

Guía Metodológica para Evaluar los Programas Presupuestarios en Panamá

Dirección de Presupuesto de la Nación - DIPRENA

Enero 2024



Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA)
Alejandro Vernaza/ Director de Presupuesto de la Nación
Giselle García/ Subdirectora de Presupuesto de la Nación

Consultor Técnico:

Waldo Gutiérrez/ Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional - GIZ

Equipo de coordinación:

Departamento de Monitoreo y Evaluación de Programas Presupuestarios
Domicio Cano, Jefe del Departamento

Sección de Evaluación y Calidad del Gasto

Lesly Salmeron/ Supervisora de Sección Evaluación y Calidad del Gasto
Jahir Ortega/ Analista Sección Evaluación y Calidad del Gasto

La publicación de este documento “*Guía metodológica para evaluar los programas presupuestarios en Panamá*” ha sido posible gracias a la asistencia técnica recibida por la Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional GIZ, en estrecha colaboración con la DIPRENA/Sección de Evaluación y Calidad del Gasto.

Tabla de Contenido

I. INTRODUCCIÓN	5
II. ORIENTACIÓN METODOLÓGICA	6
2.1 Enfoque de resultados y calidad del gasto público	6
2.2 Evaluación del gasto público	8
III. METODOLOGÍA DE EVALUACIÓN	9
3.1 Etapa 1: Planificación de la evaluación	9
3.2 Etapa 2: Aplicación de la Matriz de evaluación	10
3.3 Etapa 3: Medición del desempeño	26
3.4 Etapa 4: Informe de evaluación	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	31

Índice de figuras

Figura 1. Dimensiones del desempeño público	7
Figura 2. Etapas de la evaluación	9

Índice de tablas

Tabla 1. Plantilla para la Valoración final del desempeño	28
Tabla 2. Semaforización del resultado final del desempeño	29

Abreviaturas y acrónimos

DIPRENA	Dirección de Presupuesto de la Nación
DMEPP	Departamento de Monitoreo y Evaluación de Programas Presupuestarios
GpR	Gestión para Resultados
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MML	Matriz de marco lógico
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
POA	Plan Operativo Anual

I. Introducción

El presente documento hace referencia a la Guía metodológica para evaluar los programas presupuestarios en Panamá, con el propósito de contar con información oportuna y relevante que contribuya a la toma de decisiones para mejorar la calidad del gasto público.

El documento se sustenta en el análisis del diseño, gestión y resultados de los programas presupuestarios, considerando la construcción de la cadena de valor público, la vinculación con las políticas nacionales, sectoriales e institucionales, además de las políticas transversales priorizadas por el país: género, niñez, cambio climático, entre otras.

Entre los principales objetivos de la evaluación se puede citar:

- **Comprobar el logro de resultados.** Permite conocer los grados de eficacia y eficiencia de los programas presupuestarios, en términos de resultados y productos propuestos versus alcanzados.
- **Contribuye al aprendizaje.** Promueve el aprendizaje sobre el diseño, gestión y contexto en el que se desarrolla el programa presupuestario, lo que supone un conocimiento adicional para la entidad pública y su entorno, incluyendo actores vinculados o de interés.
- **Mejora de los programas presupuestarios.** Aporta juicios de valor fundamentados en evidencia sobre los factores que inciden en la operación de un programa presupuestario, determinando qué funciona y que no, además de por qué funciona de esa manera y en qué contexto se desarrolla, de modo que los tomadores de decisiones cuenten con información para mejorar el diseño y gestión de los programas presupuestarios, así como la decisión de continuar, ampliar o modificar la ejecución de un programa presupuestario.
- **Rendir cuentas sobre el uso de los recursos y transparentar la gestión pública.** Contribuye a demostrar objetivamente el uso de los recursos públicos, al disponer y socializar a la ciudadanía información válida y confiable, lo cual legitima el accionar público, además de fortalecer los espacios de participación ciudadana.
- **Coherencia y articulación del aparato público.** Aporta información que contribuye a la integración y coherencia de las acciones institucionales en su labor de producción de bienes y servicios, evitando la duplicación de esfuerzos y mejorando la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, por tanto, una gestión pública más consistente y articulada.

La Guía metodológica podrá ser utilizada por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), a través de la Dirección de Presupuesto de la Nación (DIPRENA) y el Departamento de Monitoreo y Evaluación de Programas Presupuestarios (DMEPP), para las evaluaciones anuales, orientadas a la asignación de recursos. De igual forma, las entidades del sector público podrán realizar autoevaluaciones, con el propósito de ajustar oportunamente los programas presupuestarios, influyendo de esta forma en una mejor prestación de servicios públicos en favor de la población.

Esta guía constituye el paso a paso que orienta las evaluaciones del gasto público, de forma ágil y simplificada.

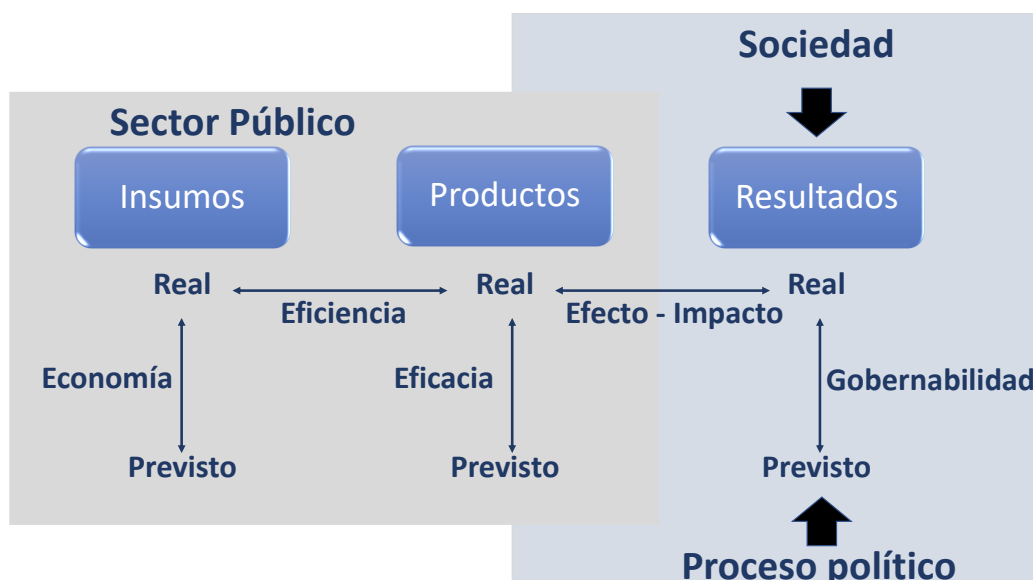
II. Orientación metodológica

2.1 Enfoque de resultados y calidad del gasto público

Durante la última década, los gobiernos de la región han incorporado dentro de sus reformas el enfoque de la gestión por resultados (GpR). La adopción de los principios de la GpR ha sido fundamental para orientar las reformas estatales, que ya no se limitan solamente a la sostenibilidad fiscal ni a los aspectos macroeconómicos del presupuesto, sino que se incorporan temas vinculados a los resultados que logran las administraciones gubernamentales.

