



PpR
Presupuesto
por Resultados

Guía para Evaluar la Implementación de los Programas Presupuestarios



TETÁ VIRU
MOHENDAPY
Motenondcha

Ministerio de
HACIENDA

■ TETÁ REKUÁI
■ GOBIERNO NACIONAL

Ministro de Hacienda
Benigno López

Viceministro de la Subsecretaria 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 Garcia Moreno

Copyright © Dirección General de Presupuesto, Subsecretaria 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

Presentación de la Guía.....	4
Descripción general del programa	6
1. Estructura organizacional y recursos humanos	7
2. Planificación.....	9
3. Presupuesto	11
4. Mecanismos de selección de los beneficiarios y usuarios.....	15
5. Gestión de los procesos sustantivos	17
6. Gestión de la calidad	19
7. Sistemas de información y gobierno electrónico	20
8. Mecanismos de comunicación y consulta	22
9. Medición y evaluación del desempeño	24
10. Conclusiones	27
11. Recomendaciones.....	28
Bibliografía	29
Personas entrevistadas	30
Anexo 1. Glosario de términos	31
Anexo 2. Mapa de procesos	35
Anexo 3. Matriz de indicadores	36
Anexo 4. Criterios para analizar la calidad de los datos	37
Anexo 5. Grado de desarrollo del gobierno electrónico	38
Información sobre los evaluadores	39

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 consultores encargados de evaluar los programas presupuestarios.

Objetivos de la evaluación

La evaluación de la implementación 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 organización y los procesos que se llevan a cabo para implementar los programas. Por tanto, ofrece información y juicios valorativos sobre los criterios, procedimientos e instrumentos que el programa aplica en las distintas fases del ciclo de implementación de un programa: planificación, ejecución, seguimiento y evaluación.

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, fortalecer la eficiencia y eficacia en el uso de los recursos públicos para el bienestar de los ciudadanos.

La evaluación de la implementación de los PP complementa las evaluaciones de diseño y desempeño que encarga el Ministerio de Hacienda.

Características de la evaluación de la implementación de los PP

La evaluación examina los siguientes elementos de la implementación de los programas:

1. Estructura organizacional y recursos humanos
2. Planificación
3. Presupuesto
4. Mecanismos de selección de los beneficiarios y usuarios
5. Gestión de procesos sustantivos
6. Gestión de la calidad
7. Sistemas de información y gobierno electrónico
8. Mecanismos de comunicación y consulta
9. Medición y evaluación del desempeño

La metodología establece que cada uno de estos elementos se analice mediante preguntas de carácter descriptivo —que apuntan a que 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 según ámbito de evaluación y sección

Ámbito de evaluación	Sección descriptiva	Sección valorativa
1. Estructura organizacional y recursos humanos	7	8
2. Planificación	3	6
3. Presupuesto	10	12
4. Mecanismos de selección de los beneficiarios y usuarios	3	5
5. Gestión de los procesos sustantivos	2	3
6. Gestión de la calidad	2	2
7. Sistemas de información y gobierno electrónico	2	3
8. Mecanismos de comunicación y consulta	3	7
9. Medición y evaluación del desempeño	5	8
Total	37	54

Las fuentes de información de la evaluación son la documentación del programa, entrevistas individuales y grupales a informantes calificados y visitas de campo. La evaluación se aplica principalmente a programas que están implementándose, aunque puede aplicarse también a programas que hayan concluido recientemente. El período de análisis de la información cuantitativa son los cuatro años anteriores al año fiscal en que se realiza la evaluación.

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 experimentado el diseño del programa.
6. Descripción de los objetivos, actividades y bienes y servicios del programa.
7. Población que atiende el programa.
8. Territorios en los que se ejecuta.
9. Presupuesto ejecutado durante los últimos tres años.

1. Estructura organizacional y recursos humanos

1.1 Sección descriptiva

1. Describa la misión y objetivos del Organismo o Entidad del Estado (OEE) y del Programa Presupuestario (PP).
2. Describa la estructura organizacional del OEE al que pertenece el programa, explique la posición que el PP ocupa en el organigrama del OEE. Señale las unidades organizacionales del OEE con las que coordina el programa para cumplir su misión y objetivos.
3. Indique las organizaciones públicas y privadas con las que el programa coordina para producir los bienes y servicios y describa en qué consiste esa coordinación.
4. Describa y explique la estructura organizacional del PP y grafique el organigrama.
5. Describa y explique las funciones que cumplen las unidades que conforman el programa.
6. Proporcione información sobre el número de personas que prestan sus servicios en el PP según unidades que lo conforman por tipo de puesto, tipo de contrato, lugar de trabajo y cualquier otra variable que sea importante para el funcionamiento del PP.
7. Indique las políticas y mecanismos que pone en marcha el PP para capacitar y actualizar los conocimientos de los recursos humanos.

