

**Programa Umbral
Guatemala
PLAN DE MONITOREO Y EVALUACIÓN
Febrero de 2017**

CONTENTS

1. Preambulo.....	2
1.1 El Plan de M&E es un requerimiento legal	2
1.2 Objetivos del Plan de M&E	2
2. Acrónimos	4
3. Resumen del Programa Umbral y Objetivos	5
3.1 Descripción General	5
3.2 Lógica del Programa.....	6
3.3 Proyecto 1: Proyecto de Educación	7
3.3.1 Definición del Problema.....	7
3.3.2 Intervenciones del Proyecto de Educación.....	8
3.3.3 Beneficiarios.....	9
3.3.4 Lógica del Proyecto.....	11
3.4 Proyecto 2: Proyecto de movilización de Recursos.....	12
3.4.1 Identificación del problema.....	12
3.4.2 Intervenciones	12
3.4.3 Beneficiarios.....	13
3.4.4 Lógica del proyecto (Por Determinar antes de la Primera Revision).....	13
4. Componente de Monitoreo	14
4.1 Resumen de la estrategia de monitoreo	14
4.1.1 Niveles de indicadores	14
4.1.2 Clasificación de indicadores.....	14
4.1.3 Indicadores comunes	15
4.1.4 Matriz de documentación de indicadores.....	15
4.1.5 Definición de Indicadores	15
4.1.6 Fuentes de datos	15
4.1.7 Métodos de Recolección de Datos	15
4.1.8 Frecuencia de la recolección de Datos	16
4.1.9 Tabla de líneas base y metas de las indicadores	16
4.1.10 Desegración de Datos.....	17
4.1.11 Líneas base y metas pendientes.....	17

4.2 Revisiones de Calidad de Datos (DQRs)	17
4.3 Estándares para los Reportes	18
5. Componente de Evaluación	18
5.1 Resumen de la estrategia de evaluación.....	18
5.1.1 Evaluaciones de Impacto y Desempeño de MCC	20
5.1.2 Evaluaciones Ad Hoc y Estudios Especiales	21
5.2 Planes específicos de evaluaciones	21
5.2.1 Proyecto educativo	21
5.2.1.1 Evaluación de la Actividad 1: Mejoramiento de la calidad educativa	21
5.2.1.2 Evaluación de la actividad 2: Formación para el Trabajo	23
5.2.2 Evaluación del Proyecto de Movilización de Recursos	24
5.2.2.1 Evaluación de la actividad de tributos y aduanas.....	24
5.2.2.2 Evaluación de la actividad de APP	25
6. Implementación y gestión del M&E.....	25
6.1 Responsabilidades.....	25
6.2 Estructura del flujo de Informes	27
6.3 Revisión del Plan de M&E	27
7. Presupuesto M&E.....	27
8. Otros	29
8.1 Requerimientos de M&E para Desembolsos	29
8.2 Hipotesis y Riesgos del Plan de M&E.....	29

1. PREAMBULO

1.1 El Plan de M&E es un requerimiento legal

El presente Plan de Monitoreo y Evaluación (M&E) tiene las características:

- Cumple con el requisito establecido en el Acuerdo del Programa Umbral firmado el 8 de abril de 2015 entre los Estados Unidos de América, actuando a través de la Corporación del Desafío del Milenio (MCC por sus siglas en inglés), una agencia de gobierno de los Estados Unidos, y el Gobierno de Guatemala, actuando a través del Ministerio de Economía;
- Apoya las disposiciones descritas en el Anexo I del Acuerdo del Programa de Umbral: Monitoreo y Evaluación del Programa de Umbral;
- Se rige y sigue los principios estipulados en la Política de Monitoreo y Evaluación tanto de los Programas de Convenio como de los Umbrales. (DCI-2007-55.2 de fecha 05/12/2009) (Política M & E de MCC).

El Plan M&E aquí presentado se considera un documento vinculante y el incumplimiento de alguna de sus estipulaciones podría resultar en la suspensión de desembolsos. Puede ser modificado o enmendado según sea necesario siguiendo la Política M&E de MCC (Sección 4.2) siempre y cuando esta modificación sea consistente con los requisitos del Acuerdo del Programa de Umbral, y de cualquier otro documento legal complementario relacionado.

1.2 Objetivos del Plan de M&E

El Plan de M&E tiene los siguientes objetivos: i) especificar cómo serán monitoreadas las Actividades del Programa y su impacto en las metas y objetivos del Programa Umbral; y ii) definir la metodología, proceso y cronograma para la evaluación de Proyectos, y Actividades del Proyecto planificadas, en curso o finalizadas, para determinar su eficiencia, efectividad, impacto y sostenibilidad, así como la periodicidad y el contenido de los informes.

El Plan de M&E tiene las siguientes funciones:

- Explica en detalle como MCC y PRONACOM monitorearán los distintos Proyectos para determinar si estan alcanzando los resultados esperados, así como medir el impacto de largo plazo a través de evaluaciones.
- Describe los requerimientos de M&E que PRONACOM debe cumplir para recibir desembolsos.
- Sirve de guía para la implementación y gestión del programa, para que el personal de PRONACOM, los miembros del Consejo de Supervisión, el personal de las Entidades Ejecutoras, los beneficiarios y otras partes interesadas comprendan los objetivos y

metas de las que son responsables de lograr, así como para estar enterados de su progreso hacia esos objetivos y metas durante la implementación del Programa.

- Establece mecanismos y procesos para alertar a los implementadores, tomadores de decisiones y a MCC, de cualquier problema en la implementación del Programa y proveé las bases para hacer los ajustes necesarios al programa.

2. ACRÓNIMOS

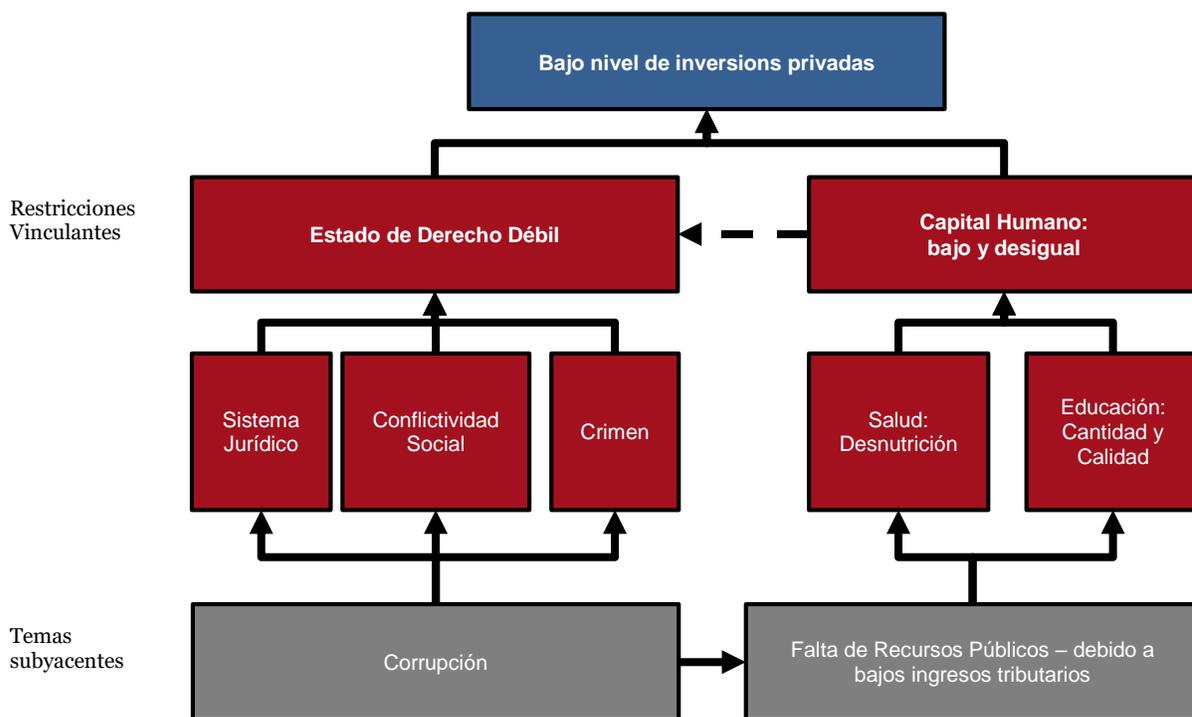
GoG	Gobierno de Guatemala
MCC	La Corporacion de Desafío del Milenio
TCP	Programa de País Umbral
PRONACOM	Programa Nacional de Competitividad
MINEDUC	Ministerio de Educación
ANADIE	Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica
SAT	Superintendencia de Administración Tributaria
DIGEDUCA	Dirección Ejecutora del Vicedespacho de Diseño y Verificación de la Calidad Educativa del Ministerio de Educación
CBA	Análisis de Costos y Beneficios
CA	Análisis de Restricciones

3. RESUMEN DEL PROGRAMA UMBRAL Y OBJETIVOS

3.1 Descripción General

El Programa de País Umbral (TCP por sus siglas en inglés) del MCC está diseñado para ayudar a los países a ser elegibles para un convenio, impulsándolos a implementar un conjunto de reformas políticas e institucionales clave que contribuyan a reducir las restricciones vinculantes al crecimiento económico, así como proporcionar información a MCC sobre la voluntad política y capacidad del país para emprender las reformas e inversiones que tendrían más impacto a la hora de implementar un convenio.

Guatemala fue elegida para un Programa Umbral en diciembre de 2012. El desarrollo del TCP inició con el Análisis de Restricciones (CA por sus siglas en inglés) en 2013, con la identificación de dos restricciones al crecimiento económico: i) bajos y desiguales niveles de capital humano, y ii) débil Estado de Derecho. Además, los escasos recursos públicos contribuyen a estas dos limitaciones. La siguiente figura resume estos hallazgos, destacando las relaciones entre las restricciones al crecimiento y el problema subyacente de bajos ingresos fiscales para la inversión pública¹.



