

# GUÍA CONCEPTUAL DE PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS

PARA EL SECTOR PÚBLICO  
DE GUATEMALA



MINISTERIO DE FINANZAS PÚBLICAS (MINFIN)  
SECRETARÍA DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN DE LA PRESIDENCIA  
(SEGEPLAN)

**2DA EDICIÓN  
2023**



**Autoridades del Ministerio de Finanzas Públicas (MINFIN)**

**Licenciado Edwin Oswaldo Martínez Cameros  
Ministro de Finanzas Públicas**

**Licenciado José Hugo Valle Alegría  
Viceministro de Administración Financiera**

**Licenciada Marta María Ríos Gutiérrez  
Directora Técnica del Presupuesto**

**Autoridades de la Secretaría de Planificación y Programación de la  
Presidencia (SEGEPLAN)**

**Licenciada Luz Keila Virginia Gramajo Vílchez  
Secretaria de Planificación y Programación de la Presidencia**

**Licenciada Rita María Elizondo  
Subsecretaria de Planificación y Programación para el Desarrollo**



# CONTENIDO

<u>Tema</u>	<u>Página</u>
<b>Presentación</b>	1
<b>1. Gestión por Resultados</b>	2
<b>2. Planificación y Presupuesto por Resultados: Conceptos y Métodos</b>	8
a) Etapa de diagnóstico o análisis de situación	11
Identificación y análisis de la problemática	12
Priorización de problemas o condición de interés	13
Modelo Conceptual (adopción, adaptación o construcción)	14
Elaboración del modelo explicativo	17
Identificación de caminos causales críticos	27
Elaboración del modelo prescriptivo	30
b) Etapa de diseño	31
Formulación de resultados	33
Formulación de productos (intervenciones)	39
Modelo lógico de la estrategia	47
c) Etapa de implementación	49
Modelo Operativo	50
Programación presupuestaria por resultados	53
d) Etapa de Seguimiento y Evaluación	59
Indicadores	60
Seguimiento	65
Evaluación	72
<b>3. Instrumentos de Vinculación de Planificación y Programación Presupuestaria</b>	81
Plan Estratégico Institucional (PEI)	82
Plan Operativo Multianual (POM)	82
Presupuesto Multianual	84
Plan Operativo Anual (POA)	85
Presupuesto Anual	86

#### **4. Anexos**

Anexo 1 - Metodología alternativa para la construcción de un modelo lógico	89
Anexo 2 - Ficha de creación de productos	98
Anexo 3 - Búsqueda de evidencia	100
Anexo 4 - Indicadores de resultado	106
Anexo 5 - Casos prácticos. Diseño de estrategias de causalidad	113

### PRESENTACIÓN

El Gobierno de la República de Guatemala, por medio del Ministerio de Finanzas Públicas (Minfin) y la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia (Segeplan), a partir del 2012 se ha implementado el enfoque de la Gestión por Resultados en la Administración Pública, que conlleva la definición de Resultados de Gobierno para impulsar cambios sustanciales en la gestión pública y el logro consecutivo de las mejoras en las condiciones de vida de los guatemaltecos.

La Gestión por Resultados, es una estrategia centrada en el desempeño del desarrollo y en las mejoras sostenibles en los resultados, para mejorar la toma de decisiones y en la cual se utilizan herramientas prácticas para la planificación estratégica, la programación y ejecución presupuestaria, el seguimiento y la evaluación de los resultados<sup>1</sup>. Específicamente, la Gestión por Resultados debe centrar su atención en la persona, sus necesidades y su entorno.

El presente documento constituye una actualización de la primera edición de la Guía Conceptual de Planificación y Presupuesto por Resultados para el Sector Público de Guatemala, publicada en 2013, que busca profundizar y fortalecer el ámbito conceptual y metodológico, en función de las lecciones aprendidas en los años de su aplicación.

Por lo cual, se incluyen herramientas que las instituciones de la administración pública deben utilizar en el proceso de la identificación y diseño de resultados, así como de los productos (conjunto estandarizado de bienes y servicios) más efectivos que contribuyen a alcanzar los resultados esperados, su presupuestación, gestión institucional, seguimiento y evaluación.

---

<sup>1</sup> La definición se basa en el convenio de la Mesa Redonda de Resultados de Marrakech, 2004.

### 1. GESTIÓN POR RESULTADOS

**1.1** La Gestión por Resultados (GpR) es una metodología de la administración pública que orienta sus esfuerzos a dirigir todos los recursos - humanos, materiales, financieros y tecnológicos - hacia la consecución de resultados para el desarrollo, a través de la entrega de bienes y/o servicios públicos a las personas, logrando cambios positivos y sostenibles en sus condiciones y calidad de vida. Los resultados incorporan el uso articulado de políticas, estrategias, recursos y procesos; así como, indicadores para mejorar la toma de decisiones, la transparencia y la rendición de cuentas. Es un enfoque diseñado para lograr la consistencia y coherencia buscada entre la planificación estratégica y la razón de ser de cada una de las instituciones públicas.

**1.2** La GpR busca que las instituciones públicas aumenten el valor público, entendido como el valor creado por el Estado a través de la calidad de los bienes y/o servicios que presta a la persona, de modo que genere cambios positivos y sostenibles a largo plazo en sus condiciones de vida y su entorno.

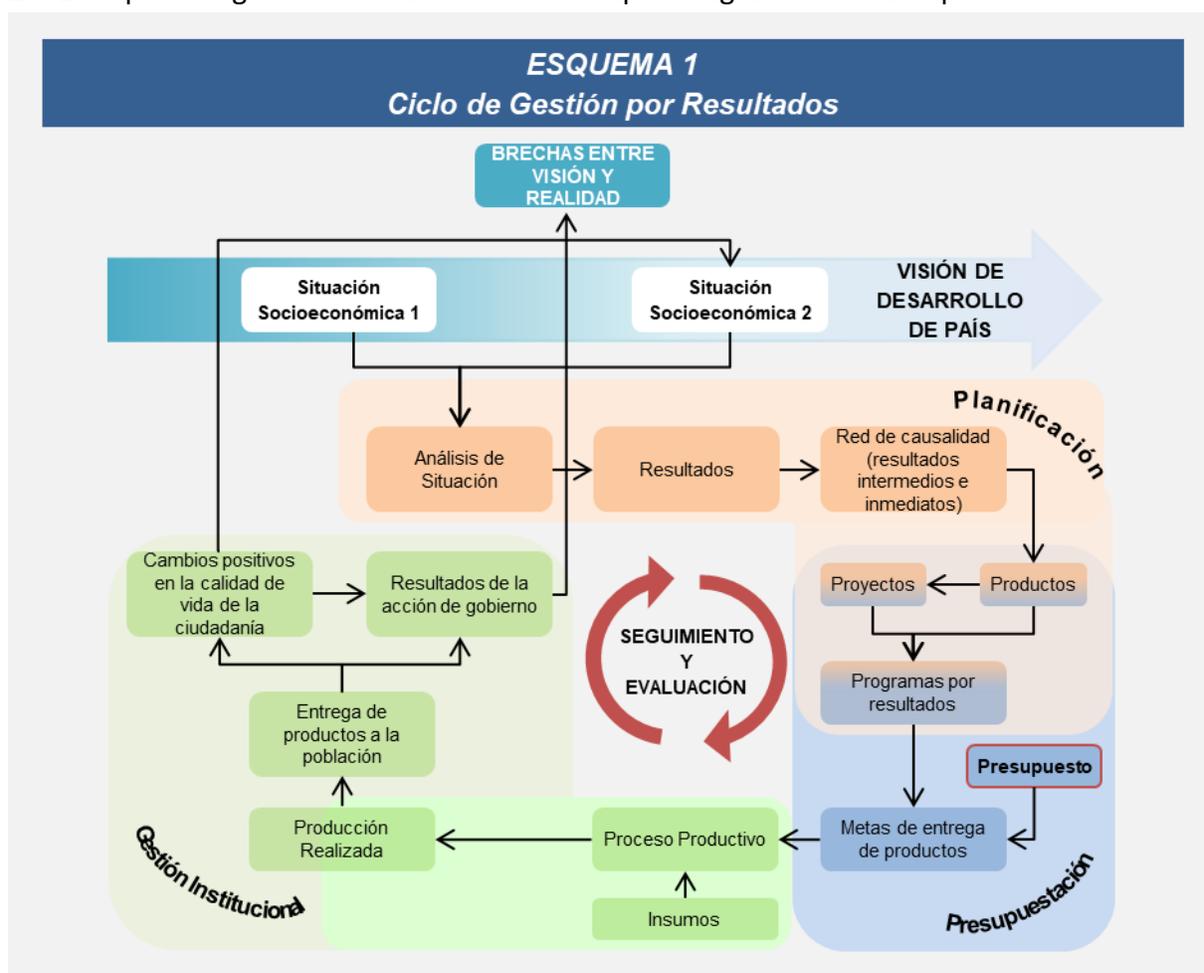
**1.3** La noción de resultado en la GpR está asociada al cambio social producido por las acciones del Estado y no solamente al cumplimiento de actividades, que con frecuencia son parámetros para evaluar la acción gubernamental. Así, por ejemplo, el resultado de la gestión en el Ministerio de Educación no se medirá solamente por la cantidad de escuelas construidas, el número de docentes capacitados, o incluso, el número de niños promovidos por año; o por el aprendizaje efectivo que hayan logrado los alumnos. En este sentido, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), indica que la GpR es “una estrategia de gestión que orienta la acción de los actores públicos hacia la búsqueda de resultados en todo el ciclo de gestión: planificación, presupuestación, gestión institucional, seguimiento y evaluación”<sup>1</sup>.

**1.4** Por lo que, la GpR implica un cambio sustancial de la forma tradicional que permite la ejecución presupuestaria independiente de los logros, hacia una gestión eficiente y eficaz para lograr un cambio real, que se concreta en la satisfacción de las necesidades priorizadas de la persona y su traducción en resultados.

<sup>1</sup> BID. La Gestión por Resultados en el Desarrollo. Avances y desafíos en América Latina y el Caribe. Segunda Edición. 2010.

**1.5** Esto requiere el desarrollo progresivo de una cultura organizacional de la administración pública que resalte: i) el liderazgo político al más alto nivel, que asuma con relación a los resultados, responsabilidad y compromiso en todos los niveles de dirección; ii) el trabajo institucional e interinstitucional en equipo para la consecución de los resultados; iii) el reconocimiento del desempeño tanto institucional como de los funcionarios públicos; iv) compromiso en la vinculación efectiva de la planificación y presupuesto; v) rigurosidad en la supervisión y el seguimiento para la toma de decisiones; así como la evaluación, transparencia y rendición de cuentas sobre el logro de resultados.

**1.6** El esquema siguiente ilustra los elementos que integran el ciclo de GpR.



Fuente: Tomado y adaptado de Albert Serra, Modelo abierto de gestión para resultados en las administraciones públicas. BID-CLAD 2006.

**1.7** En los siguientes cuadros se detallan los elementos del ciclo de GpR que se indicaron en el esquema anterior, los cuales se desarrollan a lo largo de las secciones de esta guía.

## I. PLANIFICACIÓN

### *I.1 Planificación estratégica y participativa*

Elementos	En qué consiste	Actores
<p><b>Visión de país y análisis de situación</b></p>	<p>Definición consensuada del país que como Estado se quiere alcanzar (con base al análisis situacional).</p> <p>Planes de largo plazo y política general de Gobierno.</p>	<p>Representantes de la sociedad guatemalteca considerando todo el país, con la coordinación de las instituciones públicas que correspondan.</p>
<p><b>Identificación y priorización de problemas (condición de interés)</b></p>	<p>Análisis e identificación de problemas que, por su relevancia en la persona son priorizados.</p> <p>Permite identificar la condición de interés a ser abordada.</p>	<p>Coordinación de las instituciones públicas que corresponda.</p>
<p><b>Definición de resultados (final, intermedio e inmediato) en función de la(s) condición(es) de interés o problema(s) priorizado(s)</b></p>	<p>Identificación de cambios por lograr en la calidad de vida de la persona (basados en los modelos conceptual y explicativo).</p>	<p>Instituciones responsables y corresponsables designadas por la relevancia de su competencia en el tema.</p>

*I.II Planificación estratégica y operativa*

Elementos	En qué consiste	Actores
<p><b>Producto y subproducto</b></p>	<p>Producto: conjunto estandarizado de bienes y/o servicios que una entidad entrega a la población y contribuye a los resultados.</p> <p>Subproducto: parte del producto que mediante una serie de operaciones y tareas hace operativo el producto, transformando los insumos.</p>	<p>Instituciones responsables y corresponsables designadas por la relevancia de su competencia en el tema.</p>
<p><b>Proyecto de inversión</b></p>	<p>Es la inversión real que genera un bien de capital destinado a crear, ampliar o mejorar un medio de producción durable para la oferta de bienes y/o servicios; "proyectos concretos de inversión" según las cuentas nacionales.</p>	
<p><b>Programas orientados a resultados</b></p>	<p>Es la categoría programática de mayor nivel en el proceso de presupuestación. Contribuye al logro de los resultados definidos, a través de la provisión de bienes y servicios, que se conformará con las agregaciones de categorías programáticas de menor nivel.</p>	
<p><b>Meta de entrega de la producción institucional</b></p>	<p>Es la cantidad de bienes y/o servicios a entregar a la población según los recursos presupuestarios disponibles, para coadyuvar a los resultados establecidos.</p>	

## II. PROGRAMACIÓN PRESUPUESTARIA

Elementos	En qué consiste	Actores
<p><b>Presupuesto por programas orientado a resultados</b></p>	<p>Es la técnica mediante la cual, se asignan recursos a determinadas categorías programáticas, para la adquisición de insumos que permitan proveer de bienes, servicios y suministros destinados a satisfacer necesidades de la población en un período determinado.</p> <p>Esto se relaciona con una planificación estratégica de mediano plazo para la obtención de resultados; donde se financiarán los programas orientados a resultados y las metas de entrega diseñadas en la parte de planificación.</p>	<p>Instituciones y Minfin</p>

## III. GESTIÓN INSTITUCIONAL

<p><b>Insumos</b></p>	<p>Son materiales necesarios que se incorporan en el proceso de la realización de acciones y subproductos para el logro de un producto.</p>	<p>La máxima autoridad institucional con cada uno de los involucrados en la cadena del proceso productivo.</p>
<p><b>Gestión del proceso productivo</b></p>	<p>El proceso productivo es el conjunto de acciones que, de manera ordenada y secuencial, se realizan para producir el o los bienes y/o servicios que producirán cambios positivos en la población atendida.</p>	

Elementos	En qué consiste	Actores
<b>Gestión de la producción realizada</b>	Corresponde a la verificación de la producción de bienes y/o servicios en cantidad y en calidad adecuada, que será entregado a la población elegible.	La máxima autoridad institucional con cada uno de los involucrados en la cadena del proceso productivo.
<b>Entrega de productos a la población</b>	Incluye el otorgamiento de los bienes y/o servicios, según las especificaciones establecidas (cantidad, calidad, lugar y tiempo), a la población objetivo, a través de la estrategia definida.	
<b>IV. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN</b>		
<b>Seguimiento</b>	Se refiere a un proceso continuo de medición del avance de las metas durante el proceso de ejecución, es decir que el proceso de seguimiento busca comparar la planificación contra la ejecución, con el fin de corregir las deficiencias y permitir una mejor toma de decisiones.	Instituciones que están involucradas durante el ciclo de la gestión y el sistema que abarca la cadena de resultados con sus responsables, así como los corresponsables.
<b>Evaluación</b>	Se define como un proceso de verificación de las intervenciones para corroborar si contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos, la eficiencia de la implementación y su efectividad.	

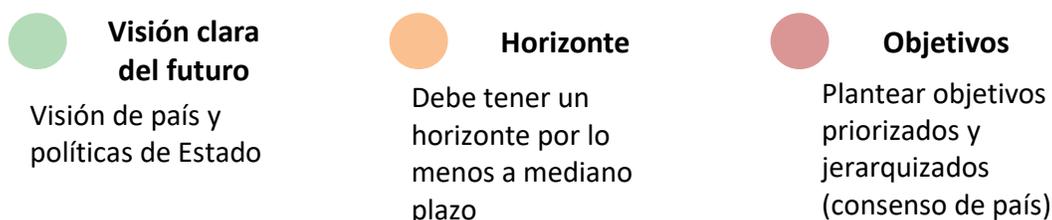
## 2. PLANIFICACIÓN Y PRESUPUESTO POR RESULTADOS: CONCEPTOS Y MÉTODOS

**2.1** La planificación es el instrumento que el Estado utiliza para definir el rumbo o destino del país. Como se identificó en el cuadro anterior “Planificación”, se planifica a distintos niveles: (i) planificación nacional, (ii) planificación sectorial, que aborda en conjunto las diferentes aristas del problema priorizado y define la dirección de la solución; (iii) planificación institucional, que desarrolla dentro del marco de las competencias de cada institución, los productos que le corresponden. En todos los casos, cada uno a su nivel, debe responder a tres preguntas: i) ¿Dónde estamos?; ii) ¿A dónde queremos ir?; y, iii) ¿Cómo podemos llegar?

**2.2** La pregunta ¿dónde estamos?, se contesta a través de realizar un análisis de la situación social, económica, ambiental, política, etc. del país, mediante la búsqueda y el uso de información estadística y con la evidencia respectiva. Se pueden utilizar estudios elaborados sobre la situación de variables estudiadas y que sus fuentes sean reconocidas<sup>2</sup>. Este análisis dará como resultado una identificación de brechas sociales.

**2.3** Para la segunda pregunta ¿a dónde queremos ir?, se debe realizar una planificación estratégica, la cual defina el rumbo y destino del país, mediante el establecimiento de los resultados que se desean alcanzar.

La Planificación Estratégica debe considerar lo siguiente:



**2.4** Para responder la última pregunta ¿cómo podemos llegar?, es fundamental que la planificación sea operativa, es decir, que se deben diseñar los productos, subproductos, los procesos de producción y entrega; así como, el cálculo de los insumos que se necesitarán para concretar los objetivos propuestos en el ejercicio estratégico.

<sup>2</sup> Es necesario que las fuentes sean fiables y verificables, basadas en publicaciones académicas o de investigación y no de opinión.

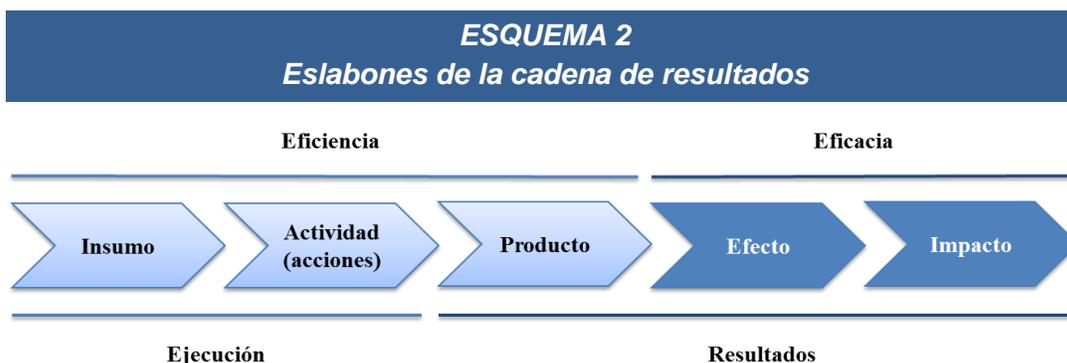
**2.5** Es importante indicar, que también se debe estimar las necesidades adicionales que implique aumentar la capacidad instalada, para una correcta entrega de los servicios públicos.

**2.6** La planificación operativa se debe basar en razonamientos lógicos, motivo por el cual se debe utilizar la metodología del marco lógico o de la cadena de resultados que permite ordenar las relaciones causa-efecto que deben existir entre un resultado, el programa que se llevará a cabo para lograrlo, los productos que las instituciones deberán desarrollar para ponerlo en marcha y los procesos (gestión institucional) e insumos que se requerirán.

La planificación operativa debe considerar:

- a. Diseño de la producción.
- b. Diseño de procesos.
- c. Cuantificar insumos y capacidad instalada.
- d. Aplicación de la metodología del marco lógico o de la cadena de resultados.
- e. Asignar los recursos económicos necesarios para realizar tales propuestas.
- f. Generar metas y compromisos internos.
- g. Establecer responsables.

**2.7** En este sentido, la planificación operativa debe llevar una relación de causa-efecto, entre el resultado hasta los insumos necesarios para operativizarse. Para definir esa relación se utiliza la metodología de la cadena de resultados, como se muestra en el siguiente esquema:



Fuente: Adaptado según Banco Mundial y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico OCDE (2005).

**2.8** La cadena de resultados es un instrumento que ayuda a identificar la lógica de las relaciones de causalidad de las políticas, las estrategias y los programas. Desde la perspectiva de la cadena de resultados, los insumos y los procesos son necesarios para proveer servicios, actividades, productos y que conducen lógicamente al logro de los efectos directos y de los impactos.

**2.9** En la GpR, las autoridades institucionales asumen la responsabilidad del logro de los resultados y de la entrega de los productos; por lo que, la aceptación de esta responsabilidad implica a su vez, que dichas autoridades tienen capacidad de gestionar los recursos, por la desconcentración de funciones, delegación de la toma de decisiones y nivel de desempeño.

**2.10** En todos los ámbitos de planificación, se determina la meta que se quiere alcanzar y el cómo se puede llegar, se deben tener mediciones (indicadores), que permitan conocer en cuanto se ha avanzado en el logro de la meta y cuánto falta para poder llegar a ella. Asimismo, es necesario realizar un análisis de los riesgos que pueden afectar el avance, para contar con medidas que permitan subsanarlos o minimizar sus efectos.

### ETAPAS DE LA GESTIÓN POR RESULTADOS

**2.11** En la GpR la planificación y el presupuesto son un proceso continuo y complementario. Al planificar es necesario conocer con cuántos recursos se cuenta y al presupuestar (programar recursos) es necesario basarse en lo que se quiere lograr, el qué hacer y con qué hacerlo.

**2.12** La planificación y el presupuesto por resultados incluye diferentes etapas, cada una a su vez se subdivide en fases y estos en pasos. Con el fin de facilitar el seguimiento de la Guía, se incluye al inicio de cada etapa una síntesis de los diferentes elementos que la integran; las etapas son:

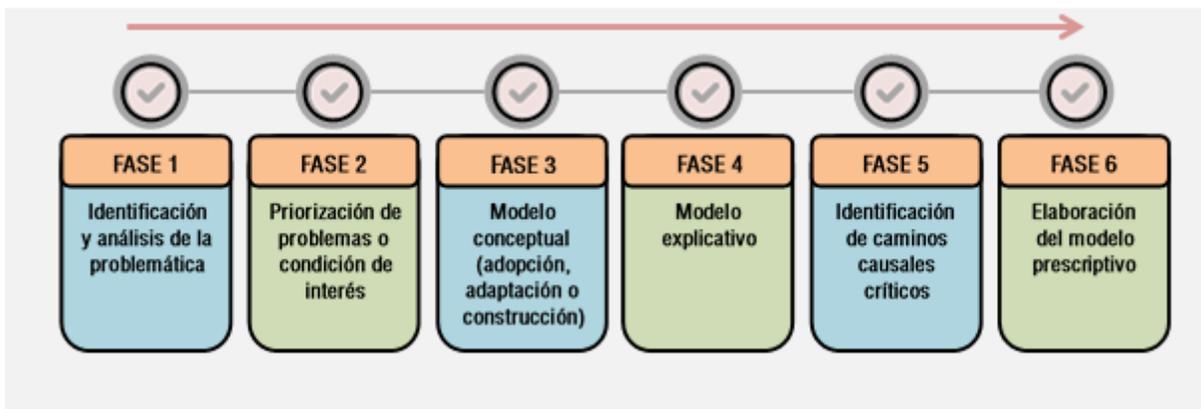
- a. Diagnóstico o análisis de situación.
- b. Diseño (resultados, productos, procesos de producción e insumos).
- c. Implementación.
- d. Seguimiento y evaluación.

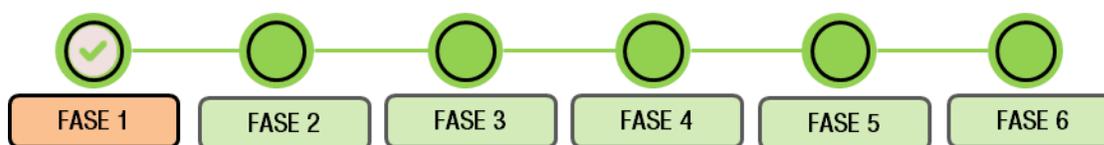
### A) ETAPA DE DIAGNÓSTICO O ANÁLISIS DE SITUACIÓN

**2.13** Consiste en el análisis de la situación actual del país para identificar los problemas que enfrentan las personas y posteriormente priorizar aquellos con mayor impacto (con base a evidencias científicas y estadísticas, lineamientos estratégicos, prevalencia y recurrencia), identificar sus relaciones de causalidad y establecer los caminos más efectivos para superarlos.

**2.14** Al desarrollar una línea estratégica institucional, se define el punto de partida y tiene como propósito identificar las prioridades en términos de los problemas y sus causas por atender. Es una de las bases fundamentales para la posterior identificación de los resultados institucionales y/o estratégicos.

**2.15** Esta etapa se subdivide en seis fases, de las cuales, las primeras dos se llevan a cabo para establecer el plan de país de largo plazo, y/o la línea estratégica institucional.





## FASE 1: Identificación y análisis de la problemática

### Paso 1 *Identificación del problema*

**2.16** Para lograr la identificación y delimitación de la problemática con sus causas y consecuencias, se propone aplicar el instrumento metodológico participativo que ayude a desarrollar ideas con el fin de encontrar uno o más problemas con base a la información recolectada y experiencia de los participantes.

### Paso 2 *Análisis del problema*

**2.17** El análisis inicia describiendo los principales problemas que afectan a la población, para determinar la importancia relativa de estos, se requiere comparaciones entre distintos momentos en el país (por ejemplo, la tendencia del problema en los últimos 5 ó 10 años) y comparaciones con países de características similares.

**2.18** Se presentarán también desagregaciones por territorio y grupos específicos de población (sexo, edad, etnia, nivel socioeconómico, entre otros), que permitan focalizar el problema. De este modo el análisis de situación podrá presentar conclusiones bien fundamentadas sobre la importancia relativa de cada problema en el país, sector, territorio y grupo poblacional.

**2.19** La información se obtendrá del análisis de los registros nacionales e internacionales y de estudios realizados por instituciones académicas y especializadas, que debe estar disponible.

**2.20** Al final del análisis se obtendrá un listado de problemas (por ejemplo: inseguridad ciudadana, inseguridad alimentaria, agua contaminada, educación deficiente, desempleo, pobreza, etc.), el cual permitirá contar con un panorama más claro y equilibrado.



### FASE 2: Priorización de problemas o condición de interés

**2.21** Esta fase consiste en que, con los problemas identificados en la fase anterior, se establece cuáles son las principales dificultades que limitan, directa o indirectamente, las oportunidades de la población para el desarrollo de sus capacidades.

**2.22** De acuerdo a la magnitud de los problemas identificados, se procede a determinar la importancia relativa de estos, priorizando el de mayor impacto.

- Paso 1: organizar problemas por tema y por sector.
- Paso 2: priorizar los problemas.
- Paso 3: definir la condición de interés.

#### EJEMPLO 1. Fase 2: Priorización de la(s) condición(es) de interés

##### Paso 1 Organizar problemas por tema y por sector

**Tema:** Seguridad Alimentaria y Nutricional  
**Sector:** Desarrollo Social (salud y agropecuario)

##### Paso 2 Priorizar los problemas

En función de la magnitud se determina el problema principal por abordar, apoyándose en la evidencia recolectada.

Para este caso, que 1 de cada 2 niños menores de 5 años padezcan desnutrición crónica, que esta afecte el desarrollo del cerebro y las capacidades cognitivas, físicas y sociales del niño, así como su potencial desarrollo, hacen que este sea el principal problema ya que genera el mayor impacto.

##### Paso 3 Definir la condición de interés

Esta radica en la problemática encontrada, a la que se le dará priorización:  
“Desnutrición Crónica”

En función del liderazgo del Estado y su normativa, se deberá establecer las posibles instituciones involucradas en el desarrollo de los modelos de gestión.

**EJEMPLO 2. Fase 2: Priorización de la(s) condición(es) de interés**

<b>Paso 1 Organizar problemas por tema y por sector</b>	<b>Tema:</b> Seguridad Ciudadana <b>Sector:</b> Político Institucional
<b>Paso 2 Priorizar los problemas</b>	En función de la magnitud se determina el problema principal por abordar, apoyándose en la evidencia recolectada.  Para este caso, se registran 18.9 homicidios por cada 100 mil habitantes a nivel nacional, hacen que este sea el principal problema, ya que genera el mayor impacto.
<b>Paso 3 Definir la condición de interés</b>	Esta radica en la problemática encontrada, a la que se le dará priorización: <u>“Alto Índice de Homicidios”</u>

En función del liderazgo del Estado y su normativa, se deberán establecer las posibles instituciones involucradas en el desarrollo de los modelos de gestión.

**2.23** Para lograr que el diagnóstico sea comprensible, se requiere tomar como punto de partida la adopción, adaptación o construcción de un modelo conceptual, el cual permite organizar de forma precisa el estado actual del conocimiento sobre la condición de interés.



**FASE 3: Modelo Conceptual (adopción, adaptación o construcción)**

**2.24** Luego de analizar la fase sobre la identificación y priorización de la problemática, se requiere tomar como punto de partida un modelo conceptual que permita delimitar el dominio del problema priorizado o la condición de interés. Asimismo, el uso de modelos conceptuales evitará que la Gestión por Resultados se diseñe a partir de percepciones e instrumentos que no estén sustentados en evidencias. Los problemas priorizados y/o condiciones de interés priorizados, servirán de base para la planificación y asignación

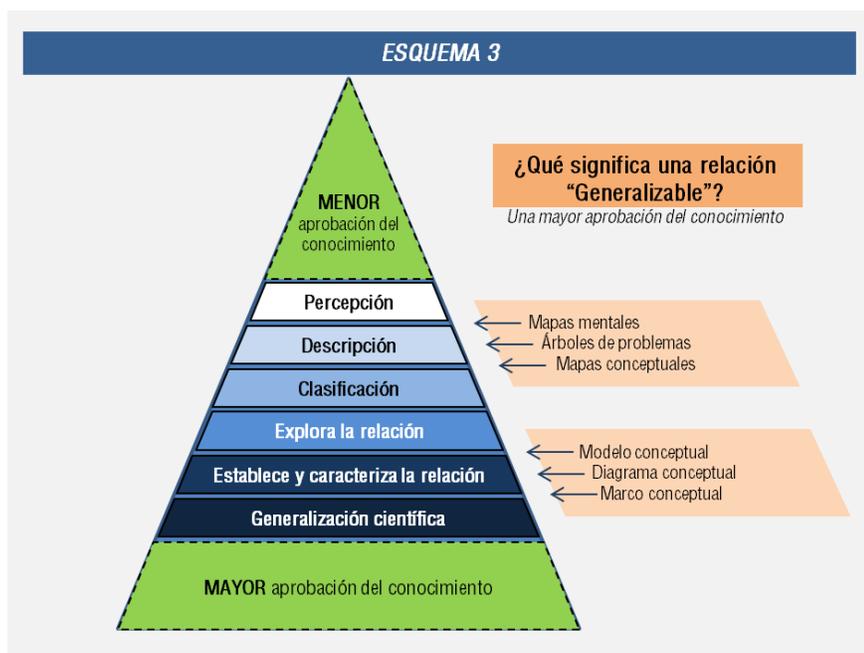
presupuestaria por resultados, los cuales deben estar establecidos dentro de los planes de Gobierno.

**2.25** El modelo conceptual es un diagrama estructurado, que representa un conjunto de relaciones entre conceptos fundamentales preexistentes al problema o condición de interés, que han sido utilizados en investigaciones (evidencias) sobre problemas similares por diversas instituciones y en varios países, los cuales interrelacionados en una posición de causa-efecto, podrán ser el respaldo científico (experimentos y/o pruebas con valor estadístico) adecuado para orientar la búsqueda de soluciones.

**2.26** Ese respaldo y fundamento que le confiere la evidencia científica acerca de problemas similares ocurridos en diversos contextos, hace que el modelo conceptual resuma en forma esquemática el estado actual del conocimiento relacionado con determinado problema o condición de interés, sin incurrir en particularidades.

**2.27** Una **relación generalizable** debe estar basada necesariamente en evidencia de carácter científico. En referencia a ello, mientras mayor sea la calidad de evidencia científica identificada concerniente con la condición de interés, se estará ante una relación de tipo generalizable, a diferencia de relaciones que pueden estar basadas en percepciones u opiniones. De esta forma, una relación generalizable puede ser replicada en diferentes contextos o entornos.

**2.28** Bajo el contexto de la GpR, las relaciones entre el problema o la condición de interés y los conceptos establecidos en el modelo conceptual, deben cumplir con al menos una de las siguientes características para que se consideren como generalizables:

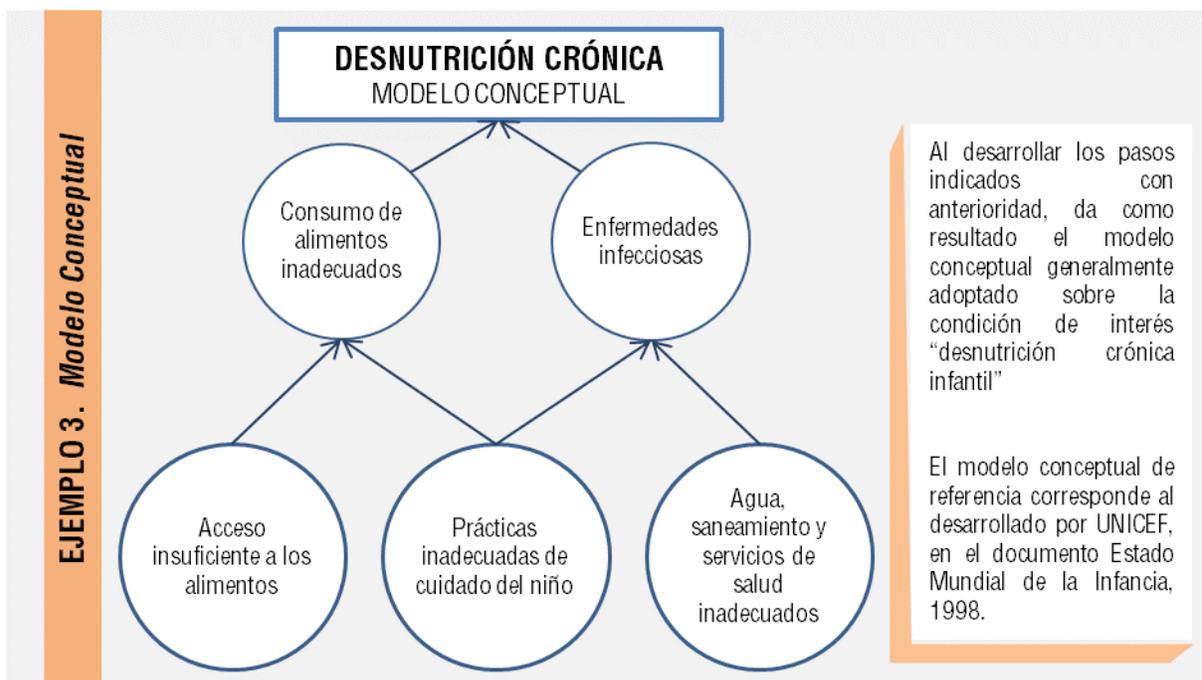


- **Asociatividad:** se refiere a dos o más conceptos vinculados de modo que la existencia de uno se encuentre asociado al otro, aun cuando no presenten un nexo de causa-efecto. Por ejemplo: la tos y la tuberculosis, ninguna de las dos es causa de la otra, pero en promedio, una persona tuberculosa tiende a presentar tos; y la persistencia de tos no es un factor que provoque tuberculosis. Otro ejemplo se evidencia en la diabetes y las enfermedades virales, generalmente una persona con una diabetes mal controlada es más propensa a tener niveles bajos en las defensas del sistema inmunológico; pero las enfermedades virales contraídas no producen diabetes, ni la diabetes enfermedades virales. Por lo tanto, en ambos casos las causas descritas se asocian a la condición de interés.
- **Causalidad:** implica una relación causa-efecto entre dos o más factores. La generación de uno contribuye a la generación del otro. Un ejemplo es, la diarrea como causa de la desnutrición crónica; la persistencia de la primera es un factor que causa la segunda.

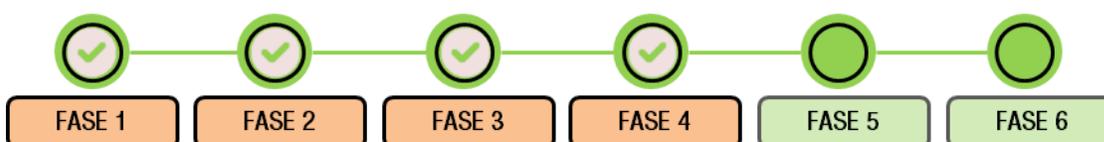
### **2.29 Pasos para la adopción, adaptación o construcción de un modelo conceptual:**

- **Paso 1:** identificar los actores vinculados al problema o condición de interés.
- **Paso 2:** investigar la existencia de modelos conceptuales publicados en revistas y libros especializados, ensayos y cualquier otro documento, siempre y cuando estos cuenten con evidencia científica comprobada.
- **Paso 3:** revisar, analizar y comparar los modelos conceptuales encontrados; de forma exhaustiva tanto de modelos conceptuales plasmados en diagramas, como en textos con base en estudios que muestran relaciones causales comprobadas; para seleccionar aquel que tenga mayor pertinencia con la realidad del país. De ser necesario adoptar un modelo, se debe realizar una adaptación del mismo al contexto nacional, para lo cual es indispensable identificar y delimitar las causas directas e indirectas que afectan el problema priorizado o condición de interés, y realizar una revisión de evidencia y estadísticas, que permitan caracterizar a la condición de interés y a las causas identificadas, respecto al ámbito de intervención.
- **Paso 4:** en el caso de no disponer de un modelo conceptual ampliamente conocido, se pueden utilizar diversas metodologías, como por ejemplo el árbol de problemas (Anexo No. 5), siempre y cuando consideren la condición de interés y las relaciones de causalidad directas e indirectas basadas en evidencia nacional y/o internacional, que permite en un proceso lógico identificar la relación causal del problema. Bajo esta metodología, la revisión del modelo lógico puede llevarse a cabo con la ayuda de los expertos que

permita contextualizar el problema o la condición de interés, el cual se desarrollará más adelante.



**2.30** Los modelos conceptuales pueden incluir factores causales que no tienen importancia relativa en el país, o excluyen los que sí la tienen y que deben incorporarse. La decisión de incorporar o eliminar un factor causal tiene que basarse en evidencias o en disposiciones políticas de alto nivel, preferiblemente con la opinión de expertos u otros actores.



### FASE 4: Elaboración del Modelo Explicativo

**2.31** El modelo explicativo se deriva del proceso de la construcción o adaptación de un modelo conceptual y consiste en una caracterización específica para nuestro país, esto implica la identificación de las causas directas o indirectas del problema priorizado o condición de interés en función de las características propias de Guatemala.

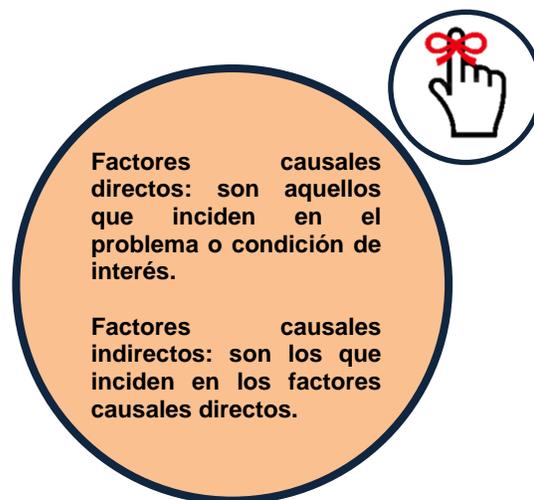
**2.32** El modelo explicativo busca desagregar cada uno de los elementos del modelo conceptual con el mayor detalle posible, para valorar la fuerza de las relaciones causales directas o indirectas, por medio de la revisión sistemática (resumen de la información) de las evidencias.

**2.33** Pasos para desarrollar el modelo explicativo:



**Paso 1** *Identificar los factores causales (directos e indirectos)*

**2.34** Consiste en desagregar en cada concepto del modelo, el detalle de cómo este se manifiesta en el país, identificando los factores causales directos; así como, los indirectos. Los factores causales deben sustentarse con evidencias, para demostrar que, al modificarlos, se va a producir un cambio en ese problema o condición de interés.



**2.35** Las causas directas e indirectas a las que se les ha dado un determinado nivel de prioridad en función de su mayor o menor impacto en el problema priorizado o condición de interés, se basan en el análisis de tres parámetros que determinan dicho impacto: a) la frecuencia en la que se presenta el factor causal, b) el grado de evidencia y c) la fuerza explicativa.

