



Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES)
de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO
PROGRAMA XXXXX

(NOMBRE DE LA ENTIDAD PÚBLICA RESPONSABLE DEL PROGRAMA)

Consultor: XXXXX

Fecha DD/MM/AAAA

Tabla de Contenidos

1.	Descripción general del programa	3
1.1.	Información general del programa	3
1.2.	Descripción general del programa	3
1.2.1.	<i>Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa</i>	3
1.2.2.	<i>Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa</i>	3
1.2.3.	<i>Caracterización y cuantificación de la población objetivo</i>	3
1.2.4.	<i>Agentes participantes en el programa</i>	3
1.2.5.	<i>Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo</i>	3
1.2.6.	<i>Mecanismo de asignación y transferencia de recursos</i>	3
1.3.	Matriz de indicadores	3
2.	Aspectos a evaluar del Desempeño	4
2.1.	Niveles de producción.....	4
2.2.	Focalización y selección	5
2.3.	Validación del diseño de objetivos (Fin y Propósito)	5
2.4.	Validación del diseño de productos (Componentes)	6
2.5.	Validación del diseño de indicadores.....	6
2.5.1.	<i>Factor relevante</i>	6
2.5.2.	<i>Medios de verificación</i>	7
2.5.	Validación MIR final.....	7
3.	Evaluación del desempeño	8
3.1.	Evaluación de productos	8
3.1.1.	<i>Eficacia</i>	8
3.1.2.	<i>Calidad</i>	9
3.1.3.	<i>Eficiencia</i>	9
3.1.4.	<i>Economía</i>	9
3.2.	Evaluación de resultados (Objetivos)	10
3.2.1.	<i>Línea base</i>	10
3.2.2.	<i>Metas</i>	11
3.2.3.	<i>Análisis de resultados</i>	11
3.3.	Evaluación global del desempeño	12
4.	Conclusiones	12
4.1.	Evaluación del desempeño a nivel de productos	12
4.2.	Evaluación del desempeño a nivel de resultados.....	12
4.3.	Evaluación global del desempeño	12
5.	Recomendaciones	12
6.	Bibliografía.....	12
7.	Listado de entrevistas realizadas	12

1. Descripción general del programa

1.1. Información general del programa

Tabla 1. Información del programa

Nombre del programa:	
Entidad responsable:	
Año de inicio del programa:	
Fuente (s) de financiamiento:	
Presupuesto anual (MXN\$ 2021):	

1.2. Descripción general del programa

1.2.1. Contexto de política y/o normativa en la que se encuentra el programa

1.2.2. Problema / necesidad / oportunidad que aborda el programa

1.2.3. Caracterización y cuantificación de la población objetivo

1.2.4. Agentes participantes en el programa

(quienes participan y cómo para que el programa se lleve a cabo)

1.2.5. Mecanismo de focalización y/o selección de la población objetivo

1.2.6. Mecanismo de asignación y transferencia de recursos

1.3. Matriz de indicadores

A continuación, se describen los objetivos del programa y su estrategia de intervención, mediante el instrumento Matriz de Indicadores de Resultados (MIR).

(Presentar la MIR actual que usa el programa. De no existir se debe elaborar en conjunto entre el evaluador y la contraparte del programa utilizando la información disponible en documentos oficiales. Como parte de la evaluación de desempeño, esta MIR inicial será analizada y corregida para obtener una MIR, con las definiciones estratégicas y los indicadores adecuados que permita evaluar de buena manera los distintos ámbitos del desempeño, por lo que en este punto el objetivo de la MIR es conocer el programa).

Tabla 2. MIR inicial del programa

Nivel	Objetivo	Indicadores	Metas	Medio de verificación	Supuestos
Fin					
Propósito					
Componentes					
Actividades					

(Explique la lógica de la MIR).

(Además realice observaciones de la versión de la MIR, si es la versión del programa, si fue construída por el consultor, si es una versión preliminar, etc.).

2. Aspectos a evaluar del Desempeño¹

A continuación, se presenta la información necesaria de definir y levantar para la posterior evaluación del desempeño del programa.