El Programa Umbral para Guatemala, que asciende a US\$28 millones, consiste de un Proyecto de Educación y un Proyecto de Movilización de Recursos, que juntos pretenden ayudar al Gobierno de Guatemala a enfrentar el bajo y desigual nivel de capital humano. Se

¹ Para mayor información vea: Restricciones para el crecimiento económico de Guatemala 2014

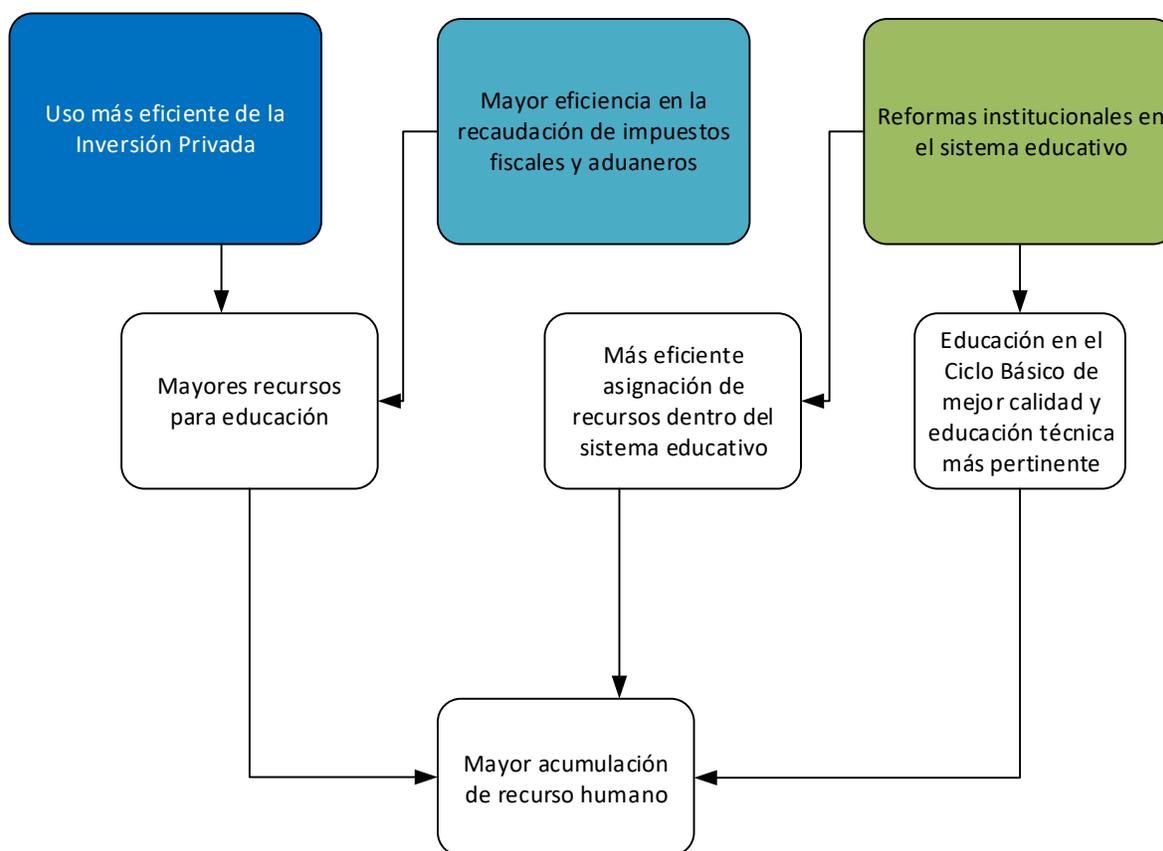
espera que el TCP resulte en un incremento de los recursos públicos disponibles para educación así como en un aumento del acervo de capital humano. Además, el desempeño del TCP permitirá a MCC determinar si el Gobierno de Guatemala tiene la voluntad política y la capacidad para llevar a cabo importantes -pero difíciles- reformas que son críticas para lograr mayor crecimiento económico, lo que a su vez proporcionará información importante para considerar en el futuro a Guatemala como elegible para un convenio.

3.2 Lógica del Programa

El objetivo general del Programa es apoyar las reformas iniciadas por el Gobierno para mejorar la calidad y relevancia de la educación secundaria en Guatemala, y aumentar los ingresos fiscales para aumentar la capacidad del Gobierno de abordar las limitaciones al crecimiento económico. El Programa consta de dos proyectos: i) el Proyecto de Educación, y ii) el Proyecto de Movilización de Recursos.

El objetivo del Proyecto de Educación es apoyar los esfuerzos emprendidos por el Gobierno para implementar reformas institucionales definidas en la Propuesta de Transformación del Nivel de Educación Media y la Ruta Crítica del Ministerio de Educación, orientadas a ofrecer educación media de calidad que prepare a la diversa juventud guatemalteca para tener éxito en el mercado de trabajo.

El proyecto de movilización de recursos tiene dos objetivos: (i) apoyar las reformas del Gobierno para aumentar la disponibilidad de recursos por medio de mejorar la eficiencia en la administración tributaria y de aduanas, y (2) fortalecer la capacidad de Gobierno para financiar infraestructura mediante alianzas público-privadas (PPP por sus siglas en inglés) con el propósito de incrementar los recursos destinados a la inversión social, principalmente, educación.



3.3 Proyecto 1: Proyecto de Educación

3.3.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El análisis de restricciones encontró que el capital humano es una limitante al crecimiento económico en Guatemala. Más específicamente, la restricción está definida como una educación de baja calidad y equidad, junto con altos niveles de desnutrición que exacerban el problema de insuficiente oferta de mano de obra educada y saludable. Durante el análisis adicional realizado para determinar la raíz del problema, así como comprender el problema con más profundidad, los recursos ineficientes, la baja calidad de la educación secundaria y su falta de alineación con el mercado de trabajo, se identificaron como cuestiones críticas.

El objetivo del Proyecto de Educación es apoyar los esfuerzos emprendidos por el Gobierno de Guatemala en la implementación de reformas institucionales, definidas en la Propuesta de Transformación del Nivel de Educación Media² y la Ruta Crítica del Ministerio de Educación³, orientadas a ofrecer educación media de calidad que prepare a la diversa juventud guatemalteca para tener éxito en el mercado laboral. Con el fin de que el impacto

² USAID/Reforma Educativa en el Aula y Ministerio de Educación 2014

³ Ministerio de Educación, 2014

del Proyecto sea sostenido y se exanpanda a nivel nacional, Guatemala necesitará incrementar el presupuesto para la educación secundaria y asegurar el uso eficiente y equitativo de esos recursos. Este demuestra la clara conexión entre los dos proyectos dentro del Programa

3.3.2 INTERVENCIONES DEL PROYECTO DE EDUCACIÓN

El Proyecto consiste de tres actividades, las cuales se describen a detalle más abajo:

1. Mejoramiento de la calidad educativa en apoyo al éxito escolar en el Ciclo Básico.
2. Mejorar la Formación para el trabajo del ciclo diversificado.
3. Fortalecer la Capacidad Institucional y de Planificación.

3.3.2.1 Actividad 1: Mejoramiento de la calidad educativa en apoyo al éxito escolar en el Ciclo Básico.

Con el fin de mejorar el aprendizaje de los estudiantes y promover el éxito escolar (promoción del estudiante y las tasas de transición), MCC apoyará al Ministerio de Educación para implementar programas para mejorar la calidad en el ciclo básico del nivel medio. Concretamente, el Programa apoyará:

- Establecimiento de redes escolares (establecimientos de primaria y del ciclo básico del nivel medio) para mejorar la transición de la primaria al ciclo básico e implementar comunidades de aprendizaje, como plataforma de actualización continua de docentes;
- Diseño e implementación de un programa de formación continua para docentes y directores del ciclo básico del nivel medio a través de diplomados de un año, en coordinación con universidades pública y privada y módulos complementarios para técnicos departamentales y distritales del nivel medio;
- Asesores pedagógicos para apoyar a los docentes en el mejoramiento de la entrega del Currículum Nacional Base;
- Asesores de gestión para conformar las redes escolares y asesorar a las escuelas sobre asuntos gerenciales; y
- Asistencia técnica para desarrollar la capacidad en las organizaciones de padres de familia para el monitoreo y abogacía de la calidad educativa en el ciclo básico del nivel medio.

3.3.2.2 Actividad 2: Mejorar la Formación para el trabajo del ciclo diversificado (TVET por sus siglas en inglés)

MCC apoyará al Ministerio de Educación ya otras entidades gubernamentales para desarrollar nuevas herramientas y estrategias para la formación para el trabajo, con el fin de mejorar la adaptación de la oferta y la demanda del mercado de trabajo. Esto incluirá una evaluación de los programas actuales de formación para el trabajo en el diversificado; una encuesta al sector productivo que evalúe sus necesidades y su perspectiva sobre posibles puestos de trabajos futuros; y ofrecerá recomendaciones para la coordinación y armonización

de competencias y niveles de calificación entre instituciones educativas con la participación del sector privado. También apoyará el diseño, implementación y evaluación de los currículos de las nuevas carreras técnicas, basándose en el marco de competencias y calificación desarrollado con el sector privado para diferentes oficios. La evaluación también identificará oportunidades para promover la transición del ciclo básico al ciclo diversificado con atención a las brechas de género que afectan a niñas y niños de manera diferente.

3.3.2.3 Actividad 3: 1. Fortalecer la Capacidad Institucional y de Planificación.

El MCC apoyará actividades para fortalecer la capacidad institucional del Ministerio de Educación para mejorar la planificación y presupuestación de la provisión de una educación secundaria equitativa y de calidad. Esto incluirá el apoyo a:

- Llevar a cabo un análisis de la eficiencia y la efectividad de las diferentes modalidades de educación del ciclo básico del nivel medio que incluye la identificación de los insumos mínimos necesarios para ofrecer una educación de calidad, el suministro actual y las necesidades presupuestarias para cumplir con los insumos mínimos;
- Fortalecer la gestión de los sistemas de información, apoyar la recolección de datos, mejorar la calidad de los datos y promover su uso como una herramienta para la planificación de los servicios educativos del nivel medio, incluyendo la gestión de programas de actualización y el desarrollo profesional de docentes del nivel medio, gestión de recursos humanos, sus cualificaciones, capacitaciones recibidas y necesidades de desarrollo profesional.
- Avanzar en la institucionalización de un proceso competitivo de selección de docentes del nivel medio (incluyendo una prueba diagnóstica).
- Desarrollar un análisis geográfico de la oferta y la demanda de la educación del nivel medio como insumo para la estimación de recursos (infraestructura, asignación de docentes y materiales), la planificación y la asignación presupuestaria para proveer una educación de calidad.

3.3.3 BENEFICIARIOS

Actividad 1: Mejoramiento de la calidad educativa en apoyo al éxito escolar en el ciclo básico. Los beneficiarios son estudiantes del ciclo básico en las redes escolares de cinco departamentos (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa y Chiquimula) donde el Proyecto tendrá intervención. Estos estudiantes que asisten a las escuelas secundarias en el área de influencia se beneficiarán de recibir una mejor calidad educativa, así como años adicionales de escolaridad, basados en el paquete de intervenciones proporcionadas por el TCP (es decir, enfoques adaptados a los bajos resultados escolares, desarrollo y fortalecimiento de las organizaciones de padres de familia, capacitación, apoyo pedagógico y de gestión a maestros, directores y administradores, respectivamente).