La calidad del gasto público está relacionada con el desempeño de las intervenciones públicas para el logro de sus resultados y su contribución a los objetivos de la política pública. Según la OCDE (2010, p.29) el desempeño es la “medida en que una intervención para el desarrollo o una entidad que se ocupa de fomentar el desarrollo actúa conforme a criterios/normas/directrices específicas u obtiene resultados de conformidad con metas o planes establecidos”.

Figura 1. Dimensiones del desempeño público



Fuente: Marcel, Guzmán, Sanginés (2013).

El propósito de mejorar el desempeño de la administración pública ha impulsado el diseño y adopción de distintos modelos de presupuestación. En los últimos años, se ha buscado que el presupuesto juegue un rol más activo para vincular las prioridades de desarrollo establecidas en los planes de gobierno con el gasto público.

De esta forma, se empieza adoptar el presupuesto basado en resultados para lograr cambiar de un sistema de asignación de partidas de gasto (salarios, equipamiento, etc.), con bajo nivel de participación de las áreas sustantivas de las entidades, a un presupuesto basado en los niveles de bienes y servicios (productos) que dichas entidades proveen a los ciudadanos (educación, atención de salud, etc.) y que cuenta con un mayor nivel de participación de las áreas sustantivas.

El presupuesto basado en resultados vincula los recursos asignados con los resultados, mediante el uso de información sobre el desempeño, lo cual permite una mayor eficiencia en el uso de estos.

La incorporación del enfoque de resultados permite una mejora en la calidad del gasto público, debido a que es posible asignar recursos en función de prioridades de política, analizando el efecto de la asignación de recursos en la producción de bienes y servicios. Esta situación se refleja en los programas presupuestarios que contienen la cadena de valor público.

2.2 Evaluación del gasto público

Para conocer el grado de cumplimiento de los resultados propuestos y el efecto de la gestión pública en la ciudadanía, se utiliza la evaluación del gasto público. La evaluación gubernamental es uno de los instrumentos más poderosos para mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público. La evaluación genera recomendaciones basadas en evidencias, para apoyar la toma de decisiones y mejorar la gestión pública.

Con la evaluación se obtiene información de los procesos de producción de bienes y servicios y del presupuesto asignado y utilizado para dicha producción. Las intervenciones públicas que dan lugar a dichos procesos de producción se analizan a través de diferentes tipos de evaluación: diseño, procesos y resultados. De igual forma, en la evaluación se aplican dimensiones relacionadas al desempeño: eficacia, eficiencia, economía, calidad, pertinencia, sostenibilidad e impacto, entre otras. La información es complementada con la incorporación de políticas transversales que se deseen evaluar, por ejemplo, el cambio climático o el enfoque de género. De esta forma, la evaluación constituye un elemento importante de la GpR, al otorgar la información requerida para mejorar la gestión pública.

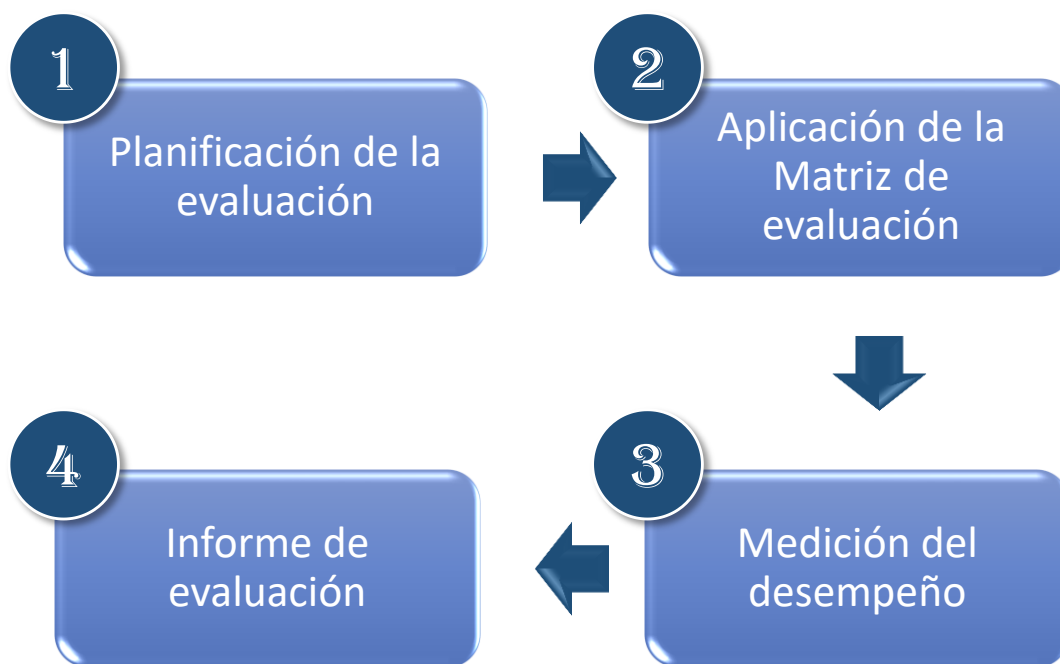
Las evaluaciones son utilizadas, no solo para conocer a profundidad la intervención en cuestión, sino también para informar el nivel de prioridad del gasto asociado, proporcionando elementos para mejorar la vinculación entre la formulación, la ejecución y los resultados de los programas. De esta manera, mediante el uso de las evaluaciones, el gobierno puede asegurarse de que los programas existentes cumplen sus resultados, además de demostrar que las decisiones tomadas se fundamentan en evidencia, son realistas y permiten asignar más eficientemente los recursos entre los distintos programas.

Adicionalmente, las evaluaciones tienen un valor fundamental en la rendición de cuentas y la transparencia, puesto que proporcionan más y mejor información sobre los logros obtenidos con el presupuesto y, por esa vía, otorgan legitimidad al uso de los recursos públicos, a la vez que dan al público elementos para informarse y participar en las discusiones sobre los esfuerzos realizados por el gobierno y si estos tienen los resultados esperados (OECD, 2020).