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 relaciones de coordinación interna son idóneas y facilitan la eficiencia y eficacia del programa?
2. ¿Las relaciones de coordinación externa son idóneas y facilitan la eficiencia y la eficacia del programa?
3. ¿La estructura organizacional del PP es idónea y facilita la eficiencia y eficacia del programa?
4. ¿El PP tiene un manual de organización y funciones completo y sólidamente elaborado?
5. ¿El PP tiene un catálogo con la descripción de puestos completo y sólidamente elaborado?
6. ¿La gestión de los recursos humanos, en particular la disponibilidad y distribución del personal, es idónea y facilita la eficiencia y eficacia del programa?

7. ¿Qué limitaciones u obstáculos se han detectado en la gestión de los recursos humanos?
¿Cómo afectan el proceso de producción de los bienes y servicios?
8. ¿Los mecanismos de capacitación de los recursos humanos son idóneos y facilitan la eficiencia y eficacia del programa?

1.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Las relaciones de coordinación interna son idóneas y facilitan la eficiencia y eficacia del programa?	
2. ¿Las relaciones de coordinación externa son idóneas y facilitan la eficiencia y la eficacia del programa?	
3. ¿La estructura organizacional del PP es idónea y facilita la eficiencia y eficacia del programa?	
4. ¿El PP tiene un manual de organización y funciones completo y sólidamente elaborado?	
5. ¿El PP tiene un catálogo con la descripción de puestos completo y sólidamente elaborado?	
6. ¿La gestión de los recursos humanos, en particular la disponibilidad y distribución del personal, es idónea y facilita la eficiencia y eficacia del programa?	
7. ¿Qué limitaciones u obstáculos se han detectado en la gestión de los recursos humanos? ¿Cómo afectan el proceso de producción de los bienes y servicios?	
8. ¿Los mecanismos de capacitación de los recursos humanos son idóneos y facilitan la eficiencia y eficacia del programa?	

1.4 Recomendaciones

2. Planificación

2.1 Sección descriptiva

1. Con base en la observación directa, elabore un mapa del proceso que lleva a cabo el programa para elaborar la planificación institucional / sectorial de mediano plazo (período gubernamental). Use el formato y las instrucciones del Anexo 2. Indique los instrumentos que se usan para cada tipo de ejercicio.
2. Con base en la observación directa, elabore un mapa del proceso que lleva a cabo el programa para elaborar el Plan Operativo Anual y articularlo con el plan institucional / sectorial de mediano plazo. Use el formato y las instrucciones del Anexo 2.
3. Con base en la observación directa, elabore un mapa del proceso que lleva a cabo el programa para fijar las metas anuales y plurianuales de resultados y actividades incluidas las reformulaciones. Use el formato y las instrucciones del Anexo 2.

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. ¿El proceso de elaboración del plan institucional / sectorial de mediano plazo está bien definido y es idóneo para producir esos instrumentos?
2. ¿El plan de mediano plazo está correctamente elaborado?
3. ¿El proceso de elaboración del Plan Operativo Anual está bien definido y es idóneo para producir este instrumento?
4. ¿El Plan Operativo Anual está correctamente elaborado?
5. ¿El proceso para fijar y reformular las metas anuales y plurianuales de resultados y actividades del programa está bien definido y es idóneo?
6. ¿Las metas anuales y plurianuales del programa son realistas, pero a la vez desafiantes?

2.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El proceso de elaboración del plan institucional / sectorial de mediano plazo está bien definido y es idóneo para producir esos instrumentos?	
2. ¿El plan de mediano plazo está correctamente elaborado?	
3. ¿El proceso de elaboración del Plan Operativo Anual está bien definido y es idóneo para producir este instrumento?	
4. ¿El Plan Operativo Anual está correctamente elaborado?	
5. ¿El proceso para fijar y reformular las metas anuales y plurianuales de resultados y actividades del programa está bien definido y es idóneo?	
6. ¿Las metas anuales y plurianuales del programa son realistas, pero a la vez desafiantes?	

2.4 Recomendaciones

3. Presupuesto

3.1 Sección descriptiva¹

- Proporcione información sobre las fuentes de financiamiento del programa durante los últimos cuatro años². Si existen, describa los aportes financieros de terceros. Use la siguiente plantilla.