**2.36 Por Ejemplo:** En el caso de Guatemala, en cada concepto del modelo se incluye un listado de las principales manifestaciones de la desnutrición crónica, en búsqueda de

establecer un causal directo. En el caso de las enfermedades infecciosas, según el Diagnóstico de Salud<sup>3</sup>, se evidenció que “las principales causas de morbilidad en menores de 10 años son: infecciones respiratorias, infecciones gastrointestinales y, neumonía”. De esta manera se investiga en las fuentes oficiales de información y siempre en conjunto con los actores vinculados a la condición de interés, para establecer las principales causas (factor causal directo).

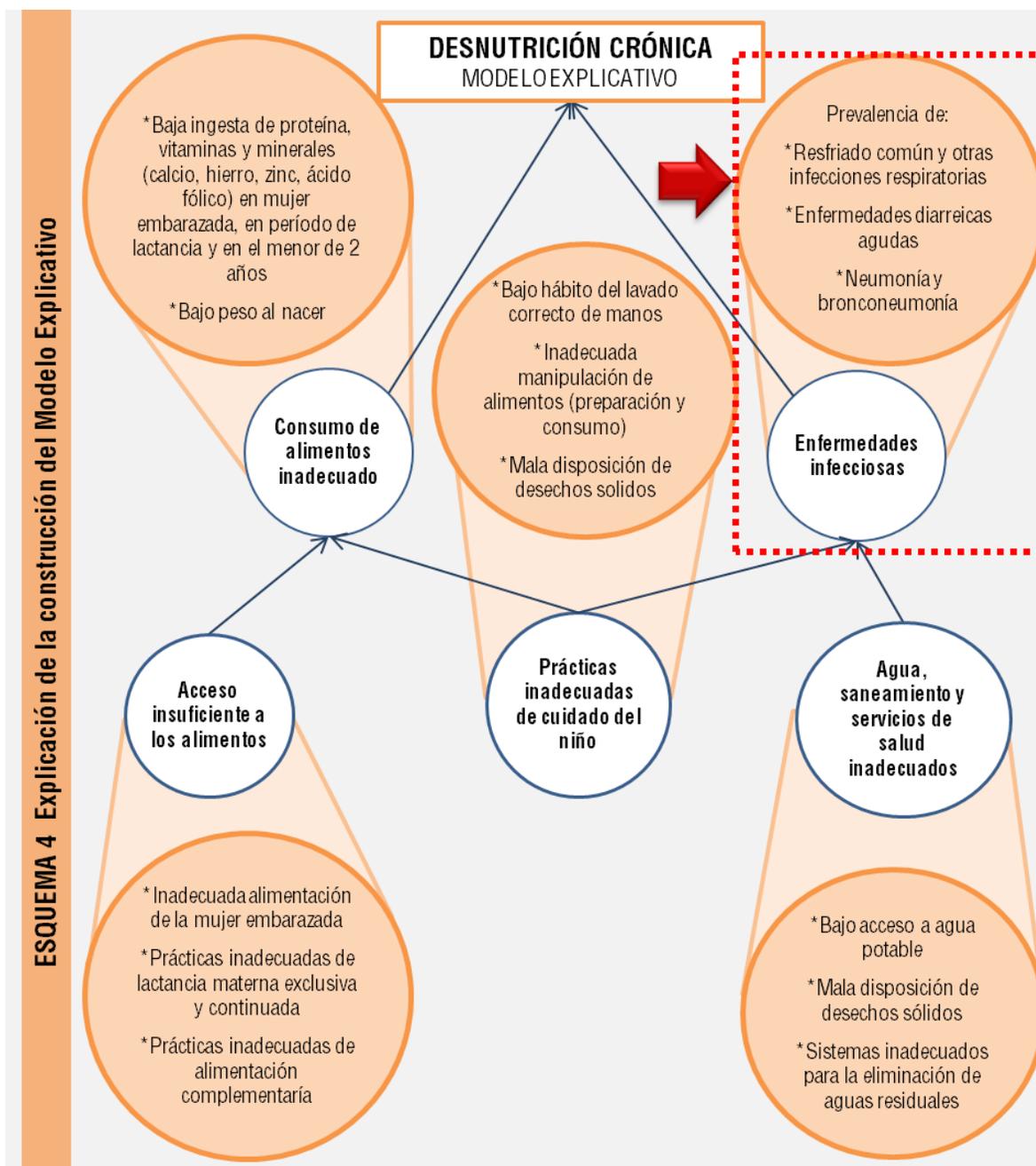
**2.37** En tanto, un factor causal indirecto de la desnutrición crónica, puede ser la falta de lactancia materna exclusiva y el lavado de manos; por lo que afectando los factores indirectos se logrará un menor grado de incidencia de la diarrea (factor causal directo), por ende, se tendrá un efecto en la reducción del problema priorizado o la condición de interés (desnutrición crónica).

### *Paso 2 Jerarquización de los factores causales*

**2.38** En este paso se realiza un ordenamiento de los factores causales, determinados por su relevancia, prioridad e incidencia. El ejercicio tomará los factores directos e indirectos listados y se procederá a determinar la prioridad o relevancia de estos factores causales mediante la evidencia que se encuentre sobre las causas, la periodicidad con que se presentan y si se trata de un factor predominante; así mismo, deberá considerarse la competencia institucional, que consiste en la forma en que, la o las entidades pueden atenderlas dentro de su marco legal y regulatorio; por ejemplo: si la enfermedad respiratoria aguda tiene una incidencia mayor que las otras, entonces tendría mayor prioridad.

---

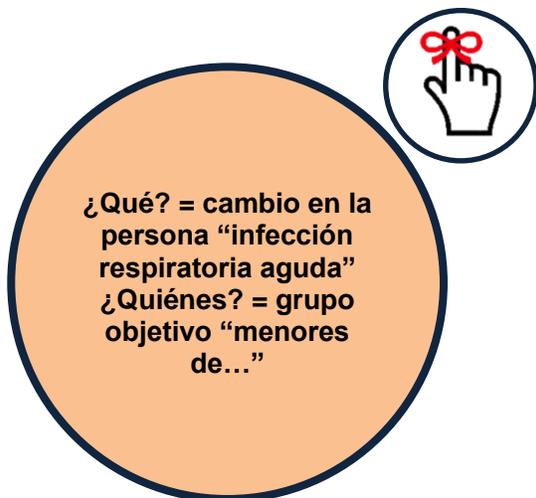
<sup>3</sup> Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social, Análisis de Situación de Salud, octubre 2016, pág. 21.



Fuente: UNICEF, 1990 (causas básicas ampliado); UNICEF, 2008.

**2.39** En este sentido, para el desarrollo del modelo explicativo, se ilustrará el texto utilizando el ejemplo de las manifestaciones de las enfermedades infecciosas.

Paso 3 Identificación del Qué y el Quiénes



**2.40** En este paso, se requiere especificar el "QUÉ" y el "QUIÉNES" por cada factor identificado. El "QUÉ" se refiere al problema o manifestación y el "QUIÉNES" se refiere al grupo poblacional específico que se ve afectado por dicho problema o condición, como aquel que lo provoca cuando es el caso. Cabe señalar que al definir el elemento "QUIÉNES", también se está definiendo la población objetivo, lo que a su vez ayuda a cuantificar los recursos públicos que se requerirían para su atención. Por lo que,

siguiendo el ejemplo ilustrado en el cuadro anterior, el QUÉ es "enfermedades infecciosas" y el QUIÉNES comprenderá a los "menores de 2 años".

**EJEMPLO 4. Identificación del "Qué y Quiénes"**

<b>Qué (causas indirectas)</b>	<b>Quién</b>	<b>Qué (causas directas)</b>	<b>Quién</b>
Prácticas inadecuadas de lactancia materna exclusiva y continuada	Mujer embarazada y en período de lactancia	Enfermedades infecciosas	Menores de 0 a 24 meses
Prácticas inadecuadas de alimentación complementaria en menores de 6 a 24 meses	Responsable del cuidado del menor		

**Causas Indirectas**

**Causas Directas**

## Paso 4 Valoración de la fuerza Explicativa

**2.41 La fuerza explicativa**, es también llamada fuerza causal o severidad, mide la influencia de cambio que una causa directa ejerce sobre la condición de interés, así como la que una causa indirecta genera sobre la(s) causa(s) directa(s). Puede medirse como la proporción de casos que tienen un problema (causa) y presentan un efecto; por lo que requiere de un estudio profundo de las causas a través de estudios e investigaciones anteriores, recopiladas como evidencia científica.

**2.42 La evidencia** científica de las relaciones causales es la demostración por métodos científicos que esa relación es cierta. La toma de decisiones basadas en evidencia es un pilar esencial de la GpR que se aplica en el modelo conceptual, el modelo explicativo, la selección y priorización de productos, y en la aplicación de los hallazgos que se deriven del seguimiento y la evaluación.

## EJEMPLO 5. Evidencia científica

Según UNICEF, “La leche materna es el mejor alimento para la salud y el desarrollo infantil. Proporciona todas las vitaminas, minerales, enzimas y anticuerpos que los niños necesitan para crecer y prosperar”. “Se mantiene como lactancia materna exclusiva (ningún alimento ni líquido adicionales, incluyendo agua) por 6 meses y después se aplica como lactancia materna continua hasta la edad de 2 años o más”.

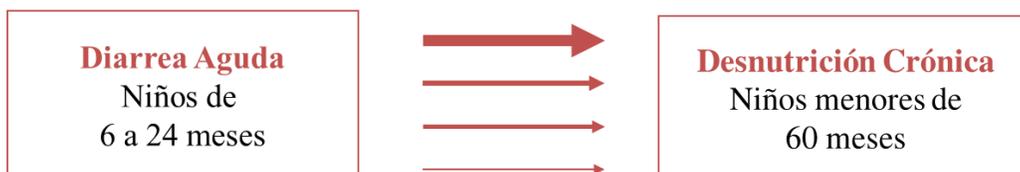
La revista médica británica, “The Lancet”, publicó en enero 2016 la primera publicación sobre la importancia y beneficios de la lactancia materna.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en “10 datos sobre la lactancia materna” publicada en agosto 2017, la lactancia materna es una de las formas más eficaces de asegurar la salud y supervivencia de los niños. Contiene anticuerpos que ayudan a proteger a los lactantes de enfermedades frecuentes de la infancia como la diarrea y la neumonía que son las dos causas principales de mortalidad en la niñez en todo el mundo.

**2.43** Es importante describir la evidencia encontrada sobre las relaciones causales y especificar su fuente, para ello se puede emplear una ficha como la que se incluye en el Anexo No. 2.

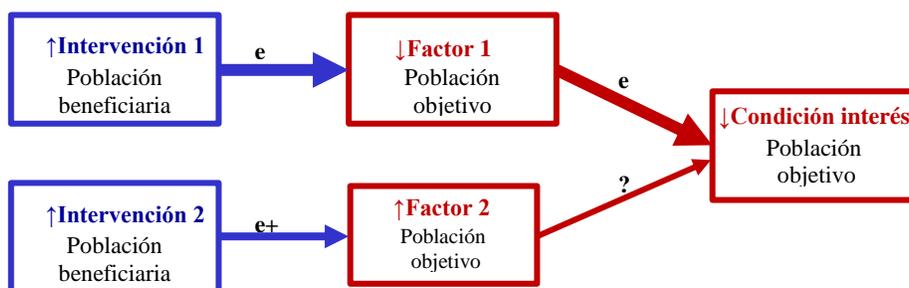
Fuente: Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia UNICEF, 2015

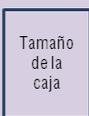
**2.44** En este sentido, *la fuerza explicativa* refleja el grado de incidencia de un factor respecto a otro y al problema priorizado o condición de interés; este grado ha sido identificado a partir de la búsqueda sistemática y síntesis de evidencias. Usando el modelo lógico, se debe visualizar de la siguiente manera:



**2.45** Para fines didácticos, la fuerza explicativa se representa por el grosor de las flechas que conectan los factores causales. En este caso, *una flecha de mayor grosor denota una mayor fuerza en la causalidad.*

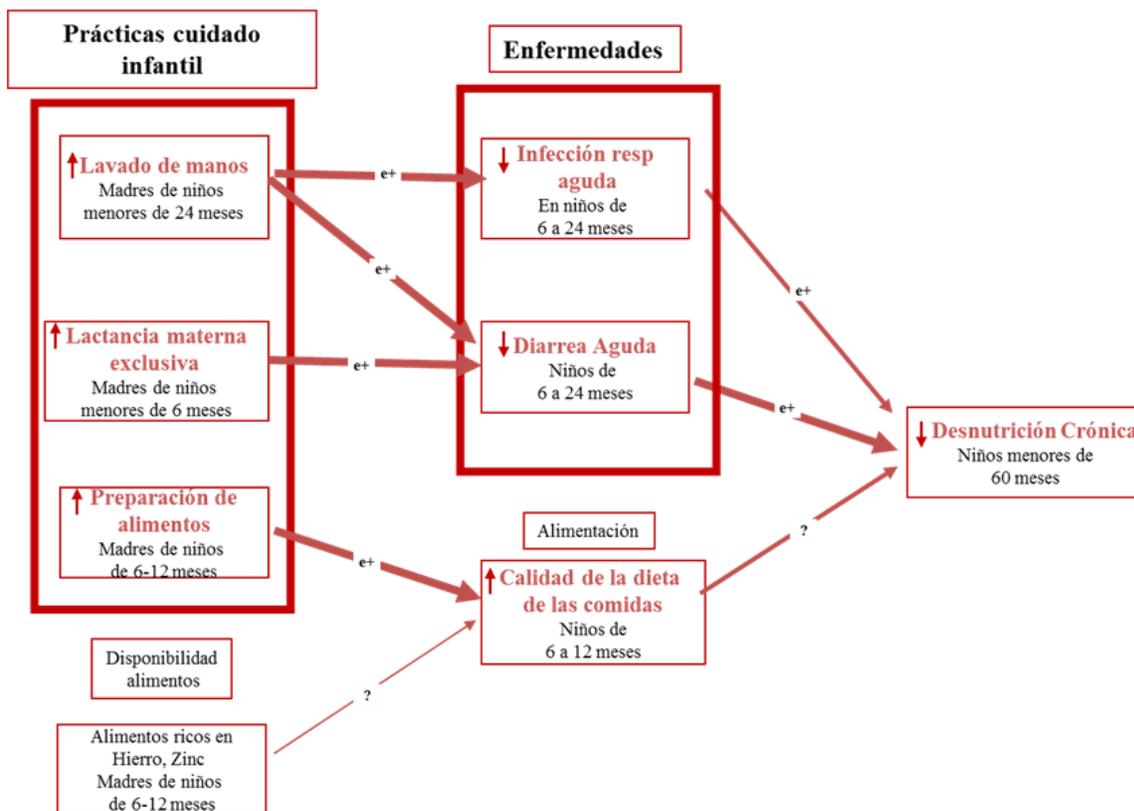
**2.46** En este paso se hace necesario establecer la siguiente simbología, con el propósito que facilite la presentación y comunicación de los hallazgos realizados:



Simbología de los Esquemas		
Fuerza Explicativa	Evidencia	Factor Causal
	Relación causa-efecto.	 Representa un factor causal.
	Representa la mayor o menor fuerza explicativa.	 Representa la magnitud del factor causal.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa relaciones de causa y efecto.</li> <li>A mayor grosor es mayor la relación causal.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Representan las causas o los factores explicativos de la condición de interés.</li> <li>El texto <b>rojo</b> indica el QUÉ y el <b>negro</b> el QUIÉNES.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Representa la eficacia de las intervenciones.</li> <li>A mayor grosor es mayor la eficacia.</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>Representan las intervenciones.</li> <li>El texto <b>azul</b> el QUÉ y en <b>negro</b> la población beneficiaria, es decir el QUIÉNES.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las flechas internas denotan el cambio en los factores y su vínculo con la condición de interés.</li> <li>Cuando se encuentran ambas, denota una relación de asociación.</li> <li>Cuando la flecha es en una dirección denota una relación de causa y efecto (tiene una dirección).</li> </ul>	
	<i>e</i>	Muestra que, para una relación causal, existe evidencia derivada de la opinión de expertos.
	<i>e+</i>	Muestra que para una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una revisión sistemática de evidencias.
	<i>e++</i>	Muestra que una relación causal determinada, existe evidencia derivada de una revisión sistemática de evidencia ya aprobada.
	?	Muestra que esta pendiente de revisión sistemática de evidencias respecto al factor causal.

2.47 El siguiente esquema muestra un resumen preciso y confiable del conocimiento sobre los factores que más inciden en el problema priorizado o la condición de interés “desnutrición crónica”.

**ESQUEMA 5 Modelo Explicativo sobre la Desnutrición Crónica**



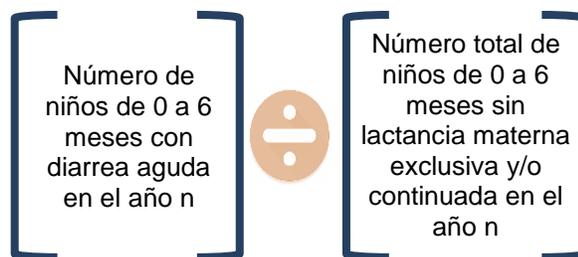
**2.48** Como resultado de realizar el esquema anterior, es posible determinar que los factores causales indirectos “prácticas de cuidado infantil”, influyen indirectamente sobre el problema priorizado o la condición de interés “desnutrición crónica” y de igual manera los factores directos “enfermedades”; la fuerza explicativa en conjunto con la evidencia encontrada, identifica las causas del problema priorizado o la condición de interés específica de nuestro país.

**Paso 5 Establecer Indicadores y Magnitudes**

**2.49** Ahora, es necesario construir los indicadores de referencia para el problema priorizado o la condición de interés, así como para cada uno de los factores causales (Anexo 4); su valor denota la magnitud del factor o problema.

**2.50** La construcción del indicador consiste en la relación entre el Qué y el Quiénes, en una expresión aritmética (proporciones, razones, tasas, porcentajes, riesgos, etc.) teniendo de base los datos estadísticos propios del país. En este sentido, un indicador es una representación, preferiblemente cuantitativa, establecida mediante la relación entre dos o más variables, a partir de la cual se registra, procesa y presenta información relevante de un problema, con el fin de establecer cuál es su situación en un momento determinado.

**2.51** Para que sea indicador debe mostrar su comportamiento con relación a un parámetro o dato determinado que permita comprender que tan lejos se está del mismo. Por ejemplo “porcentaje de niños de 0 a 6 meses con lactancia materna exclusiva”, que resulta de la siguiente relación:



**2.52** Un buen indicador debe contemplar diferentes características para poder ser aplicable, bajo este contexto, debe ser SMART (inteligente por sus siglas en inglés)<sup>4</sup>:

<b>S</b>	<b>SPECIFIC</b> -ESPECÍFICO-	Mide lo más cercano posible a lo que se intenta medir.
<b>M</b>	<b>MEASURABLE</b> -MEDIBLE-	Debe ser claro y no ambiguo en relación con lo que se mide.
<b>A</b>	<b>ATTRIBUTABLE</b> -APLICABLE-	Que se puede atribuir lógicamente al programa, resultado, producto, etc.
<b>R</b>	<b>REALISTIC</b> -REALISTA-	El dato se puede obtener con la frecuencia necesaria a un coste razonable.
<b>T</b>	<b>TARGETED</b> -PRECISO-	Debe ser específico con respecto a la población, área geográfica y tiempo.

Fuente: Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009.

<sup>4</sup> Esta metodología es utilizada por el PNUD en el documento “Manual de Planificación, Seguimiento y Evaluación de los Resultados de Desarrollo” Copyright © PNUD 2009.

**2.53** En la etapa de Seguimiento y Evaluación que se desarrolla más adelante, se expone con mayor detalle la definición de indicadores y los elementos que la integran.

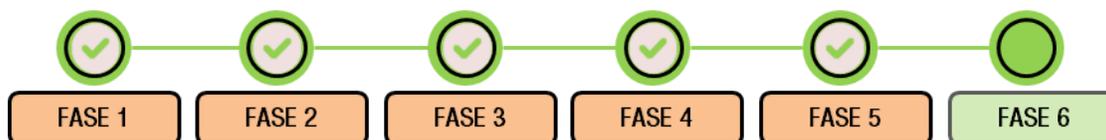
**2.54 Medir la magnitud:** la magnitud se mide en función del número de veces o proporción en que se presenta la causa. Implica conocer la dimensión del problema priorizado y a quienes afecta, esto se logra por medio del uso de la información de estadísticas, en términos de un indicador que ayudará a determinar además de su valor, la tendencia, brecha existente e incidencia de la condición de interés.

### EJEMPLO 6 Magnitud

Porcentaje de padres de niños de 0 a 5 años que han padecido de una infección respiratoria aguda que buscan tratamiento por un proveedor de salud: 52.0%. Esto implica que uno de cada dos niños de 0 a 5 años recibe un tratamiento recomendado por un proveedor de salud.

Porcentaje de niños de 12 a 23 meses que han padecido diarrea: 31.0%. Este indicador muestra que tres de cada diez niños entre 12 y 23 meses han padecido de diarrea.

**2.55** La magnitud es de suma importancia, ya que muestra las brechas (diferencias) dentro de los territorios y grupos de población del país, lo cual es fuertemente útil, porque proporciona información comparativa en relación con la media nacional y ayudará definir dónde deben llevarse prioritariamente los productos.



### FASE 5: Identificación de Caminos Causales Críticos

**2.56** Consiste en establecer la jerarquía de todos los caminos de causalidad (secuencia de factores causales), identificables en el modelo explicativo y determinar cuáles son los de mayor impacto para abordar el problema priorizado o la condición de interés, permitiendo

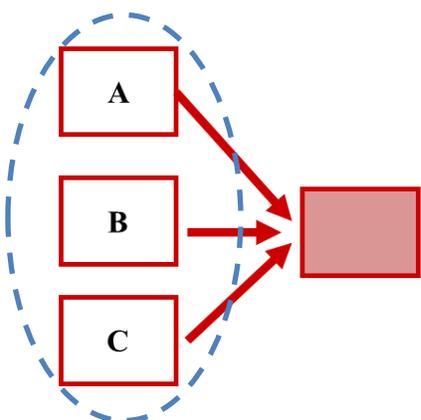
establecer la guía para la toma de decisiones. Para determinar el ordenamiento de los caminos causales críticos, es necesario debatirlos y consensuarlos.



**2.57** ¿Cómo identificar los caminos causales críticos?

Utilizando la simbología descrita anteriormente, el tamaño de la “caja” (valor del indicador) y el “grosor de la flecha”, son criterios técnicos para identificar los caminos causales críticos. Las cajas rojas representan los factores causales y las flechas representan la relación de causa-efecto y su dirección correspondiente. El grosor de las flechas, la mayor o menor fuerza explicativa.

**2.58** En los ejemplos que se presentan a continuación, cada una de las cajas de los factores causales está identificada con una letra mayúscula y la condición de interés está representada por una caja de color rojo pálido. En cada ejemplo puede observarse la aplicación de estos criterios técnicos para la determinación del camino causal crítico, hacia el cual deberán orientarse las intervenciones estatales (respaldadas por la evidencia científica encontrada), que producirán mayor impacto en el abordaje del problema priorizado o condición de interés.

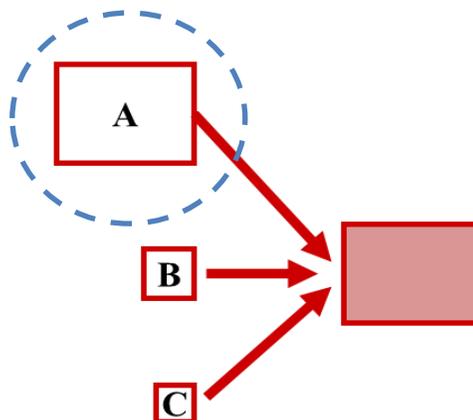


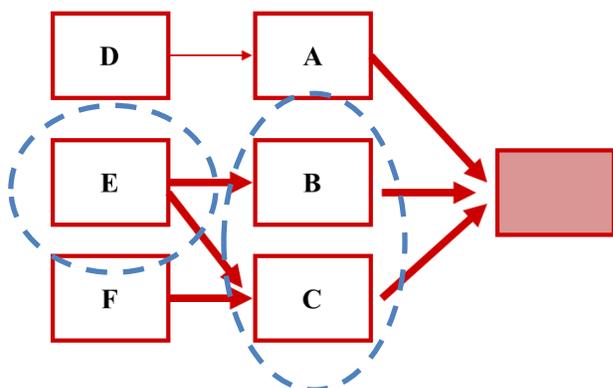
**¿En qué factores intervenir?**

**2.59** Puede ser en cualquiera de los tres (A, B o C) debido a que el tamaño de la caja es el mismo en los tres factores, al igual que el grosor de las flechas que denotan la fuerza explicativa.

**¿En qué factores intervenir?**

**2.60** Sin duda en el factor A, debido a que el tamaño de la caja indica que ese factor es el que presenta una mayor causalidad del problema priorizado o condición de interés.



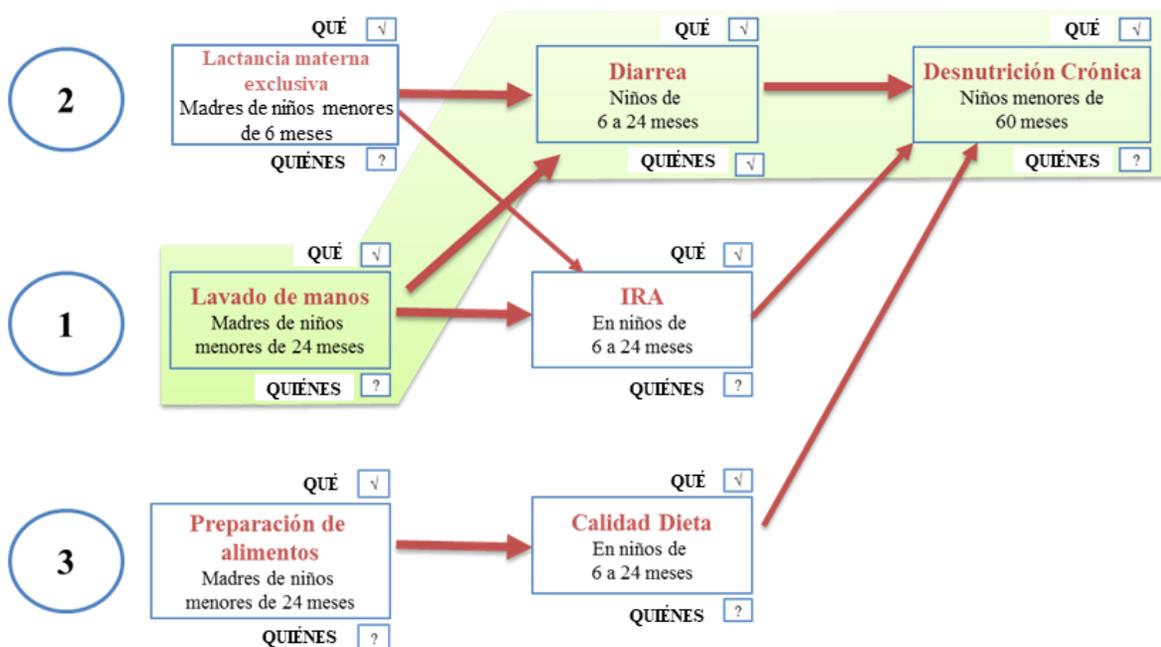


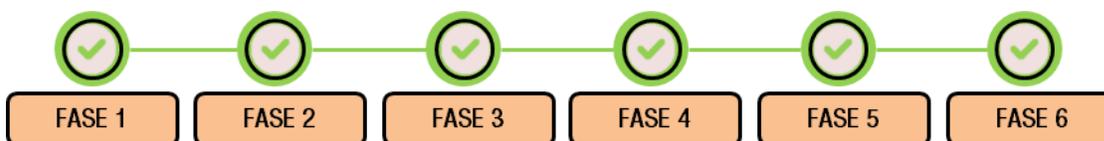
**¿En qué factores intervenir?**

**2.61** En este ejemplo, se tomarán sobre los factores E, B y C ya que esa cadena causal es la que denota una mayor cantidad de factores con mayor fuerza explicativa del problema priorizado o condición de interés, aunque las cajas tengan el mismo tamaño.

**2.62** En el esquema siguiente (desnutrición crónica), se identificaron tres caminos causales críticos, tomando en consideración el valor del indicador de cada factor y el grosor de la flecha.

**ESQUEMA 6 Identificación de caminos causales críticos**



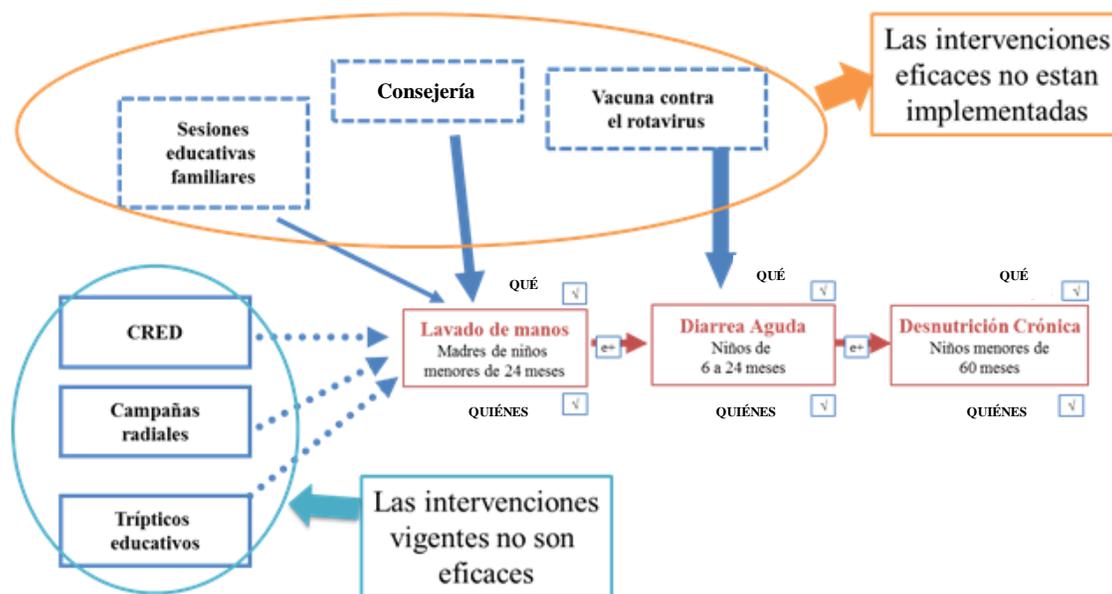


**FASE 6: Elaboración del Modelo Prescriptivo**

**2.63** Consiste en identificar las intervenciones más eficientes para atacar la problemática o condición de interés, por medio de los caminos causales críticos. La intervención (producto) es el conjunto de bienes y/o servicios, que a la vez permite ampliar la capacidad de prestación de servicios de las instituciones.

**2.64** Realizar esta fase implica una búsqueda de evidencia del nivel de eficacia deseable sobre el camino causal priorizado. Además, es necesario realizar un análisis de las intervenciones que el país ya realiza.

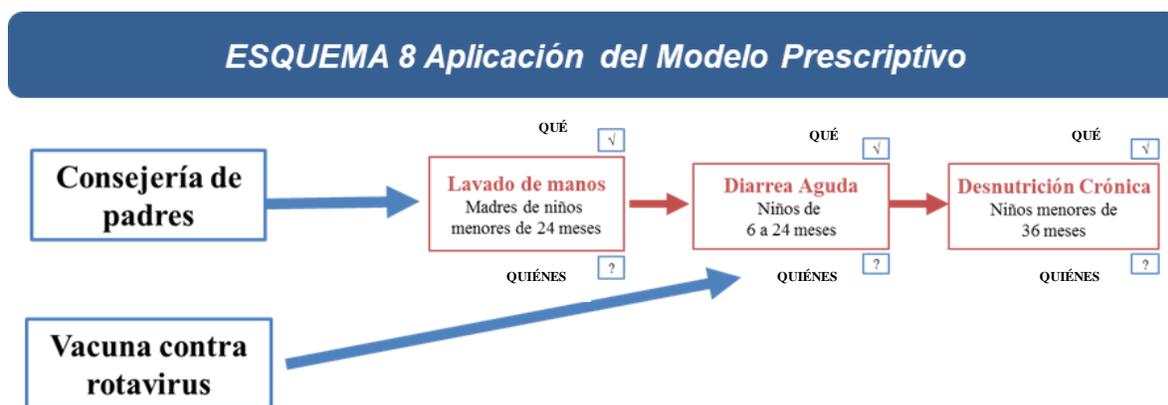
**ESQUEMA 7 Análisis de las intervenciones**



**2.65** Para fines de análisis es preciso que se especifiquen claramente el “Qué” y el “Quiénes” de cada intervención. Posteriormente, es necesario realizar un inventario de las intervenciones potenciales que no se han implementado en el país. Por último, del total de intervenciones identificadas, se requiere el desarrollo de la revisión sistemática de evidencias para priorizar dichas intervenciones en función de su nivel de eficacia para reducir el problema o la condición de interés.

2.66 En el esquema anterior, se muestra que las cajas punteadas de color azul y encerradas en un círculo naranja son las intervenciones más eficaces para contrarrestar la desnutrición crónica, y que no se están implementando. En tanto, las cajas azules sólidas, son las intervenciones vigentes y que no son eficaces, por ello se tiene la flecha punteada.

2.67 Las flechas punteadas del esquema anterior, demuestran la poca o inexistente fuerza explicativa de las intervenciones vigentes sobre el factor “lavado de manos”. Por consiguiente, en el siguiente esquema se presenta el modelo prescriptivo para el caso de estudio.



2.68 La consejería de padres y la vacuna contra el rotavirus, por medio de la evidencia científica demostraron ser las intervenciones de mayor impacto para contrarrestar la desnutrición crónica. Con el establecimiento del modelo prescriptivo, la etapa del diagnóstico llega a su fin.

## B) ETAPA DE DISEÑO

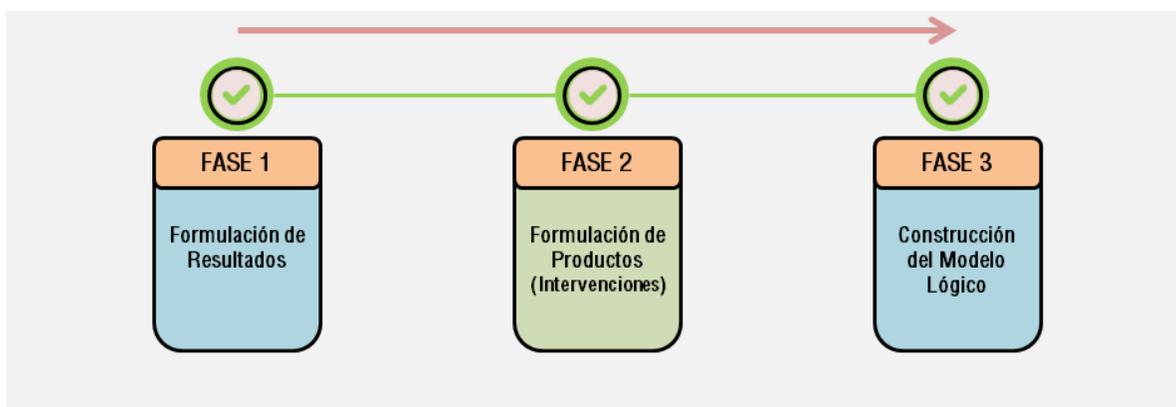
2.69 Ahora, es el momento de determinar sobre la base de la evidencia encontrada ¿cuál es el cambio que se desea efectuar en las condiciones de vida de la persona?, ¿cómo se va a lograr ese cambio deseado?, es el momento de realizar el diseño de la **estrategia**.

**2.70** Dentro del contexto de la Gestión por Resultados, la definición de resultados e intervenciones diseñadas bajo esta metodología se le denomina **Programación Presupuestaria por Resultados**.

**2.71** La programación debe definirse en función de los resultados estratégicos, institucionales y productos, que el país debe implementar con relación a una problemática específica o condición de interés. Esto permite alinear los esfuerzos presupuestarios de la administración pública en función del logro de los resultados, independientemente de las responsabilidades sectoriales e institucionales en el desarrollo de las intervenciones.

**2.72** La alineación de las acciones del Gobierno deben ser abordadas en forma articulada por una o varias instituciones y las estrategias diseñadas de forma que en su conjunto logren los resultados que la población requiere y valora.

**2.73** La etapa de diseño se realiza en tres fases:





### FASE 1: Formulación de Resultados

**2.74** Los resultados son los cambios deseables en las condiciones o características de un grupo poblacional, en una magnitud y período específico. Los mismos serán definidos a partir de los caminos causales críticos determinados en el análisis de situación o diagnóstico.

**2.75** En la formulación de resultados se define la siguiente clasificación:



#### RESULTADOS ESTRATÉGICOS (RE)

Son definidos de forma interinstitucional o sectorial, en función de los problemas priorizados resultantes de la planificación a nivel macro, con el acompañamiento técnico de las entidades rectoras de planificación y presupuesto del Estado.

Constituyen prioridades de Estado y se encuentran incluidos dentro del plan general de país.

Deben ser asociados a un programa o subprograma presupuestario.

#### RESULTADOS INSTITUCIONALES (RI)

Son definidos por cada institución en función de su naturaleza o razón de ser.

Responden a problemas que enfrenta la población que puede ser abordado en el marco de la competencia de la institución.

Cuentan con el acompañamiento técnico de las entidades rectoras de planificación y presupuesto del Estado.

Deben ser asociados a un programa o a un subprograma presupuestario.

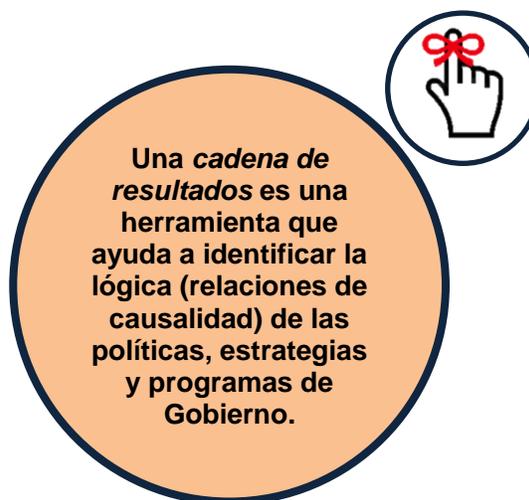
**ESQUEMA 9 Redacción de Resultados**

Ejemplo RE	Ejemplo RI
<p>Para 2024, se ha disminuido la prevalencia de la desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales (de 46.5% en 2015 a 33.27 en 2024)</p>	<p>Para 2024, se ha disminuido en 70.0% los nuevos casos de VIH detectados por el Sistema Nacional de Salud Pública, en la población priorizada y población general (de 1,312 casos en 2016 a 401 casos en 2024)</p>

**2.76 La cadena de resultados** se realiza a partir de cada uno de los factores causales identificados en la etapa del diagnóstico.

**2.77** Dentro de la cadena de resultados existe una jerarquía que responde a la temporalidad del alcance de los mismos:

- **Resultado final:** es el cambio positivo y sostenido logrado en el largo plazo en las condiciones de vida de la población y su entorno, como consecuencia de las intervenciones realizadas por las entidades y otros actores. Este resultado corresponde a la **condición de interés**. *Por ejemplo, reducción de la desnutrición crónica.* Puede ser estratégico o institucional:

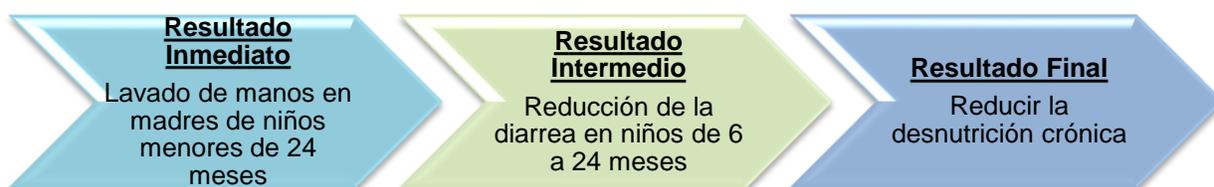


**Resultado estratégico:** es el resultado de mayor nivel. Se obtiene al transformar en positivo un problema considerado relevante para el desarrollo del país o del ámbito socioeconómico al que se está aplicando la GpR (problema de desarrollo). Se identifica a partir del análisis de situación considerando especialmente las prioridades políticas de Estado o de Gobierno, los derechos y necesidades de la persona y los compromisos internacionales.

El Gobierno puede definir las metas de los resultados estratégicos que se compromete a alcanzar durante su gestión, por lo tanto, el componente político es sumamente alto en los resultados estratégicos.