III. Metodología de evaluación

La metodología de evaluación comprende la realización de las siguientes etapas:

Figura 2. Etapas de la evaluación



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se desarrollan las etapas para la evaluación:

3.1 Etapa 1: Planificación de la evaluación

En esta etapa se especifican los pasos que son necesarios para preparar una evaluación, considerando todos los elementos necesarios para iniciar la evaluación, una vez formalizado el programa presupuestario a ser evaluado.

3.1.1 Identificación de responsables

Se orienta a identificar dentro de las entidades al equipo responsable de gestionar la evaluación y asegurar la provisión de información, así como su calidad. Se requiere involucrar a los funcionarios correspondientes en dos niveles:

- **Nivel estratégico.** Corresponde a la autoridad de la entidad, o a quién éste delegue. Tiene la responsabilidad de la orientación estratégica de la evaluación y la toma de

decisiones para su desarrollo, así como la aprobación del informe de evaluación y el asumir los compromisos de mejora que emerjan de la misma.

- **Equipo técnico.** Recae en el personal de las unidades de planificación y de finanzas, así como en los responsables directos del programa presupuestario a ser evaluado. Tienen la responsabilidad de conducir de manera técnica u operativa el proceso de evaluación, coordinando con otros actores involucrados que sean importantes para la calidad del proceso.

3.1.2 Recopilación de información secundaria

Corresponderá al equipo técnico preparar la información secundaria a ser obtenida de los registros administrativos, presupuestarios e institucionales, relacionados al programa:

- Documentos e insumos relacionados al diseño del programa presupuestario.
- Documentos e insumos relacionados a la operación del programa: organigrama, manuales de funciones y de procesos.
- Reportes de formulación presupuestaria, con información física y financiera del programa presupuestario.
- Reportes de ejecución presupuestaria, con información física y financiera del programa. Se debe incluir la programación de la ejecución.
- Últimos informes de seguimiento y evaluación del programa presupuestarios, si correspondiera.
- Series históricas de por lo menos 3 años, respecto de las metas físicas del programa presupuestario.

3.2 Etapa 2: Aplicación de la Matriz de evaluación

La Matriz de evaluación es el instrumento donde se definen las dimensiones a ser evaluadas. Para cada dimensión se define el concepto y un conjunto de preguntas orientadoras, cuya valoración se establece según los criterios que contenga la respuesta.

El equipo técnico debe analizar las preguntas orientadoras y conforme a su análisis proceder valorar su respuesta según las escalas de valoración.

Para cada criterio se obtiene un puntaje parcial, que posteriormente es consolidado para obtener el valor final de la evaluación y clasificarlo según la escala definida.

Adicionalmente a las valoraciones, en las entrevistas al equipo técnico se debe indagar sobre los aspectos positivos en cada dimensión, así como las oportunidades de mejora.

Estas respuestas serán apuntadas de forma separada, para ser utilizadas en el informe de evaluación.

A continuación, se presentan los componentes de la Matriz de evaluación con sus respectivas dimensiones, preguntas orientadoras y valoración:

3.2.1 Pertinencia

“El grado en que los objetivos y el diseño de la intervención responden a las necesidades, las políticas y las prioridades de los beneficiarios, de los socios/instituciones y del país, así como a las prioridades globales, y lo siguen haciendo aun cuando cambien las circunstancias” (OCDE, 2018, p.7).

Valora si el programa presupuestario hace lo apropiado con respecto a las necesidades y prioridades de la política pública y la planificación de desarrollo del país, así como la importancia para el grupo destinatario.

Considera las siguientes preguntas orientadoras con sus respectivos criterios y valoración:

1.1 ¿La estructuración del programa presupuestario responde a una necesidad de la población, que tiene su origen en un problema, o a la producción institucional, en cumplimiento de su mandato misional?

A partir del documento de construcción del programa presupuestario, si existiera, o consultando a los funcionarios responsables de la identificación del programa, se debe indagar sobre las causas que llevaron a su creación, considerando si responde a la resolución de un problema o a la misión institucional.

Si la respuesta es “Sí” corresponde analizar la construcción del programa y si el mismo cuenta con una cadena de valor público, detallando los elementos que la conforman: productos y resultados (institucionales, sectoriales y nacionales) para valorar desde 2 hasta 4. Si solo se dispone del nombre del programa, sin el respaldo de una estructura interna, la valoración será 1. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
El programa no responde a los criterios definidos en la pregunta orientadora, sino a razones de orden administrativo o de estructura organizacional	0
El programa se identifica con su denominación, pero no contiene una estructura interna para determinar la cadena de valor público	1
El programa se estructura según cadena de valor público hasta la producción institucional, pero no tiene resultados asociados	2
El programa se estructura según cadena de valor público, incluye la producción institucional y está asociada a resultados institucionales	3

El programa se estructura según cadena de valor público, incluye la producción institucional y los resultados institucionales están asociados a los resultados sectoriales y/o nacionales	4
---	---

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- La principal contribución del programa, tanto a nivel de la entidad como del sector, fundamentalmente.
- Los principales productos del programa y si los mismos satisfacen a la población beneficiaria, y si pueden ser mejorados en términos de cobertura y calidad.
- Si el resultado esperado del programa se refleja en un cambio de las condiciones de la población objetivo.

1.2 ¿El programa presupuestario se estructuró considerando las causas identificadas en un diagnóstico?

Para responder la pregunta se debe analizar el documento de construcción del programa, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, respecto a si realizó un diagnóstico para determinar la construcción del programa.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar el diagnóstico realizado, detallando los elementos que lo sustentan, para valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No se cuenta con un diagnóstico de la situación inicial del programa	0
El programa tiene un diagnóstico, pero no se especifican las relaciones causa efecto que permita la construcción del programa	1
El programa está estructurado considerando un diagnóstico, pero no se especifica de forma clara la relación causa efecto en su estructura interna	2
El programa está estructurado considerando un diagnóstico y se especifica de forma clara la relación causa efecto en su estructura interna	3
El programa está estructurado considerando un diagnóstico y se especifica de forma clara la relación causa efecto en su estructura interna. Adicionalmente se han contemplado diferentes alternativas y/o experiencias internacionales para su estructuración	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Los elementos centrales que aporta el diagnóstico y si se omitieron algunos.

- Si se llegó a identificar la relación causa-efecto, para dar curso a la estructura interna del programa.
- Si se cuenta con un respaldo estadístico o estudios de otras experiencias que respalden el diagnóstico y la propuesta del programa.