Fuentes de financiamiento	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Recursos del Tesoro ³ FF10								
Recursos de crédito y deuda pública FF20								
Recursos institucionales FF30								
Aporte de privados ⁴								
Total		100%		100%		100%		100%

- Proporcione información sobre los recursos para las remuneraciones, el funcionamiento y la inversión del programa durante los últimos cuatro años. Use la siguiente plantilla.

Grupo de gasto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
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%		100%		100%		100%

¹ Las cifras monetarias deben expresarse en **millones de guaraníes**.

² Se debe usar el monto asignado cada año en el Plan Financiero Inicial. No se debe incluir las modificaciones que, por diversos motivos, ocurren a lo largo del año fiscal al Plan Financiero. 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.

³ Son los recursos presupuestarios asignados al programa.

⁴ Son los recursos aportados por personas naturales y jurídicas no públicas, como los beneficiarios del programa, organizaciones comunitarias, organismos internacionales, empresas privadas, etc.

3. Indique las modificaciones presupuestarias⁵ realizadas el último año fiscal cerrado por el programa usando la siguiente tabla. Explique el tipo de modificación realizado y las razones por las que se realizaron esas modificaciones y el destino de los recursos.

Grupo de gasto	Plan Financiero Inicial	Modificaciones	Plan Financiero modificado

4. Proporcione información sobre los recursos para la producción y administración del programa durante los últimos cuatro años. Use la siguiente plantilla.

Tipo de gasto	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Gastos de producción ⁶								
Gastos de administración ⁷								
Total		100%		100%		100%		100%

5. Proporcione información sobre los recursos del presupuesto de acuerdo a las categorías programáticas actividad, obra, proyecto⁸, según corresponda.

Categoría programática	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
	Monto	%	Monto	%	Monto	%	Monto	%
Programa								
Proyecto 1								
Actividades								
Obras								
Proyecto 2								
Actividades								

⁵ Las modificaciones presupuestarias incluyen: ampliaciones presupuestarias, transferencias de crédito, cambio de fuente de financiamiento, cambio de fuente de organismo financiador y modificación del anexo de personal.

⁶ Los **gastos de producción** son aquellos directamente asociados a la producción de los bienes y servicios del programa.

⁷ 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.

⁸ Las **actividades específicas** son el conjunto de acciones específicas a la cual se le asignan recursos para la producción de los bienes y servicios. Las **obras** son 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. **Proyecto** es el 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. Se considera proyecto, a la categoría programática que expresa la creación, ampliación o mejora de un bien de capital de un órgano ente público, incluidos los servicios capitalizables.

Obras							
Total		100%		100%		100%	100%

- Si existen, describa la política y los mecanismos de recuperación de gastos⁹ del programa y en qué se emplean esos recursos.
- Señale los criterios que usa el programa para distribuir el total de recursos asignados a nivel central hacia el nivel departamental, municipal y/o local.
- Si el programa traspasa recursos desde el nivel central a los responsables directos de la ejecución de las acciones —sean estas entidades públicas o privadas—, describa el proceso, mecanismos de traspaso y rendición de cuentas de esos recursos.
- Si el programa transfiere recursos a los beneficiarios, describa los mecanismos de transferencia, las modalidades de pago y de rendición de cuentas.
- Si el programa calcula los costos unitarios de las actividades, describa la manera en que realiza ese cálculo y los resultados que arroja. Si el programa ha implementado un *sistema de administración de costos*¹⁰, descríbalos.

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.

- ¿Las distintas fuentes que financian el programa son complementarias, necesarias y suficientes para su operación?
- ¿Se observa diferencias significativas en el nivel de ejecución de las distintas fuentes? ¿Qué factores explican el distinto nivel de ejecución?
- ¿Las modificaciones presupuestarias que realizó el programa fueron necesarias y pertinentes para el logro de los objetivos y metas del programa?
- ¿Los aportes del programa a terceros se entregan oportunamente y se sustentan en contratos o convenios bien formulados?
- ¿La distribución de los recursos entre las remuneraciones, el funcionamiento, la inversión y otros rubros es apropiada para la operación eficaz y eficiente del programa?
- ¿La relación entre los gastos de producción y administración es apropiada considerando los bienes y servicios que genera el programa?

⁹ Los **mecanismos de recuperación de gastos** se refieren a la manera en que el 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.

¹⁰ El **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.