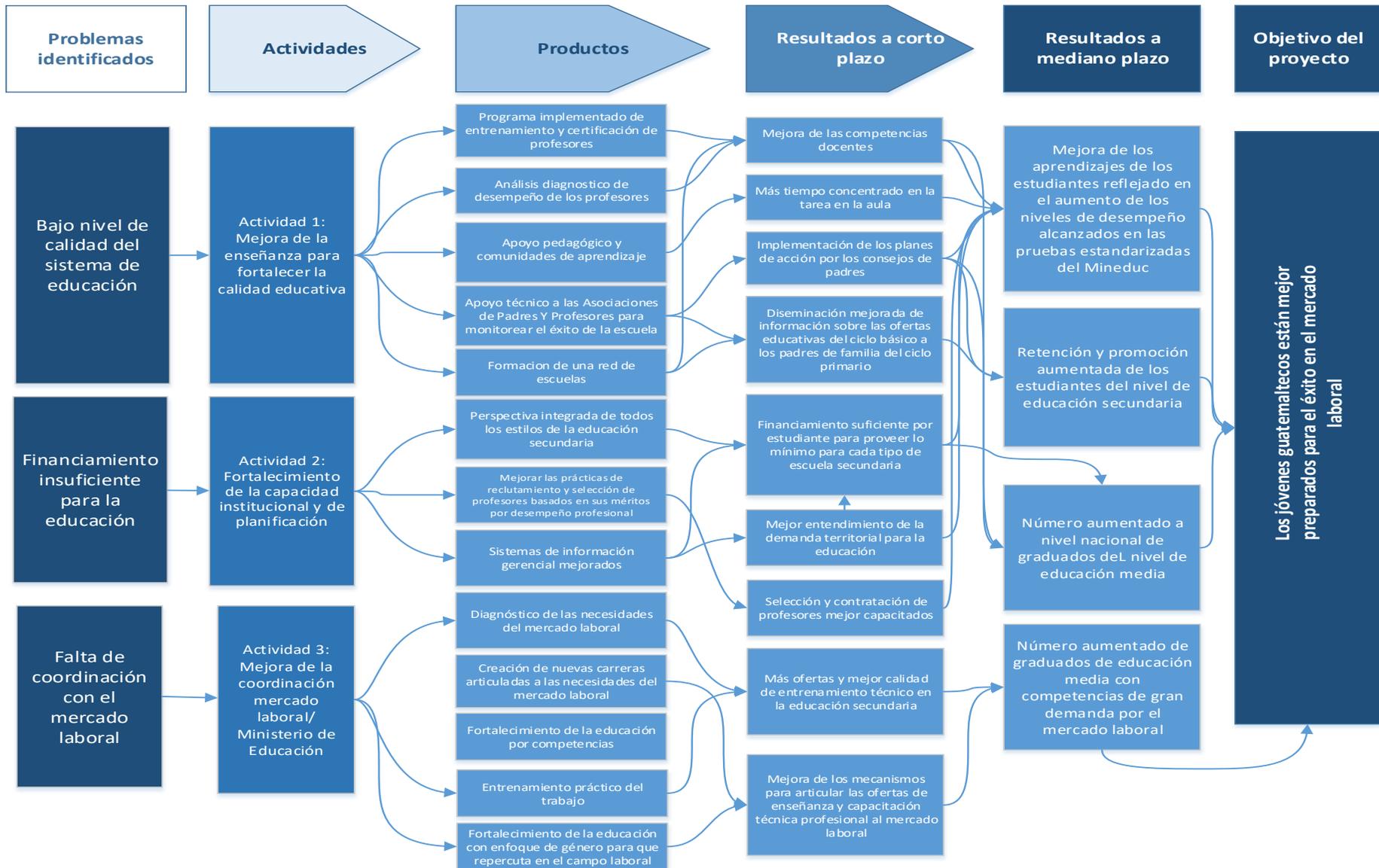
Un objetivo específico del proyecto es apoyar en la reducción de brechas identificadas en los resultados escolares (por ejemplo, las tasas de escolarización, promoción y terminación) entre los niños indígenas y ladinos, las niñas y los niños, las zonas urbanas y rurales y los ricos y pobres. Los cinco departamentos que fueron seleccionados para el apoyo de MCC, se escogieron con este objetivo en mente. El diseño del proyecto continúa enfocándose en cómo asegurar que los beneficios sean compartidos por igual entre niñas y niños, así como entre grupos sociales, económicos y étnicos. Esto incluye mejorar la comprensión de los costos económicos totales y los valores y expectativas sociales y culturales que influyen en las decisiones de los hogares respecto la inversión en la educación de los niños; y si los enfoques adaptados por MCC pueden tratar de mitigar estos problemas para mejorar los resultados escolares.

Mientras el Proyecto se defina con más detalle, el número de beneficiarios se ajustará para reflejar la meta del Proyecto.

Actividad 2: Mejorar la formación para el trabajo del ciclo diversificado. Esta actividad está enfocada en mejorar la eficiencia del Sistema de formación para el trabajo de Guatemala y desarrollar vínculos sólidos entre la formación para el trabajo ofrecida por el sistema de educación y las demandas del sector privado. Esta actividad intenta mejorar las políticas sectoriales, facilitar la creación de nuevos programas que tengan altas tasas de inserción laboral, y promover la adopción de las mejores prácticas en todo el sector. En este momento, el proyecto no está lo suficientemente definido para proporcionar un número específico de beneficiarios, ya que los sectores o tipo de programas de formación para el trabajo aún no han sido seleccionados y no está claro si el financiamiento de MCC dará lugar a la creación de programas de capacitación específicos que sean cursados por estudiantes. Esto se actualizará a medida que la actividad se defina con más detalle.

Actividad 3: Fortalecer la Capacidad Institucional y de Planificación. Esta actividad busca apoyar al Gobierno de Guatemala en generar cambios institucionales y de política que mejoren la eficacia en el uso de los pocos recursos dedicados a la educación secundaria, a través de una toma de decisiones basada en evidencia. En general, la actividad busca identificar oportunidades para aumentar el presupuesto dedicado a la educación secundaria como resultado de aumentos en la eficiencia interna, del mejor manejo de los recursos u otros recursos financieros del Estado.

3.3.4 LÓGICA DEL PROYECTO



3.4 Proyecto 2: Proyecto de movilización de Recursos

3.4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El Análisis de restricciones encontró que una cuestión clara o causa raíz subyacente a las dos restricciones identificadas, es la incapacidad del Gobierno de Guatemala para aumentar los ingresos con el fin de incrementar las inversiones del sector público que podrían conducir a una reducción de las limitaciones antes mencionadas. Guatemala tiene la carga tributaria más baja en la región de América Latina y el Caribe. La recaudación de impuestos ha rondado el 10% del PIB durante el último decenio, mientras que el promedio de los países de ALC es del 19,5%. La mayoría de los impuestos proceden del IVA, como sucede con buena parte de los países en desarrollo, y luego del impuesto sobre la renta de las sociedades.

3.4.2 INTERVENCIONES

Los objetivos del Proyecto de Movilización de Recursos son: (a) apoyar las reformas del Gobierno para aumentar la disponibilidad de recursos por medio de mejorar la eficiencia en la administración tributaria y de aduanas, y (b) fortalecer la capacidad de Gobierno para financiar infraestructura mediante alianzas público-privadas (PPP por sus siglas en inglés) con el propósito de incrementar los recursos destinados a la inversión social, principalmente, educación. Las dos actividades propuestas para este Proyecto, se describen en detalle a continuación.

3.4.2.1 Actividad 1: Mejorar la administración tributaria y de aduanas

La donación financieraá asistencia técnica a la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT) para apoyar los esfuerzos del Gobierno para realizar cambios institucionales para:

- Implementar un marco y una estrategia sólidos de manejo de riesgo que integre a tributos internos y a aduanas.
- Establecer un programa efectivo de Auditoría Posterior al Despacho Aduanero como una extensión del control Aduanero.
- Mejorar el control del movimiento físico de personas y carga, incluyendo la evaluación sobre la viabilidad de implementar un sistema de control electrónico para contenedores de carga en los puertos.
- Implementar un proceso de mejora continua de la fiscalización selectiva y del proceso administrativo para cobrar los adeudos tributarios, incluyendo la capacitación del personal si fuese necesario, realizando un piloto en las gerencias de contribuyentes especiales grandes y medianos.
- Evaluar la adecuación de los sistemas informáticos con respecto a las prácticas internacionales, y si es necesario desarrollar propuestas de inversión para mejorar los sistemas documentando el análisis costo/beneficio que respalde tales propuestas. Identificar e implementar medidas provisionales para mejorar el acceso y la utilidad de la información actualmente disponible a la SAT.

- Identificar fallas en la detección y aplicación de medidas sancionatorias y punitivas por la participación de funcionarios y empleados de la SAT en ilícitos y situaciones que riñen con la ética, y apoyar en la institucionalización de un mejor sistema de control para prevenir y castigar a quienes incurren en dichas situaciones, así como capacitar al personal en esta materia.

3.4.2.2 Actividad 2: Fortalecimiento de la capacidad de formar alianzas público-privadas

El Programa apoyará los esfuerzos del Gobierno, principalmente de la Agencia Nacional de Alianzas para el Desarrollo de Infraestructura Económica (ANADIE), para fomentar la capacidad de implementar la APP, promover la transparencia en las APP, evaluar los pasivos directos y contingentes de las APP; y promover uno o dos proyectos al mercado mediante el financiamiento de estudios de estructuración técnica, financiera, jurídica, de valor por dinero y todos aquellos requerimientos para que los proyectos puedan licitarse, así como brindar servicios de asesoramiento a estas transacciones. El MCC coordinará esta asistencia con los esfuerzos del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y otros organismos multilaterales para brindar asistencia general y continua a las agencias gubernamentales en Guatemala, El Salvador y Honduras para mejorar la capacidad y coherencia de las prácticas de APP en toda la región, con lo que se espera aumentar el impacto y la sostenibilidad de las inversiones de MCC.

3.4.3 BENEFICIARIOS

Actividad 1: Mejorar la administración tributaria y de aduanas. Esta actividad busca reformas políticas e institucionales que mejoren la eficiencia del Gobierno de Guatemala para aumentar los ingresos fiscales y aduaneros. El programa no tiene beneficiarios específicos, por lo que puede decirse que los beneficiarios de este proyecto son los ciudadanos de Guatemala, ya que el resultado esperado son recursos adicionales para la inversión pública.

Actividad 2: Fortalecimiento de la capacidad de formar APP. Esta actividad busca mejorar la capacidad del Gobierno de Guatemala para desarrollar y gestionar con eficacia las APP, con el fin de, cuando proceda, mejorar su capacidad de acceder a capital privado para hacer frente a la brecha de financiación de infraestructuras del país, y preservar la financiación pública de otros servicios sociales. MCC está realizando estudios de factibilidad en tres proyectos potenciales que podrían tener beneficiarios adicionales, fuera de la lógica general detrás de la inclusión en esta Actividad en el Programa. Esta sección se actualizará para que refleje los beneficiarios específicos de la eventual inversión de MCC, una vez que se hayan finalizado las decisiones de inversión y quede claro el papel de MCC en el apoyo a esas inversiones.

3.4.4 LÓGICA DEL PROYECTO (POR DETERMINAR ANTES DE LA PRIMERA REVISION)

3.4.4.1 Impuestos y aduanas

3.4.4.2 Alianzas público privadas

4. COMPONENTE DE MONITOREO

El Programa de Umbral será monitoreado sistemáticamente y su progreso reportado regularmente a través de la tabla de seguimiento de indicadores (ITT). Hay cuatro niveles de indicadores que siguen del marco lógico del programa: i) proceso, ii) producto, iii) resultado, y iv) meta. Los diferentes niveles de indicadores se corresponden con el marco lógico y permiten así a los desarrolladores y administradores del proyecto comprender en qué medida las actividades planificadas están logrando los objetivos previstos. Los datos de monitoreo se analizarán con regularidad para permitir que los gerentes de PRONACOM y MCC realicen ajustes programáticos según sea necesario con miras a mejorar la implementación general y los resultados del Programa.