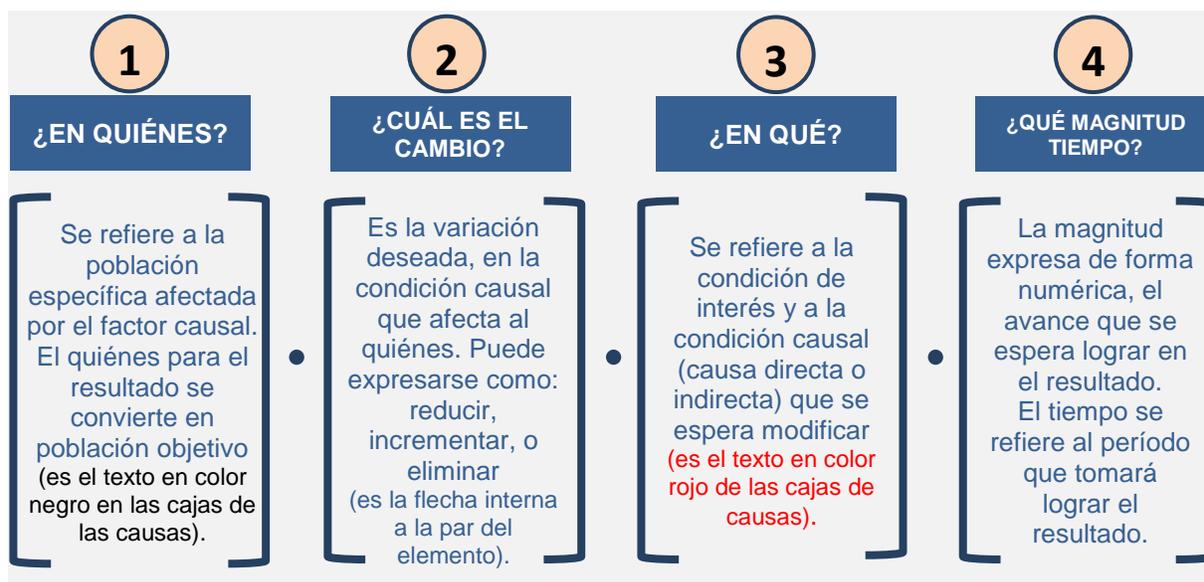
**Resultado institucional:** son los resultados de mayor nivel de una institución que no han sido formulados como resultados estratégicos de Gobierno. Tienen las mismas características que los resultados estratégicos en cuanto a su identificación. La autoridad de la institución (rectora en el caso del sector) es quien define las metas que se compromete a alcanzar en un período de tiempo.

- **Resultado intermedio:** persigue el cambio en el mediano plazo, que conduce a lograr el resultado final. *Por ejemplo: Para 2022, se ha reducido la diarrea en niños de 6 a 24 meses; esto contribuirá directamente a la reducción de la desnutrición crónica, (según el camino causal crítico del modelo explicativo).*
- **Resultado inmediato:** es el efecto que, en el corto plazo, se consigue gracias a la provisión de bienes y servicios públicos, y permite el logro del resultado intermedio. *Por ejemplo, para 2021 se ha aumentado el hábito en el lavado de manos en madres de niños menores de 24 meses; esto contribuirá directamente a la reducción de la diarrea.*



**2.78** Estos niveles de resultados finales (estratégico e institucional), intermedio e inmediato no representan una regla fija en todas las cadenas de resultados. La cadena tiene que llegar hasta el resultado que le permita **identificar de la forma más precisa posible, los productos** que la administración pública tiene que entregar para lograr el resultado.

**2.79** Para facilitar el proceso de formulación de resultados, tanto finales como intermedios e inmediatos, se pueden utilizar preguntas que facilitarán la identificación de los cuatro elementos para su construcción:



**2.80** Es importante no olvidar que a cada resultado debe agregarse la línea base, la cual permite conocer la situación de donde se parte y hacia qué situación se desea llegar.

**2.81** El elemento QUIÉNES se refiere a la población o a los aspectos del medio socioeconómico y del medio ambiente que van a experimentar un cambio en virtud de las intervenciones estratégicas del Estado. A continuación, se muestran unos ejemplos:

- Menores de 5 años (que pueden sufrir desnutrición)
- Niños y niñas de 7 años (que deben iniciar primer año de educación primaria)
- Hectáreas de territorio nacional con vocación forestal (que pueden estar deforestadas)
- Mercancías importadas (que pueden ser introducidas por contrabando)
- Metros cúbicos de agua (que pueden estar contaminadas)

**2.82** Para analizar este elemento es necesario caracterizar la población sujeta al cambio.

**Definición de Población:** es un conjunto de individuos, colectivos, aspectos del medio socioeconómico o del ambiente identificables por sus características internas o externas.

Ejemplos de características internas de:

- Individuos: edad, sexo, etnia y grado de instrucción
- Organizaciones: tipo de empresa y giro de negocio de la microempresa
- Hectáreas: cultivables y de vocación forestal
- Mercancías: de consumo básico

Ejemplos de características externas de:

- Individuos: lugar de residencia y características de hogar
- Organizaciones: ubicación geográfica
- Hectáreas: ubicación geográfica
- Mercancías: origen y destino

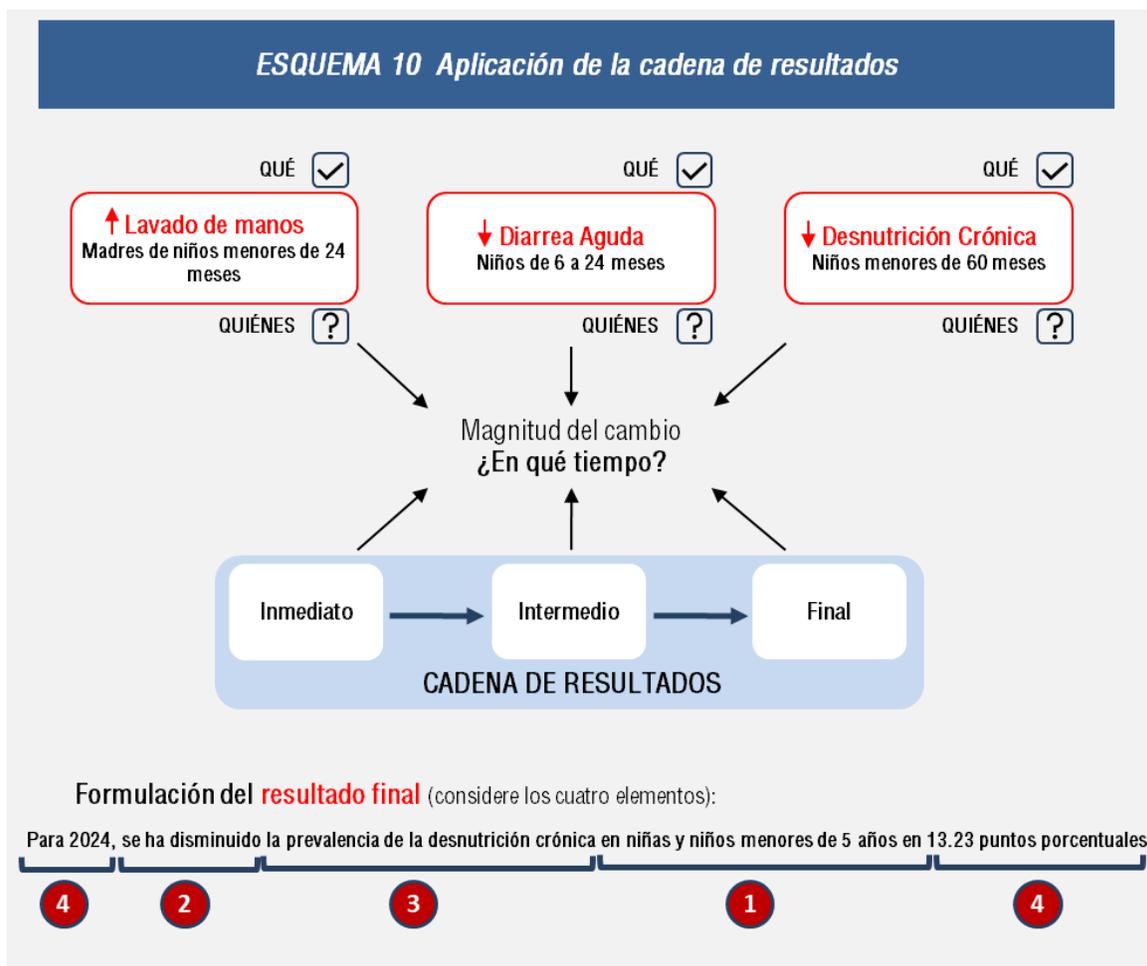
**Población objetivo:** es un conjunto de individuos o colectivos, aspectos del medio socioeconómico o el ambiente, identificables por sus características internas o externas que puede presentar el problema de desarrollo o uno de los factores causales. La población objetivo es una parte de la población.

**Población elegible (beneficiaria):** es un conjunto de individuos, colectivos, o aspectos del medio socioeconómico o el ambiente identificable por sus características internas o externas, que presenta uno o más problemas de desarrollo o factores causales y que, en base a unas reglas explícitas establecidas por el Estado, es considerada elegible para recibir los productos de un programa. La población elegible es una parte de la población objetivo.

La diferencia entre la población elegible y la población objetivo determina la cobertura que se espera alcanzar con el programa en función del resultado definido. Este segundo elemento se formula y cuantifica empleando la población objetivo. Asimismo, permite identificar el territorio donde está la población elegible.



2.83 En el ejemplo que se presenta a continuación, puede observarse cómo se define una cadena de resultados, a partir del camino causal crítico, ya que puede advertirse que éste se conecta a la cadena de resultados por medio de la definición del factor “Magnitud y Tiempo”.



2.84 El resultado correspondiente al problema priorizado o la condición de interés (disminuir la desnutrición crónica) será el resultado final, mientras que el nivel causal inmediato será el resultado intermedio (que está constituido por la disminución de la diarrea aguda) y el previo, el resultado inmediato (que lo conforma la intervención orientada a promover el lavado de manos).

2.85 Como puede observarse, las intervenciones más próximas están orientadas a conseguir los resultados inmediatos que permitirán alcanzar el resultado final.

**2.86** Para completar la etapa de diseño de los resultados, se procede a elaborar la **línea base del resultado**, la cual busca establecer los valores de los indicadores de la situación inicial de la cual se parte y que se persigue cambiar, este mismo proceso se repite con todos los factores del camino causal. Esta puede aportar elementos para mejorar el modelo operativo sobre todo la estrategia de entrega de los productos, por lo que se recomienda se revise según los resultados obtenidos; ya que ésta servirá para el seguimiento y la evaluación.



### FASE 2: Formulación de productos (intervenciones)

#### ¿Qué es un Producto (Intervención)?



**Producto:** es el conjunto estandarizado de bienes y/o servicios que inciden en el logro de los resultados.

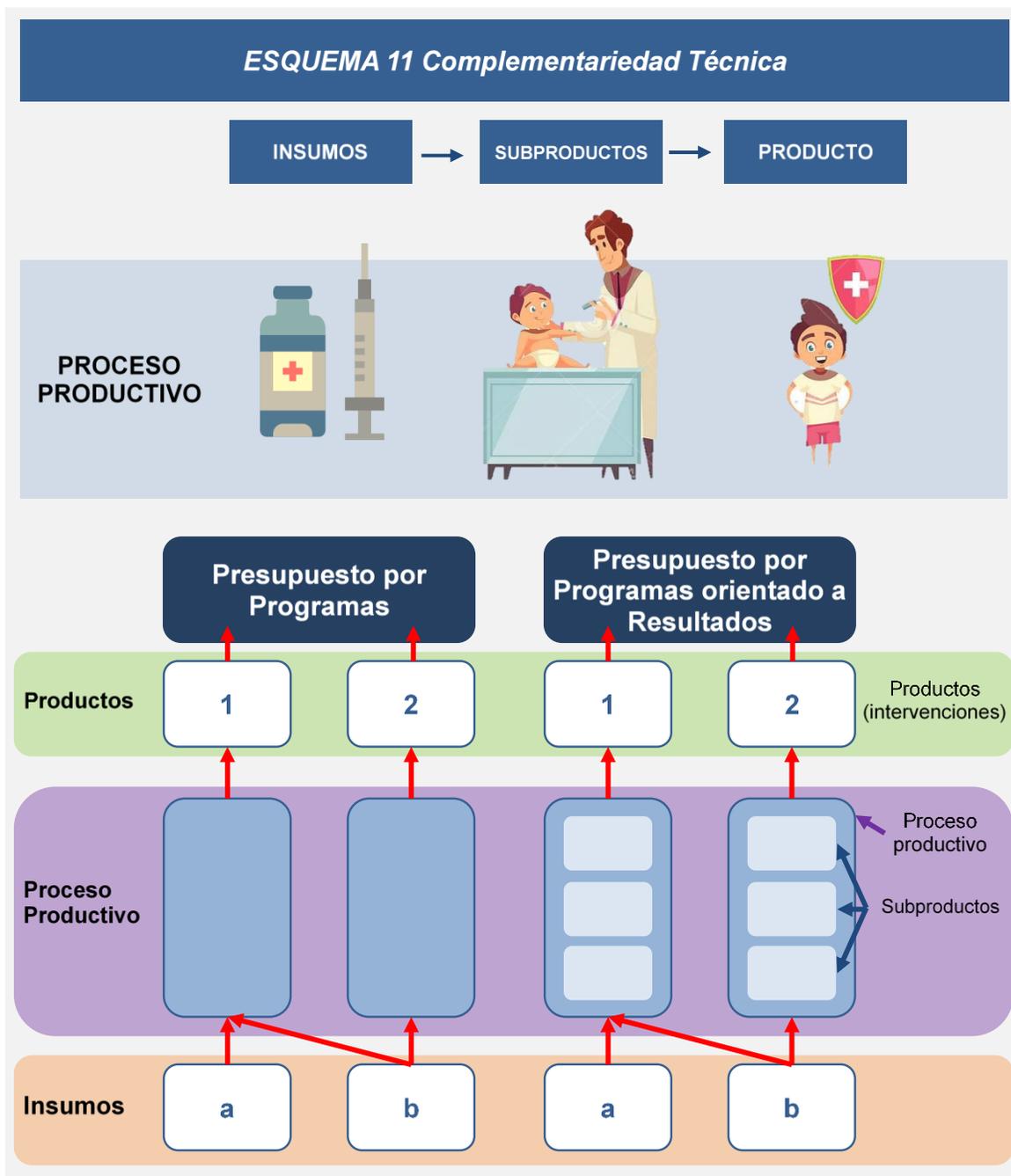
**Subproducto:** bienes y/o servicios que resultan de la transformación y combinación de insumos en el proceso productivo.

**2.87** Para iniciar un proceso productivo, los recursos del Estado se deben convertir en un entregable a las personas, de tal manera que con estos recursos se obtengan los insumos necesarios y que estos a su vez sean transformados en un bien y/o servicio para la población.

**2.88** De acuerdo a la GpR, el conjunto estandarizado de bienes y/o servicios constituye un PRODUCTO (intervención), el cual tiene como objetivo generar un cambio en

las condiciones, cualidades o características de la población e inciden directamente en el camino causal crítico que contribuirá al logro de los RESULTADOS, al ser entregados. En este sentido, los bienes y/o servicios que resultan de la transformación y combinación de insumos a través de diversas acciones, durante el proceso productivo basados en las cantidades y calidades previstas, reciben el nombre de SUBPRODUCTOS. Es importante mencionar que el subproducto aisladamente no logra el cambio esperado.

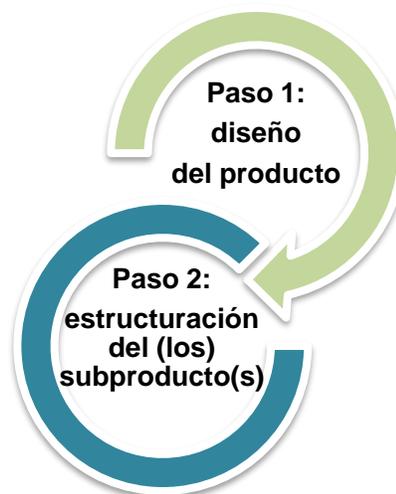
2.89 El siguiente esquema muestra la complementariedad de la técnica del Presupuesto por Programas con la Metodología del Presupuesto por Resultados.



**2.90** Desde la perspectiva de la persona, todos los bienes y servicios que recibe de parte del Estado tienen la lógica de producto. Por otro lado, los cambios en las acciones, actitudes, características y atributos de la población, provocados por la dotación de productos, tienen la lógica de resultados.

**2.91** En el marco de la Fase de Diseño, la provisión de bienes y servicios se genera a partir de las intervenciones identificadas en el modelo prescriptivo: para efectos del Presupuesto por Resultados, ***cada producto debe ser asociado a una categoría programática denominada "actividad"***.

**2.92** Los pasos que las entidades públicas deben seguir para formular los productos que trasladarán a las personas son:



### Paso 1 *Diseño del Producto (intervención)*

**2.93** En este paso se busca establecer el contenido mínimo del producto, de tal manera que sea posible asegurar que su entrega al beneficiario directo generará el cambio esperado en la cadena de resultados. Para identificar y diseñar cada producto es necesario aplicar algunos criterios señalados en las siguientes literales:

- a) Los productos se identifican en el modelo prescriptivo, a partir de la intervención efectiva basada en evidencia que fue detallada.

**Ejemplo:**

En el caso de la desnutrición crónica en menores de 5 años, las intervenciones efectivas identificadas son: i) la dotación de micronutrientes; ii) la información, educación y comunicación a los responsables del cuidado del menor, la familia y los líderes comunitarios; iii) la dotación a las comunidades de agua segura; iv) las transferencias condicionadas articuladas al primer nivel de atención de salud.

- b) La intervención debe demostrar la eficacia en cuanto a su incidencia positiva hacia el resultado al cual responde o contribuye.

**Ejemplo:**

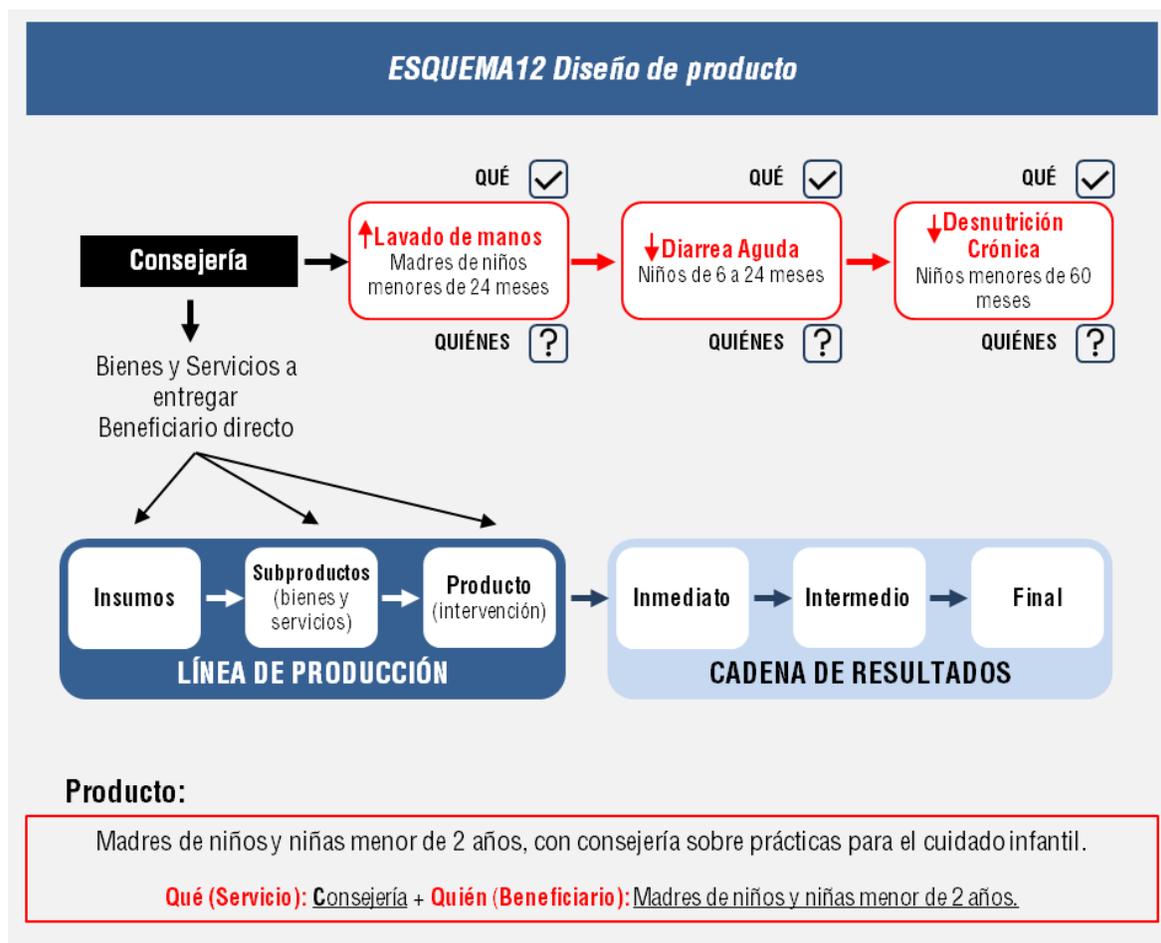
De acuerdo con el modelo conceptual de Desnutrición Crónica, la identificación de los factores causales, el modelo explicativo y las evidencias demuestran que las acciones que promueve la estrategia de la ventana de los mil días, es fundamental para prevenir la desnutrición crónica en los niños/as menores de dos años, por consiguiente, las acciones orientadas a menores, a sus madres y a las mujeres embarazadas, son condicionantes para prevenir la desnutrición crónica.

- c) Las intervenciones efectivas basadas en evidencia que se identificaron en el modelo prescriptivo pueden incluir diferentes beneficiarios, según se detalló en el paso 4 valoración de la fuerza explicativa.

**Ejemplo:**

La “Reducción de la mortalidad materna y desnutrición crónica” incluye bienes y servicios dirigidos a diferentes destinatarios: mujeres embarazadas, madres de menores de 2 años; y menores de 2 años.

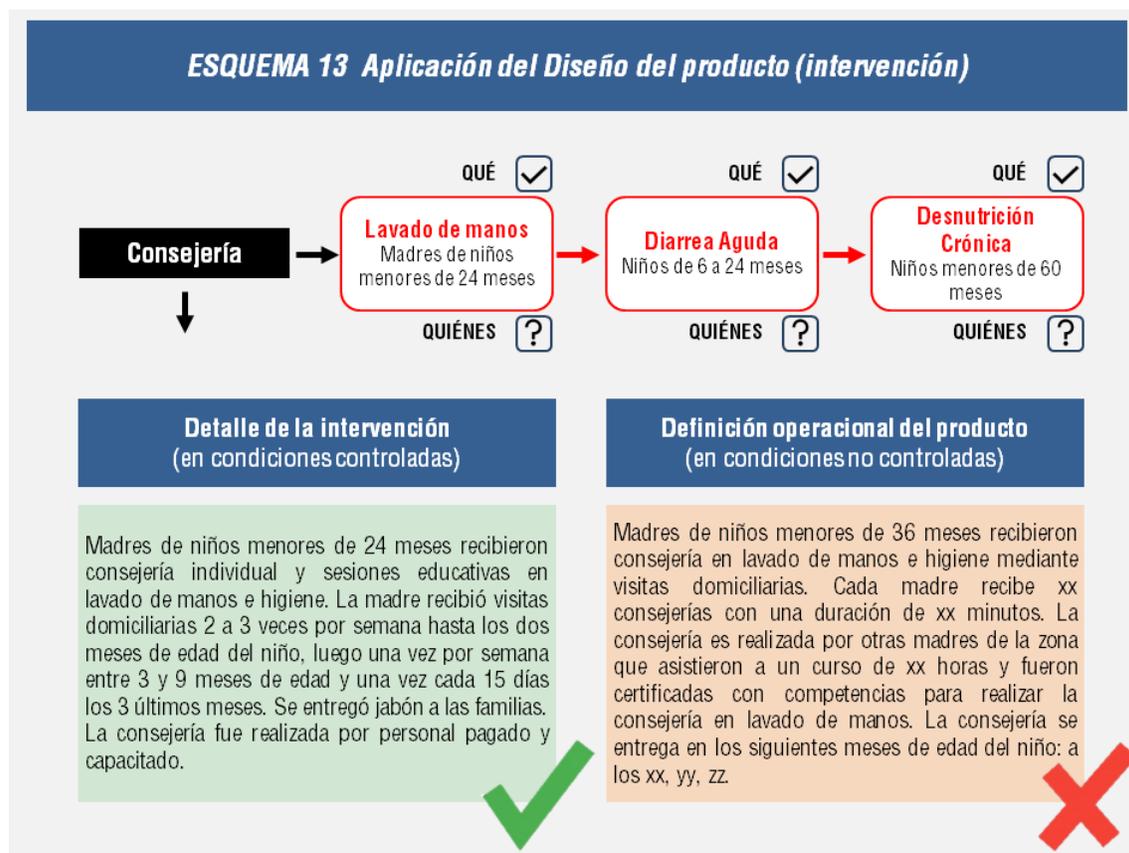
2.94 En los dos ejemplos que se presentan a continuación pueden observarse aspectos necesarios sobre el diseño del producto y las tareas necesarias para realizarlo. Es importante advertir que, en el diseño del producto, el camino causal crítico se vincula a la línea de producción y a la cadena de resultados, por medio de la intervención.



2.95 El esquema anterior presenta una intervención (por medio de la consejería) cuya efectividad ha sido fundamentada con la evidencia recabada por medio de una búsqueda sistemática de información. En este contexto, la consejería requiere de una línea de producción cuyo proceso inicia con el suministro de insumos, los que a través de los subproductos (bienes y servicios) programados generarán productos que permitirán alcanzar el resultado final deseado.

2.96 En este caso, el producto lo constituye la consejería que se brindó por medio de capacitación a las madres (sesiones) de niños menores de 6 meses. La población beneficiada son precisamente las madres de los niños menores de 6 meses y el impacto de la incidencia de la intervención estatal (por medio de la consejería) se espera que se produzca en el

resultado intermedio que es disminuir la diarrea aguda. Según la evidencia encontrada, las actividades que promueven la disminución de la diarrea aguda en niños de 6 a 24 meses, son las que tienen mayor impacto en la búsqueda de disminuir la desnutrición crónica en niños menores de 60 meses, como resultado final que se pretende alcanzar.



**2.97** El esquema anterior presenta la importancia de la definición adecuada de las intervenciones que se realizarán para el alcance de los resultados esperados. Cuando la intervención ha sido diseñada de manera clara y lógica, permite establecer fácilmente los mecanismos adecuados para el seguimiento y evaluación de su efectividad en el alcance de los resultados.

**2.98** Asimismo, en comparación con el esquema anterior se presenta una definición operacional del mismo producto que ha sido trabajado en condiciones no controladas, sin evidencia obtenida por medio de una búsqueda sistemática y fuera del contexto de la GpR. Esta situación no permite determinar la efectividad del impacto de la intervención, ocasionando que las asignaciones presupuestarias destinadas a los productos que persiguen el alcance de los resultados previstos, no contribuyan al logro del cambio esperado en la población.

### Paso 2 Estructuración del subproducto

**2.99** El subproducto nace de las operaciones, tareas y acciones que responden al proceso productivo institucional por medio de la transformación de insumos y la delimitación de las unidades de gestión.

**2.100** El subproducto hace operativo al mínimo nivel al producto **y permite su costeo**, lo cual logra la relación entre los insumos necesarios para la prestación de los bienes y servicios.

**2.101** ¿Qué tareas deben realizarse para diseñar un subproducto?

- **Definir la lista completa de insumos necesarios**, que combinados generan una unidad del subproducto. Esta lista de insumos requiere ser exhaustiva, la cual puede ser ampliada en función de su aplicación real y práctica en el punto de atención al usuario o unidad administrativa.

Este listado contiene los insumos con una codificación estándar y la clasificación presupuestaria vinculada con cada uno de ellos.

- **Determinar los costos de los insumos requeridos por cada subproducto y sobre esta base desarrollar una estructura de los costos en que se incurrirán para su elaboración y entrega a la población.** En este sentido, una estructura de costos no es más que el conjunto de las proporciones que respecto del costo total de los insumos listados, según cada tipo de costo (directo e indirecto), en función del protocolo definido por cada entidad.



**2.102** ¿Qué ventajas tiene para las entidades públicas determinar el costo de los insumos y desarrollar una estructura de costos?

- Permite establecer estimaciones más exactas de la cantidad y costo total de los insumos que requiere la elaboración de los subproductos que se trasladarán a la población.
- Facilita establecer asignaciones presupuestarias más precisas de los recursos que serán destinados para la compra de los diferentes insumos.
- Permite establecer un parámetro de referencia, sobre la base del volumen de compra, para identificar precios de mercado y proveedores.

- Posibilita medir la eficiencia de la gestión de compra de los insumos, para obtener precios de compra más bajos o procurar la suficiencia de los recursos disponibles.
- Permite definir un sistema de costeo de insumos a través del cual pueden detectarse variaciones entre el precio presupuestado y el real de los mismos y tomar las acciones correctivas que se consideren pertinentes.

**2.103** En el siguiente esquema se resume la estructuración del subproducto.



**2.104** En el esquema anterior se observa que la estructuración del subproducto se refiere a la determinación de los insumos necesarios para su elaboración y posterior entrega a la población. Estos insumos deben ser establecidos por las entidades mediante un protocolo donde se determina su clasificación a través de los costos, imputación, variabilidad y otros elementos que permiten costear con mayor exactitud como el porcentaje de uso, merma, etc. Los insumos directos e indirectos conjuntamente con el recurso humano y los bienes

de capital (directos e indirectos, según lo determina el protocolo de la entidad), permiten elaborar los subproductos que integran los productos que serán recibidos por la población.

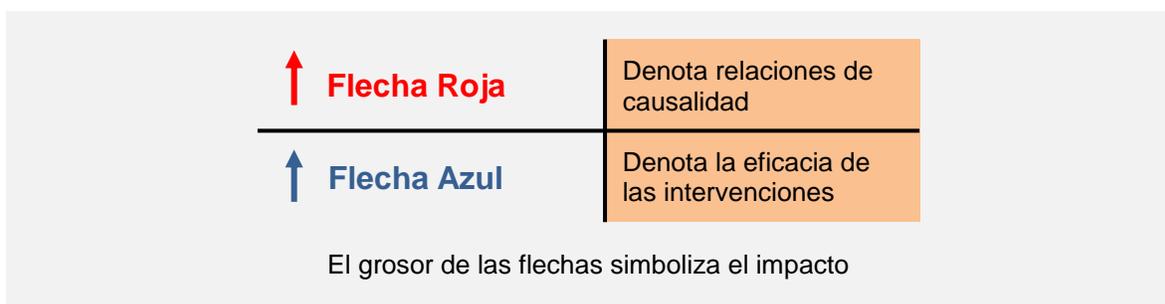
**2.105** La definición de los productos (intervenciones) y subproductos dependerá del modelo prescriptivo, posteriormente se realizará el diseño de los mismos.



### FASE 3: Modelo Lógico de la Estrategia

**2.106** Formulados los productos sobre la base de las intervenciones con evidencia priorizadas en el modelo prescriptivo y definido el proceso productivo, se continúa con la esquematización que corresponde al modelo lógico de la estrategia. Este modelo consiste en establecer el conjunto de relaciones de causa-efecto que asocian la cadena de resultados elaborada en el modelo prescriptivo, con los productos que ya fueron identificados.

**2.107** No debe confundirse el modelo lógico, con lo que se conoce comúnmente como “marco lógico”. A diferencia de este instrumento, el modelo lógico es un diagrama basado en cajas y flechas, que ilustra la **teoría de cambio** del programa (la estrategia) y donde:



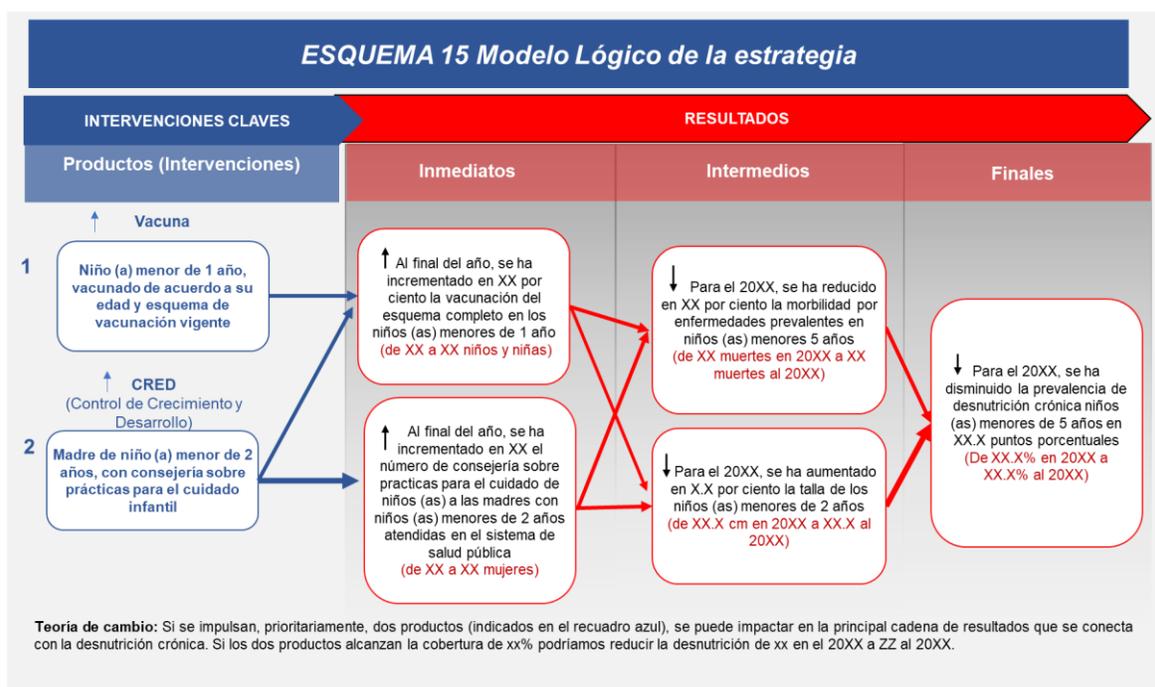
**2.108** Según lo muestra la simbología específica del diagrama del modelo lógico, el énfasis está en la relación que conecta cada caja (flechas) y así delimitar el programa; es decir, cuál es la combinación necesaria y suficiente para lograr, con un nivel de certeza conocido, el resultado previsto en un horizonte de tiempo.

**2.109** Debido a que el modelo lógico de la estrategia, no es más que presentar un diagrama simple sobre cómo y por qué funcionará la estrategia, se recomienda que sea elaborado

con un lenguaje claro y suficientemente específico para ser entendido y evaluado. En este sentido, el modelo pretende ilustrar cómo y por qué se cree que las intervenciones alcanzarán los resultados previstos.

**2.110** ¿Qué tarea debe realizarse para diseñar el modelo lógico? Consensuar las estrategias del programa, tanto en términos de resultados como en la prioridad de las intervenciones.

**2.111** En el siguiente esquema se presenta el modelo lógico determinado para el ejemplo que se viene desarrollando:



**2.112** El modelo lógico de la estrategia determinada para el combate de la desnutrición crónica en niños menores a 60 meses, está fundamentado en la evidencia que respalda el hecho de que las intervenciones estatales (productos) más efectivas deben ser orientadas en orden de prioridad hacia las vacunas contra el Rotavirus y contra el Neumococo y luego a la Consejería. De esta forma, se impacta en la principal cadena de resultados conectada a la desnutrición crónica.

**2.113** Las dos intervenciones están orientadas a desarrollar una serie de actividades en función del logro de resultados inmediatos e intermedios priorizados, que permitan alcanzar el resultado final deseado.

**2.114** Es importante indicar que la búsqueda de evidencia es fundamental en cada una de las etapas de la Gestión por Resultados, principalmente dentro de las etapas de análisis de situación o diagnóstico y diseño, debido a que tanto la elaboración y validación de los modelos explicativo y prescriptivo; así como, el desarrollo y construcción del modelo lógico, se sustentan en la búsqueda de evidencias (Anexo No.3).

## C) ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN

**2.115** El diseño del modelo lógico de la estrategia de causalidad (visto en la etapa anterior), marca el camino a seguir para alcanzar los resultados preestablecidos; ahora bien, es indispensable definir un modelo operativo que permita identificar los requerimientos logísticos para entregar los bienes y servicios a la población y además programar presupuestariamente los productos vinculados a los resultados previstos.

**2.116** A continuación se presentan los requisitos previos, pasos, actores y aportaciones de la etapa de implementación:

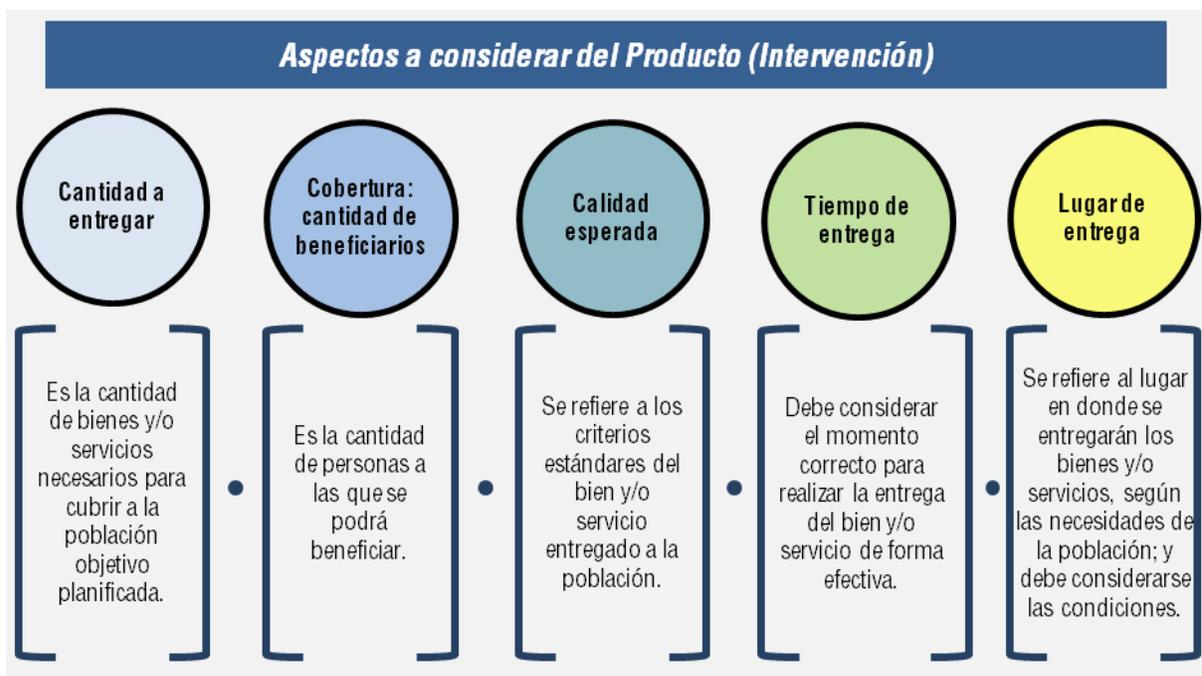
Requisitos	Pasos	Actores	Aportaciones de la fase
Productos formulados y su red de producción	Costear productos	Autoridades máximas de las instituciones involucradas en los resultados	Productos costeados
Proyectos para mejorar la producción y entrega de productos estratégicos	Costear proyectos		Personal de las áreas financieras, de planificación y sustantivas de las instituciones
	Elaborar programas y proyectos presupuestarios	Proyectos de mejora de la producción costeados y priorizados	
Resultados /Programas	Elaborar escenarios y priorizar productos y proyectos	Escenarios anuales y multianuales	
	Asignar presupuesto y definir metas	Programas presupuestarios (expresión presupuestaria de los programas estratégicos)	
	Establecer compromisos de gestión	Metas de producción	
			Medición de los resultados

## FASE 1: Modelo Operativo

**2.117** Elaborar el **modelo operativo**, es definir claramente los procesos (acciones) e insumos que implica la entrega del producto. De esta manera el responsable de la implementación del producto, podrá realizar los requerimientos logísticos, la estructura de costos y el costeo respectivo, a este modelo también se le denomina “Modelo de Servicio”. **Se trata de establecer la capacidad instalada institucional que permite la realización eficiente de las intervenciones definidas en las fases previas.**

**2.118** Para ello, debe **cuantificar la meta física del producto**; es decir, cuánto del producto se tiene que entregar al beneficiario durante el año o la vigencia del programa. Adicionalmente, es necesario considerar aquellos procesos complementarios para una entrega satisfactoria. **Si un resultado involucra la participación de varias instituciones, la determinación de la meta física se debe realizar de forma coordinada.**

**2.119** Es indispensable tomar en cuenta las **restricciones presupuestarias**, por lo que es necesario considerar algunos criterios de priorización de los productos y ajustar las metas si corresponde, por ejemplo: población más vulnerable, ámbito rural, por quintiles poblacionales, etc.