7. ¿La distribución de los recursos entre las actividades y/o proyectos es apropiada tomando en cuenta los resultados esperados del programa?
8. ¿La política y los mecanismos de recuperación de gastos son pertinentes a los resultados esperados del programa y a las características de la población objetivo?
9. ¿Los criterios que usa el PP para distribuir los recursos asignados a nivel central hacia el nivel departamental, municipal y/o local promueven la eficiencia y eficacia del programa?
10. ¿Los mecanismos de traspaso de los recursos desde el nivel central del programa a los responsables directos de la ejecución de las acciones son eficientes y eficaces?
11. ¿Los mecanismos de transferencia de recursos a los beneficiarios son eficientes y eficaces?
12. Si el programa ha calculado los costos unitarios de los bienes y servicios ¿El cálculo de los costos unitarios de los bienes y servicios es técnicamente sólido y se basa en datos de calidad?

3.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿Las distintas fuentes que financian el programa son complementarias, necesarias y suficientes para su operación?	
2. ¿Se observa diferencias significativas en el nivel de ejecución de las distintas fuentes? ¿Qué factores explican el distinto nivel de ejecución?	
3. ¿Las modificaciones presupuestarias que realizó el programa fueron necesarias y pertinentes para el logro de los objetivos y metas del programa?	
4. ¿Los aportes del programa a terceros se entregan oportunamente y se sustentan en contratos o convenios bien formulados?	
5. ¿La distribución de los recursos entre las remuneraciones, el funcionamiento, la inversión y otros rubros es apropiada para la operación eficaz y eficiente del programa?	
6. ¿La relación entre los gastos de producción y administración es apropiada considerando los bienes y servicios que genera el programa?	
7. ¿La distribución de los recursos entre las actividades, y/o proyectos es apropiada tomando en cuenta los resultados esperados del programa?	
8. ¿La política y los mecanismos de recuperación de gastos son pertinentes a los resultados esperados del programa y a las características de la población objetivo?	
9. ¿Los criterios que usa el PP para distribuir los recursos asignados a nivel central hacia el nivel departamental, municipal y/o local promueven la eficiencia y eficacia del programa?	
10. ¿Los mecanismos de traspaso de los recursos desde el nivel central del programa a los responsables directos de la ejecución de las acciones son eficientes y eficaces?	
11. ¿Los mecanismos de transferencia de recursos a los beneficiarios son eficientes y eficaces?	
12. Si el programa ha calculado los costos unitarios de los bienes y servicios ¿El cálculo de los costos unitarios de los bienes y servicios es técnicamente sólido y se basa en datos de calidad?	

3.4 Recomendaciones

4. Mecanismos de selección de los beneficiarios y usuarios¹¹

4.1 Sección descriptiva

1. Describa quienes son y qué características tienen los beneficiarios y usuarios del programa.
2. Con base en la observación directa, elabore un mapa del proceso¹² que lleva a cabo el programa para identificar y seleccionar a los beneficiarios / usuarios. Si es necesario, elabore mapas para cada bien y servicio. Use el formato y las instrucciones del Anexo 2.
3. Indique los criterios de elegibilidad de los beneficiarios del programa y el grado de formalización de estos criterios. Si es necesario, analice cada uno de los bienes y servicios.

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. ¿El proceso de selección de los beneficiarios observado por los evaluadores es eficaz y eficiente? Si es necesario, analice cada uno de los bienes y servicios.
2. ¿El proceso de selección de los beneficiarios está adecuadamente documentado¹³?
3. Si se focaliza ¿Los criterios de focalización del programa se aplican efectivamente?
4. ¿Los criterios de elegibilidad de los beneficiarios son concordantes con los resultados que busca lograr el programa y con la población objetivo? Si es necesario, analice cada uno de los bienes y servicios.
5. ¿Los responsables del programa aplican uniformemente los criterios de elegibilidad de los beneficiarios? Si es necesario, analice cada uno de los bienes y servicios.

4.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El proceso de selección de los beneficiarios observado por los evaluadores es eficaz y eficiente?	
2. ¿El proceso de selección de los beneficiarios está adecuadamente documentado?	
3. Si se focaliza ¿Los criterios de focalización del programa se aplican efectivamente?	
4. ¿Los criterios de elegibilidad de los beneficiarios son concordantes con los resultados que busca lograr el programa y con la población objetivo?	
5. ¿Los responsables del programa aplican uniformemente los criterios de elegibilidad de los beneficiarios?	

¹¹ Los beneficiarios y usuarios pueden ser personas naturales o jurídicas, comunidades, etc.

¹² Un **proceso** es una serie coordinada de actividades necesarias para producir un bien o servicio destinado a un cliente interno o externo.

¹³ La **documentación de un proceso** es el registro pormenorizado de las actividades que se deben realizar para llevarlo a cabo. Esto incluye la identificación de los responsables de realizar cada una de las actividades.