4.1 Resumen de la estrategia de monitoreo

4.1.1 NIVELES DE INDICADORES

El plan de M&E se enmarca y construye utilizando el enfoque del marco lógico, que clasifica los indicadores como indicadores de procesos, productos, resultados e indicadores de metas. Los indicadores de metas monitorean el progreso de los objetivos del Programa Umbral y ayudan a determinar si PRONACOM y MCC están cumpliendo con el objetivo principal de reducir la pobreza a través del crecimiento económico. Los indicadores de resultados miden los efectos intermedios o de mediano plazo de una intervención y están directamente relacionados a través de la lógica del programa con los indicadores de producto. Los indicadores de producto miden el resultado directo de las actividades del proyecto, la mayoría de las veces son bienes o servicios producidos por la implementación de una actividad. Los indicadores de proceso registran un evento o una señal de progreso hacia la finalización de las actividades del proyecto. Son un precursor para el logro de los resultados del proyecto y una vía para asegurar que el plan de trabajo se está llevando a cabo en tiempo para garantizar suficientemente que los resultados se cumplan según lo proyectado.⁴

4.1.2 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Acorde con la Política de MCC de Monitoreo y Evaluación, todos los indicadores deben clasificarse dentro de uno de los siguientes tipos:

- Acumulado: se usa para reportar un total acumulado, de manera que cada valor reportado incluye el reportado anteriormente y agrega cualquier progreso realizado desde el último período de reporte.
- Nivel: se utiliza para seguir la tendencia a lo largo del tiempo.
- Fecha: se usa para monitorear una fecha del calendario como objetivo.

⁴ El indicador de nivel esta definido en términos más precisos en: MCC's *Policy for Monitoring and Evaluation of Compact and Threshold Programs*.

4.1.3 INDICADORES COMUNES

MCC ha introducido indicadores comunes para la información externa de todos los programas de MCC para ciertos sectores. Los indicadores comunes permiten que MCC agregue e informe acerca de los resultados entre países. Los expertos sectoriales de MCC han desarrollado estos indicadores para documentar el progreso de cada área relevante en las distintas actividades de los proyectos. Cada país debe incluir los indicadores comunes en su Plan de M&E cuando los indicadores sean relevantes ya sea para el Programa de Convenio o Umbral de ese país. Los indicadores comunes relevantes para el Programa Umbral de Guatemala se incluyen en este plan de M&E.

4.1.4 MATRIZ DE DOCUMENTACIÓN DE INDICADORES

La Matriz de Documentación de Indicadores provee detalles relevantes sobre cada indicador del Programa, la cual se encuentra en el Anexo I. Esta matriz incluye las descripciones de la estructura de los indicadores especificando por cada indicador: i) título, ii) definición, iii) unidad de medida, iv) fuente de datos, v) método de recolección, vi) frecuencia de recolección, y vii) partes responsables.

4.1.5 DEFINICIÓN DE INDICADORES

En el Anexo I de este Plan de M&E se proporciona una descripción sucinta de cada indicador. La definición de los Indicadores de resultado y objetivo fueron desarrollados, en estrecha coordinación, por las Unidades M&E de MCC y PRONACOM y se derivan de los documentos del Programa Umbral, del análisis económico y de la participación de las partes interesadas. Las definiciones de los indicadores de producto y de proceso se obtuvieron de los documentos del programa de umbral, las entidades de implementación y los planes de trabajo de los ejecutores, y los requisitos de informes externos de la MCC.

4.1.6 FUENTES DE DATOS

Las fuentes de datos se han identificado y revisado para todos los indicadores enumerados en el anexo I. En general, los datos de monitoreo se obtendrán de varias fuentes primarias, incluidas las entidades de ejecución, los proveedores de servicios y las encuestas financiadas por MCC y PRONACOM. Además, el PRONACOM obtendrá datos secundarios de los indicadores de alto nivel de los organismos gubernamentales pertinentes, incluido DIGEDUCA, como parte del componente de M&E del Proyecto de Educación.

4.1.7 MÉTODOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los datos de muchos de los indicadores de objetivo y de resultado, se extraerán de las encuestas realizadas por PRONACOM en conjunto con entidades de ejecución y proveedores de servicios, mientras que los indicadores de nivel inferior se extraerán de los registros de los ejecutores del proyecto. Los datos serán reportados a PRONACOM mensualmente,

trimestralmente o anualmente, dependiendo de los requerimientos del indicador. Para asegurar esto, PRONACOM establecerá la cooperación y colaboración apropiada con las Entidades Ejecutoras y los Contratistas, definiendo los requisitos para que los Contratistas desarrollen y establezcan mecanismos apropiados de reporte.

Siempre que sea necesario, PRONACOM realizará encuestas para recopilar datos especiales en coordinación con las instituciones responsables de cada área del proyecto. Los instrumentos de recopilación de datos (incluidas las encuestas y los formularios y registros de recopilación de datos) se diseñarán en colaboración con los equipos técnicos de las entidades de implementación pertinentes. A fin de satisfacer las necesidades específicas de las evaluaciones, los evaluadores de impacto deberán participar en el diseño de las encuestas, incluso en el establecimiento de la estrategia de la encuesta, el diseño de cuestionarios y apoyar en la elaboración de los TDR para la contratación de la firma que llevará a cabo la encuesta.

4.1.8 FRECUENCIA DE LA RECOLECCIÓN DE DATOS

During the Threshold Program period, data will be collected on a monthly, quarterly or annual basis, depending on the indicator. Some of the Contractors and Implementing Entities will be required to report on project milestones and outputs quarterly, others annually. Those arrangements will be recorded in the respective contractor's TORs and Implementing Entity Agreements. Decisions on frequency will be taken for each individual implementation-related contract to reconcile PRONACOM's need for fresh data with administrative burden and cost efficiency.

4.1.9 TABLA DE LÍNEAS BASE Y METAS DE LAS INDICADORES

Para asegurarse de que el Programa está encaminado para alcanzar sus metas y objetivos generales, los indicadores de monitoreo se contrastarán con líneas de base y metas establecidas, los que se establecieron en base al análisis previo de tasa de retorno económico, otros tipos de análisis y documentos de planificación de proyectos. Las metas reflejan las suposiciones subyacentes hechas en el diseño del programa acerca de lo que cada actividad probablemente lograría. Las líneas de base y las metas definidas para cada indicador se presentan en la Tabla de Líneas de Base y Metas de los Indicadores (Anexo II).

Las líneas base se obtendrán de los datos más actuales y apropiados disponibles antes de la implementación de cada actividad. Estos incluyen las encuestas del MCC, encuestas gubernamentales, así como registros de otras organizaciones como MINEDUC, ANADIE y SAT. Si las cifras de referencia utilizadas en el análisis económico son revisadas, los objetivos de la Actividad deben ser revisados en consecuencia.

Las metas se derivan de 1) el análisis económico inicial utilizado para justificar las inversiones del Programa, 2) los documentos del proyecto, 3) los debates con expertos y consultores, y 4) los planes de trabajo de implementación.

Cualquier revisión de las líneas base y de las metas debe cumplir con las políticas de MCC, y requerirá de la aprobación formal por parte de MCC.

4.1.10 DESEGRACIÓN DE DATOS

Cuando sea aplicable, los datos serán recolectados, analizados e informados por nivel de ingresos, género, grupos de edad, regiones, etc., con el fin de capturar los beneficios que obtienen de los diferentes segmentos de la población.

La Tabla de Documentación de Indicadores (Anexo I) identifica qué indicadores deben ser desagregados, en la medida en que sea factible y costo-efectivo. Las cifras desagregadas identificadas en la Tabla de Documentación de Indicadores (Anexo I) serán reportadas a MCC en la Tabla de Seguimiento de Indicadores (ITT) trimestral.

4.1.11 LÍNEAS BASE Y METAS PENDIENTES

En el inicio de los Programas de Convenio o Umbral, es posible que cierto número de indicadores tengan pendiente la definición de las líneas de base y metas, particularmente para los indicadores de nivel más bajo, como los de producto y de proceso. La mayoría de estas líneas de base y metas se establecerán una vez que se conozcan los resultados de los estudios de viabilidad y diseño. Otros datos se actualizarán una vez sean adjudicados los contratos de ejecución y los contratistas hayan presentado sus planes de trabajo.

4.2 Revisiones de Calidad de Datos (DQRs)

Las revisiones de calidad de datos se llevarán a cabo de acuerdo con los requisitos de la Política M&E de MCC.

Los objetivos de las revisiones de calidad de datos son evaluar la medida en que los datos cumplen con los estándares definidos en la política M&E de MCC en cuanto a la validez, confiabilidad, puntualidad, precisión e integridad. Las revisiones de la calidad de los datos se utilizarán para verificar la coherencia y la calidad de los datos a lo largo del tiempo entre los organismos de ejecución y otras instituciones informantes. También servirán para identificar dónde no es posible alcanzar los niveles más altos de calidad de los datos, dadas las realidades de la recopilación de datos.

Los objetivos específicos de la revisión de la calidad de los datos serán la identificación de los siguientes parámetros: (i) qué proporción de los datos tienen problemas de calidad (integridad, conformidad, consistencia, exactitud, duplicación, integridad); ii) cuáles de los registros de las bases de datos tienen una calidad inaceptablemente baja; iii) cuáles son los problemas de calidad de datos más frecuentes en cada campo.

PRONACOM contratará a un revisor independiente de calidad de datos de conformidad con las Directrices del Plan de Adquisiciones del Programa MCC. Se espera que la entidad responsable de las revisiones de calidad de datos sea contratada en el tercer año del Programa Umbral. El Coordinador de M&E y otros funcionarios, según proceda, dentro de PRONACOM también deben verificar periódicamente la calidad de los datos. Al hacerlo, PRONACOM puede contratar monitores de calidad de datos individuales para monitorear la recopilación de datos y la calidad, según sea necesario. Además de los revisores de calidad de datos independientes, la Unidad de M&E de PRONACOM también realizará visitas de campo de forma regular o cuando lo solicite el MCC, para revisar la calidad de los datos recolectados. Este ejercicio se realizará en coordinación con las partes interesadas del proyecto respectivo.

4.3 Estándares para los Reportes

Los informes sobre el desempeño son el vehículo mediante el cual PRONACOM informa a MCC del progreso en la implementación y de las revisiones de campo en curso de los planes de trabajo del Proyecto. Actualmente, el MCC requiere que PRONACOM presente una solicitud de desembolso trimestral y un conjunto de reportes. La solicitud de desembolso debe contener una Tabla de Seguimiento de Indicadores trimestral, la cual mide el progreso de los indicadores del Plan de M&E. La guía sobre para cumplir con este requisito está disponible en el sitio web de MCC en <https://www.mcc.gov/resources/compact-implementation-guidance>.

5. COMPONENTE DE EVALUACIÓN

5.1 Resumen de la estrategia de evaluación

Las evaluaciones examinan de la manera más sistemática y objetiva posible la racionalidad, pertinencia, eficacia, eficiencia, méritos, sostenibilidad e impacto del Programa. Las evaluaciones se esforzarán por estimar los impactos sobre los beneficiarios y economía regional o nacional más amplia. Las evaluaciones proporcionarán a MCC, PRONACOM y otras partes interesadas respecto si es posible que los resultados previstos sean alcanzados al final del Programa, y si los impactos pueden ser atribuidos al Programa.

La estrategia de evaluación se basará en modelos científicos que garanticen la neutralidad, la precisión, la objetividad y la validez de la información. Estos modelos comprenderán diseños experimentales y cuasi-experimentales, así como modelos estadísticos. Las metodologías serán seleccionadas considerando el costo-beneficio del aprendizaje/conocimiento esperado de la evaluación.