2.1. Niveles de producción

(El análisis debe hacerse separadamente para cada uno de los componentes (productos/servicios) que entrega el programa, por medio de la presentación de cuadros descriptivos con información sobre la cantidad de productos entregados y los usuarios del programa en los últimos cinco años. En general el número de productos coincide con el de beneficiarios, pero no siempre es así, pues un beneficiado puede recibir mas de un producto o medirse de distintas maneras).

(De no haber territorios posibles de desagregar la información en el Estado, presentar solo los totales)

Cuadro. 1
Producción del programa según territorio (unidad del producto)

Cantidad entregada	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Territorio 1				
Territorio 2				
Territorio 3				
Territorio n				
Total				

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro. 2
Cientes, usuarios y/o beneficiarios del programa según territorio (población objetivo)

Numero de Beneficiarios	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Territorio 1				
Territorio 2				
Territorio 3				
Territorio n				
Total				

Fuente: Elaboración propia.

¹ Adaptado de D. Arenas Caruti, "Evaluación de programas públicos", serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

Cuadro. 3
Costo total del programa según territorio (población objetivo)

Numero de Beneficiarios	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020
Territorio 1				
Territorio 2				
Territorio 3				
Territorio n				
Total				

Fuente: Elaboración propia.

(Luego de construir estas tablas, se deben analizar la evolución anual, las diferencias entre productos entregados y beneficiarios, si es que las hay: el número de beneficiarios totales y por componentes, y otros, considerando la distribución territorial de la población).

2.2. Focalización y selección

(Cuantificar la población beneficiaria total y caracterizarla según los criterios definidos para focalizar y seleccionar. La idea es comprobar si se cumplen los criterios de focalización o selección).

Tabla 3. Poblaciones (Describir y cuantificar)

Población de referencia	Población potencial	Población objetivo

2.3. Validación del diseño de objetivos (Fin y Propósito)

(Para esta sección se debe usar la MIR inicial del programa presentada al inicio de este informe o los objetivos identificados en algún documento oficial del programa. Como resultado de este análisis es posible presentar una nueva versión de MIR).

(Antes de evaluar el desempeño del programa deben revisarse y validarse — o definirse, en algunos casos — de manera exhaustiva los objetivos del programa, utilizando los siguientes criterios).

i) Resultado real

El o los objetivos planteados deben representar un cambio real en la población o sector objetivo (Identificar si el objetivo del programa es relevante y concreto, y significa una mejora respecto de la situación inicial de los beneficiarios).

ii) Resultado compartido

Todos los responsables e involucrados con la ejecución del programa deben tener claridad y estar de acuerdo en que el objetivo identificado sea realmente el resultado esperado de su labor.

iii) Causal

El objetivo esperado debe ser consistente con los productos entregados, y estos con las actividades realizadas.

iv) Factible

Los objetivos planteados deben ser factibles de lograr; tal vez no por completo, aunque sí en una medida relevante.

v) Medibles en el tiempo

Los objetivos planteados deben permitir establecer metas y beneficios que se puedan medir, y deben estar acotados a un período de tiempo para su alcance.

(El resultado de este análisis debe terminar en una definición final de los objetivos del programa).

2.4. Validación del diseño de productos (Componentes)

(Para esta sección se debe usar la MIR inicial del programa presentada al inicio de este informe o los objetivos identificados en algún documento oficial del programa. Como resultado de este análisis es posible presentar una nueva versión de MIR).

(Antes de evaluar el desempeño del programa deben revisarse y validarse — o definirse, en algunos casos — de manera exhaustiva los productos del programa, utilizando los siguientes criterios).

i) Entregable

Los componentes deben representar un producto, entendido como un bien o servicio, es decir, un entregable, fácil de entender en su redacción.

ii) Medible

El entregable del programa debe ser posible de cuantificar, es decir, debe ser medible y caracterizable.

(El resultado de este análisis debe terminar en una definición final de los productos del programa).

2.5. Validación del diseño de indicadores²

(Para esta sección se debe usar la MIR inicial del programa presentada al inicio de este informe. Como resultado de este análisis es posible presentar una nueva versión de la MIR). (A continuación, se presentan los elementos que se deben considerar para identificar indicadores adecuados para medir resultados).