4.4 Recomendaciones

5. Gestión de los procesos sustantivos

5.1 Sección descriptiva

1. ¿Cuáles son los productos (bienes y servicios) que genera el programa? Use la siguiente plantilla.

Bienes y Servicios	Descripción	Usuarios / beneficiarios
1		
2		
3		

2. Con base en la observación directa, elabore mapas de los procesos sustantivos¹⁴ que lleva a cabo el programa para producir y entregar/prestar cada uno de los bienes y servicios. Use el formato y las instrucciones del Anexo 2.

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 procesos sustantivos que debe ejecutar el programa para producir los bienes y servicios están adecuadamente documentados? Analice los procesos de cada uno de los productos.
2. ¿Lo que se indica en la documentación de los procesos realizada por el programa, concuerda con lo observado por los evaluadores en el trabajo de campo? Analice los procesos de cada uno de los productos.
3. ¿Los procesos observados por los evaluadores son idóneos para lograr eficiencia, eficacia y calidad en la producción y provisión de los bienes y servicios? Analice los procesos de cada uno de los productos.

5.3 Matriz de calificación

Pregunta	Productos	Puntaje
1. 1. ¿Los procesos sustantivos que debe ejecutar el programa para producir los bienes y servicios están adecuadamente documentados?	1	2

¹⁴ Los **procesos sustantivos** son aquellos 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). Por otro lado, los **procesos de apoyo** 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.

	3
2. ¿Lo que se indica en la documentación de los procesos realizada por el programa, concuerda con lo observado por los evaluadores en el trabajo de campo? Analice los procesos de cada uno de los productos.	1 2 3
3. ¿Los procesos observados por los evaluadores son idóneos para lograr eficiencia, eficacia y calidad en la producción y provisión de los bienes y servicios? Analice los procesos de cada uno de los productos.	1 2 3

5.4 Recomendaciones

6. Gestión de la calidad

6.1 Sección descriptiva

1. Si existe, describa y explique el sistema de gestión de la calidad¹⁵ que aplica el programa en su conjunto.
2. Si existe, describa y explique el sistema de estándares de la calidad¹⁶ de los bienes y servicios que genera 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. ¿El programa aplica un sistema de gestión de la calidad y hace seguimiento a su implementación? Analice el grado de madurez del sistema y la cobertura de su aplicación.
2. ¿El programa realiza controles a la calidad de los bienes y servicios que produce con base en estándares de calidad? Analice el grado de madurez del sistema de control y la cobertura de su aplicación.

6.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El programa aplica un sistema de gestión de la calidad y hace seguimiento a su implementación?	
2. ¿El programa realiza controles a la calidad de los bienes y servicios que produce con base en estándares de calidad?	

6.4 Recomendaciones

¹⁵ Un **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.

¹⁶ Los **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 determinados bienes y servicios como, por ejemplo, las *Directrices de la Organización Mundial de la Salud para la calidad del agua potable*.

7. Sistemas de información y gobierno electrónico

7.1 Sección descriptiva

1. Describa los sistemas de información que utiliza el programa indicando su propósito y características.
2. Describa las actividades que realiza el programa en el campo del gobierno electrónico¹⁷.

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. ¿El programa tiene un plan actualizado y sólidamente diseñado para el desarrollo de los sistemas de información y gobierno electrónico y existen recursos para implementarlo?
2. ¿Cómo contribuyen actualmente los sistemas de información del programa a la gestión de los insumos, actividades, productos y resultados? Indique el aporte de los sistemas a cada uno a los elementos de la cadena de valor.

Cadena de valor	Contribución de los sistemas de información a la gestión
Insumos	
Actividades	
Productos	
Resultados inmediatos	
Resultados intermedios	

3. ¿Cuál es el grado de desarrollo de los sistemas de gobierno electrónico del programa? Use los criterios del Anexo 5 para realizar el análisis.

7.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El programa tiene un plan actualizado y sólidamente diseñado para el desarrollo de los sistemas de información y gobierno electrónico y existen recursos para implementarlo?	
2. ¿Cuál es el grado de contribución de los sistemas de información del programa a la gestión de los insumos, actividades, productos y resultados? ¹⁸	
3. ¿Cuál es el grado de desarrollo de los sistemas de gobierno electrónico del programa? Use la tabla del Anexo 5 para asignar el puntaje.	

¹⁷ El **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.

¹⁸ Use los siguientes parámetros para asignar el puntaje: contribución nula = 0, contribución baja = 1, contribución intermedia = 2, contribución alta = 3.