Se espera que más de una documentación formal de los resultados del Programa, la evaluación servi como una herramienta de aprendizaje durante y después de la implementación del Programa Umbral.

Mientras que todas las inversiones de MCC se construyen con el objetivo de estimular el crecimiento económico y la reducción de la pobreza, para algunos de los proyectos estos beneficios no se obtendrán durante el período del Programa Umbral. Por ejemplo, las inversiones que se realizarán en el Proyecto Educativo se dirigen a mejorar la calidad de la educación de los estudiantes de secundaria, las que no traducirán en mejores oportunidades laborales y mayores ingresos hasta que los estudiantes se gradúen e ingresen al mercado de trabajo; de estas cuenta el impacto de esas inversiones ocurrirán después que el Programa Umbral haya finalizado. Este argumento también se aplica a otras actividades, como una relacionada con las APP dentro del Proyecto de Movilización de Recursos. Sin embargo, la literatura sobre economía educativa es sólida respect a los impactos positivos del aumento de las inversiones en educación. Por lo tanto, la estrategia de evaluación del Umbral será la de medir el grado en que los resultados intermedios del proyecto (tales como las mejoras en el aprendizaje) se materializan, en lugar de tratar de medir las ganancias de los ingresos directamente.

Las funciones de las evaluaciones extenas y las evaluaciones de impacto de MCC

Tanto MCC como PRONACOM financiarán las evaluaciones del Programa Umbral de Guatemala, según sus respectivos presupuestos. PRONACOM puede financiar Evaluaciones Ad Hoc y Evaluaciones de Medio Término/Final. MCC financiará evaluaciones de impacto o desempeño de cada proyecto.

Las funciones de las evaluaciones son diferentes y se pretende que sean complementarias. La principal diferencia es la fuente de fondos y los ámbitos respectivos. Las metodologías también tienden a diferir aunque no necesariamente. Las diferencias comunes para cada evaluación se indican en las siguientes secciones. La siguiente tabla resalta algunas diferencias clave.

	Evaluaciones finales y de medio término	Evaluación de Impacto de MCC	Evaluación de desempeño de MCC	Evaluaciones Ad Hoc
Principal Objetivo	Evalúa el progreso y resultados del Programa Umbral de una manera comprensiva	Mide los cambios en el ingreso u otros aspectos del bienestar, que son atribuibles a una intervención definida (a través de un modelo contrafactual)	Un estudio que busca responder a preguntas descriptivas, tales como: cuáles fueron los objetivos, cómo se implementaron, qué se percibió; determina si los resultados esperados ocurrieron y si son sostenibles	Aborda las brechas de información de corto plazo
Metodología	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas • Casos de Estudio • Análisis estadístico de datos primarios • Recapitulación de datos secundarios (incluidas las evaluaciones de impacto) 	<ul style="list-style-type: none"> • Experimental • Cuasi-experimental • Otros análisis estadísticos avanzados 	<ul style="list-style-type: none"> • Comparación previa y posterior • Analisis de Costos y Beneficios Ex-post • Otros 	(varia)
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Encuesta extensa de todos los temas • Se enfoca en los aspectos de implementación 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta establecer relaciones causales • Se enfoca en los resultados de alto nivel (impactos) • Se lleva a cabo por investigadores altamente calificados • Enfoque cuantitativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Intenta responder a preguntas importantes, para aprender acerca de lo que funcionó bien y lo que podría haberse hecho mejor 	<ul style="list-style-type: none"> • Se ejecuta rápidamente • Un análisis profundo de un solo tema
Fuente de Fondos	Programa Umbral PRONACOM	Presupuesto MCC	Presupuesto MCC	Programa Umbral PRONACOM

5.1.1 EVALUACIONES DE IMPACTO Y DESEMPEÑO DE MCC

Las evaluaciones de impacto y desempeño apoyan a dos objetivos centrales de MCC: rendición de cuentas y aprendizaje. La rendición de cuentas se refiere a la obligación de MCC

y PRONACOM de informar sobre sus actividades y los resultados obtenidos, aceptar la responsabilidad de ellos y divulgar estos resultados de manera pública y transparente. El aprendizaje, por otra parte, se refiere a mejorar la comprensión de las relaciones causales entre las intervenciones y los cambios en la pobreza y los ingresos. MCC avanza hacia el logro de los objetivos de rendición de cuentas y aprendizaje al utilizar una variedad de enfoques de evaluación independientes. MCC actualmente distingue entre dos tipos de evaluaciones, impactos y evaluaciones de desempeño. Como mínimo, cada proyecto debe tener una evaluación de desempeño independiente por razones de rendición de cuentas.

5.1.2 EVALUACIONES AD HOC Y ESTUDIOS ESPECIALES

MCC o PRONACOM pueden solicitar evaluaciones Ad Hoc o estudios especiales de los Proyectos, Actividades de Proyectos o el Programa en su conjunto, antes de la finalización del Umbral, los cuales deben ejecutarse por una entidad externa contratada de acuerdo con las Normas de Adquisiciones del Programa de MCC. La Evaluación Ad Hoc y los Estudios Especiales tienen el objetivo de proveer al personal de directivo, miembros del Comité Ejecutivo, implementadores de programas, beneficiarios y otras partes interesadas, información sobre la implementación del Programa y los resultados que no pueden ser descubiertos a través del monitoreo de desempeño o evaluaciones independientes.

5.2 Planes específicos de evaluaciones

5.2.1 PROYECTO EDUCATIVO

Los resultados completos de las actividades del Proyecto de Educación no serán visibles durante el período del Programa Umbral. En concreto, el impacto de las actividades dedicadas a la mejora de la calidad de la educación sólo puede medirse en el largo plazo. Sin embargo, PRONACOM y MCC coinciden en la importancia de diseñar estudios de evaluación para medir la efectividad de las intervenciones en relación con el mejoramiento de la calidad de la educación. Para orientar el diseño y la implementación de futuras evaluaciones de impacto, el plan de M&E ha priorizado el monitoreo de actividades tales como el establecimiento del Diplomado para el desarrollo profesional y capacitación de maestros; la formación de redes escolares, los asesores de gestión, las comunidades de aprendizaje, los asesores pedagógicos, así como los resultados de interés general como la deserción, la repetitencia, la promoción y el logro del aprendizaje de los estudiantes.

5.2.1.1 EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD 1: MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD EDUCATIVA

Preguntas de evaluación:

- ¿Están los instructores de capacitación y el Ministerio capacitados de responder adecuadamente cuando el maestro necesita más apoyo?
- ¿La mayoría de maestros completó la capacitación?

- ¿Cuál es la proporción de maestros que necesitan ir a clases de refuerzo?
- ¿Qué obstáculos enfrentaron los maestros para completar la capacitación?
- ¿Qué tipo de apoyo pedagógico son los más importantes para los profesores?
- ¿Se reúnen regularmente los maestros y sus asesores pedagógicos asignados?
- ¿Los consejos de padres son capaces de identificar y mitigar con éxito los factores que llevan a los estudiantes a abandonar la escuela?
- ¿Las tasas de deserción disminuyen con fondos adicionales de los municipios y la creación de capacidad para los consejos de padres?
- ¿El apoyo adicional del gobierno local está dirigido a las familias y estudiantes adecuados?
- ¿Están representadas las familias indígenas en los consejos de padres?
- ¿Qué tipo de apoyo brindan los consejos de padres a las estudiantes y sus familias, para animar a que las niñas permanezcan en la escuela?
- ¿Ha mejorado la competencia docente como resultado del programa de formación y certificación de maestros?
- ¿Los profesores adoptaron nuevos enfoques pedagógicos como resultado de su formación?
- ¿El tiempo dedicado al aprendizaje en el aula aumentó como resultado de la intervención? ¿Cómo varía esto entre los diferentes temas de enseñanza?
- ¿Cómo se vieron afectados los resultados del aprendizaje de los estudiantes por la mejora de la capacitación de los maestros en el desempeño docente?
- ¿El apoyo pedagógico era suficiente para entrenar a los profesores con el Diplomado?

Metodología

La Actividad de Calidad de la Educación puede ser evaluada utilizando una metodología rigurosa, dependiendo de la estrategia de despliegue propuesta en el diseño de la intervención (primera cohorte esperada en 2018) y de la participación del MINEDUC y otras partes interesadas. Específicamente, una selección aleatoria o aleatoria estratificada de beneficiarios del Proyecto Educativo permitiría una evaluación rigurosa de los cambios en los comportamientos de enseñanza y resultados de aprendizaje que resultan del programa de diplomados, apoyo pedagógico y creación de redes escolares.

Si no es factible realizar una evaluación de impacto que de control aleatorio o un método cuasi experimental, sobre todo si no se logra una fuerte adhesión del Ministerio y de otras partes interesadas locales, la evaluación puede adoptar la forma de una evaluación del desempeño, la cual evaluará sólo los beneficiarios del proyecto, y no se establecerá un grupo de control. Tanto una evaluación de desempeño como una evaluación de impacto se utilizarán métodos cualitativos que evaluarán cómo se implementó el programa y cómo interactuaron cada uno de los aspectos de la actividad para incidir en la mejora de la educación secundaria en Guatemala.

Fuentes de datos

- Ministerio de Educación
- Encuestas a diferentes actores y en las escuelas (estudiantes, maestros)
- Estudios cualitativos

5.2.1.2 EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD 2: FORMACIÓN PARA EL TRABAJO

Preguntas de evaluación:

- ¿Cómo se implementó la actividad? ¿Se implementó de acuerdo con el diseño original?
- ¿Se alcanzaron los objetivos de implementación? ¿Por qué o por qué no?
- ¿Se han establecido planes de estudio basados en competencias? ¿Se están implementando? ¿Por qué o por qué no?
- ¿En qué medida existe mejor correspondencia entre las competencias requeridas por el mercado de trabajo y las áreas de especialización que ofrecen los programas de formación para el trabajo?
- ¿Cómo están las instituciones acreditadas verificando el éxito de sus estudiantes en la obtención de empleo?
- ¿Cómo se definen las áreas de especialización que ofrecen los programas de TVET? ¿Qué factores se consideran para determinar esas áreas?
- ¿Existen mecanismos para monitorear las tasas de inserción de los graduados?
- ¿Existen mecanismos para dar seguimiento a la satisfacción de la industria?
- ¿Existe una fuerte coordinación/asociación con la industria?

Fuentes de datos

- Datos administrativos de las instituciones que proveen programas de TVET
- Entrevistas con los principales actores, entidades ejecutoras y empleadores.

Dado que se contempla llevar a cabo las múltiples reformas en esta sub-actividad a nivel nacional, se estima que no será posible establecer un grupo de control para comparar los efectos de las reformas. Por lo tanto, el tipo de metodología que se utilizará será una evaluación de desempeño que monitoreará el progreso en la adopción de las reformas necesarias para establecer el sistema integrado de gobierno de formación para el trabajo. Esta metodología cualitativa se basará en entrevistas con los principales actores participantes en la implementación de la sub actividad. Más adelante, cuando se tenga una mejor comprensión de la naturaleza y la especificidad de las reformas, se determinará si es posible incluir en la evaluación del seguimiento de las instituciones (centros educativos), los maestros y personas capacitadas en virtud de los programas. También se considerará el uso de encuestas y entrevistas con profesionales que hayan participado en los programas de orientación y asesoramiento creados en el marco de esta actividad.

