

## ARTÍCULO ORIGINAL

## AVANCE EN LA EJECUCIÓN DEL PLAN DE GOBIERNO Y SU RELACIÓN CON EL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PARAGUAY 2050: EVALUACIÓN DE METAS, RESULTADOS E INDICADORES DE GESTIÓN

*Progress in the implementation of the Government Plan and its relationship with the National Development Plan Paraguay 2050: an assessment of targets, results and management indicators*

DOI: <https://doi.org/10.65740/f5v68z14>

**CELINA GONZÁLEZ DE ALVAREZ**

Universidad Nacional de Asunción, San Lorenzo, Paraguay

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0853-9444>

[cgonzalez283@eco.una.py](mailto:cgonzalez283@eco.una.py)

### Resumen

Este estudio evalúa el avance en la ejecución del plan de gobierno 2023-2028 de Paraguay y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2050, a partir de las metas, resultados e indicadores de gestión disponibles al tercer trimestre de 2026. El diseño fue documental, longitudinal y retrospectivo, de enfoque mixto. Primero se clasificó el grado de alineación de los principales compromisos de gobierno con los pilares del PND 2050; luego se construyó una matriz de indicadores de resultado por pilar, con línea de base 2023 y último dato disponible, y se valoró la evaluabilidad de cada pilar según Wholey y Kusek y Rist. Solo 22,2 % de los compromisos analizados se reporta con indicadores de resultado coherentes con los objetivos del plan nacional; el resto se informa por cobertura o productos, o carece de meta verificable. La pobreza total bajó de 22,7 % en 2023 a 16,0 % en 2025 y la extrema, de 4,9 % a 2,4 %; el déficit fiscal descendió de 4,1 % a 2,0 % del PIB y la tasa de homicidios, de 7,3 a 6,1 por 100 000 habitantes. La meta de 500 000 empleos avanza 48,4 % a mitad del mandato, aunque la informalidad ronda 60 %. La percepción de corrupción empeoró y el pilar ambiental carece de indicadores oficiales. El gobierno avanza donde existen metas explícitas y estadísticas maduras, pero su relación con el PND 2050 es temática y no de medición, porque el plan aún no tiene metas validadas.

**Palabras clave:** gestión por resultados; planificación del desarrollo; alineación estratégica; indicadores de gestión; evaluabilidad; Paraguay.

### Abstract

This study assesses progress in the implementation of Paraguay's 2023-2028 government plan and its relationship with the National Development Plan (NDP) Paraguay 2050, based on the targets, results and management indicators available as of the third quarter of 2026. A documentary, longitudinal and retrospective study with a mixed approach was carried out. First, the degree of alignment of the main government commitments with the four NDP 2050 pillars was classified; then a matrix of outcome indicators by pillar was built, with a 2023 baseline and the latest available data, and the evaluability of each pillar was assessed with criteria adapted from Wholey and from Kusek and Rist. Only 22.2 % of the commitments analysed are reported with outcome indicators consistent with the objectives of the national plan; the rest are reported by coverage or outputs, or lack a verifiable target. Total poverty fell from 22.7 % in 2023 to 16.0 % in 2025 and extreme poverty from 4.9 % to 2.4 %; the fiscal deficit declined from 4.1 % to 2.0 % of GDP and the homicide rate from 7.3 to 6.1 per 100,000 inhabitants. The 500,000-job target shows 48.4 % progress at mid-term, although informality remains around 60 % of employed workers. Perceived corruption worsened, and the environmental pillar lacks official indicators to assess the period. The government advances where explicit targets and mature statistics exist, but its relationship with the NDP 2050 is still thematic rather than measurable, because the national plan does not yet have validated targets.

**Keywords:** results-based management; development planning; strategic alignment; management indicators; evaluability; Paraguay.

**Cómo citar:** González de Álvarez, C. (2026). Avance en la ejecución del Plan de Gobierno y su relación con el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050: evaluación de metas, resultados e indicadores de gestión. Periodo 2015–2026. *Revista Internacional de Investigación Empresarial*, 3, 376-385. <https://doi.org/10.65740/f5v68z14>

**Editor responsable:** Sergio David Gonzalez Ayala, Posgrado Columbia, Asunción, Paraguay, [rie@posgradocolumbia.edu.py](mailto:rie@posgradocolumbia.edu.py)

**Derechos de autor:** © 2026 Celina González de Álvarez. La autora conserva los derechos de autor.

**Licencia:** Este artículo se distribuye bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

## Introducción

Paraguay llega a la mitad del periodo de gobierno 2023-2028 con dos instrumentos de planificación que avanzan a ritmos distintos. El primero es el programa del gobierno en ejercicio, con compromisos de corto y mediano plazo como la creación de 500 000 empleos, la alimentación escolar universal y la convergencia fiscal. El segundo es el Plan Nacional de Desarrollo (PND) Paraguay 2050, lanzado en octubre de 2025 como sucesor del PND 2030 y construido mediante un proceso participativo conducido por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). El primero ya produce resultados medibles; el segundo todavía está validando sus indicadores y metas (La Nación, 2026a).

Esa asincronía plantea un problema de evaluación que excede el caso paraguayo. La gestión para resultados en el desarrollo supone una cadena que va de la visión de largo plazo a los objetivos de gobierno, de estos al presupuesto y del presupuesto a indicadores verificables (García López y García Moreno, 2010). Cuando el plan de largo plazo no tiene metas cuantificadas, el gobierno puede exhibir avances en sus propios indicadores sin que sea posible saber si esos avances acercan al país a la visión de 2050 o solo mejoran el desempeño coyuntural.