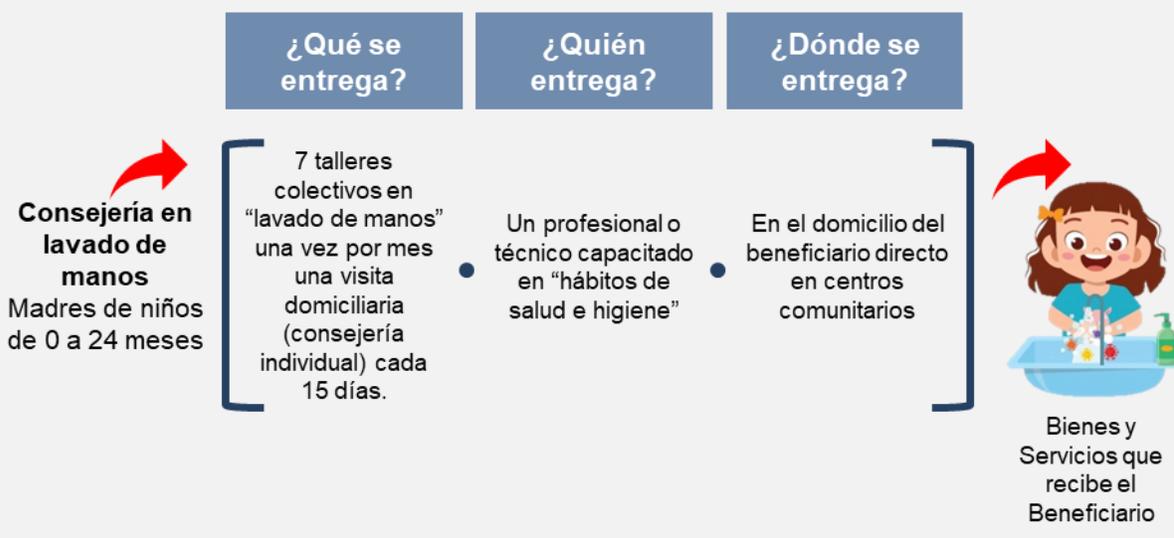
**2.120** Es necesario **identificar la capacidad instalada** de las instituciones que hagan posible la entrega de los productos, tomando en cuenta los siguientes elementos:

<b>Materiales y Suministros</b>	Materiales físicos para entregar el producto.
<b>Servicios</b>	Mantenimiento de equipos, impresión, servicios no personales, etc.
<b>Recursos Humanos</b>	Maestros, médicos, personal administrativo, etc.
<b>Mobiliario, Maquinaria y Equipo</b>	Generalmente son requeridos para varios productos: computadoras, equipo de laboratorio, escritorios, etc.
<b>Infraestructura</b>	Representa las instalaciones o edificaciones necesarias para proveer las intervenciones.
<b>Servicios Básicos</b>	Luz, agua, teléfono, entre otros.

**2.121 Adicionalmente**, es necesario considerar el tema de proyectos, ya que éstos tienen como objetivo mejorar o ampliar la capacidad existente de producción de bienes y servicios o el permitir la producción de nuevos bienes y servicios que cuentan con evidencia para contribuir a un resultado; debido a que para poder proveer las intervenciones es necesario contar con la infraestructura adecuada.

**2.122** El modelo operativo debe tener clara la estrategia anual que se adoptará para la entrega de los productos a la población.

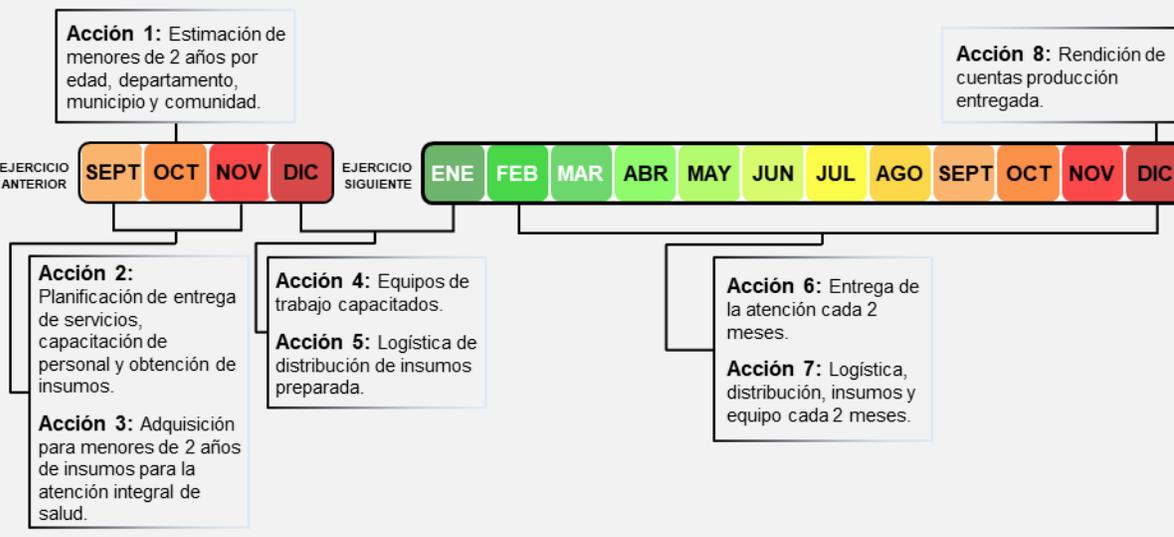
**ESQUEMA 16 Definición de la entrega del Producto (Intervención)**



2.123 Así también, es importante que se establezca a detalle el proceso productivo por producto, incluyendo las acciones, unidades de gestión involucradas y tiempos para asegurar que las entregas se realicen oportunamente.

**EJEMPLO 7 Proceso Productivo**  
*Producto: Menores de 2 años reciben atención integral de salud*

**Línea de Tiempo de Acciones del Proceso Productivo**

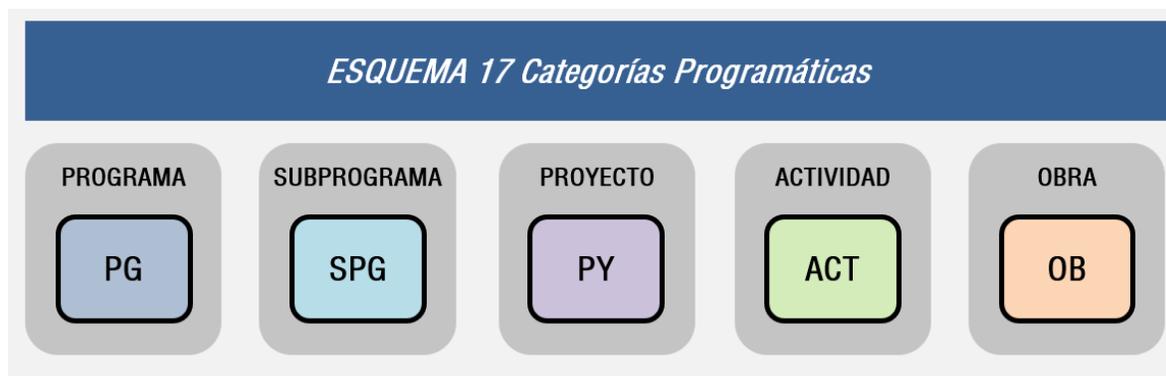


### Programación Presupuestaria Por Resultados

**2.124** En este contexto, el presupuesto se constituye como el instrumento de programación y control de la gestión pública, el cual expresa financieramente los planes estratégicos y operativos a través de los programas institucionales cuyos productos (conjunto estandarizado de bienes y servicios que se entregan a la población y a mejorar las condiciones de su entorno) representan el cumplimiento de las metas de la institución y del Estado.

**2.125** Por lo que, definido el modelo operativo, se procede a incorporar los productos (intervenciones) establecidos al presupuesto público, para lo cual es necesario utilizar la técnica del presupuesto por programas, conforme a lo establecido en la Constitución Política de la República de Guatemala, así como el marco legal y conceptual presupuestario vigente.

**2.126** En este sentido, es importante indicar que se denominan categorías programáticas a la clasificación por medio de la cual se delimitan y jerarquizan por orden de relevancia las acciones presupuestarias, dentro de las cuales se encuentran el programa, el subprograma, el proyecto, la actividad y/o la obra.

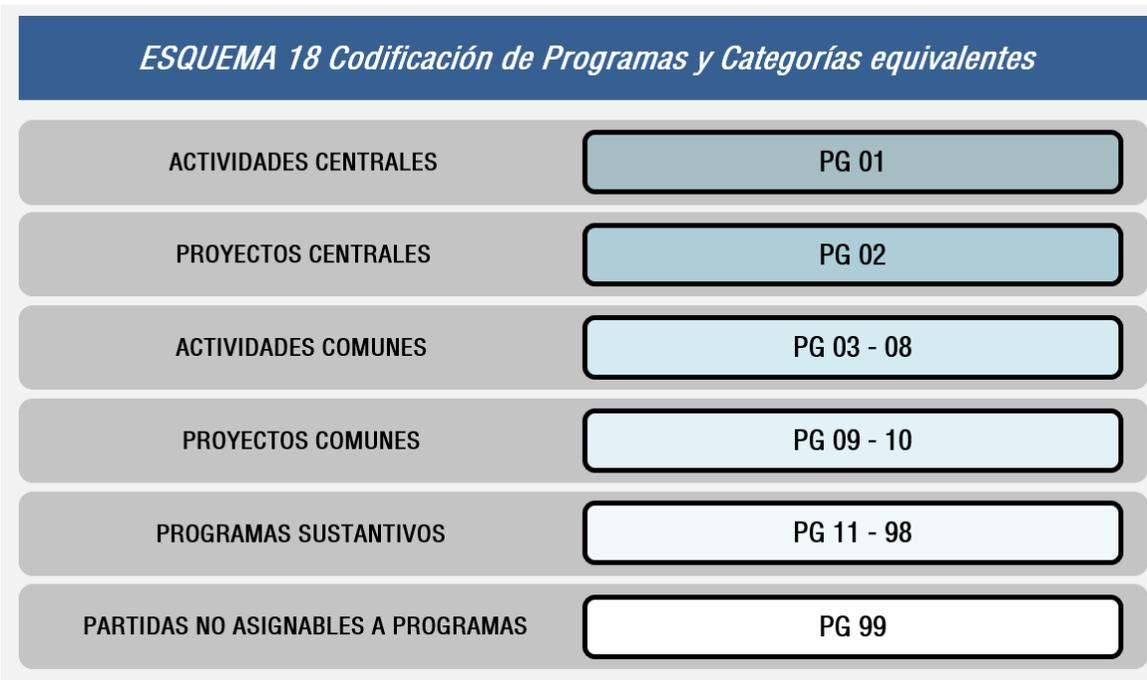


- Un **programa** es la categoría programática de mayor nivel, que contribuye al logro de objetivos de políticas públicas, a través de la provisión de bienes y servicios, por medio de la incorporación de categorías programáticas de menor nivel.
- Los **subprogramas** son categorías programáticas que expresan la provisión parcial de un programa, la cual debe ser sumable a la de los otros subprogramas dentro del mismo y contar con una o más unidades ejecutoras propias y relaciones de condicionamiento exclusivas con el programa al que pertenece.

- Un **proyecto** es una categoría programática donde se integra una propuesta de inversión, por medio de la generación de activos fijos destinados a crear, ampliar o modernizar la provisión de bienes o servicios, compuesto por una o más obras. Un proyecto puede o no estar condicionado a un solo programa, según su clasificación, pudiendo ser central, común o específico, cuyo condicionamiento es el mismo que se utiliza en las actividades.
- Las **actividades** son categorías programáticas cuya producción es intermedia o final, clasificándose en actividades centrales, comunes y específicas. Las actividades centrales, se refieren a una acción presupuestaria que condiciona a todos los procesos del programa, con producción intermedia e indirecta, suelen ser las actividades de apoyo a las demás actividades. Las **actividades comunes**, se caracterizan por contener producción intermedia que condiciona a dos o más programas, pero no a todos; y las **actividades específicas**, denominadas así porque contienen producción terminal o intermedia que condiciona en forma exclusiva la provisión de bienes y servicios a cargo de un programa o subprograma específico.
- Las **obras** son categorías programáticas de mínimo nivel, en términos de asignación de recursos, que expresan la desagregación de un proyecto que por sí solo no puede ser suficiente para el logro del mismo, a menos que esté integrado por una sola obra y se integra en uno o varios SNIP.

**2.127** Con los elementos anteriores se conforma la red de categorías programáticas, la cual puede definirse como el diagrama por medio del cual, se muestra el procesamiento y análisis de la información requerida; asimismo, un proyecto debe responder a un programa o subprograma presupuestario de acuerdo a la naturaleza y para visualizar el qué hacer de una institución.

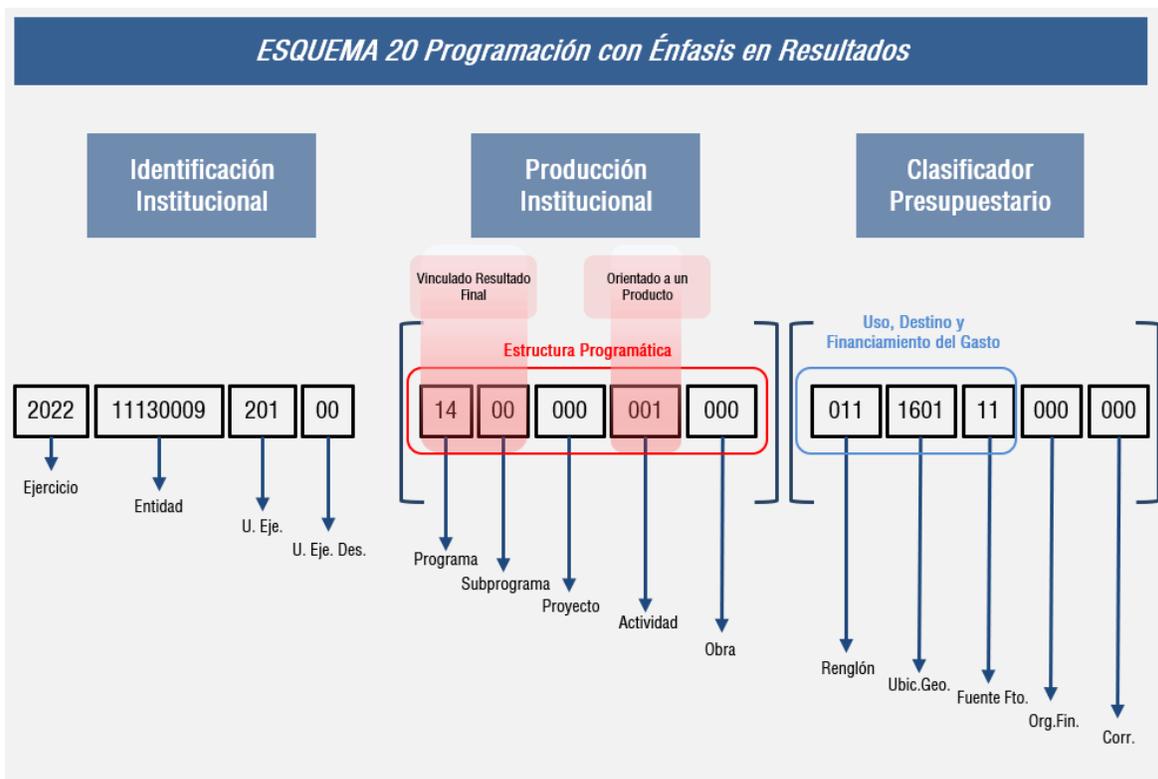
**2.128** Es fundamental que la red de categorías programáticas refleje los programas, las actividades específicas, las actividades comunes y las actividades centrales. Lo anterior puede ilustrarse por medio de los diagramas que se presentan a continuación:



**2.129** Bajo este contexto, en la formulación presupuestaria, los resultados deben asociarse a la categoría programática “Programa” o “Subprograma” según convenga al ámbito administrativo de la institución, y sus productos asociados a nivel de la categoría programática “Actividad”, tal como se muestra a continuación:



**2.130** Para abordar este paso debe utilizarse la estructura presupuestaria diseñada, la cual es establecida en función de los aspectos teóricos y conceptuales del Presupuesto por Programas Orientado a Resultados, elementos metodológicos de la Gestión por Resultados y el Manual de Clasificación Presupuestaria del Sector Público. El siguiente esquema muestra los elementos de la estructura presupuestaria:



2.131 Como ejemplo, la expresión presupuestaria de una actividad del resultado “Reducción de la Desnutrición Crónica”, tendría la estructura que se muestra a continuación, en donde se observa que un producto (intervención) asociado al resultado figuran al nivel de la actividad.

Resultado	Producción		Expresión Presupuestaria		Entidad
	Producto / Subproducto	Unidad de Medida	Actividad	Programa	
Para 2024, se ha disminuido la prevalencia de la desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales (de 46.5% en 2015 a 33.27 en 2024)	<b>001-001-Madre de niño y niña menor de 5 años, que recibe consejería sobre prácticas para el cuidado infantil</b>	Persona	03- Servicios de Consejería	14 -Prevención de la Mortalidad de la Niñez y la Desnutrición Crónica	1113-0009 MSPAS
	001-001-001-Madre de niño y niña de 2 a menor a 5 años con consejería sobre prácticas para el cuidado del niño/a	Persona			

**2.132** Con este procedimiento, el PpR se integra al presupuesto público expresado en términos de estructuras presupuestarias susceptibles de asignación de recursos, evidenciando su complementariedad.

**2.133** Ahora bien, la metodología del Presupuesto por Resultados, exige establecer el costo de los subproductos que se entregan a la población con el único objetivo de realizar asignaciones presupuestarias más precisas, que permitan alcanzar las metas de los resultados finales establecidos. La entrega de los subproductos a la población se lleva a cabo en los denominados centros de atención.

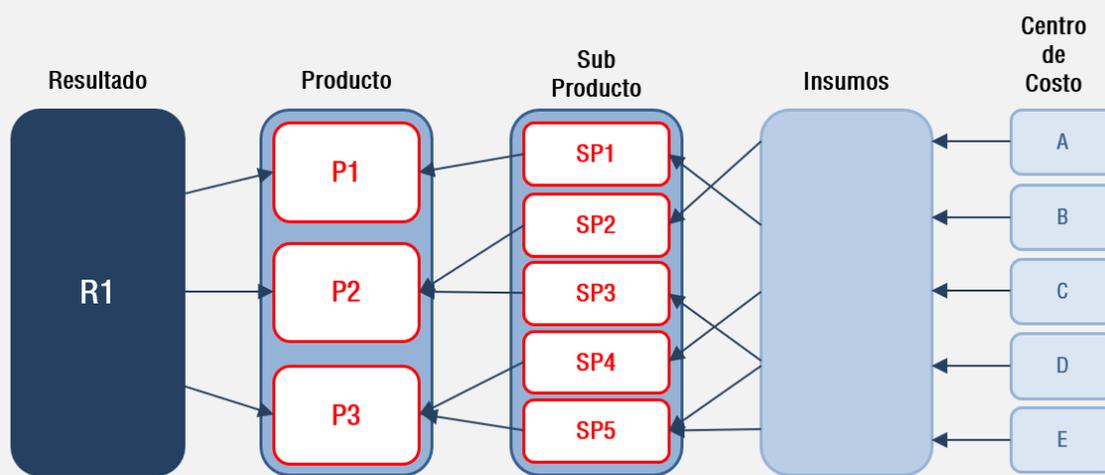
**2.134** Estos centros de atención y unidades administrativas de producción reciben el nombre de **centros de costo**. Para efectos de facilitar el proceso de provisión del servicio y la asignación de créditos presupuestarios, durante la formulación presupuestaria, deberán agruparse en **categorías de centros de costo**, que responden a la capacidad instalada del centro de atención, entre otros.

**2.135** Un ejemplo de un centro de costo y sus categorías, son los Hospitales del Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social. El centro de costo lo constituye un hospital, por ser el punto de atención donde se prestan los servicios a la persona. Según la estructura organizacional del Ministerio de Salud, los Hospitales se clasifican en: Hospital General I (en cabeceras municipales), Hospital General II (en cabeceras departamentales), Hospital General III (Servicios médicos integrados I y II), y Hospital General IV (Servicios especializados y de campos específicos); lo cual se enmarca en función de su ubicación geográfica, cobertura de población y el tipo de servicios prestados. Esto constituye la categoría del centro de costo.

**2.136** Por lo tanto, ***en la lógica del PpR, la asignación de créditos presupuestarios se basa en la cantidad de productos que la institución debe entregar al ciudadano objetivo, por medio de los distintos puntos de atención, para alcanzar los resultados finales, y no en base a cuántos recursos recibe la institución.***

**2.137** En el siguiente esquema se ejemplifica la asociación de programas sustantivos a resultados:

**ESQUEMA 21** Lógica de la programación presupuestaria por resultados



**ESQUEMA 22** Aplicación de la lógica de la programación presupuestaria por resultados Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social



**2.138** Es importante resaltar que, la definición de los centros de costos son responsabilidad de la entidad, puesto que éstas conocen la operación de sus actividades y las necesidades para su implementación y/o funcionamiento; por lo que, determinar cuántos centros de costo son necesarios para la operativización, será una tarea conjunta de las unidades de planificación y las unidades de administración financiera.

**2.139** El Ministerio de Finanzas Públicas, a través de la Dirección Técnica del Presupuesto, ha puesto a disposición de las entidades públicas en su página de internet, la “Guía del Módulo de Ejecución del PpR para Reprogramación de Subproductos”. Este documento tiene la finalidad de orientar paso a paso a los usuarios del Sistema Informático de Gestión (Siges), para que, durante el proceso de formulación presupuestaria, ingresen en forma

adecuada la información referente a los resultados estratégicos e institucionales diseñados, los productos y subproductos correspondientes, costos, entre otros aspectos.



**2.140** Es importante mencionar que, para que las responsabilidades queden claramente definidas, es necesario establecer un **convenio de gestión**, que incluya una matriz de corresponsabilidad; ésta contiene la responsabilidad institucional tanto de la autoridad, como de los funcionarios vinculados al proceso de producción y entrega de producto, metas y resultados; por lo cual, permitirá mejorar el cumplimiento de las metas de entrega de productos y los resultados preestablecidos. Finalmente, el

presupuesto público posee una estructura presupuestaria y una organizativa institucional (los responsables de tales estructuras presupuestarias), que al ser objeto de asignación de recursos se constituye en una matriz de responsabilidad presupuestaria que usualmente se aprueba por medio de un Decreto del Congreso de la República de Guatemala.

## D) ETAPA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

**2.141** En esta etapa, se describe la forma en que el seguimiento y la evaluación permite mejorar la eficiencia de las actividades planificadas a través del uso de indicadores, ya que muestran el cumplimiento de los procesos de producción y de servicio, así como el avance presupuestario físico-financiero en un corto, mediano y largo plazo, de esta manera la consecución de los resultados con base al impacto y sostenibilidad brindado a la población. Asimismo, fomenta la buena práctica de la recopilación de información en forma de lecciones aprendidas que servirán como evidencia para intervenciones futuras.

**2.142** A continuación, se describirá la formulación de los indicadores y como estos se integran en la etapa del seguimiento y evaluación.

## INDICADORES

**2.143 Los indicadores** son fundamentales, pues a través de estos se medirá o cuantificará el impacto de los resultados; asimismo, se determinará si se alcanzaron las metas planificadas, es decir que se puede:

- Cuantificar y/o cualificar el avance de los subproductos, productos y resultados.
- Verificar aspectos importantes en los insumos y/o procesos de un subproducto, producto y/o resultado.
- Establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos de un programa o resultado.
- Asegurar datos estadísticos para fundamentar la toma de decisiones, durante la fase de ejecución.

**2.144** Al momento de crear un indicador debe considerarse el costo, el tiempo y el personal que se utilizará para obtener la información que se requiere, pues necesita haber un equilibrio entre el costo-beneficio al momento de su implementación; si los indicadores creados carecen de alguna de estas características, aunque proporcionen información relevante en un mediano o largo plazo, resultarán menos atractivos como instrumentos de medición lo que ocasionará que ya no se usen más. Como se mencionó anteriormente en la etapa de diagnóstico o análisis de situación, fase 4 elaboración del modelo explicativo en su paso 5 establecer los indicadores y magnitudes, un indicador debe ser "SMART": Específico (exacto y sin ambigüedades), Mensurable (sujeto a validación independiente), Aplicable (acorde al objeto de medición), Realista o relevante (contribuye al resultado previsto dentro de los mandatos de la organización), y Preciso (alcanzable dentro de un período de tiempo definido), Anexo No. 4.

**2.145** Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos, los primeros se presentan con cálculos o cantidades perceptibles a través de las cuales se puede ponderar una variable, convirtiéndolos en elementos de medición confiables; mientras que los cualitativos, miden cualidades y se basan principalmente en opiniones y percepciones, donde las respuestas son abiertas, por lo que deben clasificarse y agruparse en rangos. En muchos casos, la información que se obtiene de los entrevistados está influenciada por opiniones de lugar o del contexto, lo que puede hacerlos subjetivos e imprecisos. Sin embargo, al emplear ambos tipos de indicadores en forma conjunta, brindan la oportunidad de obtener un dato exacto y medible, el cual además, se puede asociar con características y cualidades que permiten un mejor análisis y conclusiones de la variable, por ejemplo:

**ESQUEMA 23** *Uso de variables cualitativas para análisis cuantitativo*



Desnutrición	Clasificación		
	Leve	Moderada	Grave
Aguda	<20	20 - 29	30 - 39
Crónica	<5	5 - 9	10 - 14
Global	<10	10 - 19	20 - 29

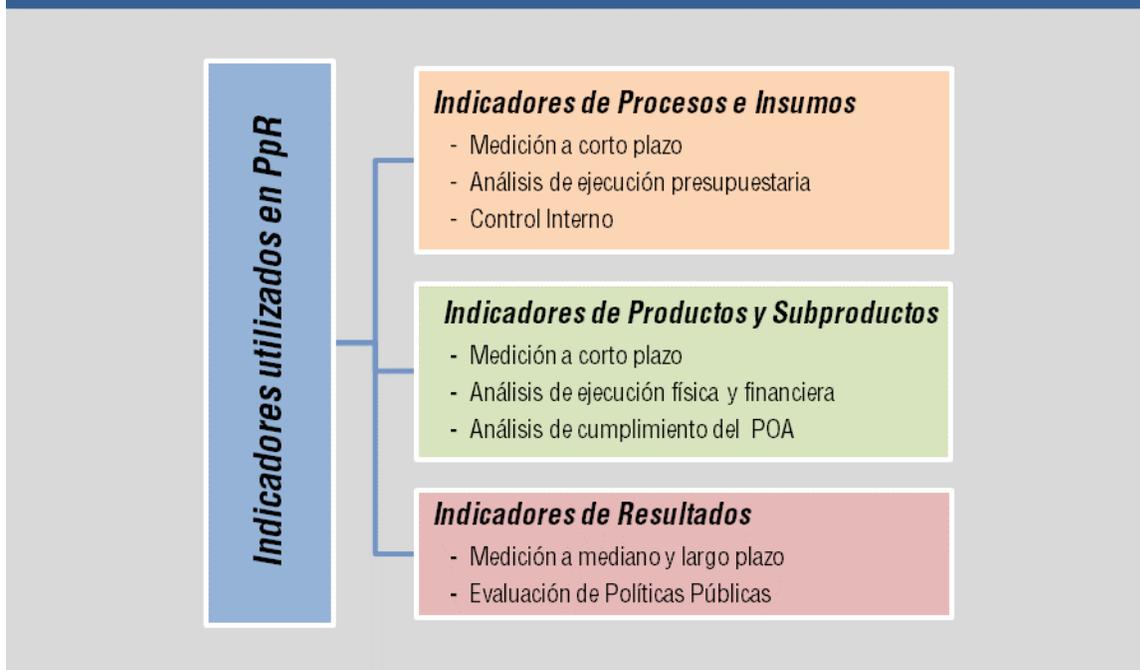
**2.146** De esta manera además de establecer el porcentaje de niños que padecen de la condición, se pueden tomar decisiones precisas que permitan crear acciones específicas para reducir los casos según su tipo, con mayor fundamento.

**2.147** Al momento de crear un indicador se deben de considerar los siguientes aspectos:

- La frecuencia con lo que se desea medir.
- Debe reflejar una medición precisa.
- Debe ser de fácil interpretación.
- Debe obtenerse a partir de la información que pueda conseguirse en forma práctica y con un costo razonable.

**2.148** Es importante resaltar que, si se considera crear una medición por ubicación geográfica, aumenta en gran medida el análisis, lo cual permite dirigir las intervenciones en donde se busca un impacto mayor en la consecución de los resultados. Sin embargo, no debe perderse de vista el criterio de practicidad del indicador, puesto que si la recopilación de la información es compleja y tardía, repercutirá en información desactualizada y poco útil; de igual forma si el costo económico de obtención es alto, no podrá hacerse con regularidad y será una fuente de información menos relevante.

### ESQUEMA 24 Tipos de indicadores utilizados en Presupuesto por Resultados



**2.149 Indicadores de insumos**, son empleados como un medio de verificación en las instituciones durante la fase de ejecución, con el fin de medir los recursos disponibles y su uso, prever desabastecimientos y medir la eficiencia en el uso de los recursos; asimismo, la medición de la calidad de estos, permitirán el cumplimiento de la entrega de los bienes y/o servicios. Su verificación y medición es constante, y generalmente se encuentra ligada a la ejecución física y financiera.

**2.150 Indicadores de procesos** se usan como un medio de control interno, con el fin de medir la eficacia con que se realizan los procesos de la institución, especialmente aquellos de transformación de insumos y la generación de bienes y/o servicios.

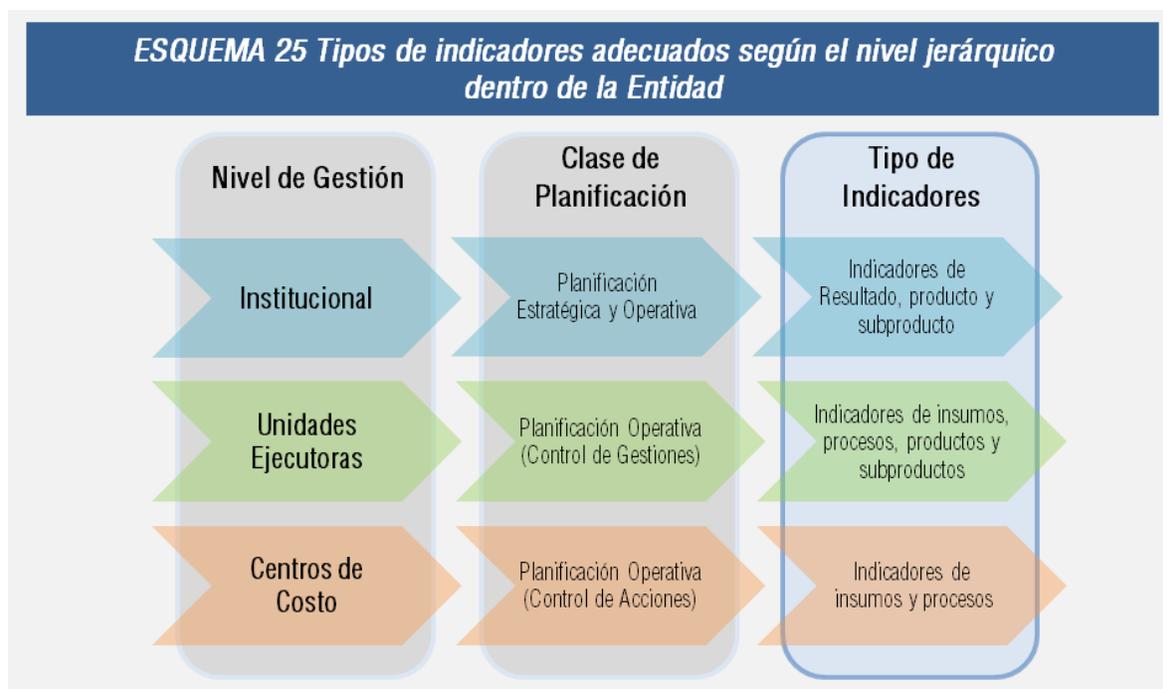
**2.151** Al igual que los indicadores de insumos, son constantemente revisados, para conocer las mediciones de tiempo, pasos y/o etapas de procedimientos, cuyo fin es garantizar estándares que permitan aumentar la eficiencia a través de implementación de rutas críticas.

**2.152 Indicadores de productos y subproductos**, son utilizados para medir el avance de las metas planteadas, se enfocan en comparar la ejecución física y/o financiera contra la planificación; con el fin de estimar si la entrega de bienes y/o servicios marcha conforme a lo programado. Así también, sirve para conocer si las intervenciones se llevan a cabo de forma correcta (a la población elegible, en el momento adecuado y cumplen con la calidad

esperada); de ésta forma se podrá determinar si la ejecución presupuestaria y las intervenciones han sido efectivas o si es necesario realizar acciones correctivas para agilizarla.

**2.153** La relevancia de estos indicadores reside en que son generalmente, de corto plazo y fáciles de relacionar con las asignaciones presupuestarias destinadas a la adquisición de insumos, la entrega de bienes y servicios, el cumplimiento de la planificación institucional y los ajustes durante la fase de ejecución; asimismo, éstos pueden utilizarse para analizar tendencias de mediano y largo plazo.

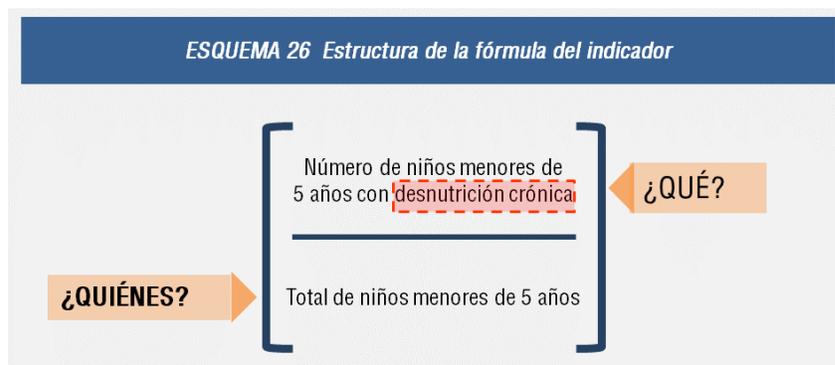
**2.154 Indicadores de resultados**, tienen como objetivo medir la efectividad de las intervenciones realizadas y el impacto que estas tienen en la población y la condición de interés; para el seguimiento, la medición es a corto plazo, en períodos menores a un año; mientras que para la evaluación debe ser en el mediano y largo plazo, puesto que el propósito es establecer el impacto de los bienes y/o servicios entregados, a través de la incidencia en forma directa o indirecta en los cambios que puedan ser perceptibles.



**2.155** El esquema anterior muestra los diferentes niveles de gestión, la clase de planificación y los indicadores que se desarrollan dentro de cada nivel; cabe indicar que la información de los resultados de los indicadores iniciará de la gestión de costos, la cual pasará a la unidad ejecutora que corresponde para ascender a nivel institucional, ya que es

en éste último nivel donde se evaluarán las gestiones individuales y a nivel institucional para la toma de decisiones.

**2.156** A continuación, se presenta un esquema que muestra el indicador diseñado para el resultado: “Para 2024, se ha disminuido la prevalencia de la desnutrición crónica en niñas y niños menores de cinco años en 13.23 puntos porcentuales (de 46.5% en 2015 a 33.27 en 2024)”;



el “Porcentaje de niños menores de 5 años con desnutrición crónica”.

**2.157** Según se muestra en el esquema anterior, el “Qué” (condición de interés / problema priorizado) siempre

constituirá el numerador de la fórmula, mientras que el “Quiénes” será el denominador, en el caso de que el indicador mida directamente una acción. En otros casos pueden ser indicadores directos o indirectos, relacionados con la problemática o condición de interés.

**2.158** Un punto de referencia bien seleccionado es clave para la evaluación de la gestión pública y la toma de decisiones. Dentro de este contexto, tal como lo muestra el esquema que se presenta a continuación, la eficacia de la gestión pública se evalúa a partir de la medición del problema priorizado o la condición de interés que se pretende cambiar, antes de la implementación de un programa o acción. El cálculo de la línea base de indicadores brinda ese punto de partida y se define en función de los propósitos de la evaluación.



**2.159** El uso de una línea base es decisivo para determinar los cambios que surgen durante un período de tiempo, es decir que, para medir el comportamiento de una variable, se requiere un dato de comparación de un tiempo previo que muestre de donde partió la variable antes de que iniciara la entrega de bienes o servicios, o bien el estado de dicha variable en cierta etapa de la implementación. Los datos de

referencia deben ir acompañados del año en que se obtuvieron y en el caso de que se utilicen datos de fuentes secundarias, éstas deben consignarse claramente para consultas posteriores; así mismo, debe dejarse constancia de los procedimientos para la obtención de datos, en especial si es a través de cálculos matemáticos.

### ESQUEMA 28 Estructura de la fórmula del indicador utilizando línea base

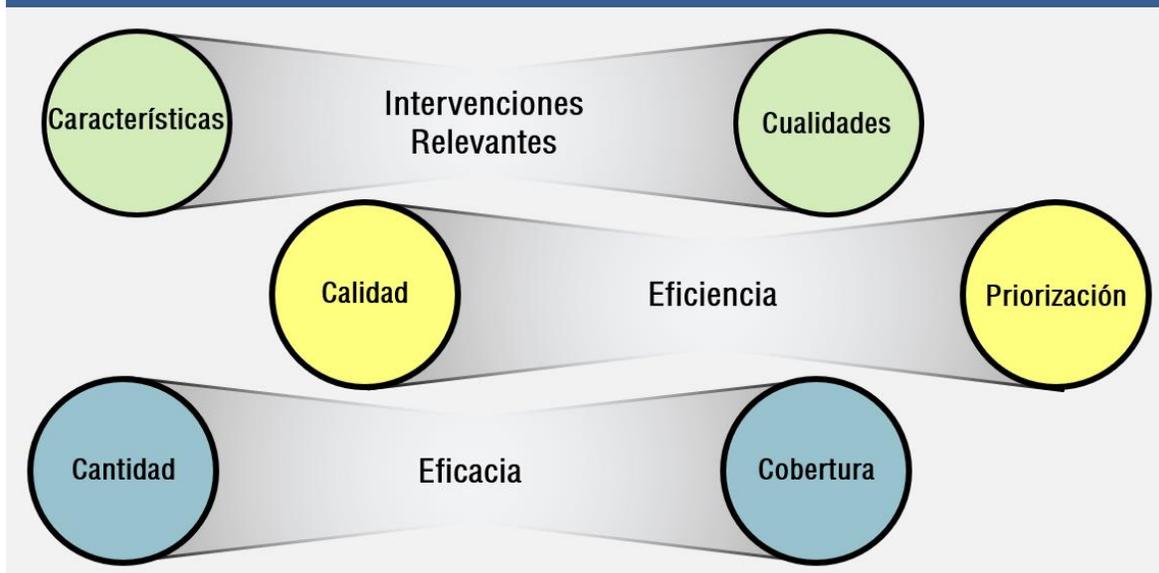
$$\left[ \frac{\text{Número de niños menores de 60 meses con desnutrición crónica período actual}}{\text{Número de niños menores de 60 meses con desnutrición crónica (línea base)}} \right]$$

## SEGUIMIENTO

**2.160** El *seguimiento*, es un proceso continuo de medición de avances de las metas programadas durante el proceso de ejecución de los programas. Su propósito es mejorar la toma de decisiones gerenciales reduciendo la incertidumbre y aumentando las evidencias; en consecuencia, mejora la gestión institucional haciéndola más eficiente y eficaz, ya que permite analizar los cambios realizados durante los procesos en ejecución en relación con la planificación y enfocarse tanto en los procesos sustantivos como en los logísticos.

**2.161** El seguimiento constituye un proceso de revisión interna de forma continua, con la finalidad de realizar ajustes en la planificación, programación y para adoptar medidas cuando (i) la ejecución de metas no sea acorde a la planificación, (ii) la entrega de los bienes y/o servicios no sea oportuna por factores internos y/o externos, y (iii) cuando cambie el modelo servicio o el perfil del beneficiario se actualice por evidencias encontradas, etc. Asimismo, es una de las principales fuentes de información para la etapa de evaluación, aunque su enfoque principal es la medición de los avances, ya que ofrece datos respecto a la eficiencia y eficacia con que se desarrolló la ejecución; así también, información cualitativa, como detalles de las intervenciones, en especial de aquellas que se consideran más relevantes.