5.2.2 EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE MOVILIZACIÓN DE RECURSOS

Nombre de la evaluación	Resumen	Preguntas	Metodología	Fuentes de datos
Tributos y aduanas	Se hará una evaluación de desempeño de la actividad de administración tributaria y aduanas.	<p>¿Cuáles son las barreras para reducir la corrupción y fortalecer la capacidad de SAT para detectar y castigar los actos de corrupción y mejorar los controles internos y de gestión?</p> <p>¿Cómo se han mejorado los procesos de auditoría administrativa y los recursos administrativos en términos de calidad y puntualidad?</p> <p>¿Cuál es el cambio en la percepción sobre la corrupción en la recolección de impuestos y en las aduanas?</p>	Evaluación de Desempeño	Datos administrativos, entrevistas con empleados de la SAT
Alianzas públicas privadas	Se hará una evaluación de desempeño de las APP y posiblemente un caso de estudio sobre la implementación de proyectos, incluyendo un estudio de los incentivos y obstáculos (económicos y políticos) para llevar a cabo APP y que brinden recomendaciones para el futuro.	<p>¿En qué áreas es necesario mejorar el desarrollo y la gestión de las APP?</p> <p>¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo y la implementación de las APP en Guatemala?</p> <p>¿Es transparente y eficiente la regulación de las APP por parte de GoG?</p> <p>¿Han sido exitosas las APP implementadas en el Programa?</p>	Evaluación de desempeño. Caso de estudio.	Dtos administrativos, entrevistas con ANADIE y otros Ministerios e Instituciones. Entrevistas con los participantes y beneficiarios de cada actividad.

5.2.2.1 EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE TRIBUTOS Y ADUANAS

Preguntas de evaluación:

- ¿Cuáles son las barreras para reducir la corrupción y fortalecer la capacidad de SAT para detectar y castigar los actos de corrupción y mejorar los controles internos y de gestión?
- ¿Cómo se han mejorado los procesos de auditoría administrativa y los recursos administrativos en términos de calidad y puntualidad?
- ¿Qué mejoras se han hecho en el proceso de auditoría interna y en los controles gerenciales?
- ¿Cómo ha mejorado SAT su gestión de riesgos en Aduanas?
- ¿Cuál es el cambio en la percepción sobre la corrupción en la recolección de impuestos y en las aduanas?

Metodología de evaluación

La actividad de mejoramiento de la administración tributaria y aduanas será evaluada a través de una evaluación de desempeño, que verifique los avances en el incremento de la recaudación tributaria y aduanera, así como la reducción de la corrupción y percepción de corrupción en esas áreas.

Fuentes de datos

- Entrevistas con contribuyentes e importadores
- Datos administrativos de la SAT
- Entrevistas con empleados del SAT
- Entrevistas con personas claves relacionadas con la SAT
- Análisis de Observación

5.2.2.2 EVALUACIÓN DE LA ACTIVIDAD DE APP

Preguntas de evaluación:

- ¿En qué áreas es necesario mejorar el desarrollo y la gestión de las APP?
- ¿Cuáles son los principales obstáculos para el desarrollo y la implementación de las APP en Guatemala?
- ¿Es transparente y eficiente la regulación de las APP por parte de GoG?
- ¿Han sido exitosas las APP implementadas en el Programa?

Metodología de evaluación

La metodología incluirá una evaluación de desempeño que examinará el proceso de selección y gestión de las APP por parte del Gobierno de Guatemala, así como los avances en su implementación bajo el Umbral. La evaluación también puede incluir un estudio de caso de una o dos APP establecidas bajo el Umbral, que tendrá como objetivo principal comprender las decisiones a tomar en cada fase de la gestión del proyecto, los incentivos que deben existir para alcanzar una APP exitosa, los obstáculos (políticos y económicos) encontrados, y la formulación de recomendaciones y lecciones aprendidas para el futuro desarrollo de las APP en Guatemala.

Fuentes de datos

- Entidades ejecutoras
- Entrevistas con personas clave de las entidades implementadoras

6. IMPLEMENTACIÓN Y GESTIÓN DEL M&E

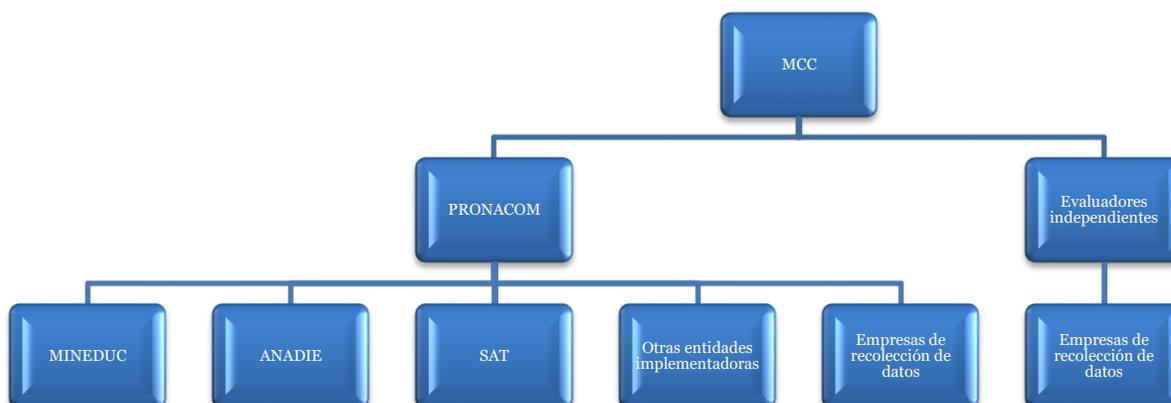
6.1 Responsabilidades

La Unidad de M&E de PRONACOM forma parte del Equipo Directivo de PRONACOM y está compuesta por un Coordinador de M&E que tiene la responsabilidad principal de dirigir y gestionar todas las actividades de M&E. Además, la Unidad de M&E contratará apoyos específicos de corto plazo según sea necesario.

La Unidad de M&E llevará a cabo, o contratará a firmas consultoras para completar las siguientes actividades y otras relacionadas:

- Implementación directa de todas las actividades establecidas en el Plan de M&E y asegurar que PRONACOM cumpla todos los requisitos de este plan.
- Asegurar que el Plan de M&E y el análisis de Costos y Beneficios (CBA por sus siglas en inglés) sean modificados y actualizados a medida que se disponga de información actualizada o de mejor calidad.
- Desarrollar y utilizar un sistema de documentación para asegurar que se registren sistemáticamente las acciones, procesos y entregas de M&E clave. Esto se puede realizar como parte del sistema de información de M&E o de forma independiente. La documentación puede abarcar los siguientes elementos:
 - Indicadores de proceso, product y resultado.
 - Indicadores de desempeño (los que serán definidos y añadidos posteriormente al Plan de M&E),
 - Cambio al Plan de M&E,
 - Entregables clave de M&E incluyendo TdR, contratos/acuerdos, instrumentos de recolección de datos, informes/análisis, etc.
- Desarrollar y aplicar un enfoque sistemático de difusión para asegurar la participación de todos los interesados y facilitar la retroalimentación de las lecciones aprendidas en la implementación del Programa.
- Organizar y supervisar periódicamente, las evaluaciones independientes de la calidad de datos para revisar la calidad de los datos enviados a PRONACOM.
- Participar en el monitoreo de las actividades del proyecto a través de visitas de campo, revisión de reportes, y análisis de desempeño, así como otros datos relevantes.
- Actualizar el Plan de M&E regularmente
- Contribuir en el diseño de la evaluación de impacto
- Colaborar con el Especialista en Adquisiciones para preparar y conducir la adquisición de contratos de M&E.

6.2 Estructura del flujo de Informes



6.3 Revisión del Plan de M&E

El Plan de M&E se revisará cuando sea necesario durante la vigencia del Programa Umbral, para adaptarse a los cambios en el diseño del Programa e incorporar las lecciones aprendidas con el fin de mejorar el monitoreo y la medición del desempeño. Cualquier revisión del Plan de M&E se ajustará a la Política de Monitoreo y Evaluación del MCC, aprobada en mayo de 2009 y actualizada en mayo de 2012.

7. PRESUPUESTO M&E

El presupuesto para la ejecución de las actividades propuestas de M&E para el Programa Umbral es de US\$ 1,700,000. Esto incluye la financiación para la recopilación de datos para las evaluaciones de ambos proyectos, la capacitación en M&E, así como las evaluaciones de calidad de datos. Los rubros de este presupuesto serán revisados y actualizados a medida que el programa se desarrolle, anual o trimestralmente, cuando el plan financiero detallado trimestral se presente a MCC, conjuntamente con la solicitud de desembolso trimestral.

El presupuesto de M&E no incluye el personal de M & E cuyos salarios y viáticos se incluyen en el presupuesto administrativo del Programa Umbral. El presupuesto no debe exceder la cantidad total a lo largo de los cinco años, pero la distribución de la financiación entre partidas y años, sí puede ser ajustada de acuerdo con los resultados de las revisiones regulares del Plan de M&E.

Presupuesto M&E

Rubro	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total (US\$)
Evaluación y recolección de datos	360,000	300,000	200,400	300,000	200,000	1,360,400
Monitoreo		100,000				100,000
Formación de capacidades, reportes y deseminación, y revisiones de calidad de datos	25,000	40,000	25,000	25,000	25,000	140,000
Otros					100,00	100,000
Total	375,000	450,000	250,400	350,000	325,000	1,700,000.00

Aunque los recursos para la realización de encuestas son ejecutados por PRONACOM a partir de fondos del Programa, el costo de las evaluaciones independientes será financiado directamente por MCC, con sus propios fondos, los que no forman parte del financiamiento del Programa.

8. OTROS

8.1 Requerimientos de M&E para Desembolsos

La Política M&E del MCC establece que el Plan M&E debe incluir "los requisitos de M&E que una MCA debe cumplir para recibir desembolsos" (Sección 5.1.1). La Política señala que el cumplimiento sustancial del Plan de M&E es una condición para la aprobación de los desembolsos trimestrales. Los requisitos para los desembolsos figuran en el artículo 5 del Acuerdo del Programa Umbral.

8.2 Hipótesis y Riesgos del Plan de M&E

Al igual que con cualquier programa extenso, una serie de supuestos y riesgos podrían influir en el proceso normal de implementación de acuerdo con el calendario y los recursos asignados. Los supuestos y riesgos que se presentan a continuación se consideran aplicables a este Plan de Monitoreo y Evaluación, así como a otros componentes del programa que se relacionan directamente con temas de monitoreo y evaluación. Los supuestos son básicamente detalles asociados con las actividades asumidas anteriormente que deben realizarse para que el monitoreo y la evaluación se implementen con éxito, mientras que los riesgos se consideran factores que pueden restringir o limitar el éxito del M&E.