La literatura regional ha documentado que los sistemas de planificación latinoamericanos avanzaron más en la formulación de planes que en su seguimiento y evaluación (Kaufmann et al., 2015; Máttar y Cuervo, 2017). En Paraguay, la Ley N.º 7158/2023 fusionó la antigua Secretaría Técnica de Planificación con el Ministerio de Hacienda en el MEF, lo que en principio facilita la articulación entre plan y presupuesto. Todavía no existe, sin embargo, una evaluación académica que contraste los resultados del gobierno con la arquitectura del nuevo PND.

El objetivo general de este estudio fue evaluar el avance en la ejecución del plan de gobierno 2023-2028 de Paraguay y su relación con el PND Paraguay 2050, es decir, examinar en qué medida sus metas, resultados e indicadores de gestión, disponibles al tercer trimestre de 2026, se corresponden con los pilares y objetivos de ese plan. Los objetivos específicos fueron: (a) describir la arquitectura de planificación vigente y la estructura del PND 2050; (b) analizar el grado de alineación de los principales compromisos del gobierno con los pilares del PND 2050; (c) medir la evolución de los indicadores de resultado asociados a cada pilar entre la línea de base de 2023 y el último dato disponible; (d) contrastar las metas explícitas del gobierno con su grado de avance; y (e) valorar la evaluabilidad de cada pilar, entendida como la existencia de metas, indicadores oficiales y líneas de base que permitan juzgar el progreso.

## Marco teórico

### Gestión para resultados y cadena de planificación

La gestión para resultados en el desarrollo es una estrategia de gestión pública orientada a crear valor público mediante la alineación de planificación, presupuesto, gestión de programas y monitoreo (García López y García Moreno, 2010). El modelo del Banco Interamericano de Desarrollo la organiza en cinco pilares: planificación orientada a resultados, presupuesto por resultados, gestión financiera, gestión de programas y seguimiento y evaluación. La evidencia comparada muestra que los países de la región avanzaron de forma desigual, con progresos mayores en gestión financiera y menores en seguimiento y evaluación (Kaufmann et al., 2015).

Kusek y Rist (2004) describieron los sistemas de seguimiento basados en resultados como una secuencia de pasos que empieza por acordar los resultados esperados, sigue con la selección de indicadores y la construcción de líneas de base, y solo después fija metas. Si se invierte el orden, o si se omite algún eslabón, el sistema produce información que no permite atribuir avances ni corregir el rumbo. El proceso del PND 2050 siguió la secuencia correcta en su diseño, pero la ejecución del gobierno comenzó antes de que el plan tuviera metas, lo que obliga a evaluar hacia atrás.

### Planificación de largo plazo y ciclos de gobierno

Máttar y Cuervo (2017) sostienen que el retorno de la planificación en América Latina trajo planes con horizontes de 20 a 30 años cuya principal dificultad es sobrevivir a los cambios de gobierno. La solución habitual es anclar la visión en procesos participativos y en normas que obliguen a alinear los planes de gobierno con el plan nacional. El PND 2050 declara ese propósito: el ministro de Economía lo presentó como un marco que debería trascender administraciones y ser respetado por gobiernos sucesivos (Monumental, 2025). Que lo logre dependerá de su institucionalización normativa y de la calidad de su sistema de indicadores.

### Evaluabilidad

Wholey (2004) propuso la evaluación de evaluabilidad como un paso previo que determina si un programa está en condiciones de ser evaluado. Un programa es evaluable cuando sus objetivos son plausibles y medibles, existen datos sobre su desempeño

y los usuarios de la evaluación tienen claro cómo usarán la información. Aplicado a un plan nacional, el concepto permite separar dos preguntas: si el país avanza y si es posible saberlo. Este estudio usa esa distinción como eje del análisis.

## Metodología

El estudio siguió un diseño documental, no experimental, longitudinal y retrospectivo, con enfoque mixto de predominio descriptivo-evaluativo. La unidad de análisis fue el plan de gobierno 2023-2028, entendido como el conjunto de compromisos y metas públicas del Poder Ejecutivo, examinado a la luz de la estructura del PND Paraguay 2050. El periodo de observación va desde la línea de base de 2023, año de inicio del mandato, hasta el último dato disponible al tercer trimestre de 2026.

Las fuentes fueron de tres tipos. Las oficiales comprendieron publicaciones del MEF sobre el PND 2050 y la ejecución fiscal, resultados de pobreza y empleo del Instituto Nacional de Estadística (INE) y estadísticas del Banco Central del Paraguay (BCP). Las de rendición de cuentas incluyeron el informe anual de gestión presidencial de julio de 2026 y la plataforma del PND 2050. Las secundarias abarcaron prensa de circulación nacional, utilizada solo cuando reproducía datos oficiales, e informes de organismos internacionales y de centros especializados, como Transparencia Internacional e InSight Crime.

El análisis se desarrolló en dos planos. En el primero se identificaron los compromisos del gobierno con mayor visibilidad en el informe de gestión de julio de 2026 y en las comunicaciones oficiales, y cada uno se asignó al pilar del PND 2050 con el que guarda correspondencia temática. El grado de alineación se clasificó en cuatro niveles: plena, cuando el gobierno reporta el compromiso con un indicador de resultado coherente con el objetivo del pilar; parcial, cuando lo reporta con indicadores de cobertura o de producto; débil, cuando existe el compromiso pero no se encontró un indicador público de seguimiento; y sin compromiso verificable, cuando el pilar no tiene metas ni compromisos cuantificados del gobierno.