1.3 ¿El programa presupuestario cuantifica e identifica de forma clara y explícita a su población potencial y población objetivo en términos sociodemográficos, aplicando además un enfoque diferencial y de género?

El análisis del equipo técnico debe basarse en el documento de construcción del programa, o mediante consulta a los funcionarios responsables de la identificación del programa, respecto a si existe identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar el diagnóstico realizado, detallando los elementos que lo sustentan la caracterización y cuantificación de la población potencial y objetivo, para valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No se cuenta con una identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo	0
Se cuenta con una identificación de la población potencial y objetivo, pero no se cuantifica la misma	1
Se cuenta con una identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo, pero no se la caracteriza en términos sociodemográficos ni aplicando un enfoque diferencial y de género	2
Se cuenta con una identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo, se la caracteriza en términos sociodemográficos, pero no se aplica un enfoque diferencial y de género	3
Se cuenta con una identificación y cuantificación de la población potencial y objetivo, se la caracteriza en términos sociodemográficos y se aplica un enfoque diferencial y de género	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si el programa cuantifica y caracteriza la población potencial y objetivo con atributos que considere pertinentes.
- Si los criterios y mecanismos utilizados para determinar la población potencial y objetivo son adecuados y justificados a la luz de los resultados.

3.2.2 Coherencia

Valora la relación lógica entre los componentes del programa (coherencia interna) y el grado de complementariedad, coordinación y sinergia con otros programas o políticas públicas estratégicas (coherencia externa).

La coherencia interna comprende la solidez de la Teoría del Cambio del programa presupuestario plasmada en la matriz de marco lógico (MML). De esta forma permite el buen funcionamiento del programa en cuanto al logro de sus resultados esperados, partiendo de la interacción de la cadena de valor público que la conforma: resultados, productos y actividades (lógica vertical) así como de sus respectivos indicadores, metas, medios de verificación y supuestos (lógica horizontal).

Por su parte, la coherencia externa del programa considera la consistencia del programa presupuestario con otras iniciativas, lo que permite analizar la complementariedad, la armonización y la coordinación, así como el grado en que el programa ofrece un valor añadido y a su vez evita la duplicación de esfuerzos.

Se cuenta con las siguientes preguntas orientadoras con sus respectivos criterios y valoración:

2.1 ¿La Teoría del Cambio o programática expresa claramente una relación causal a lo largo de la cadena de valor que hace realista el logro del Resultado Específico a partir de los productos y sus correspondientes actividades, y su contribución relevante al Resultado Final?

El equipo técnico debe analizar el documento de construcción del programa, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, respecto a si existe una relación causal en la estructura del programa.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar la cadena de valor público del programa para determinar la existencia de todos sus componentes. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No existe una ruta causal a lo largo de la cadena de valor, por lo que no se avizora el logro de los productos y del resultado específico	0
Las actividades son independientes entre sí, sin embargo, no son suficientes para generar los productos	1
Las actividades son independientes entre sí, y son suficientes para generar los productos. Sin embargo, los productos no son suficientes para el cumplimiento del resultado específico	2
Las actividades son independientes entre sí, y son suficientes para generar los productos. Asimismo, los productos son suficientes para el cumplimiento del	3

resultado específico, sin embargo, no es posible identificar la contribución de este último al resultado final	
Las actividades son independientes entre sí, y son suficientes para generar los productos. Asimismo, los productos son suficientes para el cumplimiento del resultado específico, y se identifica claramente la contribución de este último al resultado final	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se analizaron otras alternativas de cadena de valor público.
- Si como resultado de la implementación del programa se analizó la necesidad de realizar algunos cambios en su estructura para robustecer la relación de causalidad.
- Si la estructura propuesta no tiene dificultades al momento de ejecutar el presupuesto.

2.2 ¿Está bien definida la operacionalización horizontal (indicadores, metas, métodos de verificación y supuestos)?

El equipo técnico debe analizar el documento de construcción del programa, las fichas de indicadores y el marco lógico, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, respecto a la estructura horizontal del programa con todos sus elementos.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar la estructura horizontal del programa para determinar la existencia de todos sus elementos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
Los componentes del programa no tienen definidos indicadores, metas, métodos de verificación y supuestos	0
Se ha definido indicadores y metas para los productos del programa, pero no así para las actividades y resultado específico, y tampoco métodos de verificación y supuestos	1
Se ha definido indicadores y metas para los productos y resultados del programa, pero no así para las actividades, y tampoco métodos de verificación y supuestos	2
Se ha definido indicadores y metas para las actividades, los productos y el resultado específico del programa, pero no así métodos de verificación y supuestos	3
Se ha definido indicadores, metas, métodos de verificación y supuestos para las actividades, los productos y el resultado específico del programa	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si no se cuenta con un marco lógico, a través de que instrumento se verifica la coherencia horizontal del programa.

2.3 ¿Los indicadores son suficientes para medir adecuadamente los distintos componentes del programa presupuestario?

El análisis del equipo técnico debe estar basado en el documento de construcción del programa, las fichas de indicadores y el marco lógico, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, respecto a la existencia de indicadores para los componentes del programa presupuestario.

Si la respuesta es “Sí” corresponde analizar la estructura horizontal del programa para determinar la correspondencia con los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
Los componentes del programa no tienen definidos indicadores	0
Los componentes definidos del programa tienen indicadores y estos miden de forma adecuada las actividades, productos y resultado específico	1
Los indicadores miden de forma adecuada las actividades, productos y resultado específico y, además, cada indicador cuenta con su Ficha Técnica debidamente llenada	2
Los indicadores miden de forma adecuada las actividades, productos y resultado específico y, además, cada indicador cuenta con su Ficha Técnica debidamente llenada. Adicionalmente se han incorporado otros indicadores para medir el desempeño: eficiencia, eficacia y calidad	3
Todos los indicadores cuentan con su Ficha Técnica y han sido aceptados en la validación CREMA* al cumplir con sus criterios	4

* El método de análisis CREMA (Claridad, Relevancia, Económico, Medible y Adecuado) es utilizado para fundamentar técnicamente la definición y selección de indicadores de desempeño de calidad, lo que determinan la idoneidad de un indicador como medida de logro de un programa (Kusek y Rist, 2005).

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se utilizan indicadores de cantidad para determinar la producción y, a partir del mismo, el cálculo del presupuesto.
- Si se cuenta con una base de datos de los indicadores, para analizar comportamientos históricos.

2.4 ¿Se ha identificado otros programas presupuestarios o políticas públicas complementarias y definido mecanismos de coordinación para lograr sinergias en el logro de resultados?