### ESQUEMA 29 Enfoques del Seguimiento



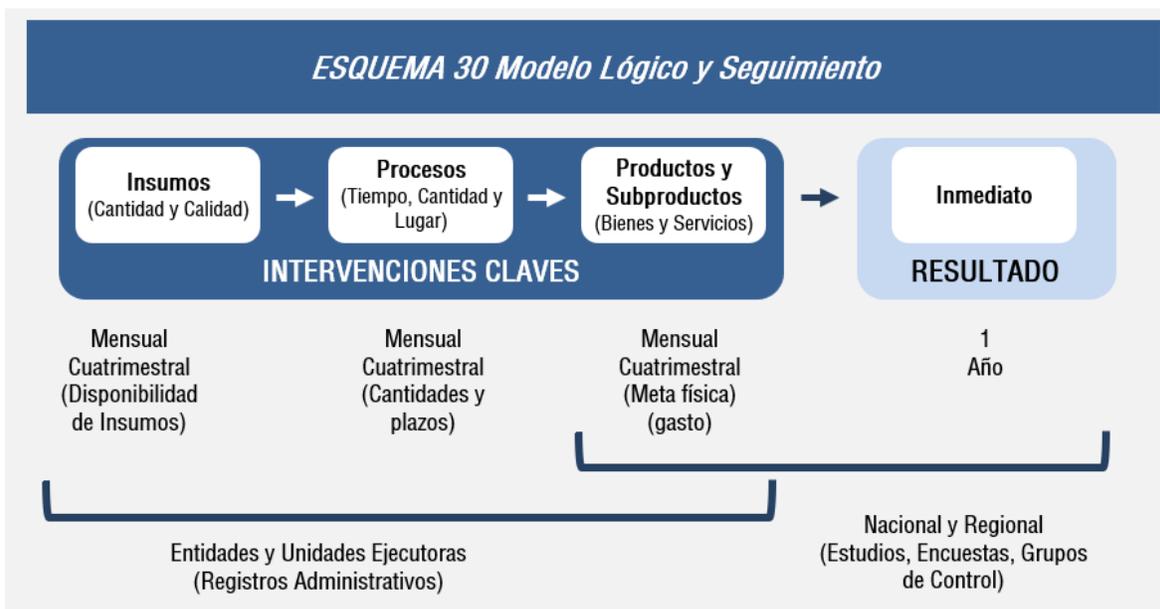
**2.162** El seguimiento debe realizarse a distintos niveles, primero en las áreas sustantivas, en donde se realiza la entrega de bienes y/o servicios directamente a los beneficiarios; seguido de otros aspectos del modelo operativo, como los procesos logísticos, la capacidad institucional instalada, la selección y características de los beneficiarios, la continuidad y periodicidad de entrega, y los insumos utilizados, etc.

**2.163** Por otro lado, el área administrativa institucional debe enfocar sus esfuerzos, principalmente, en el seguimiento de las intervenciones de los bienes y/o servicios que se entregan, la recopilación y análisis sistemático de información en forma general y de los indicadores diseñados para las intervenciones; todo esto con el fin de determinar el progreso y cumplimiento de los objetivos institucionales propuestos conforme a lo planificado, así como los recursos que se han asignado; asimismo, de generar una toma de decisiones oportuna que garantice la consecución de los resultados.

**2.164** Al tratarse de un proceso de verificación constante, busca que la ejecución sea lo más próxima a lo planificado, el seguimiento tendrá un alcance de corto tiempo (no mayor a un año) dicho de otra manera su alcance se limita al análisis de insumos, procesos, subproductos, productos y si es pertinente hasta los resultados inmediatos.

**2.165** El esquema siguiente presenta el **seguimiento** vinculado al modelo lógico, en el cual, la selección de variables, la formulación de los indicadores e instrumentos de medición se definen para cada elemento según sea el caso, que va desde los insumos hasta el resultado

inmediato y muestra un proceso dinámico y continuo dentro de la gestión institucional que implica recolectar, procesar y analizar información y datos relacionados con los distintos indicadores de productos y/o resultados que se tienen.

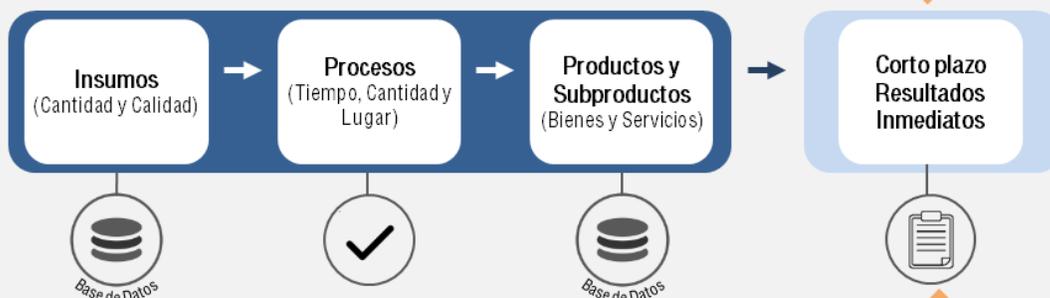


**2.166** Parte fundamental para el seguimiento es el fortalecimiento constante, no solo para transparentar los procesos productivos, sino como la base principal para generar evidencias y estadísticas, que sustentan la toma de decisiones y la generación de lecciones aprendidas como antecedentes para la implementación y desarrollo de futuras intervenciones. Cada uno de los procesos de la Gestión por Resultados representan instrumentos de relevancia, ya que por medio de ellos se logran los cambios deseados en las condiciones de vida de la población. En este sentido, en el seguimiento se verifica el alcance o avance de los objetivos y resultados trazados; es por ello que los indicadores son fundamentales.

**2.167** En los siguientes esquemas, se presentan las distintas variables e indicadores utilizados para la medición en los distintos niveles del modelo lógico, con la finalidad de dar seguimiento al alcance de los diversos resultados. De izquierda a derecha, las líneas blancas miden la efectividad de los procesos productivos, la línea azul conecta el producto con el resultado, lo que permite medir la eficacia de la intervención.

### ESQUEMA 31 Seguimiento desde el punto de vista de los Resultados

**Resultado Inmediato:** Para el 20XX, se incrementó en xx% la proporción de madres que adoptan la práctica de lavado de manos, monitoreo de crecimiento y alimentación.



**Variable de estudio:** Madres de niños menores de 5 años con conocimientos sobre la práctica adecuada de lavado de manos, control de crecimiento y alimentación complementaria.

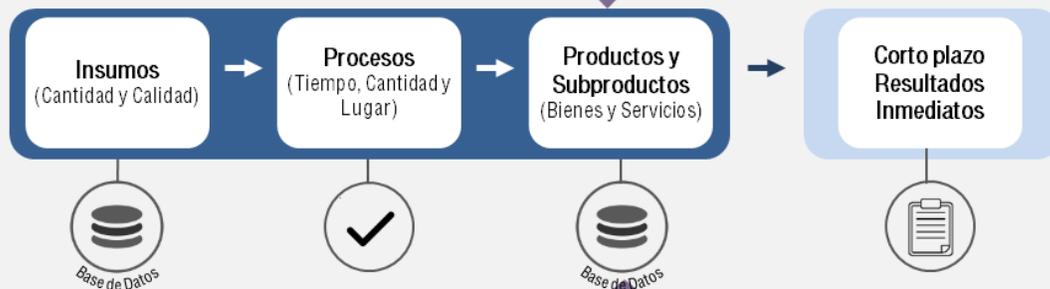
**Indicador:**

- % madres con niños menores de 5 años con práctica adecuada de lavado de manos.
- % madres con niños menores de 5 años con práctica de alimentación complementaria.
- % de madres que llevan a control de crecimiento a sus niños menores de 5 años.

### ESQUEMA 32 Seguimiento desde el punto de vista de la producción

**Producto:** Madre de niño y niña menor de 5 años, que recibe consejería sobre prácticas para el cuidado infantil.

**Subproducto:** Madre de niño y niña de 2 a menor de 5 años, con consejería sobre prácticas para el cuidado del niño/a (lavado de manos, monitoreo de crecimiento y alimentación complementaria).



**Variable de estudio:** Madres de niños menores de 5 años capacitadas sobre la práctica adecuada de lavado de manos, control de crecimiento y alimentación complementaria.

**Indicador:**

- Número de madres con niños menores de 5 años capacitadas sobre la práctica adecuada de lavado de manos, alimentación complementaria.
- Número de niños menores de 5 años con control de crecimiento.

**ESQUEMA 33 Seguimiento desde el punto de vista de los procesos institucionales**

Proceso: Capacitaciones a madres con niños menores de 5 años.



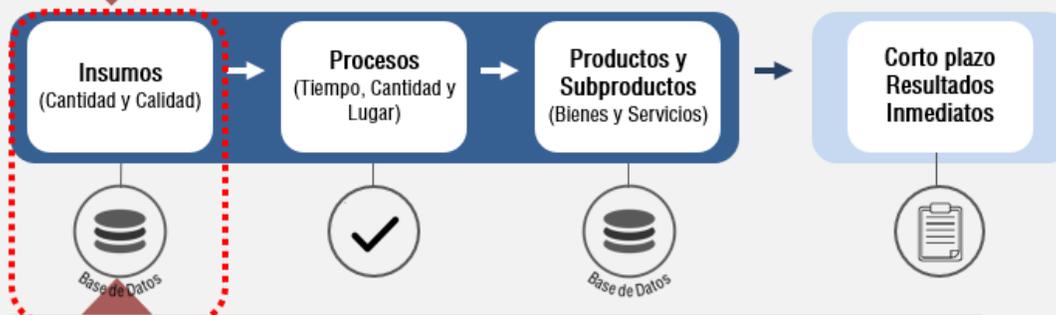
**Variable de estudio:** Municipios, fechas, cantidad de personas, lugares, horarios y temas que se imparten en las capacitaciones a Madres de niños menores de 5 años y alimentación complementaria.

**Indicador:**

% de municipios donde se brindan charlas informativas a madres de niños menores de 5 años.  
Número de madres de niños menores de 5 años que reciben charlas informativas.

**ESQUEMA 34 Seguimiento desde el punto de vista de los insumos**

**Insumos Críticos:** Servicios técnicos y profesionales para la aplicación de dosis de desparasitación, útiles de oficina, materiales y suministros.



**Variable de estudio:** Recurso humano disponible, material y equipo para la aplicación de la dosis de desparasitación.

**Indicador:**

Número de niños y niñas de 1 a 5 años, atendidos con dosis de desparasitante.

**2.168** Dentro de estos diferentes niveles de seguimiento, cabe destacar el aplicado directamente al tema de insumos por su relevancia, ya que un desabastecimiento en las intervenciones priorizadas podría conllevar a no entregarse el bien y/o servicio, como en el caso de vacunas o medicamentos; en este sentido, debe considerarse: un control presupuestario y financiero, un control de inventarios y logística de abastecimientos a los centros de costo.

**2.169** Es importante resaltar, que el seguimiento también implica el uso de variables claves que deberán analizarse periódicamente de las cuales se obtendrá información cualitativa, como se puede apreciar en el seguimiento desde el punto de vista de los procesos; sin embargo, dicha información es imprescindible para generar conclusiones y lecciones aprendidas, ya que al ser mejor documentadas, forman la base de estudios que permiten abordar la problemática con evidencias propias de la gestión y crear intervenciones con mayor efectividad en el futuro.

**2.170** Por lo antes descrito, el seguimiento debe realizarse en forma metódica y no de forma improvisada. Bajo este contexto, debe elaborarse “un plan de seguimiento”, el cual permitirá a las áreas responsables, determinar las fechas idóneas para realizar el levantado de datos reales y certeros, lo cual facilitará, contar con el fundamento del porqué de los resultados obtenidos en los avances, documentando no solo los logros alcanzados, sino también la detección de problemas y oportunidades de mejora.

**2.171** Como en otros procesos de la GpR, es necesario realizar un plan de seguimiento con el propósito de plasmar la información importante para llevar a cabo dicho proceso.

### El Plan de Seguimiento ayudará a:

- Planificar la recolección de información en forma sistemática durante la fase de ejecución.
- Documentar los principales hallazgos, es decir todo aquello que se considere relevante durante la fase de ejecución para generación de nuevas evidencias y lecciones aprendidas que permitan fortalecer el sistema de seguimiento institucional.
- Garantizar la recopilación periódica de información relevante en el momento correcto con el fin de fundamentar los datos de los indicadores y su medición.

2.172 Al establecer el plan de seguimiento es importante responder al **Qué** se le dará seguimiento y los componentes de este, **Cuál** será el propósito específico de cada pregunta que se incluya y a qué variables, **Cuándo** se deben realizar las mediciones y obtener la información y **Cómo** deberá procederse, por ejemplo:

¿A qué preguntas puede darse respuesta en cada fase del seguimiento?			
PLAN Y DELIMITACIÓN DEL SEGUIMIENTO	INSTRUMENTO	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS
¿Cuándo va a realizarse el seguimiento?	¿Qué variables son cualitativas y cuantitativas?	¿Cuáles variables son determinantes?	¿Cuáles fueron los hallazgos?
¿Cómo va a realizarse el seguimiento?	¿Qué variables son independientes y cuáles dependientes?	¿Cómo incide cada variable?	¿Qué las causó?
¿A cuáles variables se les va a dar seguimiento?	¿Qué variables son objeto del seguimiento?	¿Existe relación de causa y efecto entre las variables?	¿Cómo puede mejorarse y cuándo?
¿Dónde va a realizarse el seguimiento?	¿Qué preguntas deben formularse para responder a las variables seleccionadas?		
¿Qué segmento de la población debe ser sujeta al seguimiento?			

## EVALUACIÓN

**2.173** La *evaluación* es un proceso que se lleva a cabo al finalizar un ejercicio fiscal o al culminar la temporalidad de un resultado y su producción (productos y subproductos). Consiste en verificar si las intervenciones contribuyeron efectivamente al logro de los resultados previstos, la medición del impacto en la persona y su entorno, además permite medir las brechas en el cumplimiento de los resultados planteados, la eficiencia de la implementación, su efectividad y sostenibilidad.

**2.174** Aunque puede parecer que hablar de seguimiento y evaluación es lo mismo, por la similitud de procedimientos y que en ambos casos se busca medir, cuantificar o calificar aspectos como la eficacia y eficiencia, el seguimiento tiene como fin primordial determinar si una intervención se desarrolla acorde a la planificación; proceso que solo puede llevarse a cabo durante la fase de ejecución, lo que permite hacer ajustes en dicho en el mismo, permitiendo alcanzar los objetivos de corto plazo antes de finalizar el período, mientras que la evaluación es un procedimiento que puede realizarse solamente con ejercicios fiscales concluidos, cuyo fin no se limita a determinar la efectividad de la planificación, más bien busca medir y/o cuantificar la contribución de las intervenciones y su impacto en el cambio positivo de la condición de interés.

**2.175** Al realizar una evaluación, pueden utilizarse métodos aplicados a la investigación cuantitativa y cualitativa para contar con mediciones de impacto, basados en la recopilación de información acerca de la evolución de las condiciones previas a la implementación de una política y/o un programa, y la condición final al término del período establecido. En este sentido, la evaluación conlleva, no solo la medición del alcance de los resultados, sino también, apoya a la toma de decisiones basada en evidencias que permite aumentar el conocimiento de los diferentes aspectos de las intervenciones como la incidencia, proceso que posibilita mejoras, o reemplazo por otras de ser necesario; así como propicia la rendición de cuentas.

**2.176** Asimismo, a través de las conclusiones de la evaluación, se puede crear espacios de reflexión en múltiples niveles dentro de las entidades, sobre las intervenciones que se realizan, a quienes y como se entregan; de forma que, busque calificar y consensuar aquellos elementos que deben ser mejorados, modificados o suprimidos en la red de producción del programa evaluado. En este sentido, la evaluación es un instrumento para la generación de cambios en las instituciones, adicionalmente la información que se obtiene de dicho proceso, puede utilizarse como complemento estadístico para evidenciar los logros y brechas en metas de las prioridades establecidas, lo cual permitirá ajustar o crear otras con mayor prospectiva hacia el futuro.

**2.177** Aunque la evaluación abarca todos los elementos de la gestión, desde insumos hasta el resultado final, sus esfuerzos se centran en medir y calificar temporalidades mayores a un año, puesto que de esta forma se pueden percibir los efectos que tienen las intervenciones en la población objetivo.

Es decir, que la medición de programas y/o resultados se evalúan principalmente en dos puntos:

<b>Evaluación de Resultados Intermedios</b>	Pretende examinar la efectividad de las intervenciones y la calidad de su gestión (provisto por el seguimiento), con mayor importancia en conocer como inciden en la condición que quiere cambiarse y/o en la población, previo a alcanzar los resultados finales. Esto con el fin de hacer cambios en el modelo operativo, forma de entrega y de otros aspectos en las intervenciones que permita la consecución de los resultados esperados al final del período.
<b>Evaluación de Resultados Finales</b>	Determina el alcance de un programa en un período mayor a 3 años o al momento específico de su conclusión en base a la temporalidad del resultado; esto con el fin de medir el impacto real que se obtuvo en la población de forma permanente al haber ejecutado las intervenciones planificadas; por lo que las recomendaciones del estudio, son útiles para nuevas intervenciones o nuevos programas y/o resultados.

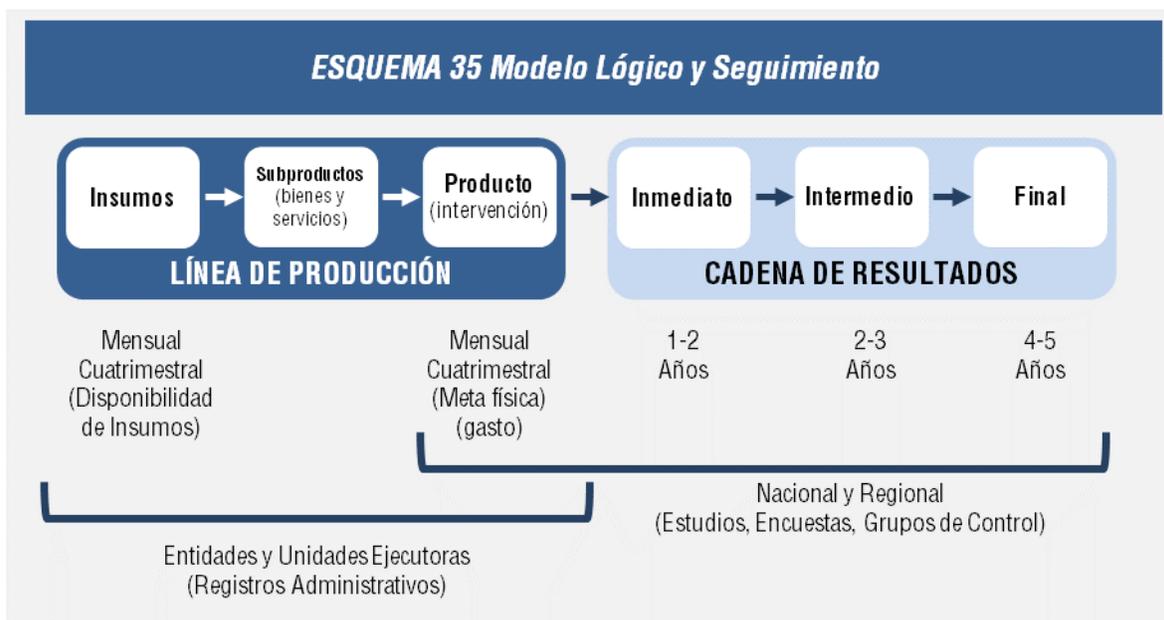
**2.178** Es importante indicar que las actividades que comprenden el proceso de evaluación no deben realizarse de forma aislada, puesto que cada fase se complementa de otra; lo cual permite un aprendizaje dinámico, que de otra manera tendría como consecuencia la pérdida de detalles valiosos en la información y en la secuencia del seguimiento y la evaluación, lo que da lugar a que las conclusiones no guarden relación directa con los instrumentos utilizados, o que estas muestren detalles muy superfluos sobre las variables.

## En resumen:

- La evaluación se realiza en un tiempo determinado.
- Utiliza todas las fuentes de información y tipo de datos a su disposición.
- Generalmente la realizan consultores externos, pues con ello se disminuye el riesgo de parcialidad en sus resultados.
- Proporciona información detallada sobre el cómo y el por qué de las variables evaluadas.
- A diferencia del seguimiento cuyo fin es indicar si una intervención se desarrolla de acorde a la planificación; la evaluación, tiene por objeto no analizar el desempeño respecto a lo planificado al final del período específico, sino, entre otros aspectos, determinar si la o las intervenciones han generado el efecto deseado en la población.
- Genera lecciones que originan conocimiento que puede aplicarse en el futuro.

**2.179** Los aspectos más importantes que deben considerarse al realizar una evaluación son los siguientes:

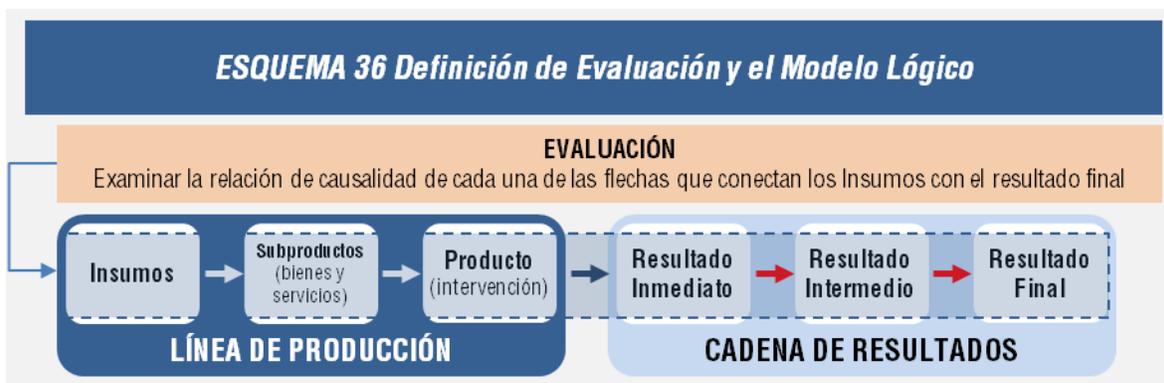
- Los indicadores a seleccionar deben ser parte de la línea que conecta el insumo con el resultado final, representados en el diagrama de un modelo lógico, como se muestra en el esquema 35.
- La información, el enfoque y el criterio de priorización utilizados para diseñar el programa y elaborar su modelo lógico, deben mantenerse al momento de llevar a cabo el proceso de seguimiento y/o evaluación.
- Se debe establecer factores con fundamento para identificar “qué evaluar” y en “qué momento” aplicar la evaluación.
- La evaluación no puede practicarse en todos los programas al mismo tiempo, se debe priorizar en la cadena de resultados cuales son más relevantes, y al interior de cada uno, donde se pueden aplicar diferentes criterios, y determinar el momento más adecuado para realizar la evaluación.



**2.180** En el marco de la GpR, la evaluación debe orientarse específicamente a la revisión analítica de cada eslabón de la secuencia de causalidad de las estrategias. El propósito es generar información que demuestre sí:

- Los procesos están propiciando la provisión adecuada de los productos (intervenciones).
- Los productos (intervenciones) están generando los efectos deseados sobre la población.
- La estrategia de causalidad es consistente en el proceso de generación del resultado final.

**2.181** Ahora bien, la evaluación tiene por objeto analizar la fuerza de las flechas que conectan las cajas del diagrama del modelo lógico. En el esquema siguiente, se presenta de manera simple la definición de evaluación, y se resaltan las flechas, diferenciándolas en tres colores, cuyo significado se explica a continuación.

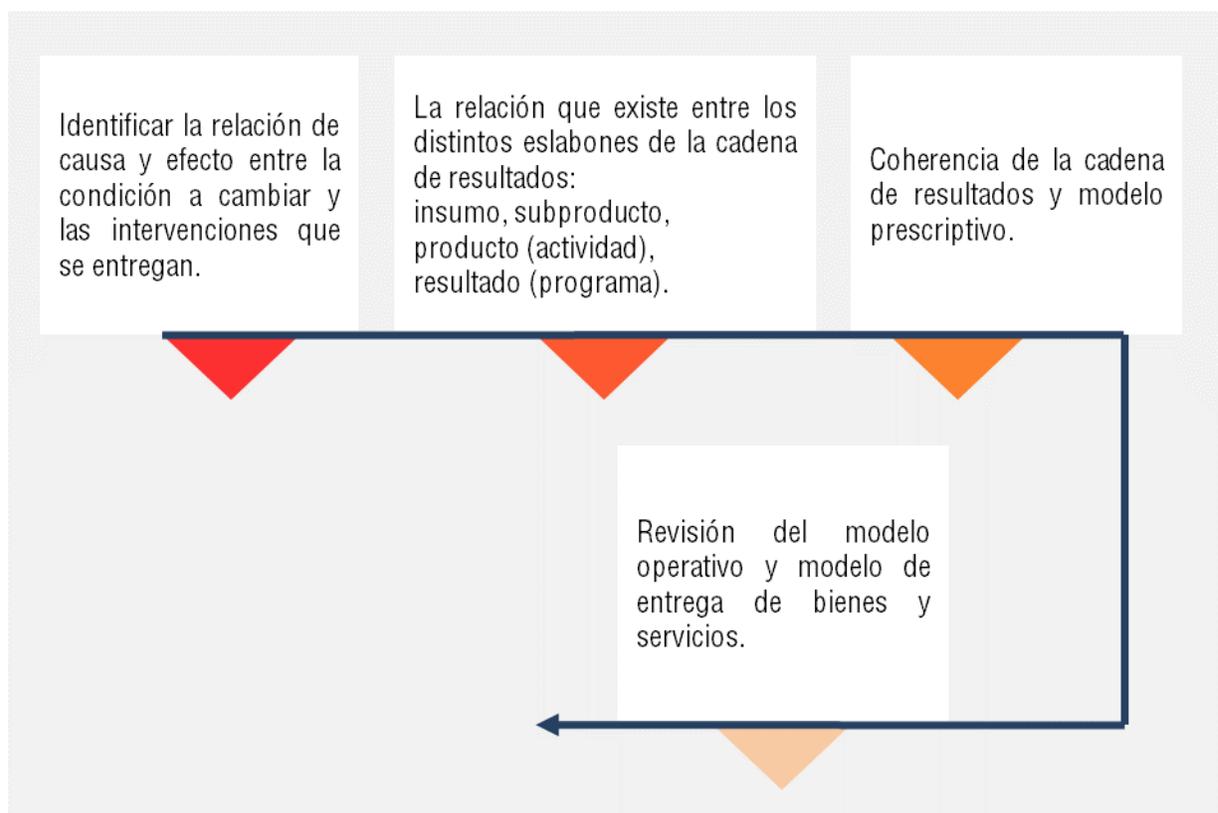


- La flecha azul, conecta al producto con el resultado de un programa. La fuerza de esta flecha mide la eficacia y la efectividad de las intervenciones del programa.
- Las flechas rojas conectan las cadenas de resultados, estas tienen su origen en modelos explicativos. En la medida que la fuerza de estas flechas sea mayor, se espera que las intervenciones sean más efectivas para alcanzar el resultado final.

Es decir, la efectividad de un programa no solamente depende de la eficacia de las intervenciones implementadas sino también de la estrategia seleccionada, y es por ello que es útil hacer una evaluación del diseño de la estrategia en la etapa de planificación del programa.

- Las flechas grises que conectan insumos, actividades (acciones) y productos (intervenciones), están vinculadas con la eficiencia en la implementación de las intervenciones y son muy sensibles al contexto organizacional.

**2.182** En este sentido, la evaluación se desarrollará por medio de análisis de información cuantitativa y cualitativa, recolectada de las distintas etapas de uno o más ejercicios fiscales, a través de orientaciones o directrices como las siguientes:



Bajo este contexto, para realizar una evaluación se deben considerar tres escenarios:

**2.183** El primer escenario estima el **diseño del programa y sus productos (intervenciones)**, donde los esfuerzos pueden concentrarse en el análisis lógico y coherente de los productos y los insumos utilizados; así como, la reciprocidad que guarda con la meta de los resultados a corto, mediano y largo plazo, los fines que persigue el programa y los planes institucionales.

**2.184** El segundo escenario comprende el logro de la **gestión y el desempeño del programa y/o resultado**, mediante una medición de la eficiencia del actuar institucional, la verificación del uso adecuado de los recursos y el análisis de los objetivos alcanzados, comparados con los planificados dentro del período establecido.

**2.185** Por último, el tercer escenario será a través de una evaluación de **percepción e impacto**, en donde se realiza una relación directa entre las necesidades de la población y los cambios generados a través de los efectos del programa y la producción contenida en él, lo que permite realizar mejoras sustanciales en la producción, un cambio o eliminación completo en el diseño de la misma, esto propiciará el perfeccionamiento de los bienes y servicios entregados.

### ESQUEMA 37 Escenarios para el desarrollo de la evaluación institucional



#### Etapas de la Evaluación

**2.186** Como se mencionó anteriormente, el seguimiento debe ser continuo, mientras que la evaluación es eventual y ésta se centra en un programa o en una cadena de producción determinada; en este sentido, la planificación para realizar una evaluación se diseña exclusivamente para el programa seleccionado y se debe de aplicar una serie de etapas.

**2.187 Etapa de planificación**, en la cual busca dar respuestas al **cuándo y dónde**, por lo que se debe desarrollar un plan, que permita posteriormente agregarle información más precisa que delimite claramente la evaluación; con esta información se podrá responder al **qué y cómo**. Esta etapa es sumamente importante, puesto que es complejo desarrollar una evaluación que abarque todos los programas de una entidad, debido a limitaciones económicas, logísticas, de personal, etc; es importante resaltar que, en el caso que el programa tenga una gran cantidad de productos (intervenciones), puede ser necesario delimitar el alcance del proceso solo a ciertos productos y subproductos.

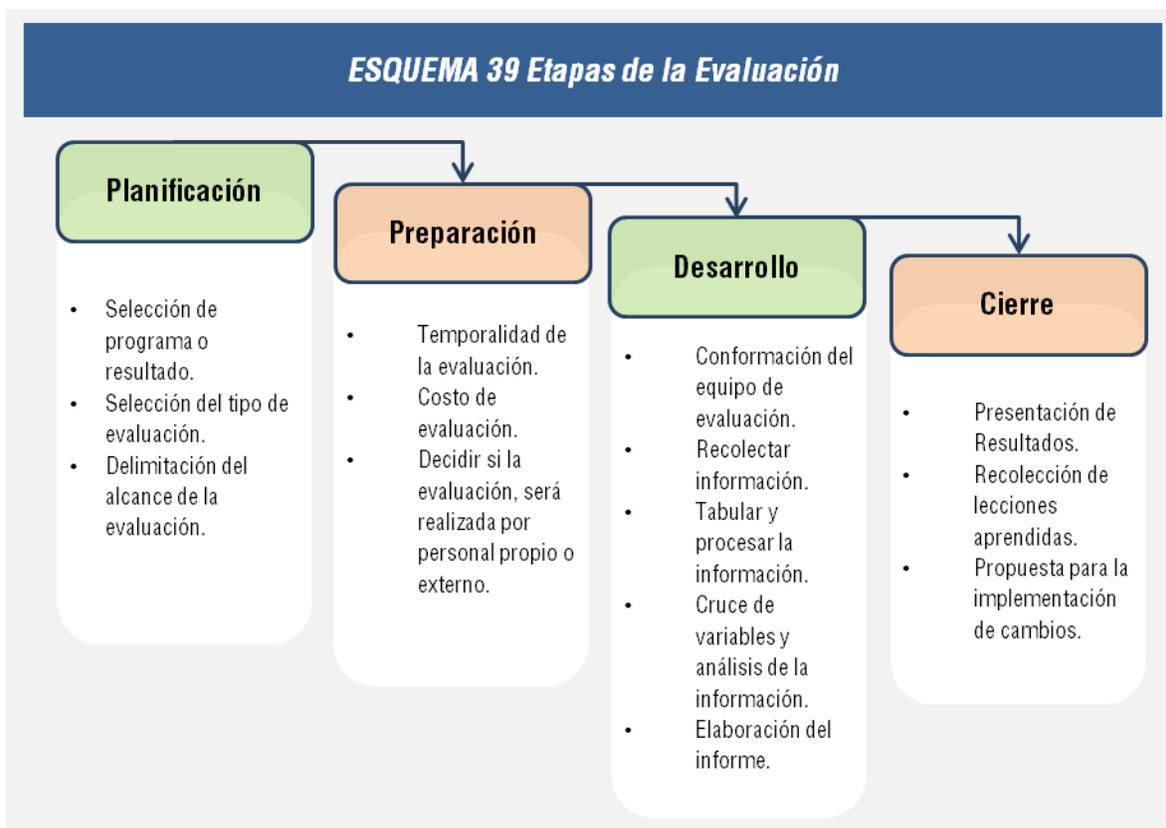
**ESQUEMA 38 Consideraciones para la etapa de Planificación de la Evaluación**



**2.188** Continúa con la **etapa de la preparación**, en donde se materializan aquellos elementos necesarios para dar inicio a la evaluación, como la temporalidad que llevará el desarrollo del proceso, la determinación de su costo y principalmente establecer si se hará por medio de consultores externos (en donde se considera elaborar convocatorias y/o términos de referencia), o será con personal de la institución que se dedique específicamente a realizar dichos análisis.

**2.189** Posteriormente se da la **etapa de desarrollo**, que consiste en conformar el equipo de personas idóneas para realizar la evaluación, recolectar, procesar, analizar la información y elaboración del informe.

**2.190** Finalmente, la **etapa de cierre**, en donde se presenta el informe final con los hallazgos y conclusiones de la evaluación. A través de estas conclusiones, pueden identificarse oportunidades de mejora, modificaciones en los productos (intervenciones), implementación de nuevos o supresión de aquellos que no son efectivos o resultan poco prácticos; así mismo, se determina una serie de lecciones aprendidas que permitirán desarrollar una mejor planificación y con ello una ejecución mucho más ajustada a los objetivos propuestos para la consecución de los resultados trazados.



**2.191** Bajo este contexto, puede concluirse, el fin primordial de la evaluación no consiste solamente en la medición de resultados, sino en utilizar la información obtenida para la generación de conocimiento, a través de lecciones aprendidas debidamente documentadas y la generación de mejoras en los productos (intervenciones).



**Los 4 elementos del resultado son:**

1. ¿El Qué?
2. ¿En Quiénes?
3. ¿Cuál es el Cambio?
4. ¿En qué Tiempo y Magnitud?

### 3. INSTRUMENTOS DE VINCULACIÓN DE PLANIFICACIÓN Y PROGRAMACIÓN

3.1 Para articular la GpR a la planificación y presupuesto institucional, es importante recordar lo planteado al inicio de la guía, en relación con los instrumentos que se utilizan en los diferentes niveles de planificación, como se muestra en el esquema siguiente:



**3.2** El esquema muestra los instrumentos que resultan en cada ámbito de planificación (macro, interinstitucional e institucional); así como, los principales elementos de contenido vinculados a la GpR. Las flechas azules ilustran los aportes de un ámbito hacia otro, y las flechas naranjas ponen en evidencia cómo la retroalimentación va desde lo operativo hacia lo estratégico. Esto último como resultado del seguimiento y evaluación que permitirán en función de la magnitud de los logros, hacer ajustes en metas, productos, etc.

**3.3** En el ámbito de planificación y presupuesto institucional los instrumentos vinculados a la GpR son: i) El Plan Estratégico Institucional -PEI-; ii) el Plan Operativo Multianual -POM- y el Presupuesto Multianual; y iii) el Plan Operativo Anual -POA- y el Presupuesto Anual. A continuación, se incluye una síntesis de cada instrumento.

### A) Plan Estratégico Institucional (PEI)

**3.4 Plan Estratégico Institucional (PEI):** el PEI tiene una temporalidad no menor a 5 años, es un instrumento articulador del aporte estratégico institucional al marco estratégico nacional y las prioridades de país. Establece los cursos de acción -estrategias- para contribuir al alcance de los resultados de desarrollo priorizados a nivel nacional y sectorial, y contiene las respuestas a las preguntas planteadas en el proceso estratégico; su contenido debe cumplir con lo estipulado en las guías metodológicas emitidas para el efecto por la Secretaría de Planificación y Programación de la Presidencia.

### B) Plan Operativo Multianual (POM)

**3.5 El Plan Operativo Multianual (POM):** es un instrumento de planificación que sirve como orientador para el quehacer institucional en un período de cinco años. Este instrumento de gestión funciona como el eslabón que permite vincular el Plan Estratégico Institucional -PEI- con el Plan Operativo Anual -POA- de la Institución, dado que en él se materializan los resultados estratégicos e institucionales.

**3.6** En síntesis, el POM presenta las metas de resultados esperados en función de la producción en el mediano plazo. Esta producción se calcula con base a necesidades, capacidad de producción y entrega, estimaciones presupuestarias y de ejecución de proyectos, de acuerdo a la elaboración de escenarios.

**3.7** El POM es de carácter indicativo, dado que mediante este instrumento se establece la producción de mediano plazo; además, funciona como marco referencial del Plan Operativo Anual para el cumplimiento de los resultados estratégicos e institucionales.

**3.8** Como mínimo, este documento debe contener:

- Los resultados estratégicos e institucionales traducidos a programas presupuestarios ya definidos o potenciales.
- La descripción de los productos y subproductos definidos o potenciales.
- El análisis de la cadena de producción institucional.
- El costeo de los bienes y servicios que la institución ofrece a la población.
- Articulación de los Planes Operativos Institucionales de los años respectivos con el Presupuesto Multianual, lo cual facilita una programación de los resultados a nivel plurianual en términos realistas.

**3.9** La elaboración del POM se constituye en 5 pasos elementales:

- Validación del marco estratégico y resultados a lograr.
- Identificación de productos, (bienes y servicios) y metas requeridas para la consecución de los resultados.
- Estimación de costos, programación presupuestaria de bienes y servicios a entregar dentro del marco de gasto de mediano plazo.
- Identificar la red de producción de los bienes y servicios terminales.
- Diseñar el sistema de seguimiento a nivel de producto, resultado y efecto.

**3.10** El Sistema de Seguimiento a nivel del POM, se construye con un número limitado de indicadores que se focalizan en la parte media de la cadena causal, cubriendo la medición de los productos, los resultados, efectos e impacto.

## C) Presupuesto Multianual

**3.11** El presupuesto multianual es un ejercicio de estimación de ingresos y de programación del gasto público que permite establecer las necesidades presupuestarias de mediano plazo que propician la provisión oportuna de productos estratégicos de calidad y el logro de resultados preestablecidos en favor de la población. Comprende estimaciones para cinco años y es el marco de referencia para la presupuestación programática por resultados.

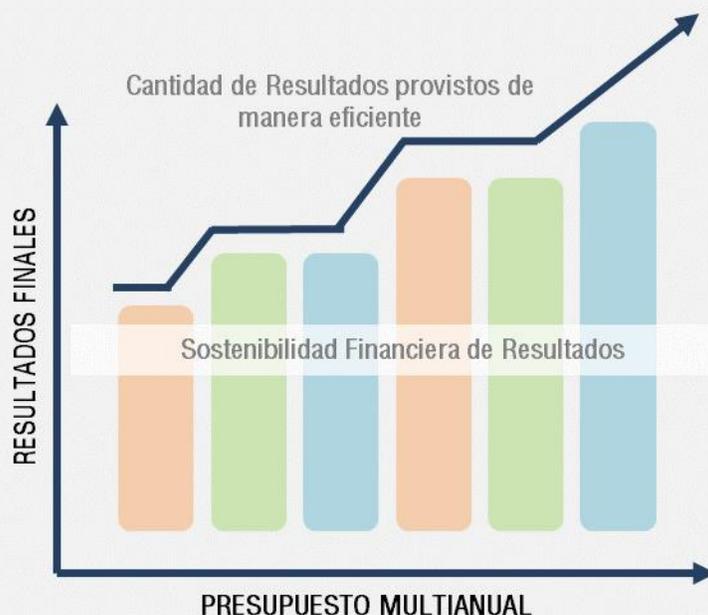
**3.12** La adopción del marco de programación presupuestaria multianual supone un cambio metodológico, en el cual el presupuesto anual se programa, fórmula y ejecuta en un contexto de resultados, metas, indicadores, estimaciones y proyecciones de mediano plazo.

**3.13** Los principales objetivos para la adopción de un marco de gasto de mediano plazo son:

- Consolidar la disciplina fiscal y el equilibrio macroeconómico.
- Brindar certeza presupuestaria y financiera a las unidades de Gobierno.
- Proveer sostenibilidad financiera al logro de los resultados finales.
- Enmarcar las elecciones de política y de gasto público sobre la base de la capacidad real de financiamiento por parte del Estado.
- Mejorar la vinculación plan-presupuesto y centrar los esfuerzos de presupuestación y gestión en el logro de resultados.
- Mejorar la rendición de cuentas públicas.

**3.14** Los programas presupuestarios definidos en un contexto de asignaciones multianuales, así como los resultados obtenidos de la evaluación realizada, son la base para la discusión y determinación de las asignaciones presupuestarias anuales, sin excepción.

### GRÁFICO 1 Presupuesto Multianual por Resultados



**3.15** El gráfico anterior muestra la importancia del presupuesto multianual para lograr la provisión de productos estratégicos que permitan el alcance de los resultados establecidos. El logro de los resultados finales en el mediano plazo, puede obtenerse únicamente por medio de la sostenibilidad financiera de las intervenciones cuya evaluación determinó su eficiencia en la consecución del cambio esperado en la población.

**3.16** En este contexto, el aporte más relevante de la política fiscal consiste en proveer sostenibilidad financiera para el logro de los resultados; por su parte, las instituciones públicas responsables del logro de resultados a favor de la población, deben enfocarse en mejorar continuamente sus intervenciones.

#### D) Plan Operativo Anual (POA)

**3.17** Es el documento legal de gestión operativa, que refleja los detalles de los productos (bienes y servicios) que la institución tiene programado realizar durante un año y que facilita el seguimiento de los procesos requeridos para dicha producción, los cuales se concatenan con el presupuesto en las categorías presupuestarias.

**3.18 El Plan Operativo Anual (POA)<sup>5</sup>:** es la etapa del proceso de planificación que concreta el alcance del (los) resultado (s) inmediatos mediante la entrega de los bienes y servicios. Cabe indicar que, la programación de tareas e insumos que dan origen a los productos y subproductos dentro del POA, deben corresponder a un ejercicio fiscal y contribuir de manera congruente a la Planificación Operativa Multianual (POM).