Hipótesis	Riesgos
Proyecto de Educación	
El Ministerio de Educación Brinda la colaboración necesaria para implementar las reformas contempladas en el sistema educativo	El fortalecimiento del sistema educativo incluye la formulación y ejecución de reformas políticas, legales y operativas. Entre ellas el diseño de programas de desarrollo y evaluación de maestros, el diseño de programas de evaluación de estudiantes y la revisión de planes de estudios. La implementación de estos programas, según el calendario, depende del apoyo decisivo del MINEDUC.
Los profesores y las organizaciones de docentes (Magisterio) están dispuestos a cooperar	El desarrollo e implementación de un marco normativo para la evaluación de maestros no puede tener éxito sin el apoyo del maestro. Lo mismo ocurre con el desarrollo e implementación del programa de desarrollo docente y los nuevos planes de estudio.
Existe una oferta adecuada de proveedores de servicios de capacitación especializada y de desarrollo docente	Varias de las actividades incluyen procesos de desarrollo y formación de docentes, por lo tanto su éxito depende de la oferta existente y el interés por la prestación de estos servicios

Hipótesis	Riesgos
Existe un alto grado de compromiso en la comunidad educativa (docentes, administradores, estudiantes, padres, autoridades municipales y MINEDUC) para el éxito del proyecto	El éxito del Proyecto depende del trabajo continuo y del apoyo decisivo de los diferentes miembros de la comunidad educativa. La apatía de algún sector o los conflictos entre sectores, podrían limitar significativamente el éxito del sistema
Los sistemas o redes implementadas se hacen aprovechando las relaciones existentes entre los centros escolares, que son miembros del sistema y sin imponer fronteras artificiales	Debe evitarse obligar a los centros escolares a colaborar con otros que no ofrecen complementariedades. Asimismo, debe evitarse el deterioro de las relaciones establecidas entre centros, al dejar a algunos fuera del sistema. Un sistema artificialmente formado podría dar lugar a ineficiencias y limitar la eficacia del modelo
Los sistemas o redes se definen teniendo en cuenta la vulnerabilidad geográfica y ambiental del territorio	Existe riesgo de que las características geográficas del territorio impongan costos de desplazamiento onerosos a los profesores y estudiantes. Además, los desastres ambientales pueden afectar la capacidad de los sistemas para atender las necesidades de los estudiantes.
Proyecto de Movilización de Recursos	
Tax and Customs	
Medidas de cumplimiento adecuadas adoptadas en relación con el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, incluyendo la identificación de empleadores en riesgo de subnotificar las retenciones de ISR.	El personal carece de calificaciones o es contratado sin una adecuada investigación
La reglas de revision restringen la introducción de evidencia requerida pero no producida dentro del curso de una auditoria.	
El nuevo Tribunal de Apelaciones cuenta con personal profesional, tiene procedimientos documentados y considera de manera justa disputas sobre la base de la ley	La insuficiencia de personal en las posiciones clave (por ejemplo, la inspección de las exportaciones) pone en peligro la eficacia de las mejoras administrativas.
Las sanciones aduaneras son lo suficientemente fuertes para disuadir las declaraciones falsas y se imponen de manera uniforme	
La emisión y el uso de facturas falsas se detecta, y penalizan suficientemente para que su uso disminuya en una cantidad sustancial	La atención a los ingresos a corto plazo no permite asignar recursos a iniciativas que conduzcan a una eficacia a largo plazo.
Los sistemas de gestión de riesgos aduaneros y fiscales son coherentes y eficaces en la identificación de riesgos, y están al día con la retroalimentación desde el terreno	La mejora continua de los puestos de aduanas hace que los contrabandistas y los evasores se trasladen a puestos en los que no se han emprendido reformas o que aún no se han aplicado.
SAT brinda protección física y legal suficiente para que los oficiales no sean disuadidos por amenazas o manifestaciones de violencia, y la propiedad esté protegida	Los esfuerzos de lucha anticorrupción y reforma administrativa en el SAT se ven socavados por reformas menos agresivas en otras organizaciones (policía, militares, judiciales, etc.)

Hipótesis	Riesgos
SAT pone en marcha una sólida revisión de los nuevos y actuales empleados de alto riesgo, incluyendo polígrafos, y toma las acciones de acuerdo a los resultados del polígrafo	Los polígrafos no están disponibles para todo el personal que ocupa puestos de alto riesgo, por lo que no se puede cerrar la corrupción y se pone en riesgo el personal diligente. La asistencia técnica es dispersa y sobrepasa la capacidad de la SAT para absorberla, reduciendo la asistencia proporcionada por cualquier donante en particular.
Se crea un sistema de control de valoración para verificar el valor declarado contra el valor de mercado de las mercancías, y el personal puede utilizar esta información, habiendo recibido formación en valoración, origen y clasificación	La infraestructura y las bases de datos de TI no soportan la gestión del riesgo, la adecuada valoración y otras necesidades importantes de acceso a los datos.
La aduana celebra y hace uso acuerdos de intercambio de información con la Organización Mundial de Aduanas y los principales interlocutores comerciales	El sistema de TI está sujeto a manipulación para que el incumplimiento se camufle, dificultando la gestión de los riesgos.
Las auditorías posteriores a la liquidación se llevan a cabo con participación de las autoridades aduaneras y dichas auditorías se basan en la evaluación del riesgo, aparte de las evaluaciones utilizadas para las auditorías fiscales	
El personal de aduanas tiene un número suficiente, y está capacitado y desplegado para supervisar las exportaciones y para controlar los créditos de IVA	
Los convenios necesarios para liquidar a las aduanas se proporcionan en la cantidad adecuada, por la duración adecuada y se ejecutan en cuando sea necesario para recaudar ingresos	
El personal de investigación está capacitado para investigar casos de evasión aduanera	

APP	
Los inversionistas potenciales confían en la transparencia de los procesos de licitación y en la protección jurídica de los contratos.	La implementación exitosa de los proyectos APP depende de la colaboración pública y privada. Para ello es necesario promover la transparencia de los procesos de licitación y la protección de los contratos para garantizar una amplia participación de las empresas privadas.
Las instituciones se apropian de las reformas y herramientas para atraer inversiones	El impacto del programa en términos de la mayor capacidad del gobierno para promover las inversiones, depende del compromiso que el gobierno tiene que seguir utilizando las herramientas de las APP.

Programa Umbral Guatemala Anexo I: Matriz de Indicadores										Programa Umbral Guatemala Anexo II: Matriz de líneas base y metas								
Código CI	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Desagregación	Fuente primaria de datos	Unidad responsable	Frecuencia de reporte	Información adicional	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Clasificación del indicador	Línea base (2015/2016)	Año 1 Abr 2016 - Mar 2017	Año 2 Abr 2017 - Mar 2018	Año 3 Abr 2018- Mar 2019	Meta al final del Programa Umbral
Proyecto de Educación										Proyecto de Educación								
	Resultado	Tasa de transición de primaria al ciclo básico	Porcentaje de estudiantes que complementan la escuela primaria y continúan en el ciclo básico el año siguiente.	Porcentaje	Territorio (Nacional/ Área de influencia), Sexo(Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de transición de primaria al ciclo básico	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Tasa de transición de primaria al ciclo básico de niños indígenas	Porcentaje de estudiantes indígenas que complementan la escuela primaria y continúan en el ciclo básico el año siguiente.	Porcentaje	Territorio (Nacional/ Área de influencia), Sexo(Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de transición de primaria al ciclo básico de niños indígenas	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Tasa de transición del ciclo básico al ciclo diversificado	Porcentaje de estudiantes que complementan el ciclo básico y continúan en el ciclo diversificado el año siguiente.	Porcentaje	Territorio (Nacional/ Área de influencia), Sexo(Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de transición del ciclo básico al ciclo diversificado	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Tasa de transición del ciclo básico al ciclo diversificado para indígenas	Porcentaje de estudiantes indígenas que complementan el ciclo básico y continúan en el ciclo diversificado el año siguiente.	Porcentaje	Territorio (Nacional/ Área de influencia), Sexo(Hombre/Mujer)	MINEDUC School Database (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de transición del ciclo básico al ciclo diversificado para indígenas	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Tasa de deserción escolar	Porcentaje de estudiantes que abandonan la escuela durante el año escolar	Porcentaje	Territorio (Nacional/Área de influencia), Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de deserción escolar	Porcentaje	Nivel	6.58 (2015)				
	Resultado	Tasa de deserción escolar para indígenas	Porcentaje de estudiantes indígenas que abandonan la escuela durante el año escolar	Porcentaje	Territorio (Nacional/Área de influencia), Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de deserción escolar para indígenas	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Tasa de repitencia	Porcentaje de estudiantes que repiten el mismo grado	Porcentaje	Territorio (Nacional/Área de influencia), Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	MINEDUC School Database (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de repitencia	Porcentaje	Nivel	5.28 (2015)				
	Resultado	Tasa de repitencia para indígenas	Porcentaje de estudiantes indígenas que repiten el mismo grado	Porcentaje	Territorio (Nacional/Área de influencia), Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Base de datos escolar del MINEDUC (Ficha Escolar)	DIPLAN	Anual		Resultado	Tasa de repitencia para indígenas	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Días completos de clase	Número de días de escuela completos por año, calculado por el promedio de las escuelas en el área de influencia del programa.	Días	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Datos recolectados a través de firma consultora	External Consultant	Anual		Resultado	Días completos de clase	Días	Nivel					180

Programa Umbral Guatemala Anexo I: Matriz de Indicadores											Programa Umbral Guatemala Anexo II: Matriz de líneas base y metas							
Código CI	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Desagregación	Fuente primaria de datos	Unidad responsable	Frecuencia de reporte	Información adicional	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Clasificación del indicador	Línea base (2015/2016)	Año 1 Abr 2016 - Mar 2017	Año 2 Abr 2017 - Mar 2018	Año 3 Abr 2018- Mar 2019	Meta al final del Programa Umbral
Mejoramiento de la calidad educativa en apoyo al éxito escolar en el Ciclo Básico.											Mejoramiento de la calidad educativa en apoyo al éxito escolar en el Ciclo Básico.							
E-7	Resultado	Graduados de programas educativos apoyados por el MCC	Número de estudiantes graduados del último año educativo en los programas educativos apoyados por el MCC.	Número	Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Anual		Resultado	Graduados de programas educativos apoyados por el MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
E-6	Resultado	Estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC	Número de estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC.	Número	Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Anual		Resultado	Estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Resultado	Promedio de nivel escolar de los estudiantes del ciclo básico	Punto promedio en las pruebas, convertido al grado escolar equivalente	Nivel escolar	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	DIGEDUCA	Anual		Resultado	Promedio de nivel escolar de los estudiantes del ciclo básico	Nivel escolar	Nivel					
	Resultado	Estudiantes con el nivel escolar esperado	Porcentaje de estudiantes que punteraron en o por encima del grado esperado.	Porcentaje	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	DIGEDUCA	Anual		Resultado	Estudiantes con el nivel escolar esperado	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Estudiantes por debajo del nivel escolar esperado	Porcentaje de estudiantes que punteraron por debajo del grado esperado.	Porcentaje	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Grado (Primero/Segundo/Tercero básico), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	DIGEDUCA	Anual		Resultado	Estudiantes por debajo del nivel escolar esperado	Porcentaje	Nivel					
E-5	Producto	Instructores capacitados	Número de instructores que completan el programa entrenamiento apoyado por el MCC el que se enfoca en la calidad de instrucción.	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral	Esto incluye a todos los instructores entrenados a través de los programas de educación correctiva y diplomado.	Producto	Instructores capacitados	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Docentes que completan el <i>Diplomado</i>	Número de maestros que participaron y finalizaron el diplomado	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Docentes que completan el Diplomado	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Maestros que completan el programa de educación básica	Número de maestros que participan y terminan el programa de educación remedial.	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula), Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Maestros que completan el programa de educación básica	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Redes escolares establecidas	Número de redes escolares establecidas con la participación de maestros de sexto grado primaria, maestros de ciclo básico, padres de familia y asesores pedagógicos.	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Redes escolares establecidas	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Comunidades de aprendizaje establecidas	Número de comunidades de aprendizaje establecidas	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Comunidades de aprendizaje establecidas	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Organizaciones de Padres de Familia establecidas	Número de organizaciones de Padres de Familia establecidas que reciben capacitación	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Organizaciones de Padres de Familia establecidas	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Planes de Acción definidos	Planes de Acción definidos por las Organizaciones de Padres de Familia	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Planes de Acción definidos	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Número de escuelas visitas por asesores de gestión	Promedio del número total de visitas a las escuelas realizadas por los asesores de gestión al mes	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Número de escuelas visitas por asesores de gestión	Número	Nivel	0 (2016)				