El equipo técnico debe analizar el documento de construcción del programa, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, así como verificar en las operaciones actuales, respecto a la existencia de otros programas o políticas complementarias, así como a los mecanismos de coordinación.

Si la respuesta es “Sí” corresponde analizar dichas intervenciones complementarias, según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No se ha identificado otros programas presupuestarios o políticas públicas complementarias, ni productos repetidos por otras intervenciones	0
Se ha identificado alguna o varias políticas públicas sociales y/o otros programas complementarios o que duplican esfuerzos, pero no se ha definido mecanismos de coordinación	1
Se ha identificado alguna o varias políticas públicas sociales y/o otros programas complementarios o que duplican esfuerzos, y se ha definido mecanismos de coordinación y/o medidas operativas para evitar duplicidades	2
Se ha identificado alguna o varias políticas públicas sociales y/o otros programas complementarios o que duplican esfuerzos, y se vienen desarrollando mecanismos de coordinación y/o medidas operativas para evitar duplicidades	3
Se ha logrado institucionalizar los mecanismos de coordinación con otros programas o políticas públicas y se ha consensuado para que ninguno de los productos ofrecidos por el programa se encuentre repetido ni sea ofrecido mediante otros programas	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se han llevado a cabo reuniones o acuerdos con otros programas o intervenciones para coordinar la producción institucional.
- Si se ha puesto a consideración de autoridades algún análisis de duplicidad de esfuerzos, para tomar decisiones orientadas a su eliminación.

2.5 ¿Se ha identificado y se ha estructurado productos y acciones concretas de contribución del programa a las diferentes políticas transversales, entre otros: género, niñez y cambio climático?

El equipo técnico debe analizar el documento de construcción del programa, o consultar a los funcionarios responsables de la identificación del programa, así como verificar en las operaciones actuales, respecto a la existencia de acciones concretas de contribución a políticas transversales.

Si la respuesta es “Sí” corresponde analizar dichas intervenciones transversales, según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No se ha identificado ningún producto ni acción de contribución a las políticas transversales	0
Se ha identificado algunos productos y acciones concretas de contribución a las políticas transversales, pero no se ha estructurado un producto ni una actividad concreta	1
Se ha identificado algunos productos y acciones concretas de contribución a las políticas transversales, y se ha estructurado productos y/o actividades concretas, pero no se llegan a medir	2
Se ha identificado algunos productos y acciones concretas de contribución a las políticas transversales, se ha estructurado productos y/o actividades concretas y se cuenta con indicadores para su medición	3
Se ha identificado algunos productos y acciones concretas de contribución a las políticas transversales, se ha estructurado productos y/o actividades concretas, se cuenta con indicadores para su medición y se toman decisiones para mejorar la política pública transversal	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se tiene conocimiento de las políticas transversales y si han sido transversalizadas o implementadas en la entidad y el programa.
- Si se tiene una política concreta a nivel institucional para el tema de género, además que haya sido implementada en la entidad y el programa.
- Si se llega a medir el gasto del programa según las políticas transversales relacionadas o a las que contribuye.

3.2.3 Gestión

Da cuenta de las relaciones y factores que favorecen o limitan la eficacia y eficiencia de los procesos productivos que permiten convertir insumos en productos durante la implementación del programa y, de esta forma, aportar a la eventual consecución de los resultados esperados.

Considera las siguientes preguntas orientadoras con sus respectivos criterios y valoración:

3.1 ¿Se cuenta con mecanismos para planear, supervisar y evaluar el desarrollo de las actividades y procedimientos, y presentar e implementar mejoras?

El equipo técnico debe analizar los documentos de planificación y operación del programa, o consultar a los funcionarios responsables de su administración, respecto a la existencia de mecanismos para planear, supervisar y evaluar el desarrollo del programa.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar dichos mecanismos, según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No existe ningún mecanismo para planear, supervisa y evaluar el desarrollo del programa	0
La cantidad y calidad de los insumos, sobre todo los principales (recursos humanos, materiales y financieros), es suficiente para el desarrollo de cada actividad	1
Adicional a lo anterior, el flujo de información entre los actores involucrados en los procesos es continuo, suficiente, oportuno y de calidad	2
Además de lo anterior, el programa no presenta ineficiencias asociadas con la duplicidad y/o dispersión de tareas y/o actividades	3
Se cumple lo anterior las actividades y procedimientos se desarrollan en los tiempos estipulados, y se cuenta con mecanismos para asegurar la calidad de los procesos y productos	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se cuenta con documentos de planificación del programa: manual de operaciones, manual de funciones y procesos, planificación de operaciones anual, u otros.
- Si se cuenta con mecanismos de coordinación interna del programa, como ser reuniones de evaluaciones periódicas.
- Si se dispone de mecanismos de seguimiento y control para la provisión oportuna de insumos y realización de tareas.

- Si se cuenta con mecanismos que aseguren la calidad de los productos entregados a la población.

3.2 ¿La ejecución del programa se cumple conforme a lo planificado?

El equipo técnico debe analizar los documentos de planificación, operación y seguimiento del programa, o consultar a los funcionarios responsables de su administración, respecto al curso que sigue el programa respecto a lo planificado.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar dichos mecanismos, según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
Los procesos no se desarrollan acorde con el diseño del programa presupuestario	0
Los procesos se están desarrollando de manera acorde con el diseño estipulado en las políticas y lineamientos del programa presupuestario	1
Adicionalmente, las actividades y procedimientos se desarrollan en los tiempos estipulados en el plan original	2
Adicional a lo anterior, los criterios de distribución de recursos están bien sustentados y se cumplen en la práctica	3
Además de lo anterior, los actores han realizado modificaciones a los procedimientos establecidos en el diseño para mejorar su eficiencia y eficacia	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Factores internos que incidan positiva o negativamente en la ejecución del programa.
- Factores externos que incidan positiva o negativamente en la ejecución del programa.
- Ajustes que se hayan realizado para mejorar la ejecución del programa.

3.3 ¿La información de gestión reportada por el programa es de calidad, está completa y es oportuna?

El equipo técnico debe analizar los documentos de operación del programa, o consultar a los funcionarios responsables de su administración, respecto a la información que genera el programa.

Si la respuesta es “Si” corresponde analizar dichos mecanismos, según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No existen reportes de gestión del programa	0
Los resultados de la gestión se informan a las instancias superiores de la institución	1
Adicionalmente, los resultados de la gestión se informan al rector del sector	2
Adicionalmente, los resultados de la gestión se informan al órgano rector de presupuesto y planificación	3
Adicionalmente, los resultados de la gestión se publican para conocimiento de la población	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- La periodicidad con la que se difunde información sobre la ejecución física y financiera del programa.
- Si existen mecanismos de participación ciudadana, para obtener retroalimentación de la ciudadanía respecto a la información divulgada.