2.5.1. Factor relevante

(Es el aspecto o factor principal al cual se refiere el objetivo o producto. Es el elemento necesario de dar cuenta para medir su nivel de logro). (Verificar que los indicadores midan *los factores relevantes de los objetivos y productos que son medidos por los indicadores*).

² Para el detalle de la formulación de indicadores véase Armijo, 2011.

Tabla 4. Análisis factores relevantes

Nivel de objetivo (Fin, Proposito, Componente)	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Análisis factor relevante

2.5.2. Medios de verificación

(Un indicador, además de ser técnicamente adecuado debe ser posible de medir, por lo que debe identificarse un adecuado medio de verificación —fuente de información— para cada una de las variables que conforman la fórmula de cálculo del indicador). (Verificar que los medios de verificación sean correctos para medir los indicadores).

Tabla 5. Análisis medios de verificación

Nivel de objetivo (Fin, Proposito, Componente)	Nombre indicador	Fórmula de cálculo	Análisis Medios de verificación

(Para cada indicador se debe verificar que cuente con un medio de verificación adecuado, de lo contrario debe analizarse la posibilidad de levantar dicha información.)

2.5. Validación MIR final

(A partir del análisis anterior, se debe construir una MIR corregida que permita evaluar correctamente el programa en los ámbitos de control de Productos (componentes) y Resultados intermedios (Propósito) y resultados finales (Fin) y en todas las dimensiones del desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía).

(Esta MIR es la óptima: no obstante puede que existan indicadores que no se puedan cuantificar, y por lo tanto, se deban usar indicadores PROXY, situación que se debe explicar en las siguientes secciones de análisis del informe, presentando y explicando el indicador ideal, y indicando que no se tiene información, además del PROXY si es que hay).

Tabla 6. MIR final del programa

Nivel	Objetivo	Indicadores	Metas	Medio de verificación	Supuestos
Fin					
Propósito					
Componentes					
Actividades					

(Explique los cambios realizados a la MIR inicial).

3. Evaluación del desempeño³

(La evaluación del desempeño consiste en cuantificar los indicadores diseñados para medir los productos y objetivos del programa y analizarlos de manera crítica y fundamentada, considerando los distintos ámbitos del desempeño: eficacia, calidad, eficiencia y economía).

(Para esta evaluación se deben usar los indicadores validados o identificados por el consultor que permitan evaluar el desempeño del programa. Para esto se requiere que la contraparte del programa entregue la información necesaria para calcular los indicadores).

(De no existir la información necesaria, es posible reemplazar el indicador ideal por un indicador PROXY)

(La evaluación del desempeño se puede analizar desde el punto de vista del logro de los productos y de los resultados de un programa, según se describe a continuación).

3.1. Evaluación de productos

(Analizar el desempeño de cada uno de los productos del programa, por medio del uso de la información de los indicadores en los ámbitos de eficacia, calidad, eficiencia y economía)

(Hacer una tabla cada por componente, con sus respectivos indicadores y su cuantificación y posteriormente analizar).

Tabla 7. Indicadores del Componente: XXXX

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula indicador	Valor indicador año 2017	Valor indicador año 2018	Valor indicador año 2019	Valor indicador año 2020

(Poner el valor de todas las variables en la fórmula de cálculo).

3.1.1. Eficacia

(Analizar la eficacia, entendida como el grado de cumplimiento de los objetivos planteados.)

(Analizar los indicadores referidos a la producción de los componentes relacionados con valores esperados o de referencia, que permiten evaluar el nivel de logro del programa.)

- **Cobertura población:** Mide la cobertura —en porcentaje— de la población beneficiaria en relación con la población potencial —población que presenta el problema—, y/o la población objetivo —población con la que se decide trabajar

³ Adaptado de D. Arenas Caruti, “Evaluación de programas públicos”, serie Gestión Pública, N° 87 (LC/TS.2021/31), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.