**3.19** En este instrumento, como mínimo, se debe encontrar:

- La cartera de bienes y/o servicios que la institución tiene programado ofrecer a la población.
- Las metas físicas y financieras anuales de la gestión (productos y subproductos que reflejen el conjunto de acciones e insumos) y los requerimientos financieros para la consecución de los resultados.
- La programación anual de los costos de la entrega de bienes y/o servicios por centro de costo de la institución.

**3.20** El proceso de formulación del POA, consta de 4 pasos elementales:

- Utilizar de base y como marco referencial los resultados e indicadores planteados en la planificación estratégica; así como, lo establecido en la planificación operativa multianual.
- Diseñar identificadores anuales para productos, subproductos, e insumos.
- Programación cuatrimestral de costos de bienes y/o servicios.
- Identificar indicadores anuales (insumos, productos).

**3.21** El sistema de seguimiento a nivel del POA, se concentra en la medición de un número limitado de indicadores que se focalizan en la cadena causal, cubriendo principalmente la medición de los insumos y productos.

## E) Presupuesto Anual

**3.22** El presupuesto anual es una herramienta mediante la cual se programa el gasto público de un ejercicio fiscal, lo cual permite determinar los objetivos, metas, proyectos y

---

<sup>5</sup> Los lineamientos e instrumentos para la elaboración del POA pueden ser consultados en la siguiente dirección electrónica: [www.segeplan.gob.gt](http://www.segeplan.gob.gt).

necesidades presupuestarias a corto plazo, de esta forma se logra la consecución de los resultados establecidos en favor de la población.

**3.23** La elaboración del presupuesto anual permite a las entidades administrar adecuadamente sus ingresos y egresos, de tal manera que puedan cumplir con la planificación de programas, metas e intervenciones a entregar a la población y al mismo tiempo con sus resultados inmediatos y aportar al logro de los resultados de mediano y largo plazo.

**3.24** El principal objetivo es brindar a las instituciones públicas un panorama financiero y fiscal actualizado, que facilite la toma de decisiones y fomente el crecimiento de la calidad de los bienes y/o servicios que se trasladan a cada uno de los ciudadanos. Asimismo, permite hacerles frente a los posibles cambios que puedan surgir durante este tiempo.

**3.25** Otros objetivos del presupuesto anual son:

- Contar con un escenario actualizado macroeconómico y fiscal.
- La integración de los programas y las intervenciones que las entidades llevarán a cabo en un ejercicio fiscal.
- Brindar certeza presupuestaria y financiera a las unidades de Gobierno.
- Proveer sostenibilidad financiera a los resultados inmediatos o de corto plazo.
- Enmarcar las elecciones de política y de gasto público sobre la base de la capacidad real de financiamiento por parte del Estado.
- Mejorar la vinculación plan-presupuesto y centrar los esfuerzos de presupuestación y gestión en el logro de resultados.
- Mejorar la rendición de cuentas públicas.

**ANEXOS**

### ANEXO NO. 1 METODOLOGÍA ALTERNATIVA PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO LÓGICO

**A.1.1** Luego de haber finalizado la Fase 1: Identificación y análisis de la problemática y la Fase 2: Priorización de problemas o condición de interés, se llega a la Fase 3, en donde se debe construir o adoptar un modelo conceptual.

**A.1.2** En el caso de no disponer de un modelo conceptual ampliamente conocido, se propone una alternativa para construir un modelo lógico, dado que permite identificar las relaciones causales de un problema. Este proceso metodológico puede construirse con la ayuda de expertos que permitan contextualizar el problema o la condición de interés.

#### Análisis del Problema

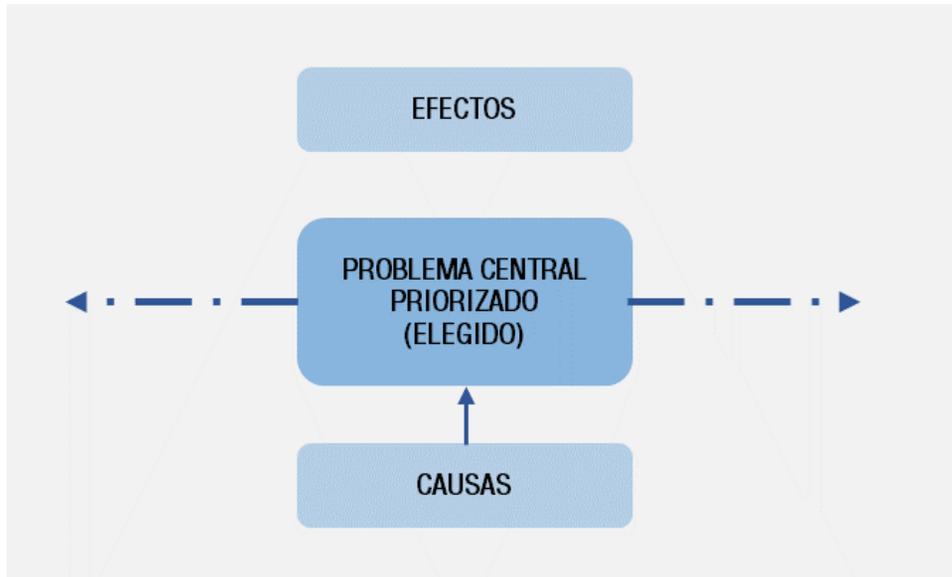
**A.1.3** El análisis inicia describiendo los principales problemas que afectan a la población, por ejemplo: desempleo, violencia, deterioro del medio ambiente, desnutrición; algunos en el ámbito institucional, tales como violencia: homicidios, delitos contra el patrimonio (robos, hurtos, asaltos, etc.), custodia de los privados de libertad, entre otros. Para determinar la importancia relativa de estos se requiere realizar comparaciones entre distintos momentos en el país (por ejemplo, la tendencia del problema en los últimos 5 ó 10 años) y comparaciones con países de características similares. Se presentarán también desagregaciones por territorio y grupos específicos de población (sexo, edad, etnia, nivel socioeconómico, entre otros) que permitan focalizar el problema. De este modo, el análisis de situación podrá presentar conclusiones bien fundamentadas sobre la importancia relativa de cada situación en el país, sector, territorio y grupo de población.

#### Paso 1

**A.1.3.1** A partir del listado de problemas identificados, determinar el problema central que afecta a la población, aplicando criterios de prioridad y selectividad.

**A.1.3.1.1** Es necesario determinar la magnitud del problema priorizado o condición de interés, esto implica, conocer la dimensión de dicha problemática y a quienes afecta, con

base en la información estadística en términos de un indicador que ayudará a determinar, además de su valor, tendencia, brecha existente e incidencia de la condición de interés.

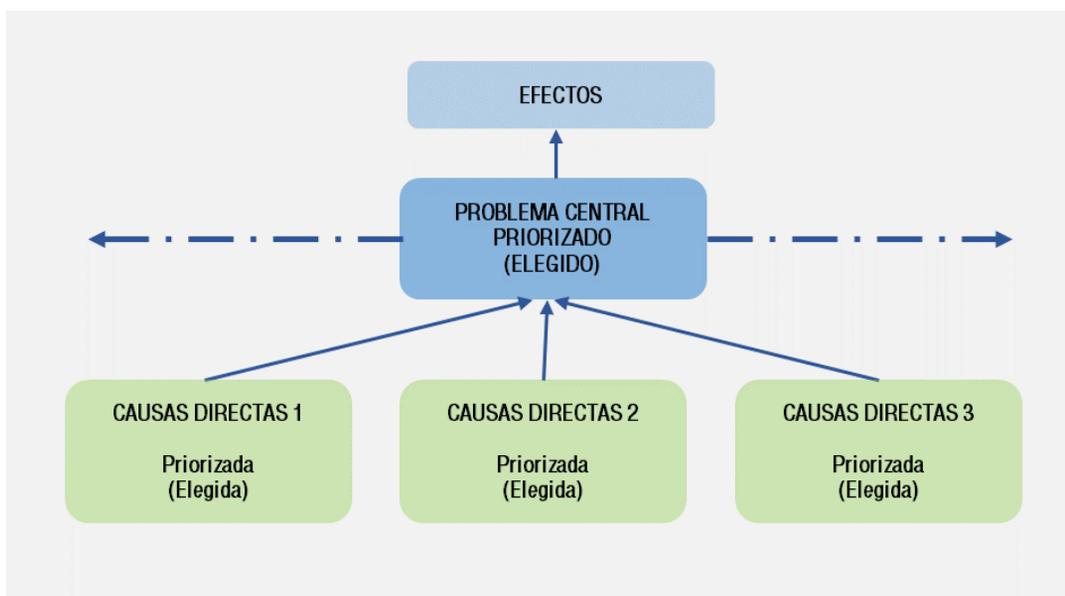


**A.1.3.1.2** El problema debe ser redactado de tal forma que relacione los siguientes elementos:

No.	¿Quiénes?	¿El qué?	Indicador	Redacción del problema
1	Población guatemalteca	Homicidios	Índice de homicidios	Alto índice de homicidios

**Paso 2**

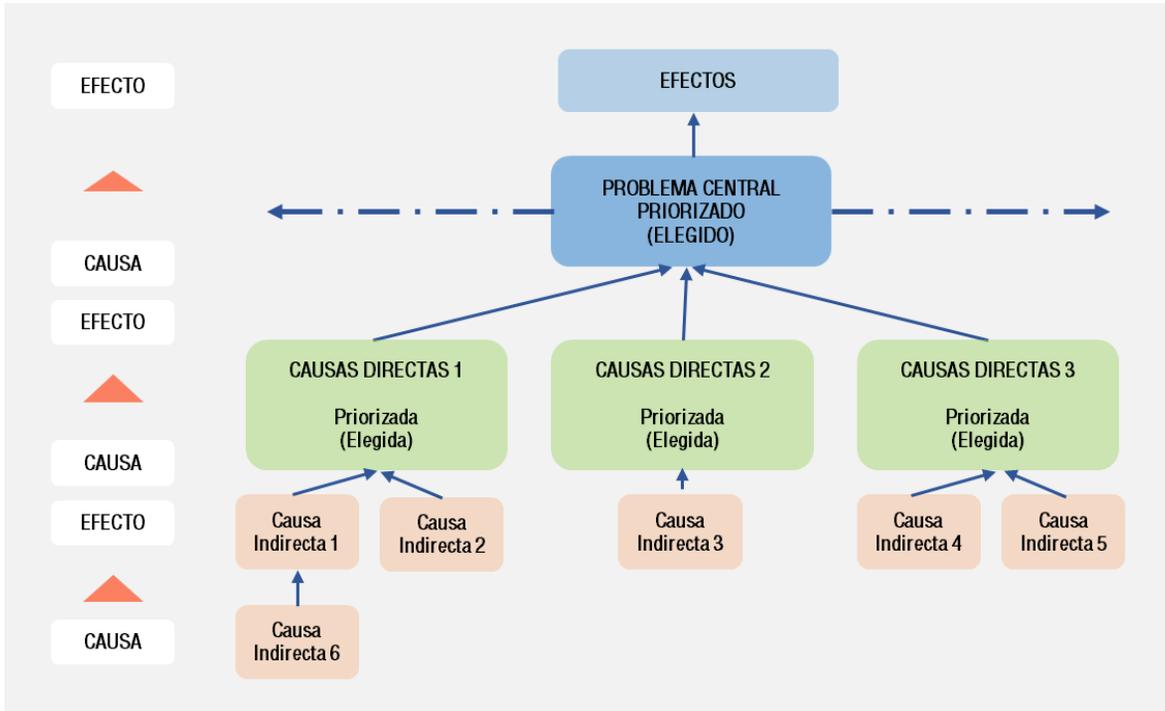
**A.1.3.2** Anotar las causas directas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando él mismo. Para ello, es necesario definir el grado de incidencia de un factor causal respecto a otro en relación al problema priorizado por medio de la búsqueda sistemática de evidencias.



### Paso 3

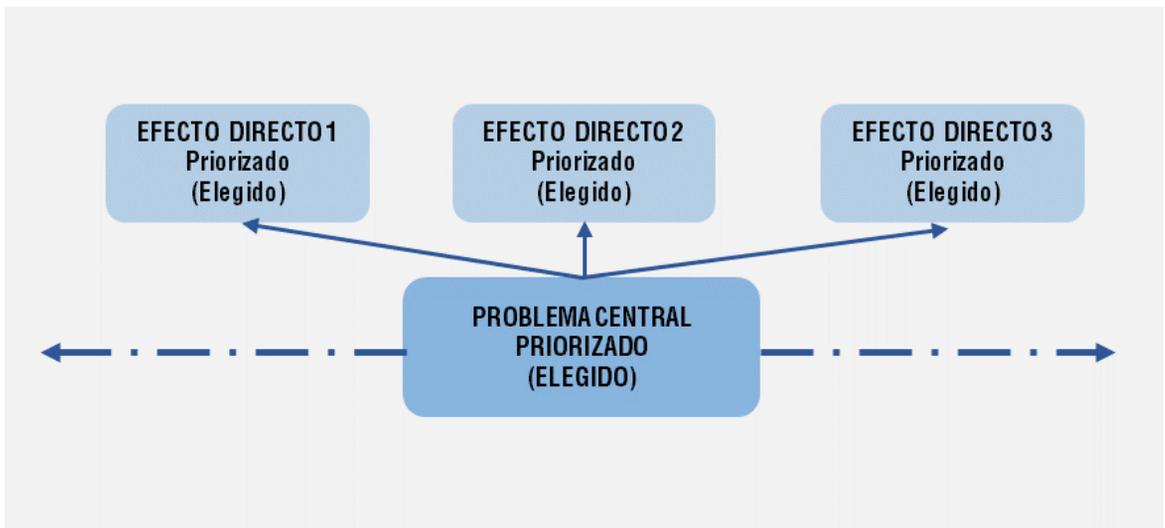
**A.1.3.3** Anotar las causas indirectas del problema central detectado. Esto significa buscar qué elementos están o podrían estar provocando el mismo de forma indirecta y que tienen relación con las causas directas. Los factores causales deben sustentarse con evidencias para demostrar que, al modificarlos, se va a producir un cambio de esa situación o condición de interés.

**A.1.3.3.1** Esto consiste en un ordenamiento de los factores causales de mayor a menor jerarquía en función de las magnitudes de ocurrencia del factor en la población o grupo de interés.



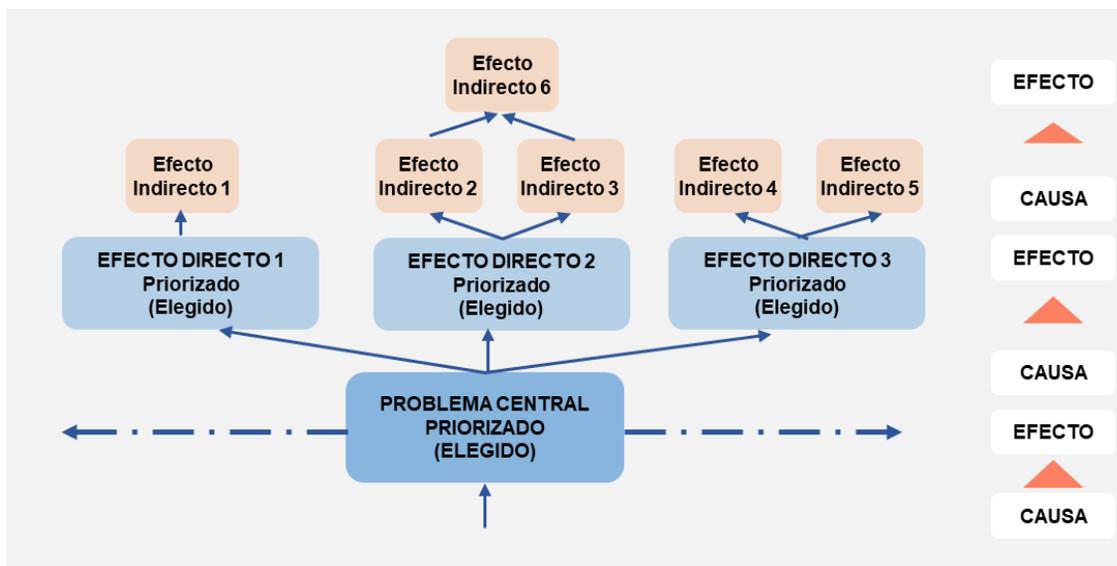
**Paso 4**

**A.1.3.4** Definir los efectos más importantes del problema en cuestión, de ésta forma se analiza y verifica su importancia.



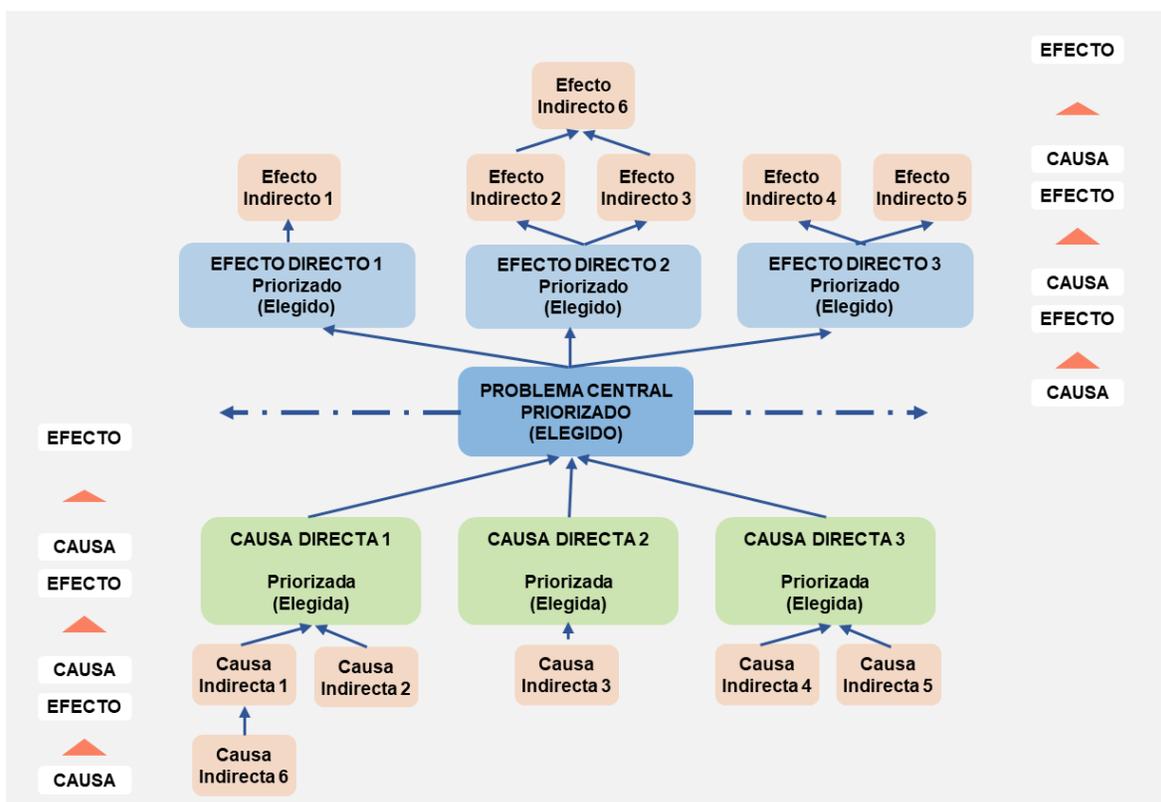
Paso 5

A.1.3.5 Definir los efectos indirectos que causa el problema en cuestión.



Paso 6

A.1.3.6 Una vez que tanto el problema central, como las causas y los efectos están identificados, se construye el árbol de problemas integrando los tres elementos en un solo diagrama. El árbol de problemas da una imagen completa de la situación negativa existente.



**A.1.3.6.1** Es necesario que el problema central este correctamente definido y que las relaciones causales estén correctamente expresadas.

## Análisis de Resultados

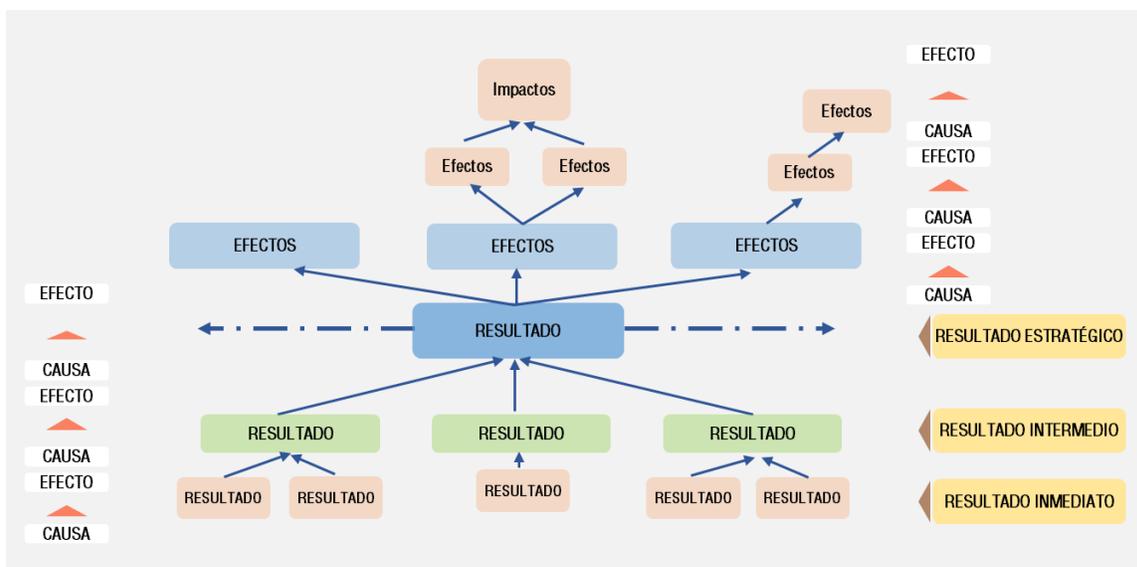
**A.1.4.** A continuación se describen los pasos para definir la cadena de resultados de una manera alternativa:

### Paso 1

**A.1.4.1** Construcción del árbol de resultados. El árbol de resultados da una imagen completa de la situación positiva futura, manteniendo los niveles jerárquicos de la problemática priorizada. En ese sentido, el problema central permitirá establecer el resultado de mayor nivel (resultado estratégico); las causas directas establecerán los resultados intermedios y en algunos casos inmediatos; y las causas indirectas, establecerán los resultados inmediatos y en algunos casos los productos/intervenciones<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> El producto se define como el conjunto articulado de bienes y/o servicios que recibe la población beneficiaria con el objetivo de generar un cambio, también se le denomina intervención.

**A.1.4.1.1** Es muy importante haber construido bien el árbol de problemas, para poder llegar a un buen árbol de resultados.



### Paso 2

**A.1.4.2** Luego de definir los niveles de resultados, es necesario establecer una línea basal y construir los indicadores para delimitar una meta y reducir la brecha de la problemática priorizada o condición de interés. La construcción del indicador consiste en la relación entre el qué y el quiénes, en una expresión aritmética (proporciones, razones, tasas, porcentajes, etc.) con base a los datos estadísticos propios del país.

### Paso 3

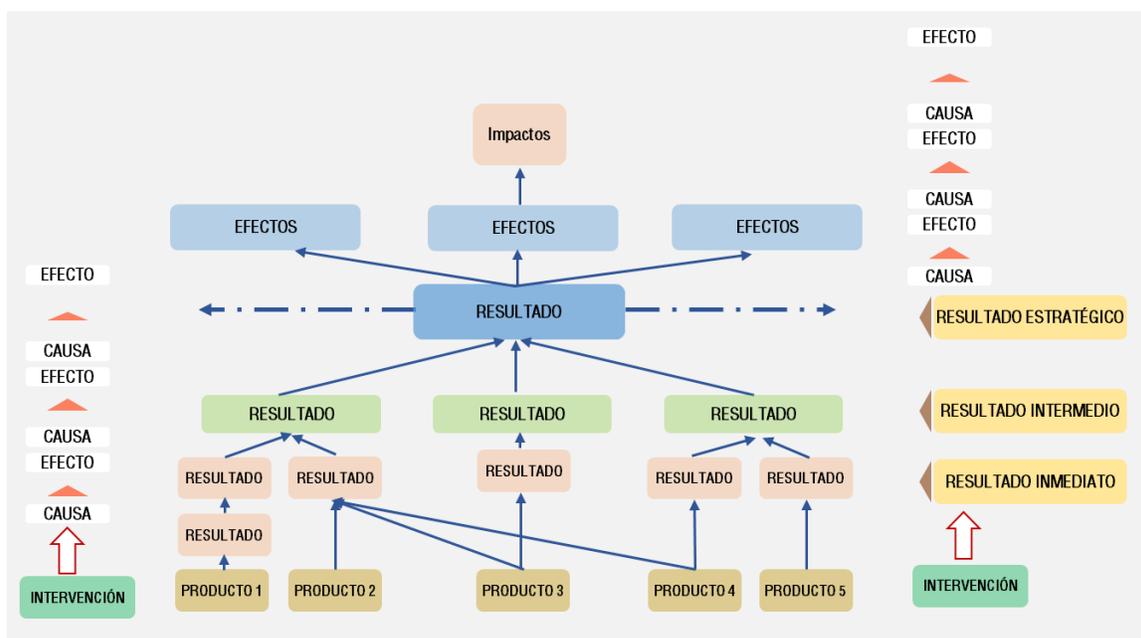
**A.1.4.3** Retomando los elementos descritos en el árbol de resultados se trasladan a una matriz que permita describir los elementos básicos de los resultados.

### Análisis del Resultado

No.	¿Quiénes?	¿El qué?	Indicador	Redacción final del resultado	N1 Meta	N2 Meta	N3 Meta	N4 Meta	N5 Meta
1	Población de 15 años o más	Analfabetismo	Tasa de analfabetismo	Para 2025, se ha incrementado en 5.0% el alfabetismo de la población mayor de 15 años	1%	1%	1%	1%	1%

#### Paso 4

**A.1.4.4** A continuación, es necesario identificar los productos/intervenciones que inciden directa o indirectamente para alcanzar los resultados definidos.



Paso 5

**A.1.4.5** Luego de la definición de los resultados y los productos, es necesario identificar la lógica de las relaciones de causalidad por medio de la cadena de resultados, que conducen lógicamente al logro de los efectos directos y de los impactos. A continuación, se presenta un cuadro que permite integrar la cadena de resultados y los productos.

**Cadena de Resultados y Productos**

INTERVENCIONES / PRODUCTOS	RESULTADO INMEDIATO	RESULTADO INTERMEDIO	RESULTADO FINAL
1.			
2.			
3.			
4.			

Paso 6

**A.1.4.6** Para la creación de las intervenciones/productos es necesario el vaciado de información en una ficha la cual contiene varios apartados. A continuación, se presenta la ficha de producto y subproductos.

**ANEXO NO. 2**  
**FICHA DE CREACIÓN DE PRODUCTOS**

**A.2.1** Para crear un producto dentro del Sistema Informático de Gestión (Siges), se recomienda utilizar una ficha que muestra toda la información necesaria para su creación, como la que se muestra a continuación:

Nombre del producto			Intervenciones relacionadas con la Emergencia, Erupción del Volcán de Fuego							
Clasificación del producto			Modelo de servicio							
(A) Clasificación del producto	(B) Dominio del producto	(C) Unidad de Medida	(D) Población Objetivo	(E) Población Elegible	(F) Bienes que se entregan	(G) Servicios que se entregan	(H) Lugar de entrega	(I) Quién entrega	(J) Esquema de entrega	(K) Momento de entrega

Responsable del seguimiento		Sustentación de evidencia						
(L) Diseño del producto	(M) Provisión del producto	(N) No se buscó	(Ñ) Se buscó pero no se encontró	(O) Se buscó y se identificaron estudios	(P) Resultado Final	(Q) Resultado Intermedio	(R) Resultado Inmediato	(S) Descripción

**A.2.2** La descripción de cada una de las columnas, se presenta a continuación:

- (A)** Clasificación del producto: corresponde a la división en conjunto de las intervenciones a partir de un criterio determinado.
- (B)** Dominio de producto: corresponde a la subdivisión en conjunto de las intervenciones a partir de un criterio determinado.
- (C)** Unidad de Medida: es la cantidad estandarizada y definida para determinar una magnitud física para dar seguimiento.
- (D)** Población objetivo: población a la que va dirigida la intervención.
- (E)** Población elegible: población específica de la población objetivo a la cual va dirigida la intervención.
- (F)** Bienes que se entregan: elemento tangible o material que se entrega mediante la intervención.
- (G)** Servicios que se entregan: acciones que se brindan por medio de la intervención.
- (H)** Lugar de entrega: espacio físico donde se entrega el bien o servicio.
- (I)** Quién entrega: personal responsable de entregar el bien o servicio.
- (J)** Esquema de entrega: forma en la que se entrega el bien o servicio.
- (K)** Momento de entrega: tiempo estipulado en el cual se brinda el bien o servicio.
- (L)** Diseño del producto: corresponde a la proyección del aspecto, función o producción del bien o servicio.
- (M)** Provisión del producto: forma en la que se brinda el bien o servicio.
- (N)** No se buscó: no se buscó evidencia.
- (Ñ)** Se buscó, pero no se encontró: se realizó la búsqueda, pero no se encontró ninguna evidencia.
- (O)** Se buscó y se identificaron estudios: se realizó la búsqueda y se encontraron estudios.
- (P)** Resultado Final: cambio que se estipula lograr a largo plazo por medio de la entrega del bien o servicio.
- (Q)** Resultado Intermedio: cambio que se estipula lograr a mediano plazo por medio de la entrega del bien o servicio.
- (R)** Resultado Inmediato: cambio que se estipula lograr a corto plazo por medio de la entrega del bien o servicio.
- (S)** Descripción: detalle y explicación de las características del bien o servicio.

ANEXO NO. 3  
BUSQUEDA DE EVIDENCIA

**A.3.1** La búsqueda de evidencia es de suma importancia en cada una de las etapas del presupuesto por resultados, principalmente dentro de las etapas de diagnóstico y diseño, debido a que tanto la elaboración y validación de los modelos explicativo y prescriptivo, así como el desarrollo y construcción del modelo lógico, se sustentan en la búsqueda de evidencias.

**A.3.2** En general, la búsqueda de evidencia se refiere a las investigaciones de carácter científico que determinan o permiten inferir un resultado. Dichas investigaciones pueden o no tener validez estadística, lo cual dota de mayor o menor sustento a la evidencia encontrada.

**A.3.3** Para efecto de realizar una búsqueda de evidencia existen diversos métodos que permiten identificar los productos y resultados, además de definir las relaciones de causalidad entre ellos.

**A.3.4** A continuación se muestran los tipos de revisión existentes:



<p><b>REVISIÓN SISTEMÁTICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utiliza criterios explícitos para identificar y seleccionar evidencias, aplicando metaanálisis a los resultados identificados.</li> <li>• El metaanálisis se refiere a la aplicación de técnicas que permiten agregar resultados independientes, pero relativos a una misma temática identificada.</li> </ul>
<p><b>REVISIÓN MONOGRÁFICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ésta no considera el uso del metaanálisis</li> <li>• La falta de un sustento estadístico le confiere menor validez con respecto a la validez sistemática.</li> </ul>

**A.3.5** En el caso del modelo prescriptivo, dado que identifica intervenciones que afectarán la cadena de resultados, es recomendable llevar a cabo una revisión sistemática de evidencias (por medio de metaanálisis), para asegurar un mayor conocimiento sobre la intervención. Debido a que este tipo de revisión es bastante exigente, es la recomendada para fundamentar la relación entre productos y resultados.

**A.3.6** El metaanálisis<sup>2</sup> es un procedimiento estadístico utilizado para combinar los

<sup>2</sup> Revisión Sistemática y Metaanálisis. Alarcón V. Jorge.

resultados de diferentes estudios y obtener una nueva aproximación a la realidad. Su mayor utilidad es cuando los resultados previos son contradictorios o cuando el tamaño de la muestra se considera débil.

**A.3.7** Uno de los objetivos del metaanálisis es el de estimar una medición global o efecto promedio de varios estudios, lo que se trata es de sintetizar los resultados encontrados.

**A.3.8** Entre las precauciones que hay que tomar en cuenta es la de evitar la presencia de error sistemático en los estudios seleccionados (de selección, de medición o el efecto confuso de ciertas variables) y en el proceso mismo de selección.

**A.3.9** A continuación se presenta un ejemplo de metaanálisis, que busca sintetizar los resultados de dos estudios clínicos acerca del efecto de un procedimiento quirúrgico en la mortalidad.

- Los resultados del estudio 1 son los siguientes:

Procedimiento	Muertos	Vivos	Total
Cirugía	230	50	280
Control	530	210	740

Riesgo Relativo (RR): 1.13

**A.3.10** Según este resultado, la cirugía incrementa la probabilidad de morir en un 13%.

**A.3.11** El riesgo relativo compara la frecuencia con que ocurre el daño entre los que tienen el factor de riesgo y los que no lo tienen. Como base para su cálculo se utilizan los valores de incidencia acumulada, correspondiendo al cociente entre la incidencia en expuestos en relación con la del grupo no expuesto, según la siguiente fórmula:

$$RR = \frac{\text{Tasa incidencia expuestos}}{\text{Tasa incidencia no-expuestos}} = \frac{230/280}{530/740} = 1.13$$

- El segundo estudio tuvo los siguientes resultados:

Procedimiento	Muertos	Vivos	Total
Cirugía	190	405	595
Control	50	210	260

RR: 1.66

**A.3.12** Este estudio muestra que la cirugía eleva la probabilidad de morir en 66%, es decir mayor que en el estudio anterior.

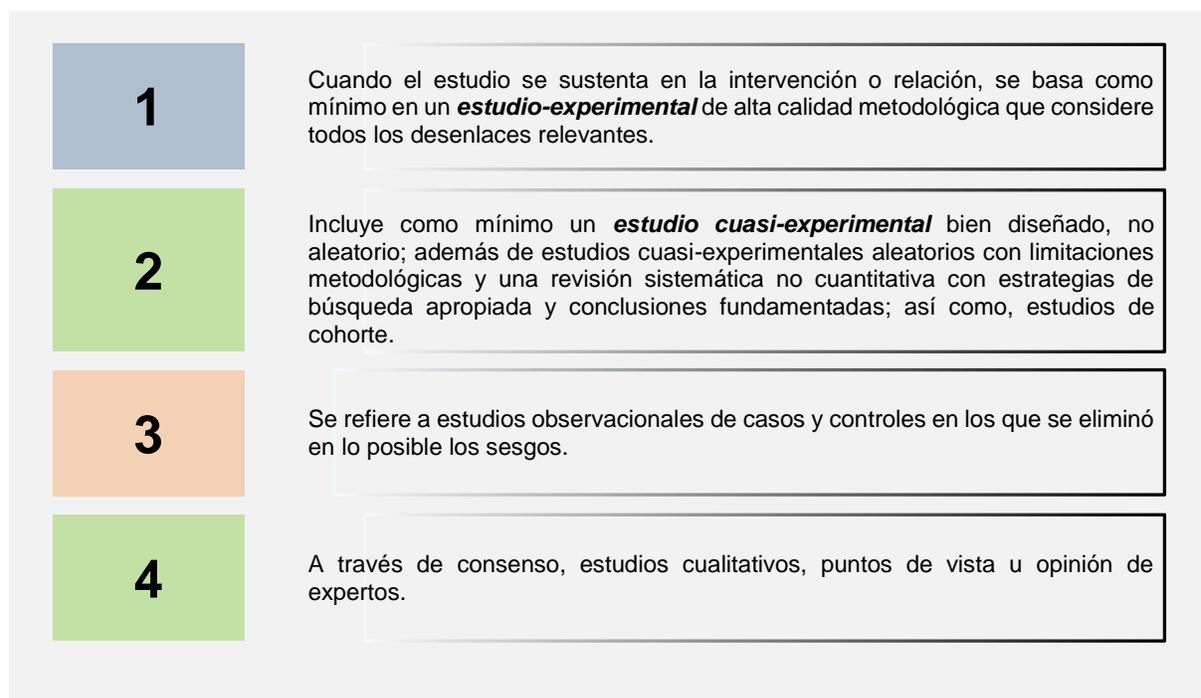
- Combinando ambos estudios (metaanálisis) se obtiene lo siguiente:

Procedimiento	Muertos	Vivos	Total
Cirugía	420	455	875
Control	580	420	1000

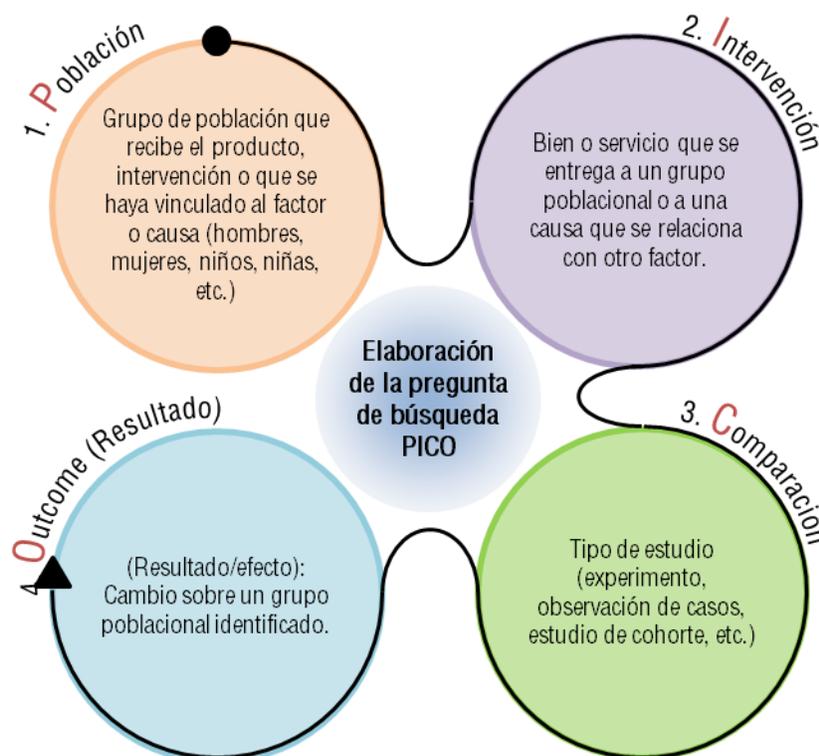
RR: 0.83

**A.3.13** Con el metaanálisis se demuestra que la probabilidad de morir se reduce con la cirugía en 17%. Es decir, un resultado diferente a los estudios aislados. Por lo tanto, la conclusión del metaanálisis puede ser que la cirugía tiene un efecto protector antes que un factor de riesgo. Es obvio que este resultado va a tener gran influencia en la decisión de recomendar o no el procedimiento quirúrgico.

**A.3.14** Existen múltiples criterios y clasificaciones para determinar el grado de evidencia de las diferentes intervenciones o relaciones que se identifiquen. En el siguiente diagrama se muestra una clasificación de los tipos de búsqueda que depende de la mayor o menor consistencia de los criterios que se utilizan en la búsqueda de evidencia. En la clasificación se observan cuatro niveles de evidencia:



**A.3.15** En este sentido, ¿cómo debe realizarse la búsqueda de evidencia? En la revisión de la evidencia, es importante la calidad de la búsqueda. En tal sentido, lo primero que debe hacerse es estructurar la pregunta que se va a investigar, la cual debe ser el reflejo de la relación de causalidad. La pregunta que guía la búsqueda de evidencia debe estructurarse a partir de cuatro elementos claramente identificados:



**A.3.16** El proceso de determinación de la pregunta “PICO” (el término PICO, se compone de la letra inicial de cada uno de los elementos explicados en el esquema anterior: Población, Intervención, Comparación y Outcome, por sus siglas en inglés).

**A.3.17** Tal como lo muestra el esquema, la letra “P” representa a la Población que recibe el producto (beneficiada), que en el caso del ejemplo son las madres de niños de 0 a 24 meses. La letra “I” identifica a la Intervención la cual consistirá en brindar consejería en el lavado de manos.

**A.3.18** La letra “C” representa la Comparación entre la evidencia encontrada sobre la efectividad de las intervenciones para el alcance de los resultados previstos y, por último

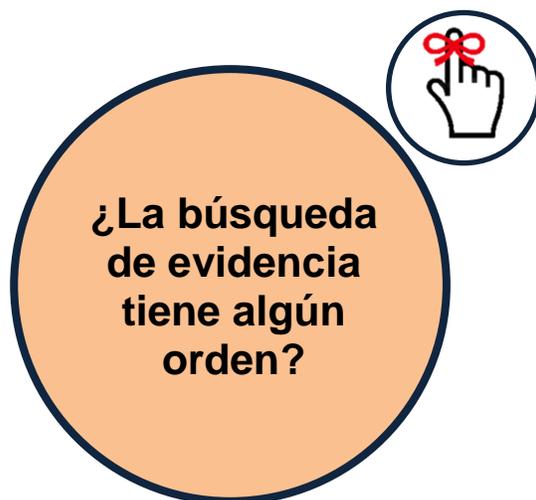
la letra “O” (del inglés “Outcome”) que identifica el Efecto o Resultado que se espera alcanzar, que en el ejemplo está representado por la práctica del lavado de manos.