3.2.4 Eficacia

“El grado en el que la intervención ha logrado, o se espera que logre, sus objetivos y sus resultados, incluyendo los resultados diferenciados entre grupos” (OCDE, 2018, p.10).

Valora si el programa presupuestario logra las metas de los resultados esperados y productos después de un periodo de operación y hasta qué nivel. Particularmente, esta dimensión se ocupa del grado hasta el cual: (i) el programa produjo sus bienes y servicios en la cantidad y con la calidad previstos, (ii) si estos son adecuados para atender la necesidad y conducen al logro del objetivo y, (iii) si esto contribuye a lograr el resultado.

El equipo técnico debe analizar los documentos del presupuesto y su respectiva ejecución física y proceder a efectuar el cálculo a través de la siguiente fórmula, que mide la información física que se expresa en porcentaje (%):

$$\text{Eficacia} = \frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Resultado previsto}} * 100$$

El Resultado alcanzado y el Resultado previsto se refieren a los productos finales del programa. El primero se obtiene de los registros de la ejecución de metas físicas y el segundo del presupuesto aprobado o vigente, si es que hubieran existido modificaciones en las metas iniciales. En caso de efectuarse el cálculo para un periodo inferior al año (trimestre o semestre), el resultado previsto deberá corresponder a la programación de metas físicas para dicho periodo, y no así el total del año.

La calificación del desempeño se realiza en función de los valores obtenidos, aplicando la siguiente tabla de valoración:

Clasificación de la Eficacia		
Rango	Calificación	Valoración
0 - 20%	Ineficaz	0
21% - 40%		1
41% - 60%		2
61% - 80%		3
81% - 90%	Moderadamente eficaz	4
> 91%	Muy eficaz	5

En caso de no existir información sobre la ejecución física, el valor asignado es 0.

En caso de existir más de un producto, el cálculo se realiza para cada uno de ellos y, posteriormente, se obtiene una valoración ponderada por el monto del presupuesto vigente correspondiente a cada producto (P):

$$\text{Valoración ponderada} = \frac{(\text{Valoración P1} * \text{Presupuesto P1}) + (\text{Valoración P2} * \text{Presupuesto P2})}{(\text{Presupuesto P1} + \text{Presupuesto P2})}$$

Adicionalmente, se debe indagar sobre las causas más importantes que llevan a determinado resultado:

- ¿Los procesos y actividades realizados responden a la generación de los productos finales esperados y, satisfacen las necesidades de los beneficiarios?

- ¿La distribución de las actividades y sus procedimientos permite conseguir los productos esperados?
- ¿El programa produjo los productos en la cantidad y calidad previstos?
- ¿La entrega de productos es eficaz?
- ¿Los productos son adecuados para atender la necesidad y conducen al logro del resultado?
- ¿Qué logros de gestión alcanzó el programa durante el periodo evaluado?
- ¿Cuáles son los cuellos de botella que afectan la gestión del programa y la generación de los productos?
- ¿Qué consideran qué se debe mejorar del producto o del programa?

3.2.5 Eficiencia

“El grado en el que la intervención produce, o es probable que produzca, resultados de manera económica y a tiempo” (OCDE, 2018, p.11).

Valora la relación entre los gastos, el nivel de producción de bienes y servicios y el resultado esperado. Esta dimensión hace énfasis en cómo se realizaron las actividades para entregar los productos y si estos contribuyen al logro del resultado. De esta forma, la eficiencia verifica si: (i) los insumos se proveyeron organizada y oportunamente con el menor costo posible, (ii) si las actividades se ejecutaron al menor costo en los plazos establecidos, (iii) si los productos se obtuvieron al menor costo posible y, (iv) si los costos administrativos fueron los más bajos posibles.

El equipo técnico debe analizar los documentos del presupuesto y su respectiva ejecución física y financiera, y proceder a efectuar el cálculo a través de la siguiente fórmula, que se expresa en porcentaje (%):

$$\text{Eficiencia} = \frac{[(\text{Resultado alcanzado/Costo real}) * \text{Tiempo invertido}]}{[(\text{Resultado previsto/Costo previsto}) * \text{Tiempo previsto}]} * 100$$

El Resultado alcanzado y el Resultado previsto se refieren a los productos finales del programa. El primero se obtiene de los registros de la ejecución de metas físicas y el segundo del presupuesto aprobado o vigente, si es que hubieran existido modificaciones en las metas iniciales. En caso de efectuarse el cálculo para un periodo inferior al año (trimestre o semestre), el resultado previsto deberá corresponder a la programación de metas física para dicho periodo, y no así el total del año.

Respecto al Costo real y Costo previsto, mientras no se disponga de una metodología de costeo, se sustituye por el presupuesto (gasto). Estos se obtienen, en el primer caso, de los registros de la ejecución presupuestaria y, en el segundo caso, del presupuesto aprobado o vigente, si es que hubieran existido modificaciones en las asignaciones presupuestales iniciales correspondientes a dicho producto. En caso de efectuarse el cálculo para un periodo inferior al año (trimestre o semestre), el presupuesto deberá corresponder a la programación financiera para dicho periodo, y no así el total del año.

Respecto al Tiempo invertido y Tiempo previsto, se consideran las siguientes opciones:

- Asumir que el tiempo previsto e invertido es el mismo, considerando que se está efectuando el cálculo al cierre de un periodo (Por ejemplo: Tiempo = 360 días, para el numerador y denominador), con lo cual esta variable no afecta el cálculo.
- Si la meta del producto se logra antes del cierre del periodo definido, registrar dicha información; en ese caso se podrá diferenciar el tiempo previsto (Por ejemplo: 360 días) del invertido ($X < 360$ días).

Los resultados obtenidos de la eficiencia se clasifican conforme a la siguiente tabla:

Clasificación de la Eficiencia		
Rango	Calificación	Puntos
0 - < 80%	Ineficiente	1
80% - < 100%	Moderadamente eficiente	3
> = 100%	Muy eficiente	5

En caso de no existir información sobre la ejecución física, el valor asignado es 0.