7.4 Recomendaciones

8. Mecanismos de comunicación y consulta

8.1 Sección descriptiva

1. Describa la estrategia y los mecanismos de comunicación externa que tiene el programa.
2. Describa los mecanismos de consulta a los beneficiarios sobre sus necesidades y demandas.
3. Describa los mecanismos de recolección y análisis de información sobre la satisfacción de los beneficiarios / usuarios del programa.

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. ¿El programa tiene una estrategia de comunicación actualizada y sólidamente diseñada con base en la segmentación de los públicos a los que llega?
2. ¿La estrategia de comunicación del programa es eficaz y adecuada para informar a los distintos públicos a los que llega?
3. ¿Los mecanismos de consulta del programa a los beneficiarios sobre sus necesidades y demandas son eficaces?
4. ¿Los mecanismos de recolección y análisis de la información sobre la satisfacción de los beneficiarios y usuarios del programa son periódicos y eficaces¹⁹?
5. ¿El programa usa la información sobre la satisfacción de los beneficiarios y usuarios para mejorar los bienes y servicios?
6. ¿El programa comunica eficazmente a los usuarios / beneficiarios los bienes y servicios que provee?
7. ¿El programa comunica eficazmente a los usuarios / beneficiarios los criterios de elegibilidad?

8.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El programa tiene una estrategia de comunicación actualizada y sólidamente diseñada con base en la segmentación de los públicos a los que llega?	

¹⁹ La **satisfacción** es la 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. Entre estas variables se debe incluir las expectativas de los beneficiarios y usuarios previas al uso o consumo de los bienes y servicios.

-
2. ¿La estrategia de comunicación del programa es eficaz y adecuada para informar a los distintos públicos a los que llega?
 3. ¿Los mecanismos de consulta del programa a los beneficiarios sobre sus necesidades y demandas son eficaces?
 4. ¿Los mecanismos de recolección y análisis de la información sobre la satisfacción de los beneficiarios y usuarios del programa son periódicos y eficaces?
 5. ¿El programa usa la información sobre la satisfacción de los beneficiarios y usuarios para mejorar los bienes y servicios?
 6. ¿El programa comunica eficazmente a los usuarios / beneficiarios los bienes y servicios que provee?
 7. ¿El programa comunica eficazmente a los usuarios / beneficiarios los criterios de elegibilidad?
-

8.4 Recomendaciones

9. Medición y evaluación del desempeño

9.1 Sección descriptiva

1. Describa la manera en que el programa lleva a cabo las funciones de seguimiento y evaluación de su desempeño. Si existe una unidad de seguimiento y evaluación, describa las acciones que lleva a cabo, la periodicidad y los instrumentos que utiliza.
2. ¿Cuáles son los indicadores de desempeño que efectivamente utiliza el programa para hacer seguimiento de su gestión? Use la tabla del Anexo 3.
3. Describa detalladamente las fuentes de datos que usa el PP para elaborar los indicadores de desempeño. Si existe, describa las características de la línea base que usa el programa para analizar la evolución de los indicadores de productos y resultados.
4. Con base en la observación directa, elabore mapas de los procesos que lleva a cabo el programa para producir los indicadores de desempeño. Use el formato y las instrucciones del Anexo 2.
5. Describa las actividades de evaluación²⁰ (periódicas o aisladas) que ha realizado o pretende realizar el programa. Si se han realizado evaluaciones anteriores, indique los datos más importantes como la fecha, el objetivo, la metodología empleada, los principales resultados.

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 programa tiene una unidad de seguimiento y evaluación del desempeño que cuenta con recursos humanos, metodologías de trabajo y sistemas de información adecuados?
2. ¿Los procesos e instrumentos de seguimiento del desempeño del programa están adecuadamente documentados?
3. ¿Los datos que tiene el programa para hacer el seguimiento cumplen con los criterios de calidad que se indican en el Anexo 4?
4. ¿Los datos que tiene el programa son suficientes e idóneos para elaborar los indicadores de productos y resultados (inmediatos e intermedios) planteados por el programa? ¿Qué datos

²⁰ La diferencia fundamental entre el seguimiento y la evaluación radica en que el primero ofrece información continua sobre la situación relativa al cumplimiento de los objetivos de un programa mediante indicadores de desempeño. La evaluación, por otro lado, consiste en un proceso sistemático y puntual de recolección y análisis de información relevante que tiene como fin emitir juicios sobre los resultados buscados y no buscados de un programa y sobre el proceso que se ha seguido para obtenerlos. Además, propone explicaciones sobre los resultados obtenidos y proporciona recomendaciones para acciones futuras.

hacen falta? Analice la disponibilidad e idoneidad (calidad) de los datos usando la siguiente plantilla.