En el segundo plano se construyó una matriz de indicadores de resultado organizada según los cuatro pilares del PND 2050. Para cada indicador se registró la línea de base de 2023, el último dato disponible, la dirección del cambio y, cuando existía, la meta explícita del gobierno. La valoración del avance empleó una escala de tres niveles: favorable (mejora sostenida en la dirección deseada o cumplimiento de meta), parcial (mejora con reservas de calidad o de ritmo) y desfavorable o sin avance. Para la meta de empleo se calculó un índice de avance relativo, definido como el cociente entre el porcentaje de la meta alcanzado y el porcentaje del mandato transcurrido.

La evaluabilidad de cada pilar se valoró con cuatro criterios adaptados de Wholey (2004) y Kusek y Rist (2004): existencia de metas cuantificadas del gobierno, disponibilidad de indicadores oficiales con periodicidad conocida, existencia de línea de base y existencia de metas del PND 2050 validadas. El análisis no pretende establecer causalidad entre las políticas del gobierno y los resultados observados, porque estos también responden al ciclo económico, a factores externos y a políticas de gobiernos anteriores.

## Resultados

### Arquitectura de planificación vigente

La Tabla 1 resume los instrumentos que conforman la cadena de planificación en el periodo analizado.

| Instrumento                                    | Horizonte  | Situación a 2026                                                                     | Función en la cadena                                                    |
|------------------------------------------------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|
| PND Paraguay 2030<br>(Decreto N.° 2794/2014)   | 2014-2030  | Vigente hasta su reemplazo;<br>seguimiento en plataforma de<br>resultados            | Antecedente y línea de<br>comparación                                   |
| PND Paraguay 2050                              | 2025-2050  | Lanzado en octubre de 2025;<br>indicadores y metas en nivel<br>de validación técnica | Visión de largo plazo y primer<br>nivel del sistema de<br>planificación |
| Plan de gobierno 2023-<br>2028                 | 2023-2028  | En ejecución; mitad del mandato<br>cumplida                                          | Prioridades y metas del Poder<br>Ejecutivo                              |
| Ley N.° 7158/2023                              | Permanente | Vigente                                                                              | Integra planificación y<br>presupuesto en el MEF                        |
| Ley N.° 5098/2013 de<br>Responsabilidad Fiscal | Permanente | Tope de déficit de 1,5 % del PIB;<br>convergencia prevista para<br>2026              | Restricción fiscal del plan                                             |
| Presupuesto General de la<br>Nación            | Anual      | PGN 2026 promulgado;<br>proyecto 2027 en el Congreso                                 | Asignación de recursos a las<br>prioridades                             |

Tabla 1: Instrumentos de la cadena de planificación en Paraguay, 2014-2026

Fuente: elaboración propia con base en la normativa citada, MEF (2025b, 2025c) y La Nación (2026a).

El PND 2050 se organiza en cuatro pilares: personas y sociedad; infraestructura, innovación y competitividad; ambiente y energía; e instituciones, seguridad y proyección internacional. Contiene 16 objetivos estratégicos y 66 objetivos específicos (MEF, 2025b). Su construcción incluyó dos etapas de co-creación entre octubre de 2024 y julio de 2025, con 78 encuentros, alrededor de 3100 participantes y más de 5400 aportes ciudadanos registrados en la plataforma digital (MEF, 2025c; Rodríguez, 2025). A setiembre de 2026 el MEF seguía en la validación técnica de indicadores, fuentes de información, metodologías de cálculo, líneas de base y viabilidad de las metas con las instituciones responsables (La Nación, 2026a). En consecuencia, el plan tiene visión y objetivos, pero todavía no tiene metas oficiales contra las cuales medir el avance.

### Alineación del plan de gobierno con el PND 2050

La correspondencia temática entre el plan de gobierno y el PND 2050 es amplia: todos los compromisos emblemáticos del Poder Ejecutivo pueden ubicarse en alguno de los cuatro pilares. La alineación, entendida como coincidencia entre lo que el gobierno mide y lo que el plan nacional busca, es bastante menor. La Tabla 2 clasifica los principales compromisos según ese criterio.

| Compromiso de gobierno                                                              | Pilar PND 2050 | Indicador que reporta el gobierno                                        | Resultado esperado por el PND 2050         | Alineación                 |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|----------------------------|
| Reducción de la pobreza con transferencias (Tekoporã, pensión para adultos mayores) | I              | Pobreza monetaria (INE)                                                  | Reducción de la pobreza                    | Plena                      |
| Convergencia fiscal y grado de inversión                                            | IV             | Déficit fiscal (% del PIB); calificación soberana                        | Estabilidad macroeconómica e institucional | Plena                      |
| Hambre Cero en las escuelas                                                         | I              | Distritos y estudiantes cubiertos                                        | Nutrición, permanencia y aprendizaje       | Parcial                    |
| 500 000 nuevos empleos                                                              | I y II         | Ocupaciones adicionales                                                  | Trabajo digno y formal                     | Parcial                    |
| Fortalecimiento de la red de salud                                                  | I              | Unidades de Salud de la Familia, consultorios nocturnos, monto invertido | Acceso efectivo y resultados de salud      | Parcial                    |
| Seguridad y control penitenciario                                                   | IV             | Acciones ejecutadas (traslados, tecnología de respuesta)                 | Reducción de la violencia y del delito     | Parcial                    |
| Semillas del Futuro (primera infancia)                                              | I              | No se encontró indicador público                                         | Desarrollo infantil temprano               | Débil                      |
| Ambiente y energía                                                                  | III            | Sin compromiso cuantificado                                              | Conservación y transición energética       | Sin compromiso verificable |
| Integridad y lucha contra la corrupción                                             | IV             | Sin compromiso cuantificado                                              | Instituciones transparentes y confiables   | Sin compromiso verificable |

Tabla 2: Alineación de los principales compromisos del gobierno 2023-2028 con los pilares del PND Paraguay 2050

Fuente: elaboración propia con base en ABC Color (2026a, 2026c, 2026e), Hoy (2026) y MEF (2025a, 2025b). Nota: la asignación a pilares se basa en la correspondencia temática con los objetivos del PND 2050 anunciados públicamente (MEF, 2025b; Monumental, 2025). Pilares: I, personas y sociedad; II, infraestructura, innovación y competitividad; III, ambiente y energía; IV, instituciones, seguridad y proyección internacional.