**A.3.19** Asimismo, es importante mencionar que debe determinarse las fuentes de información ligadas con la pregunta de búsqueda (PICO). Por lo general, estas fuentes son de fácil acceso a través de internet y de libre descarga para el público.

**A.3.20** Por ejemplo, en el caso de temas vinculados a salud, se pueden encontrar documentos e investigaciones en páginas de internet de la Organización Mundial de la Salud (OMS), Organización Panamericana de la Salud (OPS), entre otras.



**A.3.21** Ahora bien, dentro de este contexto:



**A.3.22** El orden recomendado para realizar la búsqueda de evidencia que sustente la eficiencia de las intervenciones programadas se detalla a continuación en el siguiente esquema:

### *Pasos de la búsqueda de evidencia*

1

Determinadas las preguntas de búsqueda y fuentes de información, se procede a revisar las evidencias existentes.

Esto ayuda a identificar si ya existen revisiones sistemáticas y documentación acerca de la pregunta de búsqueda.

2

Si no se encuentran revisiones sistemáticas y existentes, se procede a buscar las evidencias a partir de la pregunta de búsqueda estructurada y las fuentes de información identificadas.

3

- Si ya existe una revisión sistemática, se debe determinar si las investigaciones que las sustentan son recientes o antiguas; se recomienda dar prioridad a las investigaciones recientes.
- Si no existe una revisión sistemática, se debe determinar si existen investigaciones no sistematizadas sobre el tema en cuestión, (lo que conlleva a sistematizarlas).
- Si no existen investigaciones, se debe sustentar la evidencia mediante una revisión monográfica y generar una agenda de investigaciones pendientes, necesaria para mejorar la evidencia en el tema.

### ANEXO NO. 4 INDICADORES DE RESULTADO

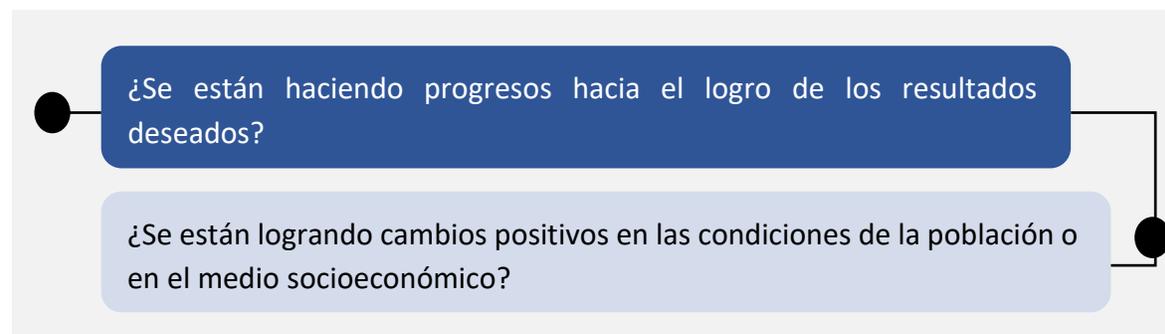
**A.4.1** Los indicadores, son instrumentos que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por números, medidas, opiniones y/o percepciones, que permiten medir a ciertas variables que guardan relación con el objeto de estudio del seguimiento o evaluación.

#### Utilidad de los indicadores dentro de la Gestión por Resultados (GpR)

**A.4.2** La GpR proporciona a las instituciones, el instrumental para dar respuestas a las principales demandas de los ciudadanos por medio de una mayor transparencia, mayor eficiencia y eficacia del gasto público o del empleo adecuado de los recursos públicos.

**A.4.3** Este enfoque permite dar respuesta apropiada a las principales demandas de los ciudadanos, lo que permite una medición precisa y permanente de los resultados. Esta medición utiliza indicadores, que preferiblemente se organizan en lo que se denomina un “Sistema de Seguimiento y Evaluación”, tomando en cuenta que la GpR constituye un proceso dinámico. Por lo que, los indicadores tienen mayor sentido y utilidad si se organizan y estructuran en un Sistema permanente de Seguimiento y Evaluación.

**A.4.4** En su conjunto, los indicadores deben servir para resolver dos preguntas fundamentales:



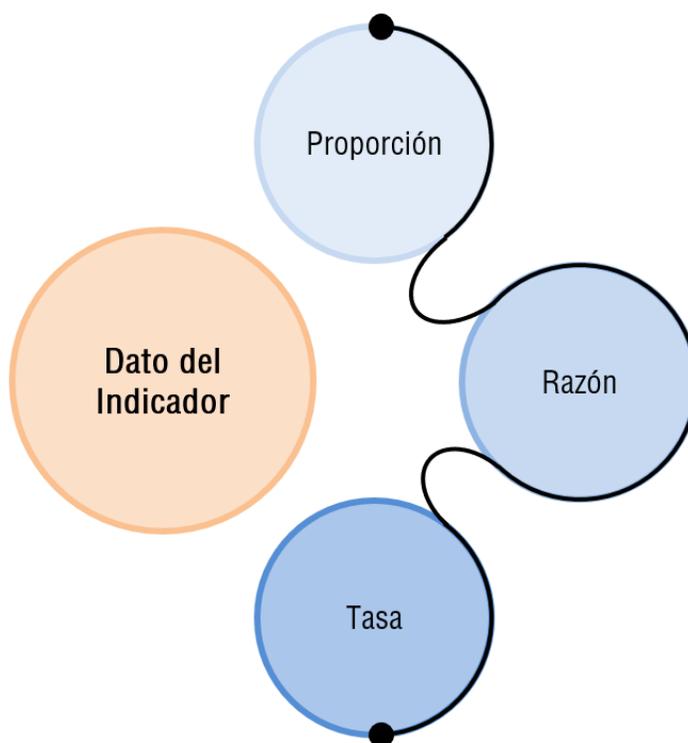
### ¿Cómo crear un indicador en Gestión por Resultados?

**A.4.5** Al trabajar bajo la metodología de Gestión por Resultados, el objetivo primordial es definir resultados que reflejen una meta y/o magnitud susceptible a medición, en donde el uso de indicadores muestre el avance en forma directa o indirecta.

**A.4.6** Cuando se crea un indicador, no debe perderse de vista que el dato obtenido surge a partir de una operación de dos o más variables que expresa cuantitativamente la situación de una variable en un momento específico; su valor es relativo y limitado, dado que los datos no siempre guardan relación con las variables, dicho dato debe interpretarse en forma simple, por ejemplo:

- *1,000,000 personas beneficiadas*
- *30% de incidencia*
- *3 de cada 5 personas*

Dicha cifra o dato puede ser expresado como una proporción, una razón, una tasa o un índice.



Ejemplo de indicador de proporción

$$\text{Proporción de población analfabeta} = \frac{(\text{Población mayor de 15 años que no sabe leer y escribir}) * 100}{\text{Población total mayor de 15 años}}$$

Ejemplo de indicador de razón:

$$\text{Densidad poblacional en una ciudad} = \frac{\text{Número de habitantes en la ciudad}}{\text{Extensión territorial en Km2 de la ciudad}}$$

Ejemplo de indicador de tasa:

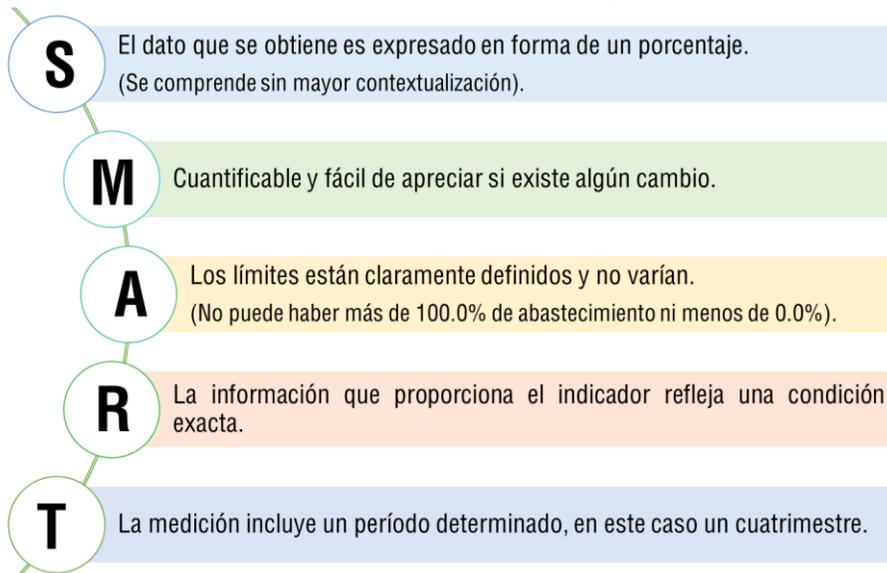
$$\text{Tasa de desempleo} = \frac{\text{Número de personas desempleadas en el año X}}{\text{Total de personas en edad productiva durante el año X}} * 100,000$$

**A.4.7** En este sentido, un buen indicador debe cumplir con el criterio SMART es decir, debe ser Específico, Mensurable, Aplicable, Realista o Relevante y Preciso. A continuación, se presentarán ejemplos de indicadores de insumo, proceso, producto y resultado bajo este criterio.

Ejemplo de *Indicador de Insumo*:

$$\text{Porcentaje de abastecimiento o de desparasitante en tabletas al final de cuatrimestre} = \frac{\text{Número de dosis administrada en el mes N1} + \text{Número de dosis administrada en el mes N2} + \text{Número de dosis administrada en el mes N3} + \text{Número de dosis administrada en el mes N4}}{\text{Número total de dosis ingresadas de desparasitante ingresadas en bodega durante el cuatrimestre}} * 100$$

En el ejemplo anterior puede verse que cumple con los siguientes criterios:



Ejemplo de *Indicador de Proceso*:

$$\text{Promedio de alumnos que aprueban el ciclo escolar por grado en un establecimiento} = \frac{\text{Alumnos que aprobaron el salón x} + \text{Alumnos que aprobaron el salón y} + \text{Alumnos que aprobaron el salón z}}{\text{Total de salones (secciones) de un grado en un establecimiento}}$$

En el ejemplo anterior puede verse que cumple con los siguientes criterios:

- S** El dato que se obtiene es expresado en forma de promedio. (Se comprende sin mayor contextualización).
- M** Cuantificable y fácil de apreciar si existe algún cambio en el número promedio.
- A** El número promedio esta dentro de los límites que pueden plantearse por lo que es alcanzable y aplicable.
- R** La información que proporciona el indicador refleja un dato promedio basado en un dato exacto.
- T** La medición incluye un período determinado, en este caso un año.

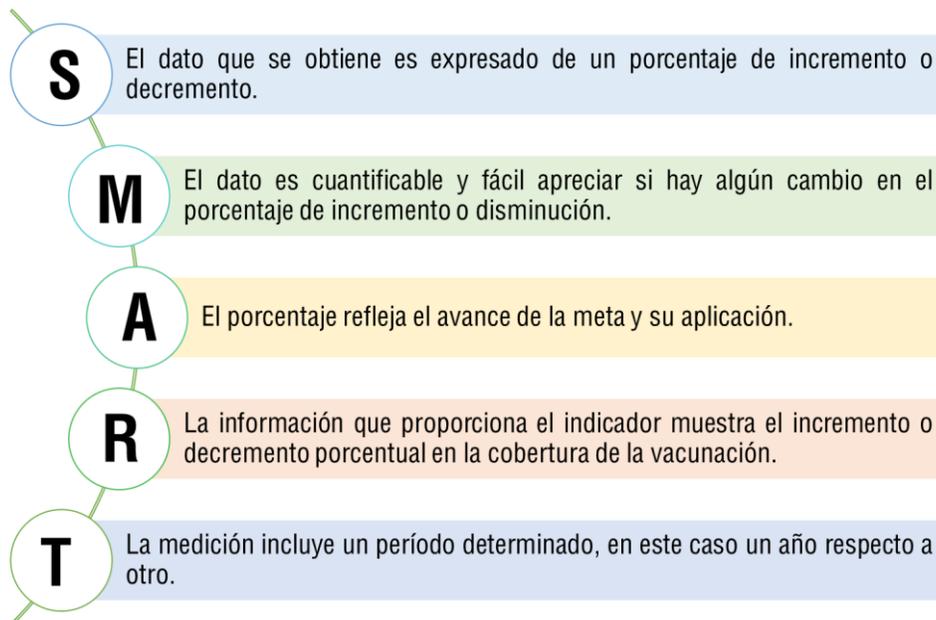
Ejemplo de *Indicador de Producto y subproducto*:

$$\text{Proporción de aumento de cobertura de vacunación} = \frac{\text{Niños vacunados en año X} * 100}{\text{Niños vacunados en año base}} - 100$$

- S** El dato que se obtiene es expresado en forma de número de incidencia por cada 100,000 casos.
- M** El dato es cuantificable y fácil apreciar si hay algún cambio en la tasa de mortalidad.
- A** El dato obtenido refleja si ha disminuido o aumentado la meta propuesta, así como si el avance guarda relación con dicho resultado.
- R** La información que proporciona el indicador muestra el incremento o decremento porcentual en la cobertura de vacunación.
- T** La medición incluye un período determinado, en este caso un año respecto a otro.

Ejemplo de *Indicador de Resultado*:

$$\text{Tasa de mortalidad Materna} = \frac{\text{Número de muertes maternas por causas obstétricas en el año Z}}{\text{Niños nacidos en el año Z}} * 100,000$$



## Construcción de la Línea Base

**A.4.8** Seleccionados los indicadores, el siguiente paso consiste en establecer la línea de base de los indicadores. Estos datos básicos proporcionan información al comienzo del período de seguimiento.

**A.4.9** Modelo de ficha técnica para la definición de indicadores, a continuación se muestra la ficha técnica del indicador, la cual proporciona información necesaria para el desarrollo y seguimiento del mismo.

## Ficha Técnica de los Indicadores

<b>Nombre del Indicador</b>	Anote el nombre del indicador, tal y como se publicará en los documentos presupuestarios							
Categoría del Indicador	DE RESULTADO				DE PRODUCTO			
	Son aquellos que se utilizan para medir el grado de avance en la concreción de los objetivos estratégicos y que sean los más representativos del quehacer sustantivo de la Entidad.				Tienen relación directa con los bienes y servicios generados por las instituciones públicas; pueden ser objeto de medición en el corto plazo (un año o menos).  Los indicadores de producto deben estar asociados de la manera más directa posible al alcance de la efectividad de los procesos internos.			
Información Institucional	Entidad			Nombre de la institución				
	Unidad Ejecutora			(cuando aplique)				
	Unidad Desconcentrada			(cuando aplique)				
<b>Objetivo Asociado al Indicador</b>	Se deberá especificar cuál es el objetivo estratégico institucional al que está asociado el indicador.							
Política Pública Asociada	Anotar la política de gobierno que, de acuerdo con los lineamientos de Segeplan, se relaciona con el objetivo señalado en el recuadro anterior.							
Descripción del indicador	Describir en términos claros y precisos, en qué consiste el indicador y qué pretende medir.							
Pertinencia	Indicar la importancia de la medición que se realiza.							
Interpretación	Explicar qué valores puede asumir el indicador y su interpretación.							
Fórmula de Cálculo	Se definen las variables y constantes que integran el indicador, tanto en el numerador como en el denominador, así como la relación aritmética respectiva. (Operatoria).							
Frecuencia de la medición	Mensual		Cuatrimstral		Semestral		Anual	

Tendencia y meta del Indicador (nivel nacional)	
Años	El sistema automáticamente mostrará la línea cronológica.
Valores	La serie histórica deberá incluir al menos cuatro años anteriores, el año que se formula y dos posteriores. El sistema calculará el valor <i>del indicador</i> del primer año que se está formulando, como resultado de aplicar la fórmula a las variables registradas.
Explicación de la tendencia	Incluir una explicación que facilite la comprensión de la evolución histórica de este indicador, incluyendo sucesos relevantes que hayan incidido sustancialmente en el comportamiento de las variables, cambios en la política pública o impactos derivados de acciones externas (desastres naturales y otros de fuerza mayor).
Cómo se va a lograr la meta	Identificar las acciones específicas (nuevas contrataciones, cambios en políticas o estrategias, equipamiento, variaciones en el presupuesto, etc.) que permitirán a la institución el logro de la meta y que justifiquen los cambios respecto a la tendencia histórica.
Medios de Verificación	
Procedencia de los Datos	Explicar cuál es la fuente oficial de información de la cual se obtienen los datos de las diferentes variables o constantes, así como cualquier observación relativa a la validez y la consistencia de los mismos.
Unidad Responsable	Identificar la unidad responsable de recopilar, analizar, procesar y alimentar la información en los sistemas correspondientes.
Metodología de Recopilación	Explicar el proceso de recopilación, traslado y validación de los datos, incluyendo una referencia a los instrumentos utilizados para la obtención de información.
Producción Asociada al cumplimiento de la meta	
Productos	Indicadores
<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular los productos (bienes o servicios) generados por la institución, que contribuyen de manera directa o indirecta al cumplimiento de la meta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vincular los indicadores que correspondan a los productos identificados.</li> </ul>
Notas Técnicas	
Se deberá incluir las aclaraciones, definiciones técnicas y otros aspectos que merezcan un mayor detalle, procurando que la información del indicador sea accesible y comprensible para todo público.	

**ANEXO NO. 5**  
Casos Prácticos – Diseño de estrategias de causalidad

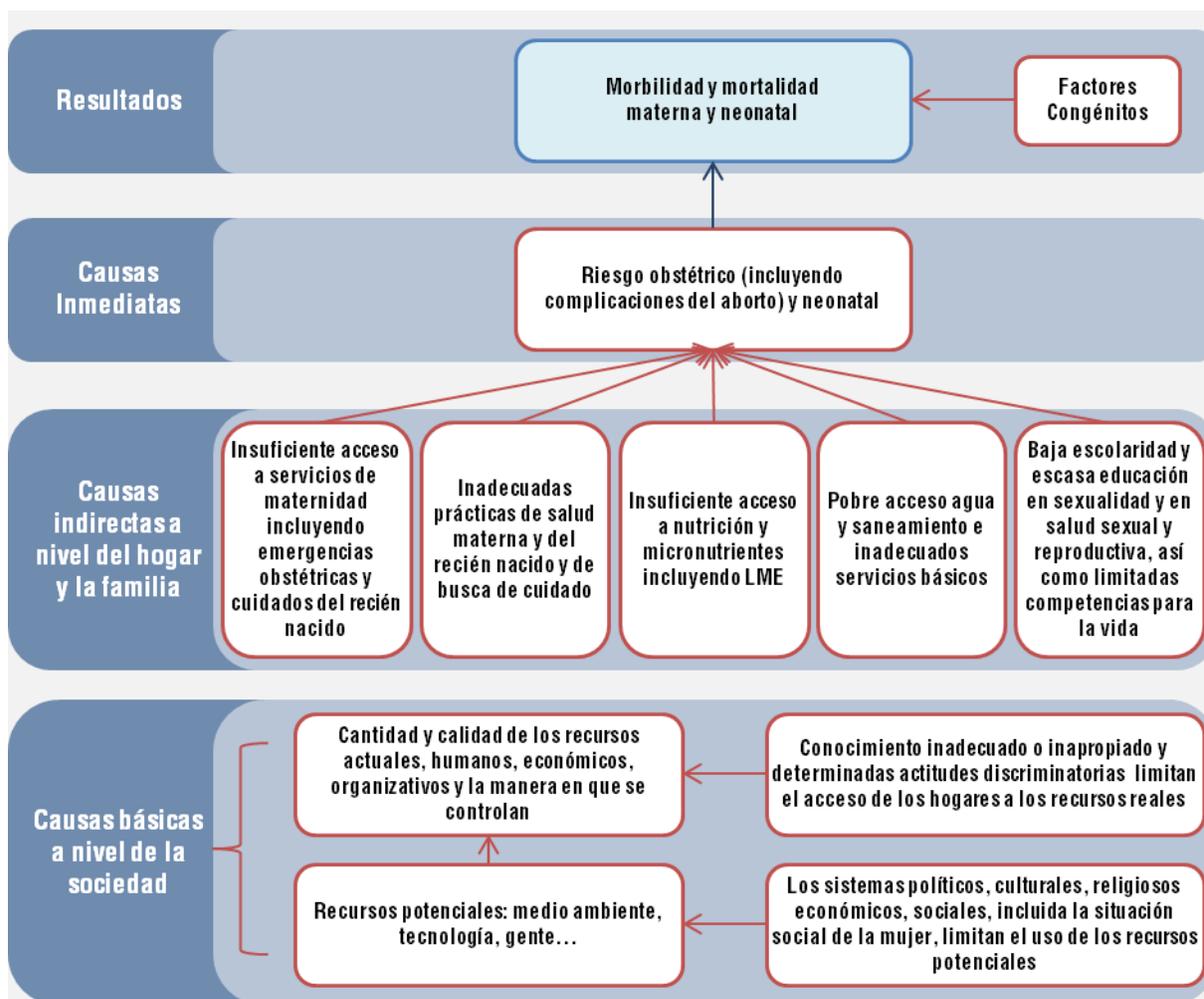
**Ejemplo de Aplicación No. 1**

**A.5.1 Condición de interés: Mortalidad materna y neonatal**

**A.5.1.1 Diagnóstico**

**A.5.1.1.1 Modelo conceptual general**

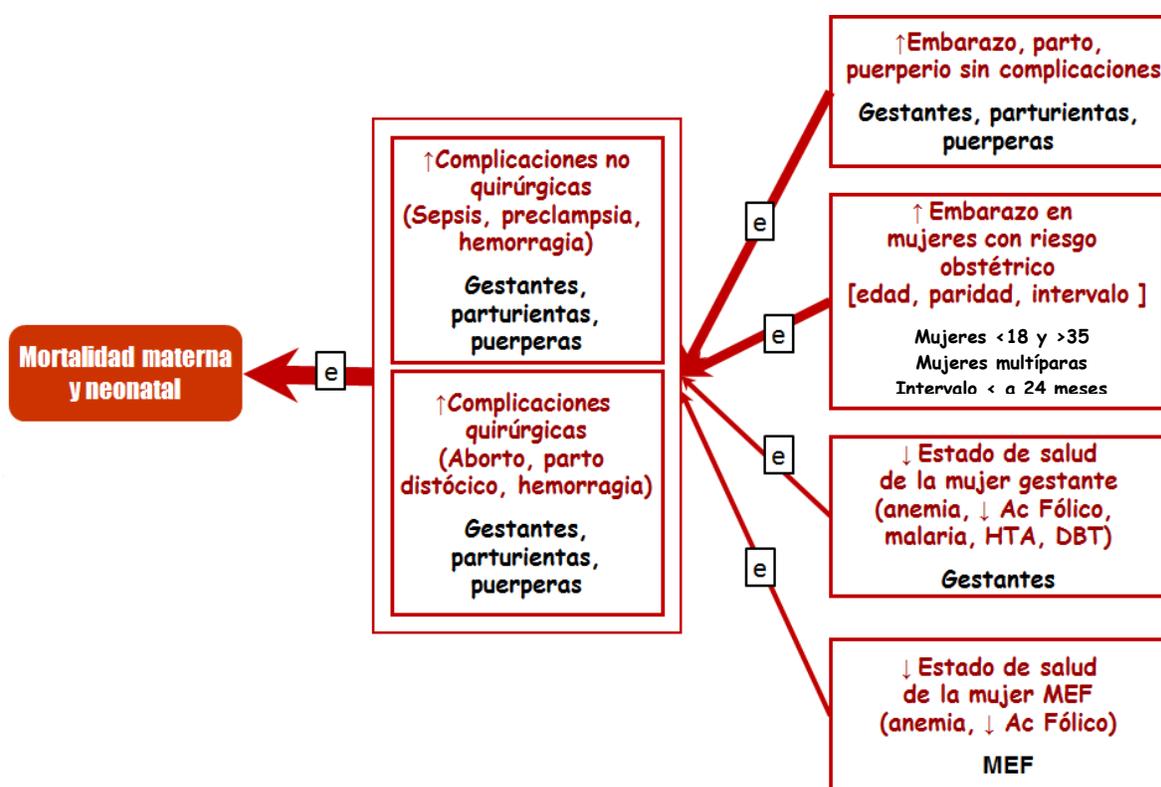
Tomando en cuenta que UNICEF es una organización internacional que ha ganado credibilidad en lo que realiza, se determinó adoptar el modelo conceptual que considera intervenciones que han sido probadas y que han funcionado en otros países similares a Guatemala, mismo que se muestra a continuación:



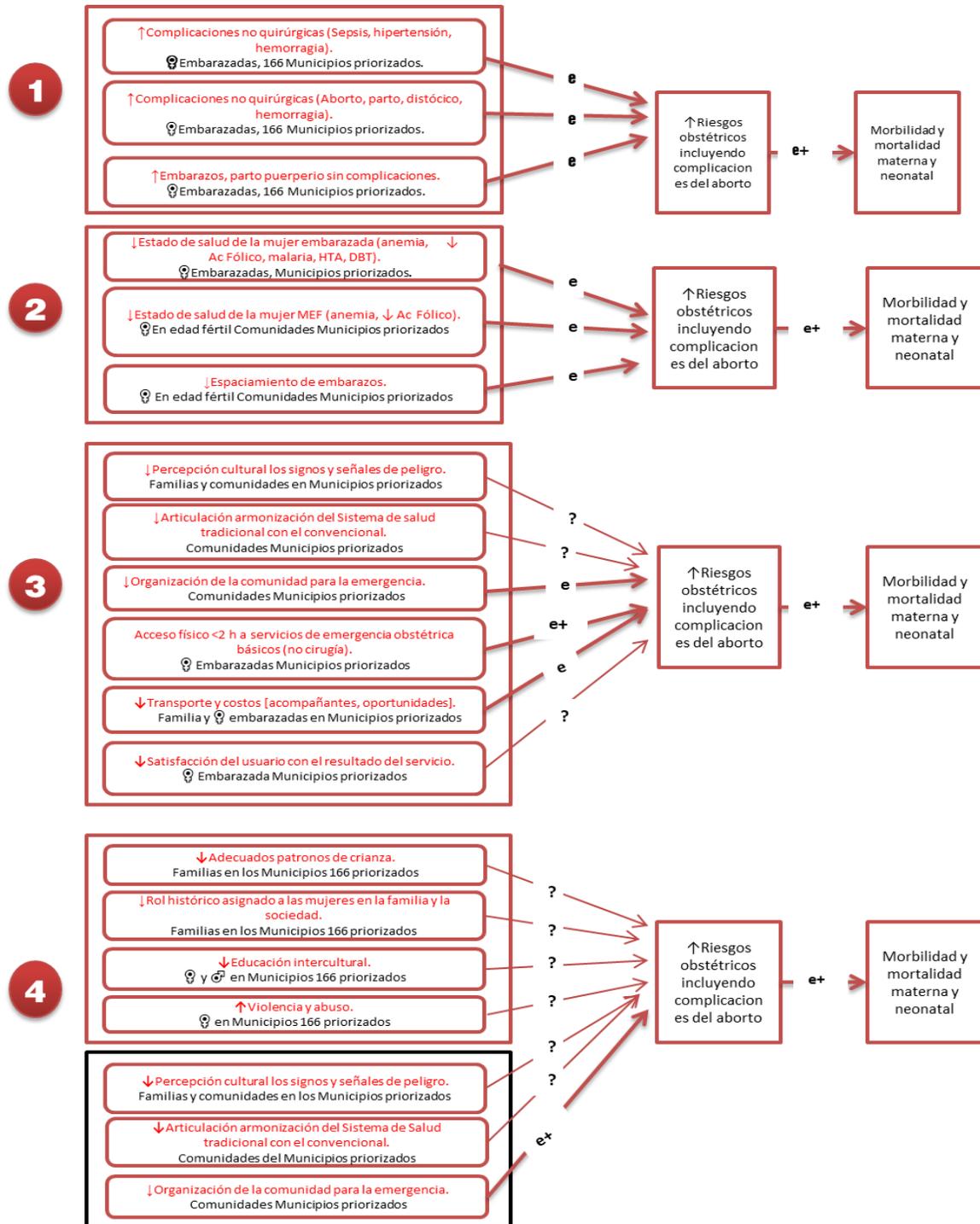
*Fuente: UNICEF 2008*

### A.5.1.1.2 Modelo explicativo

Para la adaptación del modelo a Guatemala, en la investigación realizada se tomó fundamentalmente el perfil epidemiológico y los riesgos que representan las cuatro demoras en las mujeres embarazadas, provocadas por aspectos como la distancia de los servicios de salud en donde prestan la atención especializada y la parte cultural de la población, por ejemplo: salida de la mujer hacia un servicio, traslado al centro de atención logística, aceptación en el servicio y el manejo del caso en el servicio.

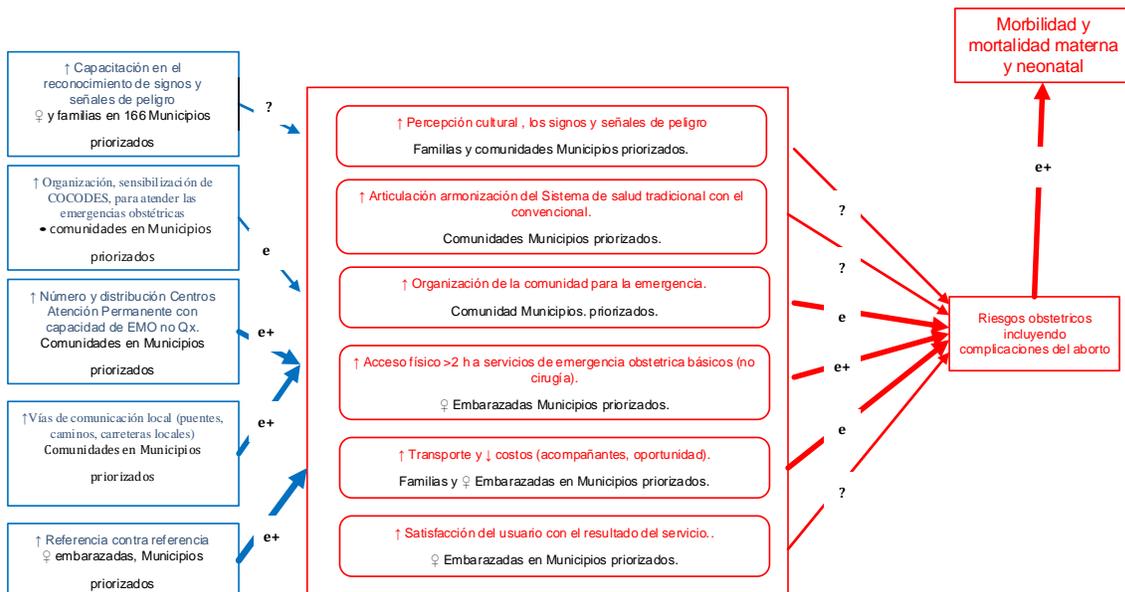
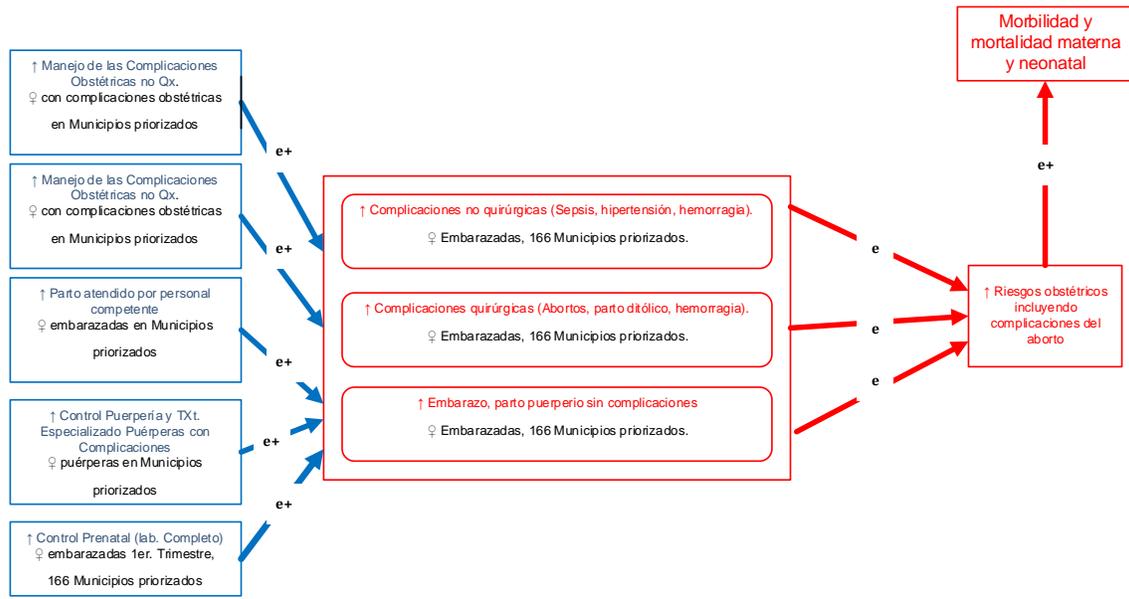


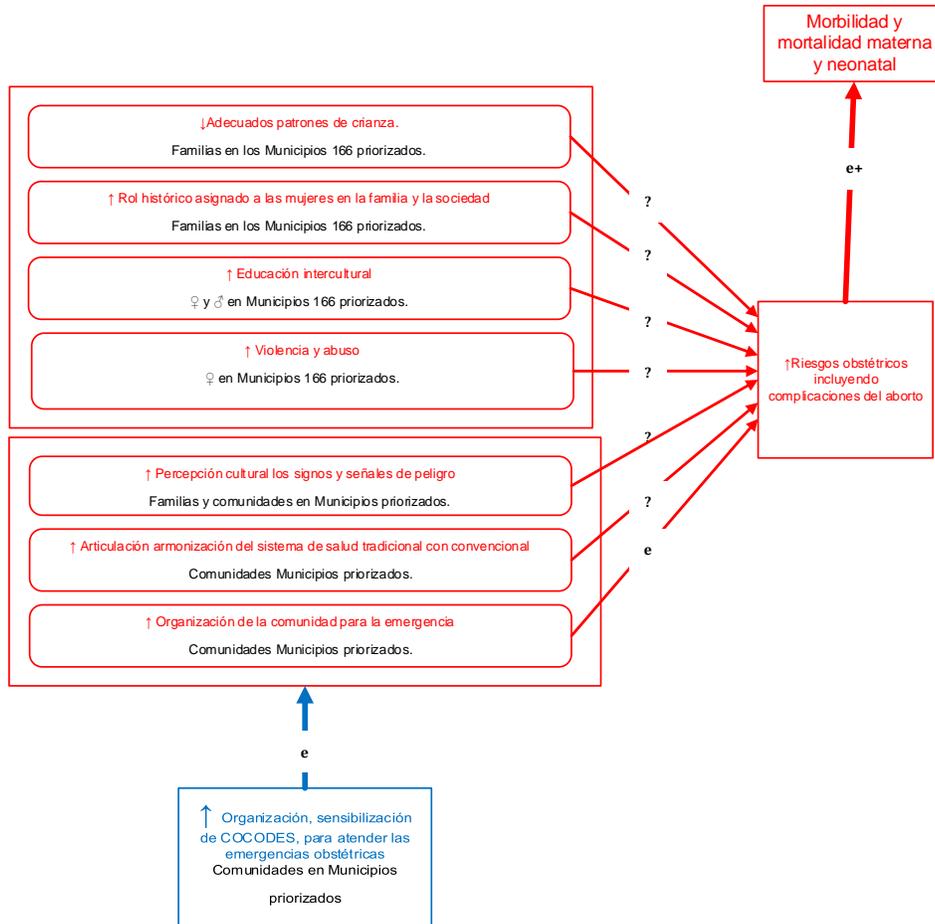
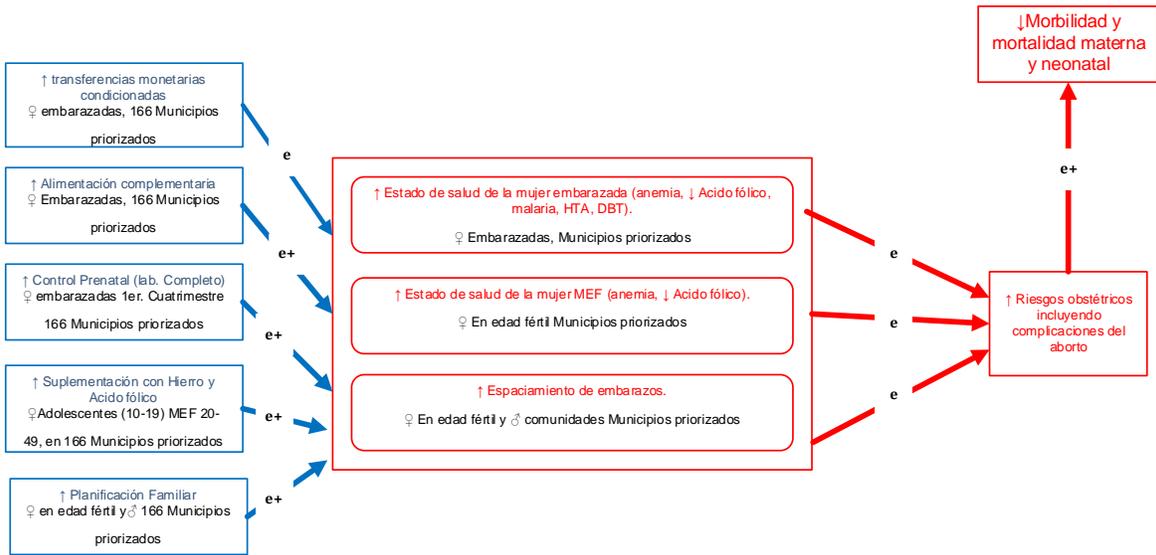
En este gráfico se visualiza los diferentes caminos causales críticos que el modelo explicativo contiene, los cuales se jerarquizaron de acuerdo a la evidencia, estableciéndose mayor incidencia de la hipertensión (preclamsia) y las hemorragias en las complicaciones.



**A.5.1.1.3 Establecimiento del modelo prescriptivo**

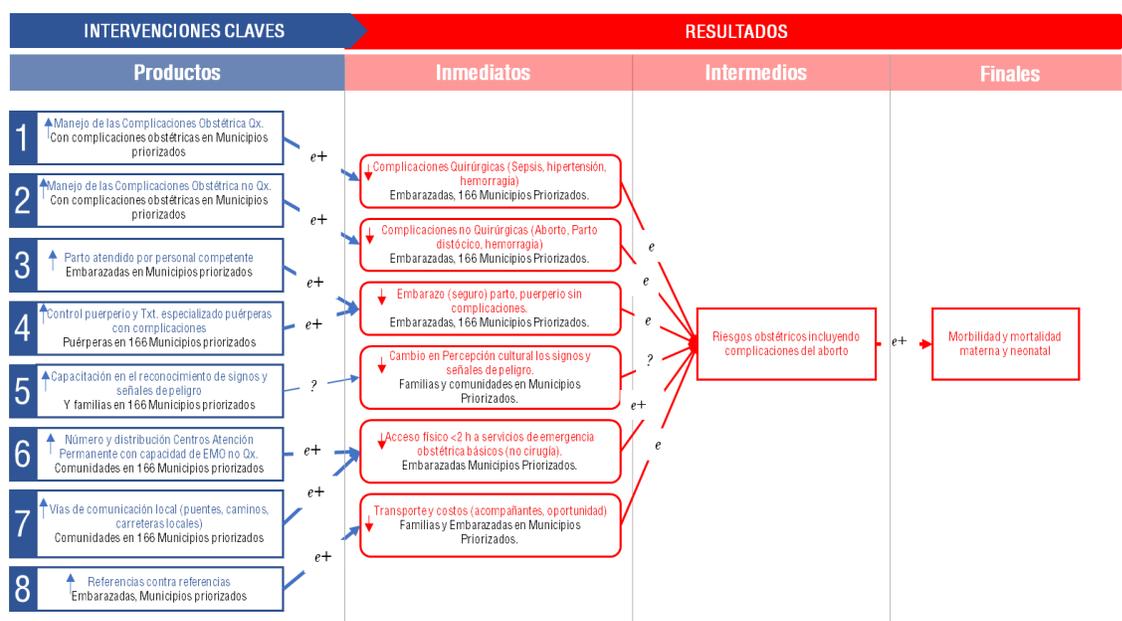
De acuerdo al cambio causal crítico identificado como de mayor incidencia en la muerte materna, se establecieron las intervenciones a realizar por el Estado. Asimismo, se procedió a revisar los productos o servicios que en la actualidad se brindan y se establecieron las nuevas intervenciones o intervenciones potenciales.