Programa Umbral Guatemala Anexo I: Matriz de Indicadores											Programa Umbral Guatemala Anexo II: Matriz de líneas base y metas							
Código CI	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Desagregación	Fuente primaria de datos	Unidad responsable	Frecuencia de reporte	Información adicional	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Clasificación del indicador	Línea base (2015/2016)	Año 1 Abr 2016 - Mar 2017	Año 2 Abr 2017 - Mar 2018	Año 3 Abr 2018- Mar 2019	Meta al final del Programa Umbral
	Producto	Número de escuelas visitas por asesores pedagógicos	Promedio del número total de visitas a las escuelas realizadas por los asesores de pedagógicos al mes	Número	Departamento (Alta Verapaz, Solola, Sacatepequez, Jalapa, & Chiquimula)	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Número de escuelas visitas por asesores pedagógicos	Número	Nivel	0 (2016)	1600			
Mejorar la Formación para el trabajo del ciclo diversificado (TVET por sus siglas en inglés)											Mejorar la Formación para el trabajo del ciclo diversificado (TVET por sus siglas en inglés)							
E-7	Resultado	Graduados de programas educativos apoyados por el MCC	Número de estudiantes graduados del último año educativo en los programas educativos apoyados por el MCC.	Número	Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Anual		Resultado	Graduados de programas educativos apoyados por el MCC.	Número	Acumulado	0 (2016)				
E-6	Resultado	Estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC	Número de estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC.	Número	Sexo (Hombre/Mujer)	Dato administrativo	Consultor de educación	Anual		Resultado	Estudiantes en los programas educativos apoyados por el MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
Fortalecer la Capacidad Institucional y de Planificación											Fortalecer la Capacidad Institucional y de Planificación							
E-3	Producto	Reformas legales, financieras y políticas adoptadas	Número de reformas adoptadas por el sector público atribuibles al apoyo compacto que aumentan la capacidad del sector educativo para mejorar el acceso, la calidad y / o la relevancia de la educación en cualquier nivel, desde el nivel primario hasta el post-secundario.	Número	Ninguna	Dato administrativo	Consultor de educación	Trimestral		Producto	Reformas legales, financieras y políticas adoptadas	Número	Acumulado	0 (2016)				

Programa Umbral Guatemala
Anexo I: Matriz de Indicadores

Programa Umbral Guatemala
Anexo II: Matriz de líneas base y metas

Código CI	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Desagregación	Fuente primaria de datos	Unidad responsable	Frecuencia de reporte	Información adicional	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Clasificación del Indicador	Línea base (2015/2016)	Año 1	Año 2	Año 3	Meta al final del Programa Umbral
															Abr 2016 - Mar 2017	Abr 2017 - Mar 2018	Abr 2018 - Mar 2019	
Mejorar la administración tributaria y de aduanas										Mejorar la administración tributaria y de aduanas								
	Objetivo	Carga tributaria	Valor de ingresos fiscales como porcentaje del PIB	Porcentaje	Ninguna	Gobierno de Guatemala	PRONACOM	Anual		Objetivo	Carga tributaria	Porcentaje	Nivel	10.2% (2015)				
	Objetivo	Ingresos aduaneros como porcentaje del PIB	Ingresos aduaneros como porcentaje del PIB	Porcentaje	Ninguna	Gobierno de Guatemala	PRONACOM	Trimestral		Objetivo	Ingresos aduaneros como porcentaje del PIB	Porcentaje	Nivel	1.6% (2015)				
	Resultado	Investigaciones internas llevadas a cabo por la SAT	Número de investigaciones internas de posibles delitos iniciadas por la SAT que se completan	Número	Ninguna	SAT	SAT	Semestral		Resultado	Investigaciones internas llevadas a cabo por la SAT	Número	Nivel					
	Resultado	Ajustes de auditoría mediante apelaciones	Porcentaje de ajustes de auditoría que llegan a la evaluación final, en virtud de acuerdo o agotamiento de recursos, medido por valor y número de auditorías.	Porcentaje	Ninguna	SAT	SAT	Semestral		Resultado	Ajustes de auditoría mediante apelaciones	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Ajustes de auditoría sin apelaciones	Tasa de ajustes acordada sin recurrir a recursos administrativos, medida por valor y número de auditorías.	Porcentaje	Ninguna	SAT	SAT	Semestral		Resultado	Ajustes de auditoría sin apelaciones	Porcentaje	Nivel					
	Resultado	Aumento de la eficacia de los controles/inspecciones en aduanas	Total de declaraciones ajustadas/total de declaraciones sujetas a inspección física en el periodo analizado	Porcentaje	Ninguna	SAT	SAT	Semestral		Resultado	Aumento de la eficacia de los controles/inspecciones en aduanas	Porcentaje	Nivel					
	Proceso	Unidad de Asuntos Internos	Establecimiento y dotación de personal de la Unidad de Asuntos Internos	Fecha	Ninguna	SAT	SAT	Anual		Proceso	Unidad de Asuntos Internos	Fecha	Fecha					

Programa Umbral Guatemala
Anexo I: Matriz de Indicadores

Programa Umbral Guatemala
Anexo II: Matriz de líneas base y metas

Código CI	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Definición	Unidad de medida	Desagregación	Fuente primaria de datos	Unidad responsable	Frecuencia de reporte	Información adicional	Tipo de indicador	Nombre del indicador	Unidad de medida	Clasificación del Indicador	Línea base (2015/2016)	Año			Meta al final del Programa Umbral
															Abr 2016 - Mar 2017	Abr 2017 - Mar 2018	Abr 2018 - Mar 2019	
Fortalecimiento de la capacidad de formar alianzas público-privadas										Fortalecimiento de la capacidad de formar alianzas público-privadas								
	Producto	Estudios de prefactibilidad de proyectos de APP realizados apoyados por el MCC	Número total de estudios de prefactibilidad de proyectos APP realizados con el apoyo de MCC	Número	Ninguna	Informe de implementación de ANADIE	ANADIE	Trimestral		Producto	Estudios de prefactibilidad de proyectos de APP realizados apoyados por el MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Contratos de APP presentados al Congreso de la República para su aprobación, que tuvieron apoyo de MCC	Número total de contratos de APP presentados al Congreso de la República para su aprobación, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Ninguna	Informe de implementación de ANADIE	ANADIE	Trimestral		Producto	Contratos de APP presentados al Congreso de la República para su aprobación, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Contratos de APP firmados, que tuvieron apoyo de MCC	Número total de contratos de APP firmados, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Ninguna	Informe de implementación de ANADIE	ANADIE	Trimestral		Producto	Contratos de APP firmados, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Contratos de APP que lograron cierre financiero, que tuvieron apoyo de MCC	Número total de contratos de APP que lograron cierre financiero, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Ninguna	Informe de implementación de ANADIE	ANADIE	Trimestral		Producto	Contratos de APP que lograron cierre financiero, que tuvieron apoyo de MCC	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Producto	Personas capacitadas en la gestión de APP	Número total de personas que recibieron capacitación en APP como resultado de la inversión de MCC	Número	Sexo (Hombre/Mujer)	Informe de implementación de ANADIE	ANADIE	Trimestral		Producto	Personas capacitadas en la gestión de APP	Número	Acumulado	0 (2016)				
	Resultado	Selección y toma de decisiones efectivas de APP	El indicador infrascope 2.2. "¿Establecieron las regulaciones marco eficientes para el planeamiento y una correcta contabilidad de obligaciones contingentes? ¿Han determinado los reguladores técnicas apropiadas de planeamiento de proyectos y análisis de costo beneficio para asegurar que una APP es la alternativa óptima para el financiamiento del proyecto y provisión del servicio? ¿Mide sistemáticamente la Oficina de Presupuesto las obligaciones contractuales contingentes y contabiliza pagos por la inversión que se han demorado en una forma consistente con la contabilidad de las inversiones públicas?" Puntuación:	Índice	Ninguna	Infrascope	Tomado de Infrascope	Otro		Resultado	Selección y toma de decisiones efectivas de APP	Índice	Nivel					
	Resultado	Capacidad pública para planear y supervisar las APP	El indicador infrascope 3.1. "¿Es robusta la capacidad pública para el planeamiento, diseño/ingeniería, evaluación ambiental, supervisión de normas de servicio de proyectos al nivel nacional y resolución de conflictos? ¿Y poseen los funcionarios gubernamentales conocimientos en financiamiento de proyectos evaluación de riesgos y diseño de contratos? ¿Emplean las autoridades financieras prácticas contables adecuadas al considerar las obligaciones fiscales y contingentes? ¿Tienen la reputación de diseñar contratos que reducen el oportunismo postlicitación?" Puntuación:	Índice	Ninguna	Infrascope	Tomado de Infrascope	Otro		Resultado	Capacidad pública para planear y supervisar las APP	Índice	Nivel					
	Resultado	Métodos y criterios para la adjudicación de los proyectos	El indicador infrascope 3.2. "¿Cuál ha sido la trayectoria de las agencias federales en el uso de licitaciones competitivas y factores económicos objetivos como principal consideración en la adjudicación definitiva de proyectos y contratos? ¿Se emplean en la adjudicación de proyectos sistemas eficientes en cuanto a incentivos (por ejemplo, en proyectos de carreteras con peajes, el uso del valor neto actual de ingresos en contratos con periodos de longitud variable)?" Puntuación:	Índice	Ninguna	Infrascope	Tomado de Infrascope	Otro		Resultado	Métodos y criterios para la adjudicación de los proyectos	Índice	Nivel					
	Resultado	Antecedentes de asignación de riesgos de los reguladores	Del a capacidad, ¿se han adjudicado proyectos sobre la base de consideraciones subjetivas y no empílicas? El indicador infrascope 3.3. "¿La adjudicación de riesgos entre el estado y el sector privado ha sido exitosa en proyectos al nivel nacional en años recientes? ¿Cuán eficaz ha sido el empleo de garantías y de fianzas de cumplimiento para la diversificación del riesgo de los contratos?" Puntuación: 0=La adjudicación de riesgos frecuentemente se gestiona en forma inapropiada; 1=El riesgo ha sido adjudicado apropiadamente sólo en ciertas ocasiones, como lo evidencia la alta incidencia de cancelaciones de contratos, y el uso de instrumentos de cobertura y seguros ha sido	Índice	Ninguna	Infrascope	Tomado de Infrascope	Otro		Resultado	Antecedentes de asignación de riesgos de los reguladores	Índice	Nivel					