De los compromisos analizados, 22,2 % muestra alineación plena, 44,4 % alineación parcial, 11,1 % alineación débil y 22,2 % no tiene compromiso verificable. Los dos casos de alineación plena coinciden con los ámbitos donde el país dispone de estadísticas oficiales consolidadas: pobreza y finanzas públicas. La alineación parcial predomina en los programas emblemáticos, que el gobierno reporta por su cobertura o por la infraestructura habilitada y no por el cambio que producen en

la población. Los dos vacíos corresponden a temas que el PND 2050 coloca entre sus pilares, ambiente y calidad institucional, y que el plan de gobierno no tradujo en metas cuantificadas. Las secciones siguientes examinan los resultados observados en cada pilar.

Pilar I. Personas y sociedad

| Indicador                                             | Línea de base | Último dato  | Variación  | Valoración               |
|-------------------------------------------------------|---------------|--------------|------------|--------------------------|
| Pobreza total (% de la población)                     | 22,7 (2023)   | 16,0 (2025)  | -6,7 p. p. | Favorable                |
| Pobreza extrema (% de la población)                   | 4,9 (2023)    | 2,4 (2025)   | -2,5 p. p. | Favorable                |
| Pobreza total rural (% de la población rural)         | n. d.         | 22,1 (2025)  | —          | Parcial                  |
| Distritos con alimentación escolar<br>Hambre Cero (%) | 0 (2023)      | 100 (2026)   | +100 p. p. | Favorable<br>(cobertura) |
| Evaluación de impacto nutricional de<br>Hambre Cero   | Inexistente   | No publicada | —          | Sin información          |

Tabla 3: Indicadores de resultado del Pilar I, línea de base 2023 y último dato disponible  
Fuente: elaboración propia con base en INE, según ABC Color (2026a) y Swissinfo (2024), y Hoy (2026). Nota: p. p. = puntos porcentuales; n. d. = no disponible en las fuentes consultadas. La cobertura de Hambre Cero alcanzó los 263 distritos del país en 2026.

La pobreza es el indicador con mejor desempeño del periodo. La pobreza total bajó de 22,7 % en 2023 a 16,0 % en 2025, y la extrema de 4,9 % a 2,4 %, según la Encuesta Permanente de Hogares Continua del INE (ABC Color, 2026a). La tendencia descendente, sin embargo, venía de antes: entre 2022 y 2023 la pobreza total ya había caído casi tres puntos (Swissinfo, 2024). El propio INE atribuyó a los programas de transferencias (Tekoporā, Hambre Cero y pensión para adultos mayores) que alrededor de 239 000 personas no cayeran bajo la línea de pobreza en 2025; sin ellos, la tasa habría sido de 19,9 % (ABC Color, 2026a). La brecha territorial persiste, con una pobreza rural de 22,1 % frente a 13,6 % en áreas urbanas.

El programa Hambre Cero en las escuelas es el compromiso emblemático del gobierno. En dos años pasó de 90 distritos vulnerables a los 263 distritos del país, con más de un millón de estudiantes atendidos y unos 22 000 empleos directos (Hoy, 2026). La meta de cobertura se cumplió. Lo que no existe todavía es una evaluación pública de su efecto sobre el estado nutricional, la asistencia o el rendimiento escolar, que son los resultados que justifican el programa.

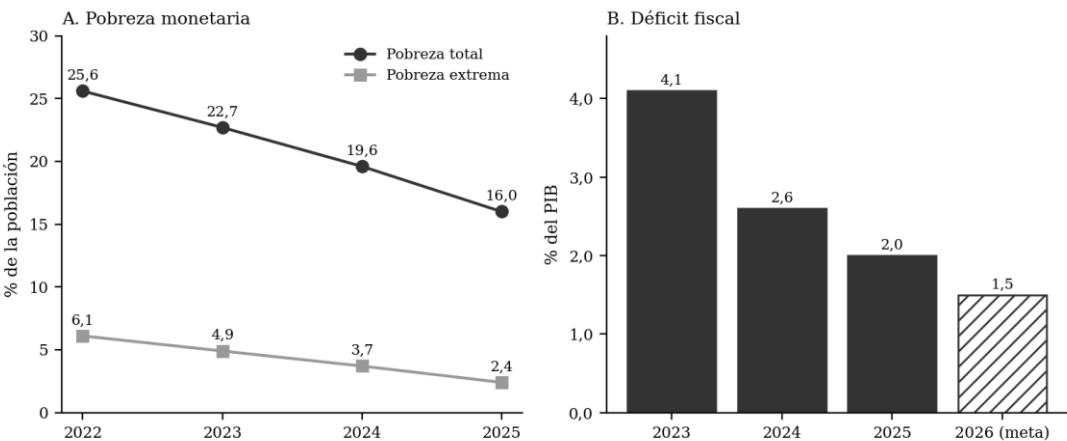


Figura 1: Evolución de la pobreza monetaria (2022-2025) y del déficit fiscal (2023-2026)  
Fuente: elaboración propia con base en INE, según ABC Color (2026a) y Swissinfo (2024), MEF (2025a) y EFE (2026a). Nota: el valor de 2026 del panel B es la meta de déficit prevista en el PGN 2026, coincidente con el tope de la Ley N.º 5098/2013.