Objetivos	Dimensión del desempeño ²¹	Indicador	Suficiencia e idoneidad de los datos
Resultado intermedio			
Resultado inmediato			
Producto 1:			
Producto 2:			

- ¿Existe una estrategia actualizada y sólidamente diseñada para evaluar el programa que establece detalladamente la metodología y los instrumentos que se deben usar para ese propósito?
- ¿Existen datos suficientes e idóneos para evaluar los resultados del programa? ¿Qué datos hacen falta para evaluar los resultados del programa? Analizar la idoneidad de los datos de la línea base —si es que existe— para evaluar el programa.
- ¿Las evaluaciones que se han realizado al programa han proporcionado recomendaciones útiles para mejorar la gestión?
- ¿Se han usado las recomendaciones de las evaluaciones para mejorar la gestión del programa?

9.3 Matriz de calificación

Pregunta	Puntaje
1. ¿El programa tiene una unidad de seguimiento y evaluación del desempeño que cuenta con recursos humanos, metodologías de trabajo y sistemas de información adecuados?	
2. ¿Los procesos e instrumentos de seguimiento del desempeño del programa están adecuadamente documentados?	
3. ¿Los datos que tiene el programa para hacer el seguimiento cumplen con los criterios de calidad que se indican en el Anexo 4?	
4. ¿Los datos que tiene el programa son suficientes e idóneos para elaborar los indicadores de productos y resultados (inmediatos e intermedios) planteados por el programa?	
5. ¿Existe una estrategia actualizada y sólidamente diseñada para evaluar el programa que establece detalladamente la metodología y los instrumentos que se deben usar para ese propósito?	
6. ¿Existen datos suficientes e idóneos para evaluar los resultados del programa?	

²¹ Las dimensiones del desempeño son cuatro: 1) **Eficacia**, es el grado de cumplimiento de los objetivos; 2) **Eficiencia** es la relación entre los insumos y los productos; 3) **Economía** es la capacidad para generar y administrar los recursos en miras a cumplir los objetivos del programa; 4) **Calidad** son ciertos atributos predefinidos que deben tener los bienes y servicios para que puedan lograr el resultado inmediato.

-
7. ¿Las evaluaciones que se han realizado al programa han proporcionado recomendaciones útiles para mejorar la gestión?
 8. ¿Se han usado las recomendaciones de las evaluaciones para mejorar la gestión del programa?
-

9.4 Recomendaciones

10. Conclusiones

10.1 Conclusiones generales sobre la implementación

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 lo que establece el diseño del PP y lo observado en la evaluación respecto al modelo lógico de intervención y a la población (potencial, objetivo y atendida)?
2. ¿Los procesos sustantivos que ejecuta el programa son idóneos para producir los bienes y servicios?
3. ¿Los procesos sustantivos que ejecuta el programa promueven la eficiencia?
4. ¿Los sistemas de información y los mecanismos de medición del desempeño producen información idónea para evaluar la eficiencia, eficacia y calidad del programa?
5. ¿Cuáles son los aspectos positivos y negativos de la implementación del programa que más se destacan?

10.2 Conclusiones sobre cada uno de los aspectos evaluados

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

Sección	Síntesis de la evaluación
1. Estructura organizacional y recursos humanos	
2. Gestión de los procesos sustantivos	
3. Mecanismos de selección de los beneficiarios	
4. Gestión de la calidad	
5. Sistemas de información y gobierno electrónico	
6. Mecanismos de comunicación y consulta	
7. Medición y evaluación del desempeño	

11. Recomendaciones

11.1 Recomendaciones generales sobre la implementación del programa

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

11.2 Recomendaciones sobre cada uno de los aspectos evaluados

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

Sección	Recomendaciones
1. Estructura organizacional y recursos humanos	
2. Gestión de los procesos sustantivos	
3. Mecanismos de selección de los beneficiarios	
4. Gestión de la calidad	
5. Sistemas de información y gobierno electrónico	
6. Mecanismos de comunicación y consulta	
7. Medición y evaluación del desempeño	

Bibliografía

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

Anexo 1. Glosario de términos²²

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: conjunto de causas identificadas que inciden con mayor fuerza en la atención del 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.

²² Las definiciones presentadas aquí corresponden a la *Guía metodológica para el diseño de programas presupuestarios* y a la *Guía de monitoreo de los programas presupuestarios* elaboradas por el Ministerio de Hacienda.

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 Total: Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno que conforman el sector al cual pertenece la entidad.

Población Potencial: Está conformada por todas las personas/entidades/organizaciones/entorno que presentan la necesidad y/o problema que justifica el programa y, por tanto, que podrían ser elegibles para recibir sus bienes o servicios.