- **Cobertura demanda:** Para los programas que operan contra demanda o solicitud de los usuarios, se utilizan estos indicadores que miden la cobertura (en porcentaje) de los usuarios atendidos respecto a los usuarios elegibles que solicitaron el programa.
- **Enfoques transversales:** Indicadores que miden la cobertura del programa desde el punto de vista de los enfoques transversales, como el género, las etnias, grupos etarios, y otros.
- **Logro de metas:** Mide la cobertura (en porcentajes) de la población beneficiaria o de los productos entregados en relación con una meta establecida por el propio programa.
- **Tasa de variación:** Mide el porcentaje de variación de la población beneficiaria o de los productos entregados con relación al año anterior o a un año base, lo que permite dar cuenta de la evolución en la producción del programa.)

3.1.2. Calidad

(Analizar la calidad, entendida como la capacidad para responder a las necesidades de sus clientes, usuarios o beneficiarios.)

(Analizar los indicadores referidos a los atributos de los bienes y servicios que entrega el programa, y a partir de esto evaluar el desempeño de la calidad en su producción.

- **Atributos técnicos:** Mide el grado de cumplimiento de los productos respecto a estándares o normas técnicas de calidad, sean estos definidos por el propio programa, o fijados a nivel nacional e internacional.
- **Valoración beneficiarios:** Mide la percepción y valoración de los beneficiarios respecto a la calidad del producto recibido, medido en términos generales y/o en aspectos específicos y, en especial, que el producto responda a las necesidades.
- **Oportunidad:** Mide la calidad de los productos desde el punto de vista de los tiempos de producción y entrega, es decir, de los plazos.)

3.1.3. Eficiencia

(Analizar la eficiencia, entendida como la relación entre dos magnitudes: la producción física de un producto y los insumos o recursos que se utilizan para alcanzar ese nivel de producción.)

(Analizar los indicadores que relacionan la producción de los componentes con los recursos utilizados para ello.)

- **Costo promedio:** Mide el costo promedio necesario para producir una unidad del producto o el costo por un beneficiario.
- **Eficiencia otros recursos:** Mide la relación de la producción de los bienes con los recursos no monetarios necesarios para su entrega, sobre todo la productividad media de los recursos humanos u de otros factores de producción relevante.

El análisis debe considerar que la eficiencia está relacionada con los otros ámbitos, pues el bajo costo de producción puede incidir en los aspectos de calidad y eficacia, por lo que el análisis debe ser comprehensivo y fundamentado.)

3.1.4. Economía

(Analizar la economía, entendida como la capacidad para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en pos de los objetivos definidos por el programa).

(Analizar la capacidad de generar y movilizar recursos financieros, usando los siguientes indicadores utilizados los más frecuentemente:

- Aporte de los usuarios: Mide la capacidad de un programa de hacer partícipe económicamente a los usuarios. Demuestra el aporte del usuario en el programa.
- Apalancamiento de recursos: Mide la capacidad de un programa de hacer partícipe económicamente a otros agentes de la sociedad para el logro de sus objetivos propios.
- Recuperación de costos: Mide la capacidad de un programa de recuperar los costos que este implica.
- Ejecución presupuestaria: Mide la capacidad de un programa ejecutar los recursos asignados).

3.2. Evaluación de resultados (Objetivos)

(Analizar el logro del propósito del programa, por medio del uso de la información de indicadores en los ámbitos de eficacia y si es adecuado de calidad, eficiencia y economía, dependiendo del tipo de programa)

(Hacer una tabla para el propósito con sus respectivos indicadores y su cuantificación y posteriormente analizar).

Tabla 8. Indicadores del Propósito: XXXX

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula indicador	Valor indicador año 2017	Valor indicador año 2018	Valor indicador año 2019	Valor indicador año 2020

(Poner el valor de todas las variables en la fórmula de cálculo).

(Para este análisis se recomienda considerar la línea base del indicador, las metas, y diversas comparaciones que permitan valorar el resultado obtenido por el indicador).

3.2.1. Línea base

(Identificar línea base de cada indicador)

(En el caso de indicadores nuevos puede que no exista un valor base, por lo cual una vez realizada, la primera medición se toma esta como línea de base. De no existir la información sistematizada de la línea base, es posible estimarla o usar como referencia las siguientes fuentes:

- Información en registros propios del programa.
- Información diagnóstica del programa, que le dió origen.
- Documentos bibliográficos, normativos, oficiales, académicos, y otros.
- Información sobre indicadores similares en algún otro programa.