### A.5.1.2 Diseño

En esta etapa se determinaron diez resultados inmediatos y uno intermedio, así como trece productos que el Estado puede ofrecer a la población para la disminución de la mortalidad materna y neonatal:



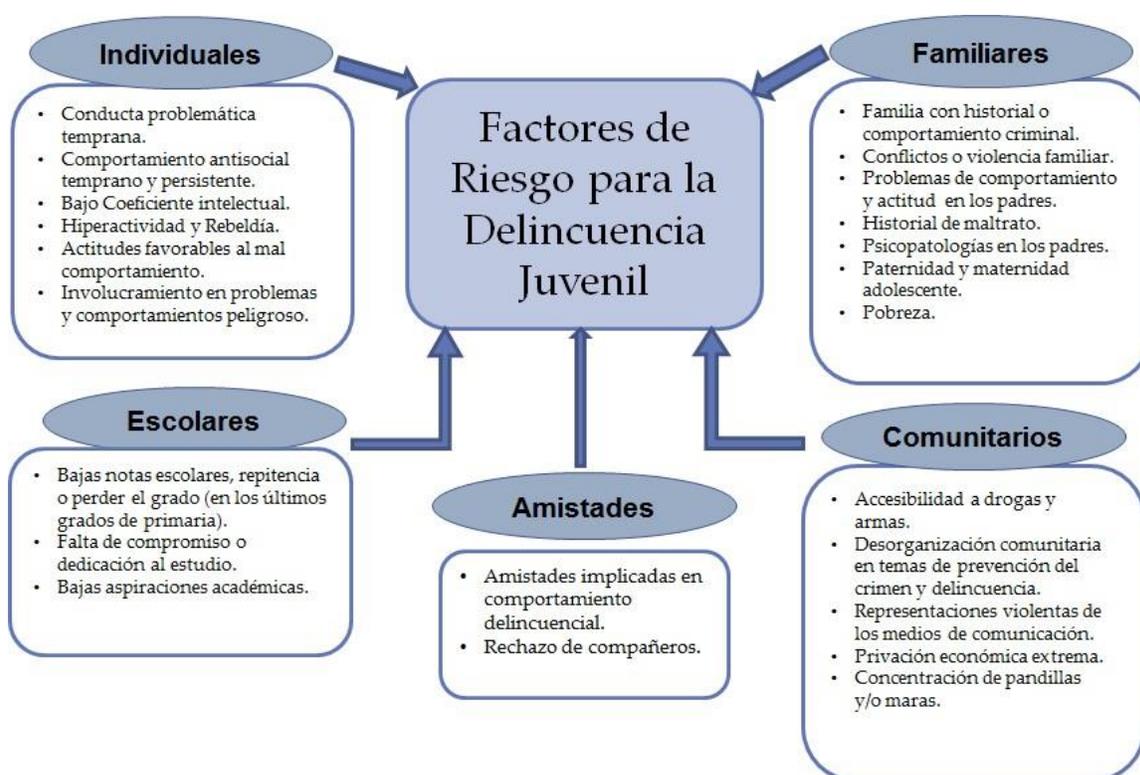
Ejemplo de Aplicación No. 2

**A.5.2 Condición de interés: Delincuencia juvenil**

**A.5.2.1 Diagnóstico**

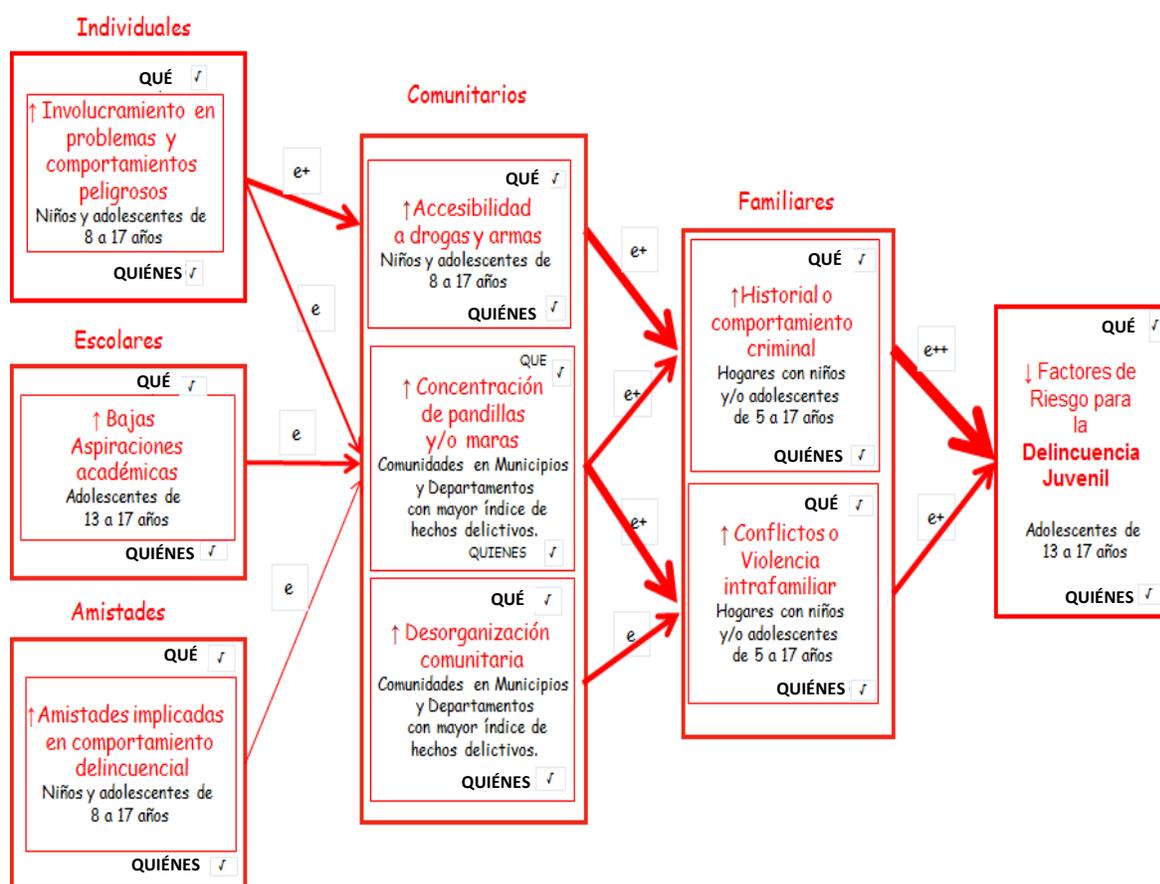
**A.5.2.1.1 Modelo conceptual general**

Utilizando el modelo de búsqueda que la entidad decida como el indicado (en este caso, búsqueda sistemática), se determina un modelo conceptual apropiado y sobre todo que explique la causalidad de la condición de interés.



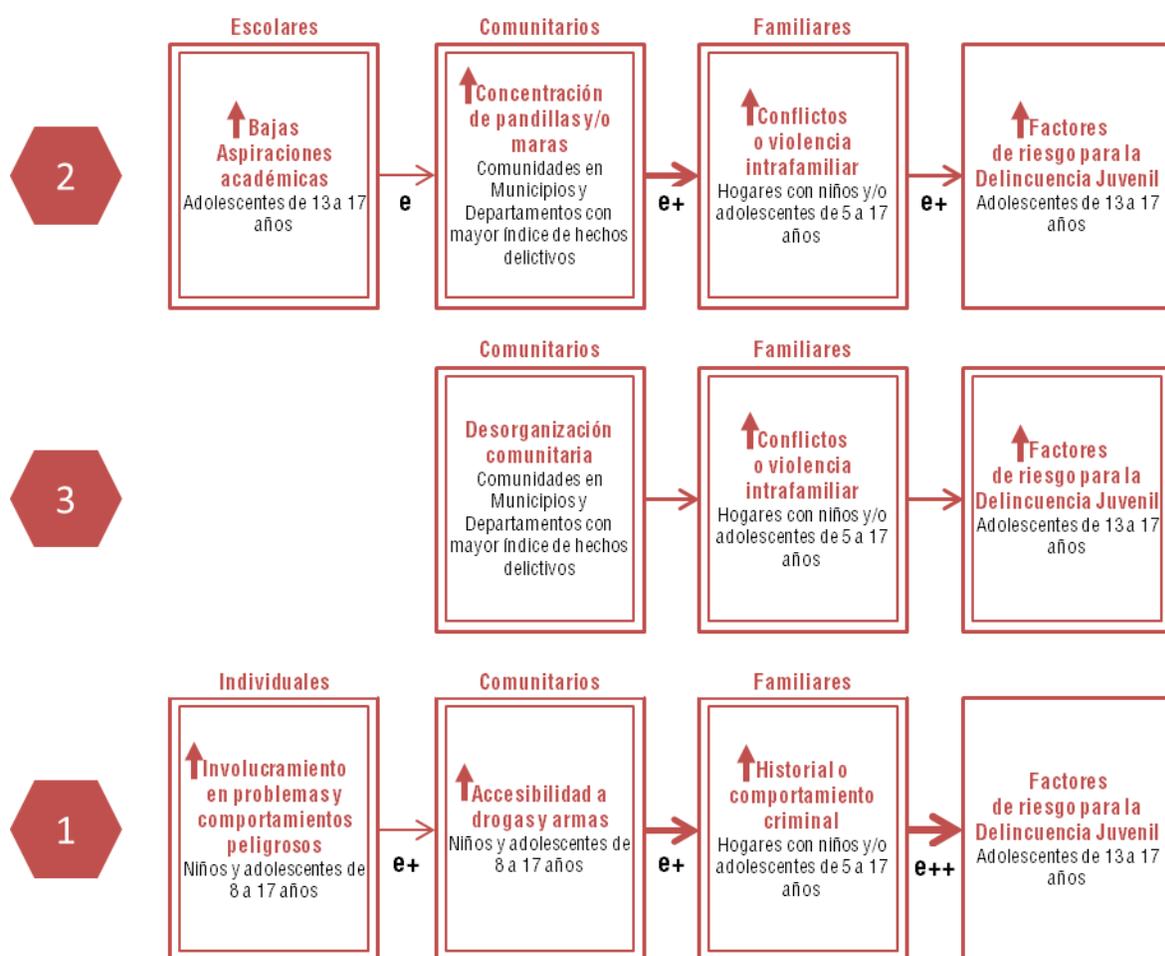
### A.5.2.1.2 Modelo explicativo

Luego de determinar cuál es el modelo conceptual se procede a revisar los conceptos con la realidad del país o población objetivo, en este caso, identificar los factores de riesgo más comunes o más destacados para aumentar la delincuencia juvenil según lo indique la evidencia del lugar de investigación, para este ejemplo estudios, investigaciones y experimentos realizados en Guatemala sobre el tema de la Delincuencia Juvenil brindan el soporte necesario para avalar el siguiente modelo.



### A.5.2.1.3 Identificación de caminos causales críticos

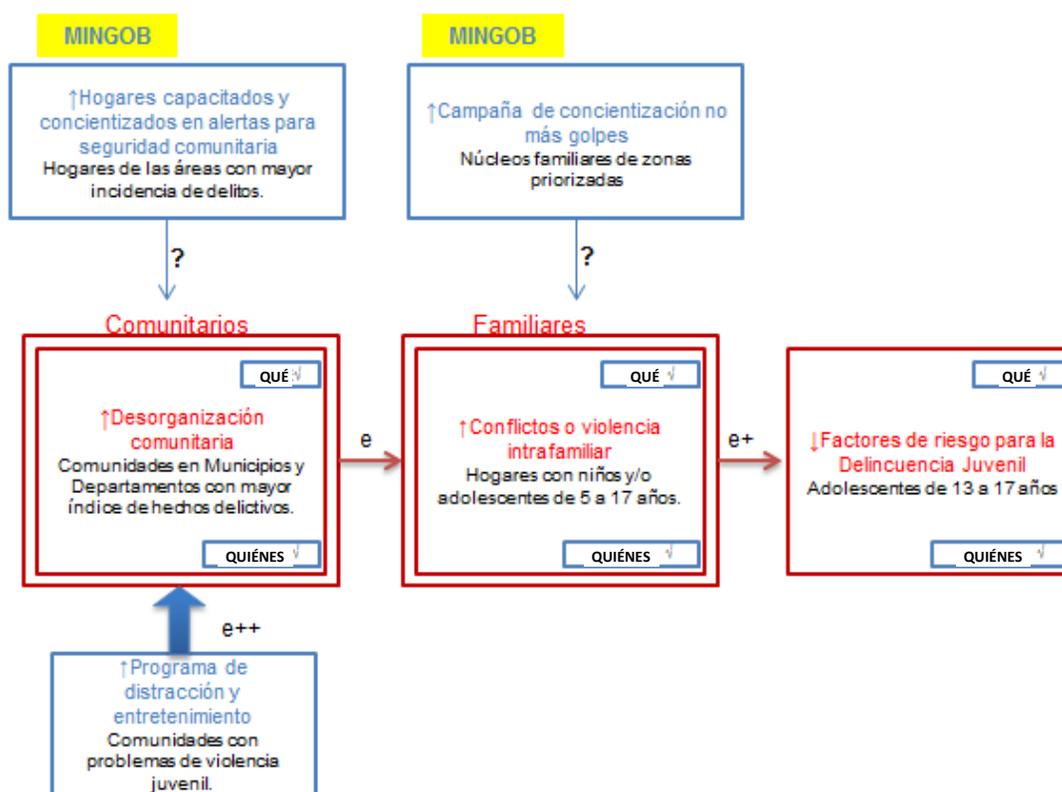
A través de debatir y analizar la magnitud de los factores; así como, la fuerza de relación causal entre conceptos, se priorizan e identifican los caminos causales que generan el mayor impacto en la condición de interés. De esta cuenta tendríamos varias rutas causales bien sustentadas con las cuales se procederá a trabajar.



#### A.5.2.1.4 Establecimiento del modelo prescriptivo

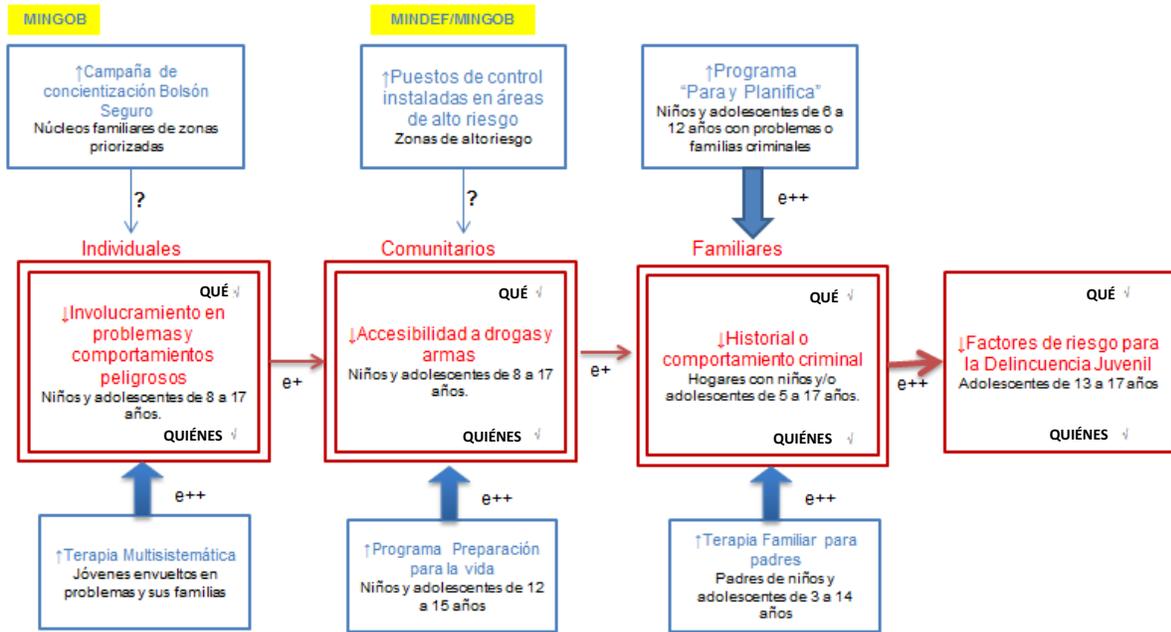
A este nivel de conocimiento, ya es posible diseñar las intervenciones a realizar por parte del Estado. Para ello es necesario realizar revisiones sistemáticas sobre eficacia y costo-efectividad de las posibles intervenciones o productos tanto actuales (productos y metas vigentes en las entidades que participan en el resultado) como potenciales de cada camino causal crítico establecido y elegido.

### Modelo Prescriptivo: *Productos Potenciales*

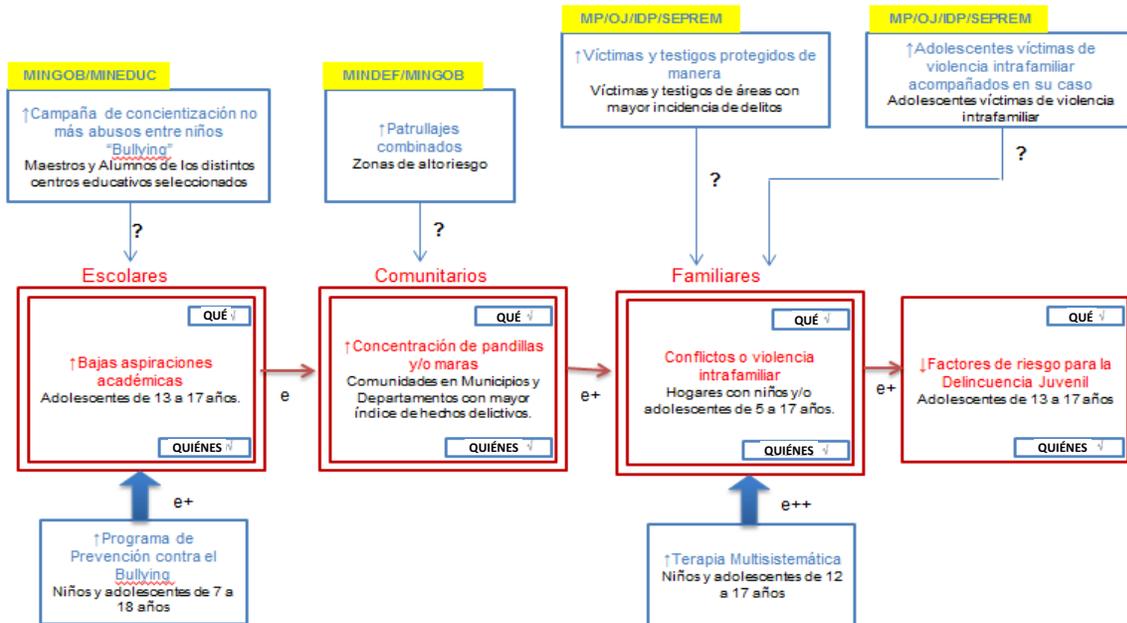


Fuente: Mingob, Ministerio de Gobernación.

### Modelo Prescriptivo: *Productos Potenciales*



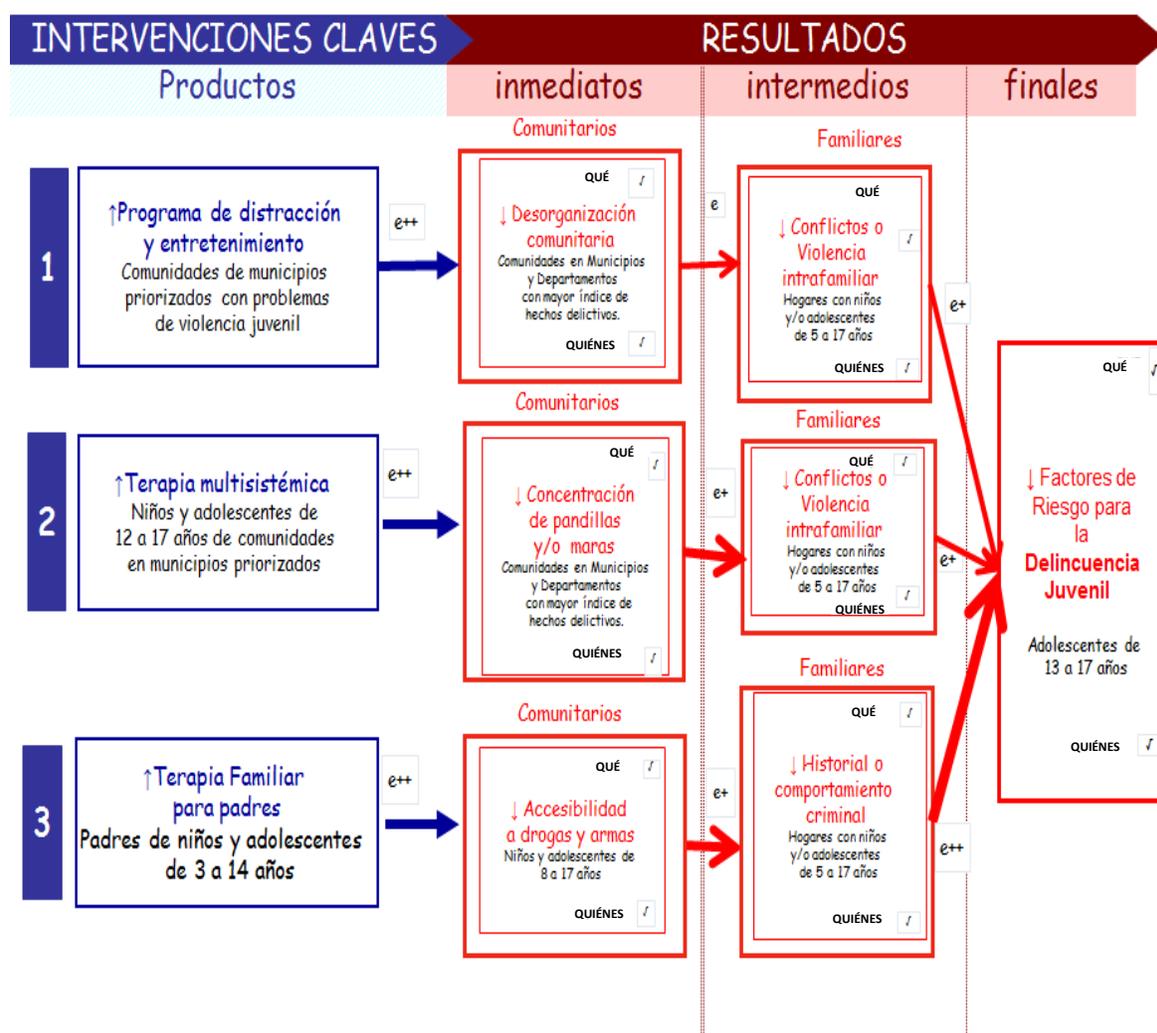
### Modelo Prescriptivo: *Productos Potenciales*



Fuente: Mingob, Ministerio de Gobernación.

### A.5.2.2 Diseño

En este punto se tiene claramente identificadas las intervenciones claves que pueden ser utilizadas, y luego de un consenso en grupo con el poder político, técnico y estratégico se decidirá la estrategia en un modelo lógico tipo ejecutivo. En la mayoría de los casos es mejor optar por pocas intervenciones/productos y elegir las que mayor respaldo tengan, como en este ejemplo la estrategia es sobre la prevención, nuestras mejores intervenciones serán realizadas en los sectores priorizados y en los segmentos más accesibles al cambio, según lo mostró la evidencia, además de poseer el apoyo de los cinco ejes estratégicos de la Agenda del Cambio del actual Gobierno de Guatemala.



## Ejemplo de Aplicación No. 3

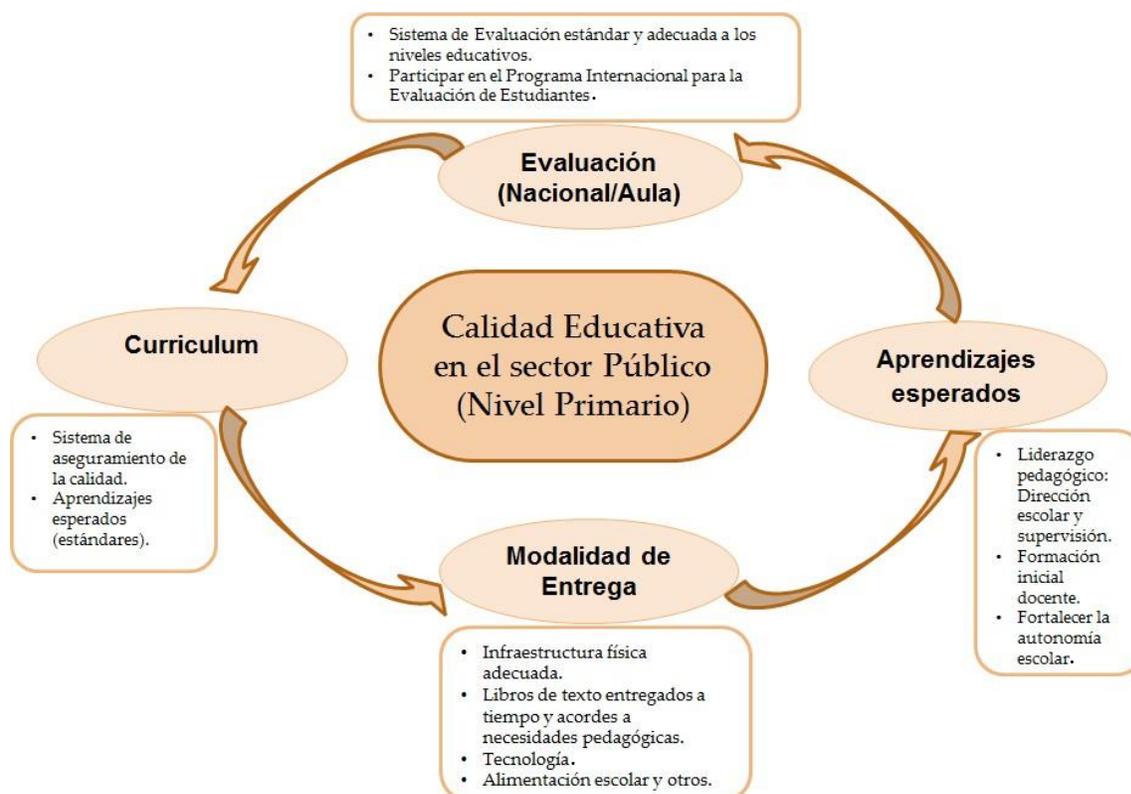
### A.5.3 Condición de interés: Calidad educativa

#### A.5.3.1 Diagnóstico

##### A.5.3.1.1 Modelo conceptual general

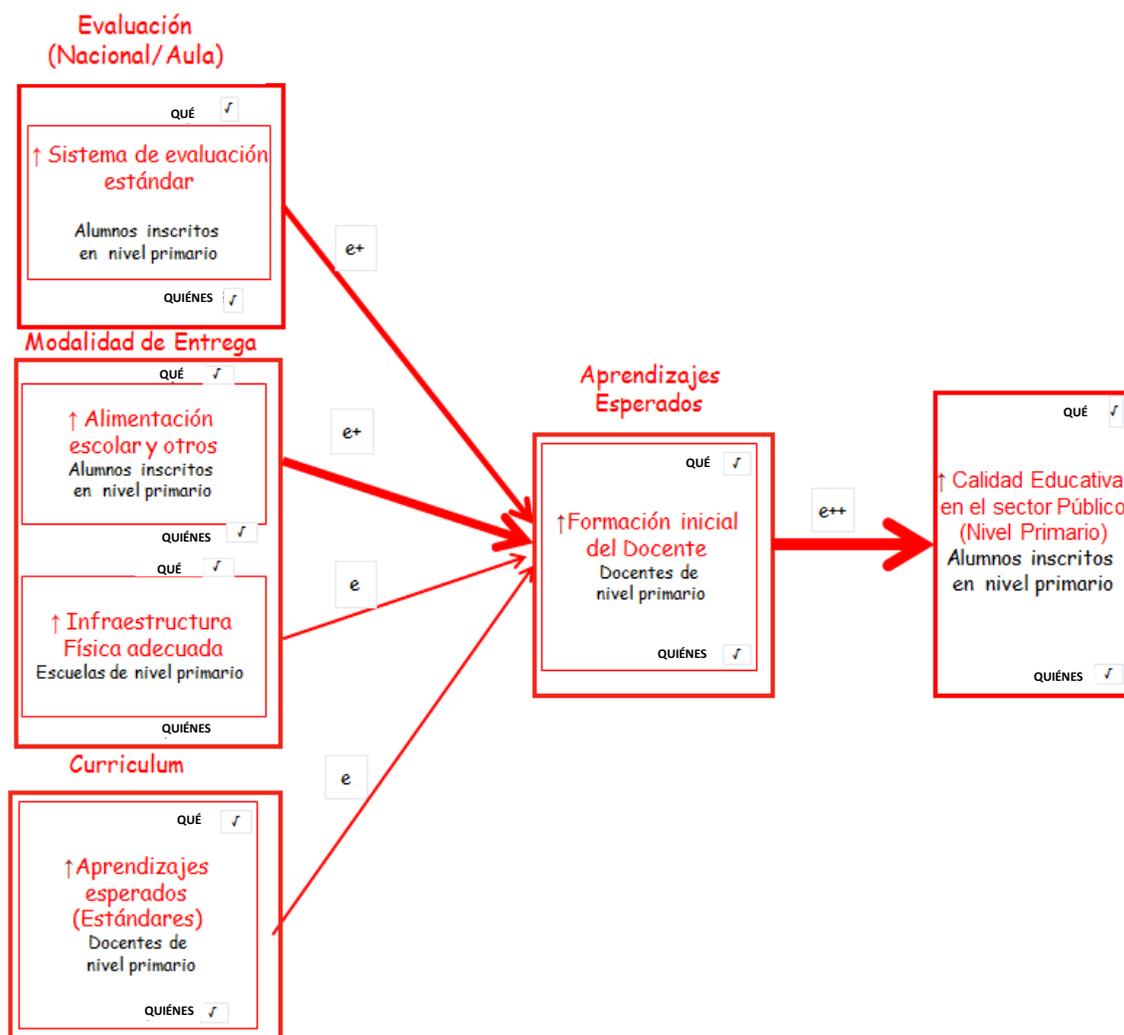
Los guatemaltecos y las guatemaltecas tienen derecho a una educación de calidad. Una educación que asegure su formación integral como seres humanos, que les permita alcanzar las competencias que ayuden a ejercer de manera consciente la ciudadanía y adquirir las habilidades necesarias para desenvolverse con éxito en el mundo del trabajo.

Se adoptó un modelo conceptual de la Comisión consultiva para la Reforma Educativa, «Marco General de la Transformación Curricular», del Ministerio de Educación, Guatemala 2003, que incluye los factores más determinantes para la Calidad Educativa, enfocándose la atención en el segmento prioritario de los niños del primer grado escolar de la primaria:



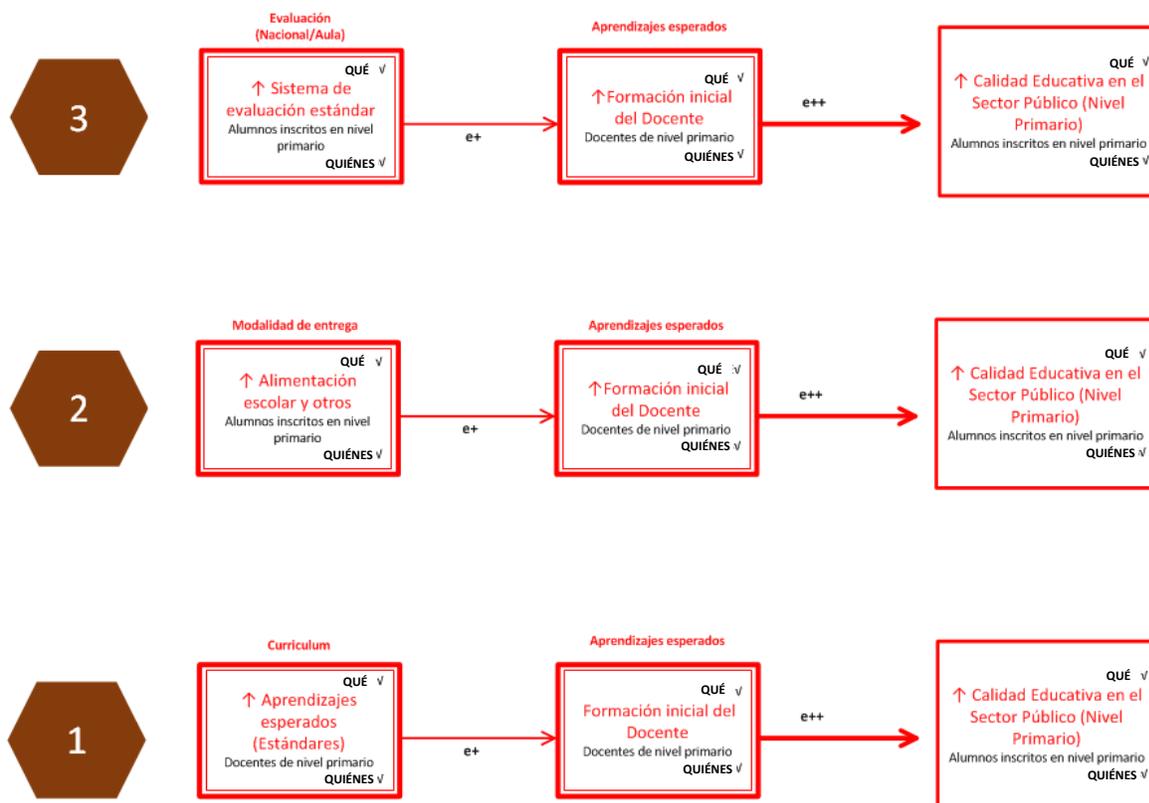
### A.5.3.1.2 Modelo explicativo

Se procedió a revisar los conceptos del modelo anterior con la realidad del país o población objetivo y se eligieron los que más aplican a la condición de interés, siendo los siguientes:



### A.5.3.1.3 Identificación de caminos causales críticos

Se procedió a analizar la magnitud de los factores, así como la fuerza de relación causal entre conceptos, determinándose tres caminos causales, los cuales fueron ordenados de acuerdo al mayor impacto en la condición de interés:



#### A.5.3.1.4 Establecimiento del modelo prescriptivo

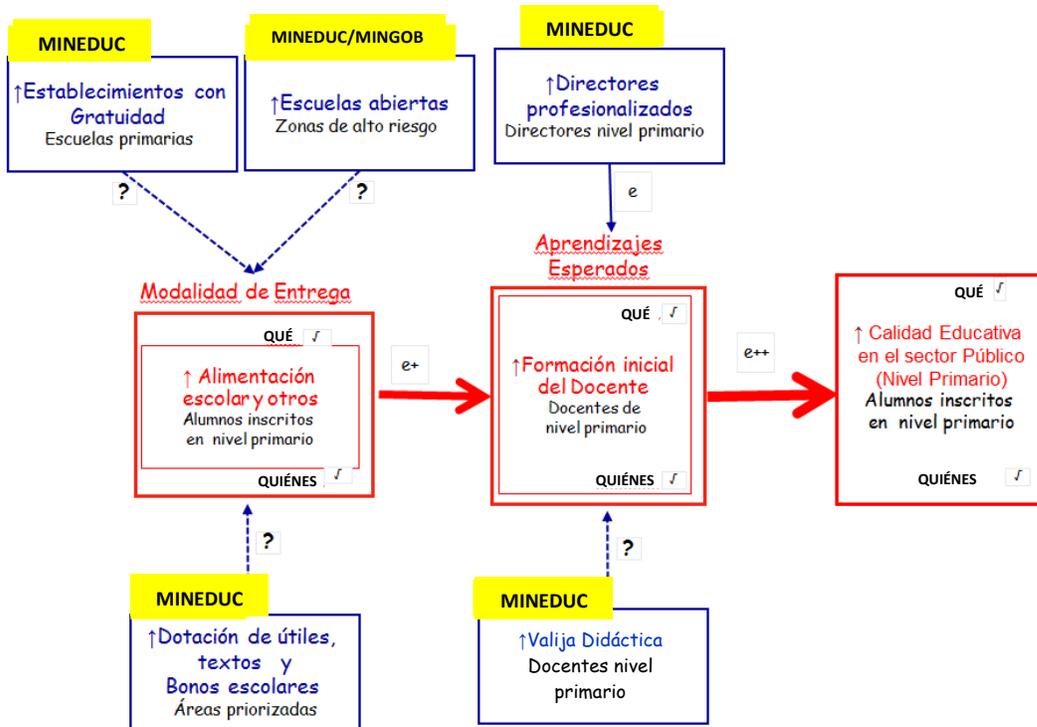
En el siguiente diagrama se muestran los productos que pueden intervenir en el incremento de la condición de interés, algunos de ellos ya los ofrece el Ministerio de Educación, otros se consideran potenciales por no estar aún dentro de la cartera de servicios:

#### Modelo Prescriptivo 1: *Productos Vigentes*

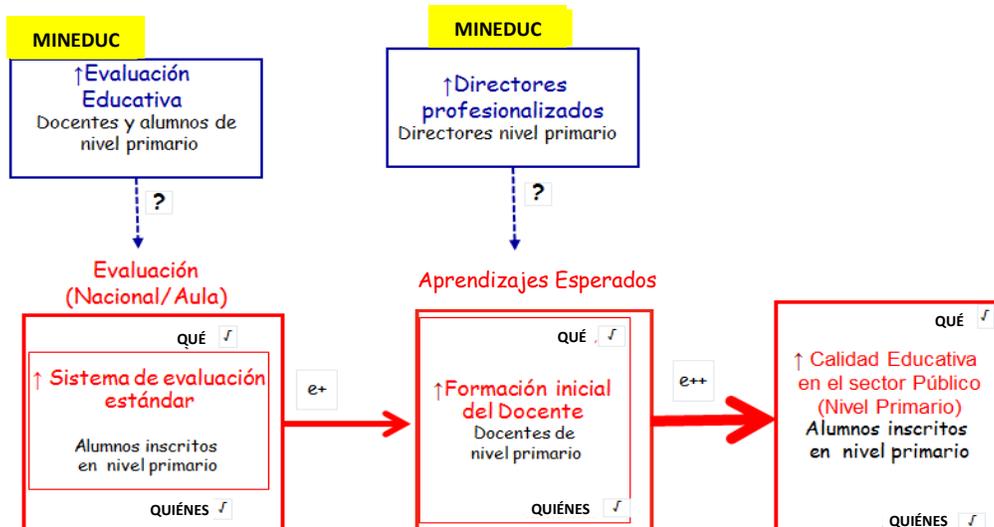


Fuente: Mineduc, Ministerio de Educación.

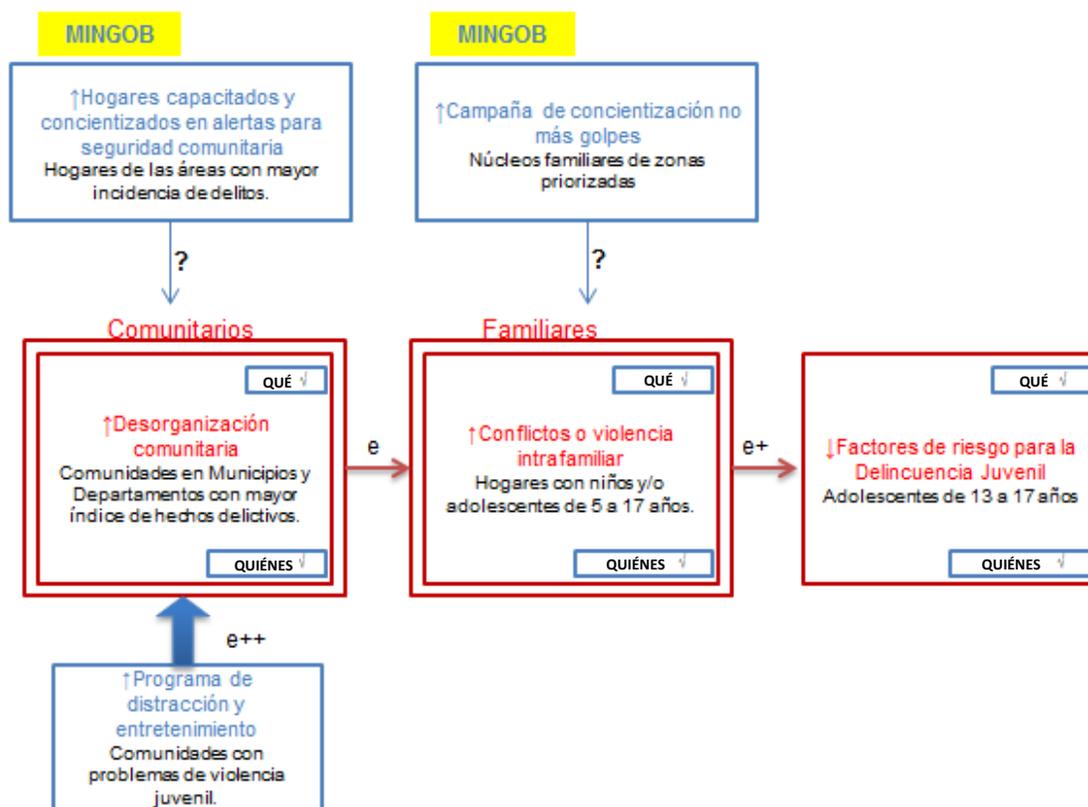
### Modelo Prescriptivo 2 : *Productos Vigentes*



### Modelo Prescriptivo 3 : *Productos Vigentes*



**Modelo Prescriptivo: *Productos Potenciales***



Fuente: Mineduc, Ministerio de Educación.

A.5.3.2 Diseño

En el modelo prescriptivo se mostraron todos los productos que el Estado podría ofrecer para incrementar la calidad educativa; sin embargo, considerando lo escaso de los recursos financieros, se estableció que la mayor incidencia se encuentra en dos productos; asimismo, se muestran dos resultados inmediatos y dos intermedios:

Modelo Lógico de la Estrategia

