evaluados

Sintetice en un párrafo su valoración de cada uno de los aspectos evaluados del diseño del programa. Use la siguiente plantilla.

Sección	Conclusiones
1. Marco legal	
2. Contribución a las políticas nacionales	
3. Justificación	
4. Modelo lógico	
5. Partes interesadas	
6. Población potencial, objetivo y focalización	
7. Indicadores, metas y evaluación	
8. Estructura programática	
9. Complementariedad con otros programas	
10. Enfoque de género	

12. Recomendaciones

12.1 Recomendaciones generales sobre el diseño del programa

Enuncie las recomendaciones más importantes para mejorar el diseño del/los programa/s. Analice por qué se debería adoptar cada recomendación y las posibles consecuencias de no hacerlo. Si existen, especifique las recomendaciones de modificación al modelo lógico del/los programa/s.

12.2 Recomendaciones sobre cada uno de los aspectos evaluados

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

Sección	Recomendaciones
1. Marco legal	
2. Contribución a las políticas nacionales	
3. Justificación	
4. Modelo lógico	
5. Partes interesadas	
6. Población potencial, objetivo y focalización	
7. Indicadores, metas y evaluación	
8. Estructura programática	
9. Complementariedad con otros programas	
10. Enfoque de género	

Bibliografía

Use el estilo APA 6a Edición para la biografía y documentos consultados. La función de Word referencias / citas y bibliografía está formateada para usar ese estilo. Ejemplo:

Apellido, Nombre. (Año). *Título del documento o libro*. Lugar de publicación: Editorial.

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

Forma de citar el libro o documento en el texto:

(Dirección General de Presupuesto, 2018)

Personas entrevistadas

Lista de personas entrevistadas. Use la siguiente plantilla.

[illegible]

Anexo 1. Glosario¹⁵

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.

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.

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

Indicador: Instrumento que permite medir el grado de cumplimiento de la meta de un resultado.

¹⁵ Las definiciones presentadas aquí corresponden a la *Guía Metodológica Diseño y formulación de programas presupuestarios* elaborada por el Ministerio de Hacienda.

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.

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.

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 (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 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.

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

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 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 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).

Proyecto: Conjunto de actividades y/u obras con período definido de ejecución para mejorar la provisión de los bienes y servicios en el cumplimiento de un resultado.

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.

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

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.

Anexo 2. Matriz de indicadores

Matriz de indicadores del programa				
Organismo o entidad que ejecuta el programa:				
Nombre del programa:				
Objetivo general del programa:				
Resultados	Dimensión del desempeño ¹⁶	Indicador	Fuente de datos	Periodicidad
Resultado intermedio				
Resultado inmediato				
Producto:				
Actividades:				
Observaciones				

¹⁶ Las dimensiones del desempeño son cuatro: 1) **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. ;2) **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.; 3) **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.; 4) **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.

Anexo 3. Matriz de metas

Matriz de metas del programa							
Organismo o entidad que ejecuta el programa:							
Nombre del programa:							
Objetivo general del programa:							
Objetivos	Dimensión del desempeño ¹⁷	Indicador	Metas				
			LB	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Resultado intermedio							
Resultado inmediato							
Producto							
Actividades::							
Observaciones							

¹⁷ Las dimensiones del desempeño son cuatro: 1) **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. ; 2) **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. ; 3) **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. ; 4) **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. .

Anexo 4. Ficha técnica de los indicadores¹⁸

Ficha del Indicador de Desempeño							
Nombre del indicador					2 Código		
Dimensión del indicador	Eficiencia ☐	Eficacia ☐	Calidad ☐	Economía ☐			
Ámbito del indicador	Resultado Intermedio ☐	Resultado inmediato ☐	Producto ☐	Proceso ☐			
Descripción del indicador							
Fórmula					7 Unidad de medida del Indicador		
Variables	1	2	3	n			
Unidad de medida de la variable	1	2	3	n			
0 Frecuencia de medición	Mensual ☐	Trimestral ☐	Semestral ☐	Anual ☐	Otro ☐	Especifique_____	
1 Cobertura geográfica	Nacional ☐	Regional ☐	Departamental ☐	Municipal ☐			
2 Línea de base de variables							
3 Sentido del Indicador	Ascendente ☐ Descendente ☐						
4 Línea de Base del Indicador	línea o valor base		Año		15 Valor Actual del Indicador (última Actualización)	línea o valor Actual	
6 Metas del indicador	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4
7 Supuestos							
8 Fuente (s) de información							
9 Medios de verificación							
0 Estructura Presupuestaria							
1 Dependencia Responsable							
2 Contacto (correo/teléfono)							
3 Comentarios							

¹⁸ Para el llenado ver Guía de Diseño y Formulación de Programas Presupuestario – Ficha 7

Anexo 5. Criterios para valorar la calidad de los datos

Criterios para valorar la calidad de los datos

Criterios	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 6. Estructura programática

Categoría programática	Descripción
Programa	
Proyecto 1	
Actividades	
Obras	
Proyecto 2	
Actividades	
Obras	
Actividad 1	
Actividad 2	

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 asignación formal de recursos reales y financieros que demandan su ejecución.

Anexo 7. Matriz de conclusiones y recomendaciones

Copie el contenido de las matrices 11.2 y 12.2

Sección	Conclusiones	Recomendaciones
1. Justificación		
2. Marco legal		
3. Contribución a las políticas nacionales		
4. Justificación		
5. Modelo lógico		
6. Partes interesadas		
7. Población potencial, objetivo y focalización		
8. Indicadores, metas y evaluación		
9. Estructura programática		
10. Complementariedad con otros programas		
11. Enfoque de género		

Anexo 8. Datos de 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. Costo total de la evaluación
7. Fuente de financiamiento