- Información entregada por expertos con conocimientos y experiencia para emitir o determinar un valor aproximado para la línea base.

3.2.2. Metas

(Identificar meta de cada indicador)

De acuerdo con la naturaleza del programa y de la disponibilidad de información, se deben definir las metas considerando los siguientes elementos.

- Objetivos nacionales, estatales, sectoriales o institucionales.
- La disponibilidad prevista de recursos financieros, humanos, físicos y tecnológicos.
- La evolución histórica del indicador.
- El desempeño de sujetos, territorios o instituciones similares —análisis comparado—, de carácter nacional o internacional.
- Los compromisos adquiridos.
- Los instrumentos de planificación.

Tabla 9. Línea Base y Metas

Nombre Indicador/Dimensión del desempeño	Fórmula indicador	Línea Base (indicar año)	Meta año 2020

(De no existir una línea base formal, indicar cual será el valor esperable del indicador, que será utilizado para comparar y evaluar y justificar su definición)

3.2.3. Análisis de resultados

(Con el uso de los indicadores de resultados, validar las hipótesis de causa-efecto planteadas por la cadena de valor del programa. Si las evidencias muestran que se cumplen las relaciones causa-efecto propuestas, se puede concluir positivamente que el programa cumple sus objetivos.)

(El análisis debe ser comprehensivo, identificar las causas de las posibles desviaciones, reflexionar sobre posibles hipótesis para el logro o incumplimiento de los objetivos, y considerar los resultados en las evaluaciones anteriores, que pueden explicar el nivel de obtención de resultados, pues la obtención de malos resultados se puede deber a un mal de diseño o ejecución de un programa.)

El análisis de resultados debe utilizar como referencia los valores de las líneas base y las metas de los indicadores. No obstante, si los indicadores no tienen metas, ni líneas base establecidas, es posible evaluar el resultado del indicador considerando los siguientes criterios.

- Objetivos o metas de nivel nacional, estatal, sectorial o institucional
- Evolución histórica del indicador

- Análisis comparado
- Estándares técnicos)

3.3. Evaluación global del desempeño

(Hacer un análisis integral, de manera cualitativa o cuantitativa, para tener un juicio final respecto al desempeño del programa a nivel de productos en términos de la producción de bienes y servicios, así como del cumplimiento de su objetivo).

(La evaluación debe considerar el análisis integral de los resultados obtenidos, incluir todos los ámbitos de desempeño, que son complementarios y relacionados, ser comprehensiva, identificar las causas de las posibles desviaciones, reflexionar sobre posibles hipótesis del logro o incumplimiento de las metas, y considerar siempre los recursos y capacidades de los ejecutores del programa.)

4. Conclusiones

(Ponderar y analizar en forma conjunta todo el desarrollo previo, resumida en conclusiones fundamentadas, considerando los resultados obtenidos en las distintas dimensiones del desempeño: Eficacia, Calidad, Eficiencia y Economía y separadas en los siguientes numerales).

4.1. Evaluación del desempeño a nivel de productos

4.2. Evaluación del desempeño a nivel de resultados

4.3. Evaluación global del desempeño

5. Recomendaciones

(Elaborar recomendaciones que apunten a mejorar el desempeño (eficacia, calidad, eficiencia y economía) del programa evaluado en base a las conclusiones que a juicio del evaluador son las más importantes y que dan cuenta de un resultado insuficiente, de un desafío que el programa deba abordar, de una oportunidad de mejora o de un aspecto positivo que se deba reforzar).

6. Bibliografía

(Listado de documentos en base a los cuales se llevó a cabo el análisis utilizando el formato APA.)

7. Listado de entrevistas realizadas

(Listado de las personas entrevistadas, instituciones y fecha de las entrevistas realizadas durante el proceso de evaluación.)

<i>Fecha de la entrevista</i>	<i>Nombres de los Participantes</i>	<i>Entidad o Dependencia</i>	<i>Temática de la entrevista</i>