Pilar II. Infraestructura, innovación y competitividad

| Indicador               | Línea base | de Último dato | Meta gobierno      | del Valoración |
|-------------------------|------------|----------------|--------------------|----------------|
| Crecimiento del PIB (%) | 4,7 (2024) | 6,6 (2025)     | Sin meta explícita | Favorable      |

| Indicador                                             | Línea base | de Último dato              | Meta gobierno      | del Valoración |
|-------------------------------------------------------|------------|-----------------------------|--------------------|----------------|
| Crecimiento promedio 2023-2025 (%)                    | —          | 5,5                         | Sin meta explícita | Favorable      |
| Ocupaciones generadas desde el inicio del mandato     | —          | ≈ 242 000 (2025)            | 500 000 al 2028    | Parcial        |
| Porcentaje de la meta de empleo alcanzado             | —          | 48,4                        | 100,0              | Parcial        |
| Porcentaje del mandato transcurrido al corte del dato | —          | 50,0                        | —                  | —              |
| Índice de avance relativo de la meta de empleo        | —          | 0,97                        | ≥ 1,00             | Parcial        |
| Ocupación informal (% de ocupados)                    | n. d.      | ≈ 60 (2025)                 | Sin meta explícita | Desfavorable   |
| Tasa de desocupación (%)                              | —          | 3,6 (IV-2025); 5,3 (I-2026) | Sin meta explícita | Parcial        |

Tabla 4: Indicadores de resultado del Pilar II y avance de la meta de empleo

*Fuente:* elaboración propia con base en Infobae (2025), ABC Color (2026b, 2026c, 2026e) y EFE (2026b). *Nota:* el índice de avance relativo divide el porcentaje de la meta alcanzado entre el porcentaje del mandato transcurrido; valores iguales o superiores a 1 indican un ritmo compatible con el cumplimiento. El corte de 30 meses corresponde al dato de ocupaciones informado a inicios de 2026. El INE registra ocupaciones, no puestos de trabajo formales, por lo que la meta y el indicador no miden exactamente lo mismo.

La economía creció 6,6 % en 2025, la mayor expansión en doce años, y el promedio de 2023-2025 fue de 5,5 %, por encima de la tendencia histórica de alrededor de 4 % (ABC Color, 2026b, 2026c). El dato de 2024 fue revisado al alza por el BCP, de 4,2 % a 4,7 % (Infobae, 2025). Para 2026 el BCP proyecta una moderación.

La meta de 500 000 empleos ilustra el tipo de problema que este estudio busca señalar. Con alrededor de 242 000 ocupaciones adicionales a los 30 meses de gestión, el avance alcanza 48,4 % de la meta en la mitad del mandato, un ritmo prácticamente compatible con su cumplimiento (índice de 0,97). Pero la composición de ese crecimiento incluye una parte importante de trabajo por cuenta propia y de tiempo parcial (ABC Color, 2026e), y la ocupación informal se mantiene en torno a 60 % de los ocupados (EFE, 2026b). La meta está bien encaminada en cantidad; su contribución al objetivo de trabajo digno del PND 2050 es menos clara. La desocupación, que cerró 2025 en un mínimo histórico de 3,6 %, subió a 5,3 % en el primer trimestre de 2026, un movimiento que en parte es estacional.

### Pilar III. Ambiente y energía

En este pilar no fue posible construir una serie de indicadores de resultado con fuentes oficiales comparables para el periodo. No se encontraron metas cuantificadas del gobierno sobre cobertura forestal, emisiones o matriz energética, ni reportes oficiales recientes y consolidados de deforestación que permitan establecer una línea de base de 2023. Este vacío es en sí mismo un resultado: el pilar que concentra los desafíos de más largo plazo del PND 2050 es el que presenta menor evaluabilidad en la gestión actual.

### Pilar IV. Instituciones, seguridad y proyección internacional

| Indicador                                     | Línea de base       | Último dato     | Meta                  | Valoración   |
|-----------------------------------------------|---------------------|-----------------|-----------------------|--------------|
| Déficit fiscal (% del PIB)                    | 4,1 (2023)          | 2,0 (2025)      | 1,5 (2026)            | Favorable    |
| Deuda pública (% del PIB)                     | n. d.               | 41,2 (2025)     | Sin meta explícita    | Parcial      |
| Tasa de homicidios (por 100 000 habitantes)   | 7,3 (2023)          | 6,1 (2025)      | Sin meta explícita    | Favorable    |
| Índice de Percepción de la Corrupción (0-100) | 28 (2023)           | 24 (2025)       | Sin meta explícita    | Desfavorable |
| Calificación soberana                         | Sin grado inversión | Grado inversión | de Objetivo declarado | Favorable    |

Tabla 5: Indicadores de resultado del Pilar IV, línea de base 2023 y último dato disponible

Fuente: elaboración propia con base en MEF (2025a), EFE (2026a), Revista Plus (2026), InSight Crime según La Nación (2026b), Transparencia Internacional según ABC Color (2026d) y ABC Color (2026c).