En caso de existir más de un producto, el cálculo se realiza para cada uno de ellos y, posteriormente, se obtiene una valoración ponderada por el monto del presupuesto vigente correspondiente a cada producto (P):

$$\text{Valoración ponderada} = \frac{(\text{Valoración P1} * \text{Presupuesto P1}) + (\text{Valoración P2} * \text{Presupuesto P2})}{(\text{Presupuesto P1} + \text{Presupuesto P2})}$$

Adicionalmente se debe realizar preguntas que contribuyan a la interpretación de los resultados obtenidos:

- ¿El empleo de los insumos en las actividades se realiza de una manera eficiente y que maximice los beneficios?
- ¿Los procesos para transformar los insumos en productos son ordenados, claros y eficientes?
- ¿Se ha presentado algún factor contextual que haya afectado la eficiencia en el desarrollo de los procesos?
- ¿El programa presupuestario ha identificado y cuantificado costos de operación y unitarios?
- ¿El programa cuenta con procedimientos para medir costo-efectividad en su ejecución?
- ¿Se identifica algún producto o proceso que no se esté llevando a cabo y que podría mejorar la eficiencia?
- ¿Se identifican productos y procesos que se llevan a cabo en la actualidad y podrían ser prescindibles o ser sustituidos por otros más eficientes?
- ¿Hay indicadores de eficiencia en la operación del programa?

3.2.6 Sostenibilidad

Valora la capacidad de mantener el flujo de beneficios del programa en términos de capacidades institucionales, organizacionales y de gestión.

Se cuenta con las siguientes preguntas orientadoras con sus respectivos criterios y valoración:

6.1 ¿Las características del programa permiten prever que se mantengan los resultados o finalidad del programa en el tiempo?

El equipo técnico debe analizar los documentos de planificación, operación y seguimiento del programa, o consultar a los funcionarios responsables de su administración, respecto a la sostenibilidad del programa.

Si la respuesta es “Sí” corresponde analizar la situación según los criterios definidos. Lo anterior permitirá valorar desde 1 hasta 4. Si la respuesta es “No”, la valoración será 0.

Criterios	Valoración
No se cuenta con información para valorar la sostenibilidad del programa	0
Se cuenta con el presupuesto y los recursos humanos y materiales necesarios para mantener el programa presupuestario	1

Las características del bien o servicio permiten mantener el programa presupuestario	2
Las características del programa permiten que se mantengan los resultados en el tiempo	3
El nivel de participación de los beneficiarios y los factores externos permiten que se mantenga el programa en el tiempo	4

Adicionalmente a la valoración, se debe indagar sobre los siguientes temas, considerando los aspectos positivos, así como las oportunidades de mejora:

- Si se cuentan con proyecciones de mediano plazo que permitan prever los recursos necesarios para sostener el programa.
- Si existen estudios respecto a la percepción de la población beneficiaria respecto al programa.

3.3 Etapa 3: Medición del desempeño

Con base a las valoraciones obtenidas en las diferentes dimensiones, se establecen los siguientes pasos para la medición del desempeño:

- **Paso 1. Valoración por pregunta orientadora.** Se realiza la valoración de cada pregunta orientadora, al interior de cada dimensión. En los casos de la eficacia y eficiencia, se efectúa el cálculo correspondiente, según las fórmulas definidas y se asigna la valoración que corresponda al porcentaje obtenido; se debe considerar el paso adicional de ponderar los productos, cuando exista más de uno dentro del programa presupuestario.
- **Paso 2. Valoración por dimensión.** Se obtiene un único valor por cada dimensión. Para el efecto se suman los puntajes obtenidos en cada pregunta orientadora, y se calcula el promedio simple con base a la cantidad de preguntas orientadoras en cada dimensión.
- **Paso 3. Valoración estandarizada por dimensión.** Se obtiene la valoración estandarizada por dimensión, calculando el índice estandarizado y multiplicando por el peso otorgado a cada una de ellas.

Para calcular el índice estandarizado por dimensión se aplica la siguiente fórmula:

$$\text{Índice estandarizado} = \frac{(X - Y)}{(W - Y)} \quad \%$$

Donde:

X = Valoración obtenida por dimensión (Paso 2)

Y = Valoración mínima, que siempre será igual a 0

W = Valoración máxima, que será 4 para las dimensiones de pertinencia, coherencia, gestión y sostenibilidad, y 5 para las dimensiones de eficacia y eficiencia.

Para calcular la valoración estandarizada por dimensión, se multiplica el índice estandarizado de cada dimensión por el peso otorgado en la siguiente tabla:

Dimensiones		Peso*
I.	Pertinencia	15%
II.	Coherencia	15%
III.	Gestión	20%
IV.	Eficacia	20%
V.	Eficiencia	20%
VI.	Sostenibilidad	10%
Total		100%

*El peso otorgado a cada dimensión se propone según la importancia de cada uno de ellos en el contexto general del desempeño, estos pueden ser modificados por DIPRENA según su propia valoración.

- **Paso 4. Valoración final del desempeño.** Se suman los valores estandarizados obtenidos por cada dimensión. Para registrar la secuencia de todos los pasos se utiliza la siguiente plantilla:

Tabla 1. Plantilla para la Valoración final del desempeño

Dimensión	Preguntas	Paso 1	Paso 2	Paso 3		Paso 4
		Valoración por pregunta	Valoración por dimensión	Índice estandarizado	Peso	Valor final
		(A)	(B)	(C)	(D)	(E)
I. Pertinencia	1.1	x				
	1.2	X				
	1.3	x				
	Subtotal	Suma 1.1-1.3	(A) / 3	(B) / 4 %	15%	(C) * (D)
II. Coherencia	2.1	X				
	2.2	X				
	2.3	X				
	2.4	X				
	2.5	X				
	Subtotal	Suma 2.1-2.5	(A) / 5	(B) / 4 %	15%	(C) * (D)
III. Gestión	3.1	X				
	3.2	X				
	3.3	X				
	Subtotal	Suma 3.1-3.3	(A) / 3	(B) / 4 %	20%	(C) * (D)
IV. Eficacia	Subtotal	X	(A) / 1	(B) / 5 %	20%	(C) * (D)
V. Eficiencia	Subtotal	X	(A) / 1	(B) / 5 %	20%	(C) * (D)
VI. Sostenibilidad	6.1	X				
	Subtotal	Suma 6.1	(A) / 1	(B) / 4 %	10%	(C) * (D)
TOTAL					100%	Suma

Fuente: Elaboración propia.