Población Objetivo: Refiere a personas/entidades/organizaciones/entorno relacionados con la problemática, y que la institución planifica atender de acuerdo a sus recursos, capacidad técnica, etc.

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

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

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

Presupuesto por resultados: es una metodología para orientar la asignación de recursos al logro de un resultado, para la generación de valor público.

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

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

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.

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.

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

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.

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.

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. Mapa de procesos

Nombre del producto:

No.	Actividad	Responsables				
		Resp 1	Resp 2	Resp 3	Resp 4	Resp 5
1	Actividad A					
2	Actividad B					
3	Actividad C					
4	Actividad D					

1. En las celdas de la columna *Actividades* coloque en orden ascendente cada una de las actividades a seguir para la obtención de los productos o servicios del proceso.
2. En el encabezamiento de las columnas *Responsables* indique el nombre de la entidad / unidad / persona responsable de la ejecución de la actividad. En una lista aparte describa a los responsables.
3. En las celdas de las columnas *Responsables* grafique el tipo de actividad de acuerdo a la simbología ANSI.
4. Trace flechas que conecten una actividad con otra u otras según la secuencia establecida para su ejecución.

Anexo 3. Matriz de indicadores

Matriz de indicadores del programa				
Organismo o entidad que ejecuta el programa:				
Nombre del programa:				
Objetivo general del programa:				
Objetivos	Dimensión del desempeño ²³	Indicador	Fuente de datos	Periodicidad
Resultado intermedio				
Resultado inmediato				
Producto 1:				
Producto 2:				
Producto 3:				
Observaciones				

²³ Las dimensiones del desempeño son cuatro: 1) **Eficacia**, es el grado de cumplimiento de los objetivos; 2) **Eficiencia** es la relación entre los insumos y los productos; 3) **Economía** es la capacidad para generar y administrar los recursos en miras a cumplir los objetivos del programa; 4) **Calidad** son ciertos atributos predefinidos que deben tener los bienes y servicios para que puedan lograr el resultado inmediato.

Anexo 4. 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 5. Grado de desarrollo del gobierno electrónico

Grado de desarrollo del gobierno electrónico	Puntaje
No existe infraestructura para gobierno electrónico.	0
Etapa inicial. El sitio de Internet del programa provee información sobre las normas, el marco institucional, las funciones, las autoridades y los servicios que proporciona a la ciudadanía. Los ciudadanos pueden obtener fácilmente información actualizada sobre el quehacer del programa y existen enlaces para acceder a la información de archivo.	1
Etapa intermedia inicial. El sitio de Internet del programa permite comunicación unidireccional con los ciudadanos, como por ejemplo, descargar formularios para solicitar servicios. El sitio permite a los ciudadanos solicitar que el programa les envíe por correo normal formularios e información personal. El sitio permite el uso de audio y video.	2
Etapa intermedia avanzada. El sitio de internet del programa permite comunicación bidireccional con los ciudadanos, lo que incluye solicitar y recibir opiniones sobre los planes, presupuesto y actividades. Además, el sitio permite realizar transacciones no financieras como descargar y cargar formularios para pagar tasas, o solicitar certificados o permisos, o inscribirse para recibir beneficios. También permite realizar transacciones financieras como pagar servicios o tasas. Algunas de estas transacciones requieren mecanismos de autenticación electrónica de la identidad de los ciudadanos.	3
Etapa avanzada. El sitio de internet del programa usa Web 2.0 y otros instrumentos interactivos para solicitar información y opiniones a los ciudadanos. Los servicios electrónicos y las <i>e-solutions</i> se aplican en todas las áreas del programa. La información, las bases de datos y el conocimiento se transfieren mediante aplicaciones integradas. Para proveer servicios a la medida de las necesidades de los ciudadanos, los servicios electrónicos se desarrollan mediante el ciclo de eventos y la segmentación de grupos. La institución ha generado un clima que posibilita a los ciudadanos tener mayor participación en las decisiones institucionales.	3

Anexo 7. Matriz de conclusiones y recomendaciones

Copie el contenido de las matrices 10.2 y 11.2

Sección	Conclusiones	Recomendaciones
1. Estructura organizacional y recursos humanos		
2. Planificación		
3. Presupuesto		
4. Mecanismos de selección de los beneficiarios y usuarios		
5. Gestión de los procesos sustantivos		
6. Gestión de la calidad		
7. Sistemas de información y gobierno electrónico		
8. Mecanismos de comunicación y consulta		
9. Medición y evaluación del desempeño		

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