La convergencia fiscal avanzó según lo previsto. El déficit pasó de 4,1 % del PIB en 2023 a 2,6 % en 2024 y a 2,0 % en 2025, el mejor resultado desde 2019, con un déficit primario de apenas 0,1 % (MEF, 2025a; EFE, 2026a). El PGN 2026 fue formulado con un déficit de 1,5 %, el tope de la Ley de Responsabilidad Fiscal. La deuda pública cerró 2025 en torno a 41,2 % del PIB (Revista Plus, 2026). En seguridad, la tasa de homicidios bajó de 7,3 a 6,1 por cada 100 000 habitantes entre 2023 y 2025, lo que ubica al país entre los tres de menor tasa de la región (La Nación, 2026b).

El contraste aparece en la calidad institucional. El Índice de Percepción de la Corrupción de Transparencia Internacional bajó de 28 puntos en 2023 a 24 en 2024 y 2025, con el país en el puesto 150 de 182 (ABC Color, 2026d). El PND 2050 incluye explícitamente la institucionalidad entre sus pilares, pero el gobierno no ha formulado metas en esta materia y el único indicador externo disponible se mueve en dirección contraria.

### Síntesis del avance y evaluabilidad

| Pilar                                                   | Favorable | Parcial | Desfavorable o sin información |
|---------------------------------------------------------|-----------|---------|--------------------------------|
| I. Personas y sociedad                                  | 60,0      | 20,0    | 20,0                           |
| II. Infraestructura, innovación y competitividad        | 28,6      | 57,1    | 14,3                           |
| III. Ambiente y energía                                 | 0,0       | 0,0     | 100,0                          |
| IV. Instituciones, seguridad y proyección internacional | 60,0      | 20,0    | 20,0                           |
| Total de indicadores analizados                         | 44,4      | 33,3    | 22,2                           |

Tabla 6: Distribución de las valoraciones de avance por pilar del PND 2050 (% de indicadores del pilar)

Fuente: elaboración propia con base en las Tablas 3 a 5. Nota: en el Pilar II se excluye la fila de mandato transcurrido, que es un dato de referencia y no un indicador. En el Pilar III se computa como sin información la ausencia de indicadores oficiales. El total se calcula sobre los indicadores de los cuatro pilares.

| Pilar                                                   | Metas cuantificadas del gobierno | Indicadores oficiales periódicos              | Línea de base 2023 | Metas PND 2050 validadas | Evaluabilidad |
|---------------------------------------------------------|----------------------------------|-----------------------------------------------|--------------------|--------------------------|---------------|
| I. Personas y sociedad                                  | Parcial (cobertura Hambre Cero)  | Sí (INE, anual)                               | Sí                 | No                       | Media-alta    |
| II. Infraestructura, innovación y competitividad        | Sí (500 000 empleos)             | Sí (INE, BCP)                                 | Sí                 | No                       | Media-alta    |
| III. Ambiente y energía                                 | No                               | No consolidados                               | No                 | No                       | Baja          |
| IV. Instituciones, seguridad y proyección internacional | Sí (fiscal); no (institucional)  | Sí (fiscal); externos (corrupción, seguridad) | Sí                 | No                       | Media         |

Tabla 7: Matriz de evaluabilidad por pilar del PND 2050, a setiembre de 2026

Fuente: elaboración propia con base en criterios adaptados de Wholey (2004) y Kusek y Rist (2004).

De los indicadores analizados, 44,4 % muestra un avance favorable, 33,3 % un avance parcial y 22,2 % un desempeño desfavorable o carece de información. Los mejores resultados se concentran en pobreza, cobertura de alimentación escolar, crecimiento, convergencia fiscal y homicidios. Los rezagos están en informalidad laboral y percepción de corrupción, y el vacío más grande está en el pilar ambiental. En ninguno de los cuatro pilares existen todavía metas del PND 2050 validadas, lo que impide saber cuánto de lo avanzado corresponde a la trayectoria que el plan de largo plazo espera para 2030, 2040 o 2050.

### Discusión

Los resultados muestran un gobierno que avanza en los indicadores donde tiene metas explícitas y fuentes estadísticas maduras, y que muestra poco o ningún progreso verificable donde no las tiene. Esta coincidencia no es casual. Kusek y Rist (2004) advierten que los sistemas de seguimiento tienden a concentrar la atención en lo que se mide; la contracara es que lo

que no se mide queda fuera de la agenda de gestión. En Paraguay, la pobreza y las cuentas fiscales tienen series oficiales robustas desde hace años, mientras que la calidad institucional depende de índices externos y el pilar ambiental carece de reportes oficiales consolidados.

El análisis de alineación refuerza esta lectura. Que el gobierno reporte sus programas emblemáticos por cobertura no es un defecto en sí mismo, porque la cobertura es condición previa del impacto. El problema aparece cuando la cobertura se presenta como logro final y no existe un indicador de resultado que permita contrastarla con los objetivos del PND 2050. En los términos de la cadena de resultados de Kusek y Rist (2004), buena parte del seguimiento gubernamental se detiene en el nivel de productos y no llega al de efectos.

El caso de la meta de empleo muestra por qué el anclaje en el PND 2050 importa. Medida en ocupaciones, la meta avanza a un ritmo compatible con su cumplimiento. Medida en trabajo formal, que es el sentido del objetivo de trabajo digno del pilar de personas y sociedad, el avance es mucho menos claro, porque la informalidad no se redujo de manera apreciable. Un mismo compromiso puede cumplirse en su formulación de gobierno y quedar lejos del resultado que el plan de largo plazo persigue. La alineación entre ambos instrumentos exige que la meta de gobierno use el indicador del plan nacional, no uno más fácil de alcanzar.