- **Paso 5. Resultado del desempeño.** El resultado obtenido de la valoración final del desempeño (Paso 4) es presentado en una escala de valoración del desempeño según la siguiente semaforización:

Tabla 2. Semaforización del resultado final del desempeño

Desempeño	Valoración del desempeño	Interpretación
Buen desempeño	Mayor o igual a 90%	El programa refleja un buen diseño y, su gestión y resultados logrados son satisfactorios. Las recomendaciones de ajuste servirán para mejorar su desempeño.
Desempeño moderado	Mayor o igual a 60% y menor o igual a 89,9%	El diseño, la gestión y los resultados del programa presupuestario son adecuados, pero se requiere atender las recomendaciones de ajuste de la evaluación para un mejor desempeño.
Desempeño insuficiente	Menor o igual a 59,9%	El diseño, la gestión y los resultados del programa reflejan debilidades y vacíos considerables. Es necesario revisar la integridad del planteamiento del programa para su continuidad y considerar reformas profundas conforme a las recomendaciones de la evaluación.

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Etapa 4: Informe de evaluación

El informe de evaluación presenta los resultados de la valoración del desempeño, junto con los hallazgos más importantes, respaldados con la evidencia que los justifica.

De igual forma se identifica las limitaciones en el análisis de la información y el alcance de la evaluación. Finalmente, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones sustentadas de la evaluación, incluyendo medidas específicas con responsables y tiempos estimados para su cumplimiento. Para la elaboración del informe de evaluación se realiza la sistematización y análisis de la información secundaria y primaria recolectada, por cada una de las dimensiones de desempeño. Con la información completa se procede a evaluar el programa

por dimensión, con su debido sustento, registrando los resultados en la Matriz de evaluación. De igual forma se identifican los principales hallazgos resultantes de la evaluación.

Se procede a elaborar el informe de evaluación con el siguiente contenido:

- **Resumen ejecutivo.** Contiene el objetivo de la evaluación, la tabla de resultados de la valoración final del desempeño con su respectiva semaforización y los principales hallazgos y recomendaciones por dimensión.
- **Introducción.** Hace referencia a la justificación de las evaluaciones y la metodología utilizada.
- **Antecedentes.** Contiene los objetivos, misión y naturaleza de la entidad, así como las características principales del programa presupuestario.
- **Resultados de la evaluación.** Describe los resultados por dimensión, con la justificación por cada valoración, así como los principales hallazgos.
- **Recomendaciones.** Propone recomendaciones para mejorar el programa conforme a los resultados de la evaluación.

El informe de evaluación debe ser presentado a las autoridades de la entidad del programa presupuestario evaluado, de manera que las recomendaciones puedan ser consideradas, en función a las restricciones legales y de recursos existentes.

Las recomendaciones recibidas deben clasificarse y caracterizarse considerando los siguientes aspectos:

- **Ámbito de la recomendación.** Tema general al que concierne la recomendación.
- **Acciones de mejora.** Acciones específicas que deben realizarse para cumplir la recomendación.
- **Tiempo de implementación.** Tiempo total en el que se deben aplicar las acciones de mejora.
- **Recursos requeridos.** Recursos humanos, físicos o financieros necesarios para cumplir la recomendación.
- **Responsable.** Institución y unidad que debe encargarse de desarrollar las acciones de mejora para cumplir la recomendación.

Una vez aceptadas las recomendaciones, debe establecerse un mecanismo de seguimiento a la implementación de las recomendaciones, con un cronograma que permita ubicar cuándo deben realizarse las acciones de mejora y generando alertas sobre su cumplimiento.

Referencias bibliográficas

- Armijo, M., M. Espada (2014). *Calidad del gasto público y reformas institucionales en América Latina*. División de Desarrollo Económico de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), proyecto CEPAL/GIZ: Pacto fiscal para el crecimiento con igualdad (GER/12/005).
- Banco Mundial (2020). *Evaluation of International Development Interventions*.
- Banco Mundial (2019). *Sri Lanka National Evaluation Policy Framework (draft document)*. The World Bank.
- Banco Mundial. (2005). *The Logframe Handbook. A Logical Framework Approach to Project Cycle Management*. The World Bank. Disponible en: <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/783001468134383368/the-logframe-handbook-a-logical-framework-approach-to-project-cycle-management>
- Castro, M.F. (2005). *Evaluación, sostenibilidad fiscal y calidad del gasto público: la reforma a la función de evaluación de resultados en Colombia*. Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Santiago, Chile.
- CEPAL (2010). *Evaluación de Programas: Eficacia – Eficiencia*.
- GIZ-GOPA (2019) *Guía Metodológica para el diseño y construcción de indicadores de desempeño*. Desarrollada por GIZ-GOPA y el Ministerio de Hacienda de El Salvador.
- Gobierno del Reino Unido (2018). *Guidance outcome evaluation*. Disponible en: <https://www.gov.uk/government/publications/evaluation-in-health-and-well-being-overview/outcome-evaluation#reliability-and-validity-of-outcome-measures>
- Kaufmann, J., M. Sanginés y M. García Moreno (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: Logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. BID.
- KIPF y Banco Mundial (2006). *From line-item to program budgeting. Global lessons and the Korean case*. Ed. John M. Kim. Korea Institute of Public Finance (KIPF) and World Bank.
- Kusek y Rist (2005). *Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados*. Banco Mundial. Geraldine Kusek y Ray Rist.

Marcel, M., M. Guzmán y M. Sanginés (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington, D.C.: BID.

Ministerio de Hacienda. (2020). *Modelo conceptual de seguimiento y evaluación del desempeño gubernamental*. El Salvador.

OCDE (2009). *Guía de referencia para las evaluaciones de proyectos y programas*.

OCDE (2010). *Estándares de Calidad para la Evaluación del Desarrollo*. Serie: Directrices y Referencias del CAD.

OCDE (2010). *Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados*.

OCDE (2018). *Mejores criterios para una mejor evaluación Definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización*.

OECD (2020). *Building Capacity for Evidence-Informed Policy-Making: Lessons from Country Experiences*.

Sistema Nacional de Evaluación de Gestión y Resultados - Sinergia. (2014). *Guía Metodológica para el Seguimiento y la Evaluación a Políticas Públicas*. DNP (Departamento Nacional de Planificación). Colombia.

Sotelo Maciel, Aníbal Jorge (2012). *La cadena de valor público: un principio ordenador que previene la colisión metodológica*. Revista Internacional de Presupuesto Público N° 80. Asociación Internacional de Presupuesto Público – ASIP.

Winchester, L. (2011). *Políticas públicas: formulación y evaluación*. ILPES CEPAL. La Antigua, Guatemala.

OECD (2019). *Good Practices for Performance Budgeting*. Organization for Economic Cooperation and Development. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en> en *OECD (2019) Budgetary Governance in Practice: Spain. Budgeting and Public Expenditures in OECD Countries 2019, Country Profiles*.



MINISTERIO DE
ECONOMÍA Y FINANZAS

**Dirección de Presupuesto de la Nación
(DIPRENA)**