La reducción de la pobreza también requiere cautela interpretativa. El descenso es real y está documentado por el INE, pero forma parte de una tendencia previa y se explica en parte por el crecimiento económico de 2025 y por transferencias monetarias. El propio INE estimó que sin transferencias la pobreza habría sido 3,9 puntos mayor (ABC Color, 2026a). Esto indica que una parte del resultado depende del gasto social corriente y no de cambios estructurales en los ingresos laborales, lo que lo hace sensible a la restricción fiscal que el gobierno también se ha fijado.

La experiencia regional descrita por Máttar y Cuervo (2017) sugiere que los planes de largo plazo sobreviven cuando se convierten en marco obligatorio para los planes de gobierno y los presupuestos. La integración de planificación y presupuesto en el MEF es una condición favorable que pocos países de la región tienen. Aprovecharla requiere completar la validación de metas del PND 2050, darle un instrumento normativo que obligue a los planes sectoriales y de gobierno a alinearse con él, y publicar un tablero de seguimiento que reporte contra esas metas y no contra los compromisos de cada administración.

## Conclusiones

A mitad de su mandato, el gobierno 2023-2028 muestra avances documentados en pobreza, cobertura de alimentación escolar, crecimiento económico, convergencia fiscal y seguridad. La meta de 500 000 empleos avanza a un ritmo casi compatible con su cumplimiento en cantidad, pero no en formalidad. La percepción de corrupción empeoró y el pilar ambiental carece de indicadores para evaluar el periodo.

La alineación entre el plan de gobierno y el PND 2050 es amplia en lo temático y limitada en la medición. Solo 22,2 % de los compromisos analizados se reporta con indicadores de resultado coherentes con los objetivos del plan nacional; la mayoría se informa por cobertura o por productos, y los pilares de ambiente e institucionalidad no tienen compromisos cuantificados.

La conclusión principal, sin embargo, se refiere a la evaluabilidad. El PND Paraguay 2050 tiene visión, pilares y objetivos, pero a setiembre de 2026 no tiene metas validadas. Mientras esa etapa no concluya, los avances del gobierno solo pueden juzgarse contra sus propios compromisos, y no contra la trayectoria que el país acordó para 2050. La prioridad de política no es solo acelerar resultados sino completar el eslabón que permite saber si esos resultados van en la dirección correcta.

Las orientaciones que se desprenden del estudio se resumen en la Tabla 8.

| Problema identificado                                      | Orientación propuesta                                                    | Actor responsable                     |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|
| PND 2050 sin metas validadas                               | Concluir la validación y publicar metas intermedias para 2030 y 2040     | MEF                                   |
| Metas de gobierno con indicadores distintos a los del plan | Exigir que las metas de gobierno usen los indicadores del PND 2050       | MEF, Presidencia                      |
| Pilar ambiental sin indicadores oficiales                  | Crear un reporte oficial anual de cobertura forestal y matriz energética | MADES, INFONA, MEF                    |
| Institucionalidad medida solo por índices externos         | Incorporar indicadores nacionales de integridad y servicio civil         | MEF, Secretaría de la Función Pública |

| Problema identificado                            | Orientación propuesta                                                          | Actor responsable         |
|--------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|
| Programas emblemáticos sin evaluación de impacto | Evaluación de impacto independiente de Hambre Cero                             | MEF, MEC, INE             |
| Falta de institucionalización normativa          | Instrumento legal que vincule el PND 2050 con planes sectoriales y presupuesto | Poder Ejecutivo, Congreso |

Tabla 8: Orientaciones de política para fortalecer el seguimiento del PND Paraguay 2050

Fuente: elaboración propia.

Futuras investigaciones podrán repetir este ejercicio cuando el MEF publique las metas del PND 2050, estimar la contribución de las transferencias sociales a la reducción de la pobreza con microdatos de la encuesta de hogares y analizar la correspondencia entre las prioridades del plan y la asignación presupuestaria por programa.

## Referencias

- ABC Color. (2026a, 27 de marzo). *¿Bajó la pobreza en Paraguay?: esto revela informe del INE correspondiente al 2025*. <https://www.abc.com.py/economia/2026/03/27/bajo-la-pobreza-en-paraguay-esto-revela-informe-del-ine-correspondiente-al-2025/>
- ABC Color. (2026b, 27 de marzo). *La economía paraguaya creció un 6,6 % en 2025, por encima de la meta del 6 %*. <https://www.abc.com.py/internacionales/2026/03/27/la-economia-paraguaya-crecio-un-66-en-2025-por-encima-de-la-meta-del-6/>
- ABC Color. (2026c, 1 de julio). *Los puntos más importantes del informe de gestión de Santiago Peña*. <https://www.abc.com.py/politica/2026/07/01/santiago-pena-rinde-informe-anual-ante-el-congreso-en-medio-de-criticas-por-priorizar-a-la-anr/>
- ABC Color. (2026d, 10 de febrero). *Paraguay sigue entre los países más corruptos, según ranking internacional*. <https://www.abc.com.py/politica/2026/02/10/paraguay-sigue-entre-los-paises-mas-corruptos-segun-ranking-internacional/>
- ABC Color. (2026e, 1 de julio). *Según Peña ya cumplió la mitad de la meta de crear 500.000 empleos*. <https://www.abc.com.py/economia/2026/07/01/segun-pena-ya-cumplio-la-mitad-de-la-meta-de-crear-500000-empleos/>
- Decreto N.º 2794/2014. Por el cual se aprueba el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2030. (2014). Presidencia de la República del Paraguay.
- EFE. (2026a). *El déficit fiscal de Paraguay cerró 2025 en el 2 % del PIB*. Investing.com. <https://es.investing.com/news/economy-news/el-deficit-fiscal-de-paraguay-cerro-2025-en-el-2--del-pib-3455311>
- EFE. (2026b, 29 de mayo). *El empleo informal en Paraguay fue del 61,1 % en 2025*. Infobae. <https://www.infobae.com/america/agencias/2026/05/29/el-empleo-informal-en-paraguay-fue-del-611-en-2025/>
- García López, R., y García Moreno, M. (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Hoy. (2026, 5 de agosto). *Dos años de Hambre Cero y más de un millón de estudiantes en todo el país*. <https://www.hoy.com.py/nacionales/2026/08/05/dos-anos-de-hambre-cero-y-mas-de-un-millon-de-estudiantes-en-todo-el-pais>
- Infobae. (2025, 4 de diciembre). *El Banco Central de Paraguay revisó al alza el crecimiento del PIB de 2024 hasta el 4,7 %*. <https://www.infobae.com/america/america-latina/2025/12/04/el-banco-central-de-paraguay-reviso-al-alza-el-crecimiento-del-pib-de-2024-hasta-el-47/>
- Kaufmann, J., Sanginés, M., y García Moreno, M. (Eds.). (2015). *Construyendo gobiernos efectivos: logros y retos de la gestión pública para resultados en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Kusek, J. Z., y Rist, R. C. (2004). *Ten steps to a results-based monitoring and evaluation system*. Banco Mundial. <https://doi.org/10.1596/0-8213-5823-5>
- La Nación. (2026a, 22 de setiembre). *El MEF avanza en la validación de indicadores del PND Paraguay 2050*. <https://www.lanacion.com.py/negocios/2026/09/22/el-mef-avanza-en-la-validacion-de-indicadores-del-pnd-paraguay-2050/>
- La Nación. (2026b, 3 de junio). *Paraguay, entre los tres países de la región con menor tasa de homicidios en 2025*. <https://www.lanacion.com.py/politica/2026/06/03/paraguay-entre-los-tres-paises-de-la-region-con-menor-tasa-de-homicidios-en-2025/>
- Ley N.º 5098/2013. De responsabilidad fiscal. (2013). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Ley N.º 7158/2023. Que crea el Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Congreso Nacional de la República del Paraguay.
- Máttar, J., y Cuervo, L. M. (Eds.). (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: regreso al futuro*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe.
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025a). *Déficit fiscal del 2024 cerró en 2,6 % del PIB, en línea con el plan de convergencia*. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/deficit-fiscal-del-2024-cerro-26-del-pib-linea-plan>

- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025b). *El PND 2050 proyecta el desarrollo del Paraguay a partir de sus capitales*. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/pnd-2050-proyecta-desarrollo-del-paraguay-partir-sus>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2025c). *PND Paraguay 2050 avanza hacia su etapa final de construcción*. <https://www.mef.gov.py/es/institucional/sala-de-prensa/noticias/pnd-paraguay-2050-avanza-hacia-su-etapa-final-construccion>
- Monumental. (2025). *Lanzan el Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050 con cuatro pilares estratégicos*. <https://www.monumental.com.py/secciones/va-con-onda/lanzan-el-plan-nacional-de-desarrollo-paraguay-2050-con-cuatro-pilares-estrategicos>
- Revista Plus. (2026, 12 de febrero). *Paraguay mantiene deuda en 41,2 % del PIB y se ubica entre las más bajas de la región*. <https://revistaplus.com.py/2026/02/12/paraguay-mantiene-deuda-en-412-del-pib-y-se-ubica-entre-las-mas-bajas-de-la-region/>
- Rodríguez, N. (2025, abril). *Plan Nacional de Desarrollo Paraguay 2050* [Presentación]. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/sites/default/files/presentations/panel-1.4-natalia-rodriguez-paraguay.pdf>
- Swissinfo. (2024). *Paraguay redujo la pobreza hasta el 22,7 %, casi 3 puntos menos que en 2022*. <https://www.swissinfo.ch/spa/paraguay-redujo-la-pobreza-hasta-el-22,7-%25,-casi-3-puntos-menos-que-en-2022/74380148>
- Wholey, J. S. (2004). Evaluability assessment. En J. S. Wholey, H. P. Hatry y K. E. Newcomer (Eds.), *Handbook of practical program evaluation* (2.<sup>a</sup> ed., pp. 33-62). Jossey-Bass.

---

## Declaraciones

**Conflicto de intereses:** el autor declara no tener conflictos de intereses. Es docente de una universidad pública financiada por el Presupuesto General de la Nación, sin vínculo con los organismos responsables del PND Paraguay 2050.

**Financiamiento:** la investigación no recibió financiamiento externo.

**Contribución de autoría (CRediT):** Celina González: conceptualización, metodología, curación de datos, análisis formal, investigación, visualización, redacción del borrador original, revisión y edición.

**Disponibilidad de datos:** los datos provienen de fuentes públicas citadas en las referencias. La matriz de indicadores está disponible a solicitud del autor.

**Aspectos éticos:** el estudio se basó exclusivamente en documentos públicos y no involucró participantes humanos ni datos personales, por lo que no requirió aprobación de un comité de ética.

**Uso de herramientas de inteligencia artificial:** se utilizó Claude (Anthropic) como asistente para la búsqueda de fuentes documentales, la sistematización de indicadores y la redacción preliminar. El autor revisó, verificó y asume la responsabilidad total del contenido.