

Evaluación presupuestaria en el Sector Público

INDICE

1. Resumen ejecutivo	2
2. Introducción	3
3. Evaluación de políticas	3
4. Evaluación presupuestaria	5
5. Evaluación presupuestaria en América latina	11
5.1 Brasil.....	12
5.2 Chile.....	13
5.3 México.....	13
5.4 Perú	14
5.5 Colombia	15
6. Evaluación de presupuestaria en la República Argentina	17
7. Fortalezas y debilidades de los países analizados	20
8. Conclusiones	20
9. Bibliografía y fuentes de información.....	22

1. Resumen ejecutivo

El estudio de los procesos de evaluación en el Sector Público puede resumirse en el análisis del concepto macro de evaluación de políticas públicas, donde uno de los objetivos fundamentales es introducir racionalidad científica en las decisiones públicas, de manera de permitir a las autoridades conocer los resultados reales de su acción.

Por otra parte, otro de los conceptos se refiere a la evaluación presupuestaria: dentro de la búsqueda de un sector público moderno que incentive el crecimiento económico con transparencia y sustentabilidad, la evaluación es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito analizar los desvíos respecto a la programación tanto financiera como en la producción pública y definir las acciones correctivas que sean necesarias con el objetivo de retroalimentar el ciclo.

En ese sentido, a través de indicadores de gestión, se evalúan los resultados y se los compara con los objetivos trazados previamente. Se pueden evaluar programas, grupos de programas o instituciones y es fundamental que la información generada sirva de insumo en cada etapa del proceso presupuestario.

En lo que respecta al rol de la evaluación presupuestaria, resulta determinante su contribución al Presupuesto orientado a Resultados. La evaluación presupuestaria, con enfoque en los programas presupuestarios, permite realizar ahorros y/o anticipar dificultades a un programa o grupo de programas.

Asimismo, el informe repasará los puntos principales que se desarrollan en la temática de la evaluación en los distintos países de la región latinoamericana, con importantes desarrollos en Brasil, Colombia y México para la evaluación de políticas y en evaluación presupuestaria (Chile, Perú y Argentina).

En el caso de la República Argentina, la evaluación de políticas ha estado mayormente vinculada a los programas sociales y al gasto social, sin ostentar un desarrollo adecuado a las crecientes demandas ciudadanas. En el caso de la evaluación presupuestaria, se observa, a priori, cierta complementariedad de tareas entre la Jefatura de Gabinete y el Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas en lo que respecta al proceso de evaluación presupuestaria. En la práctica, la Oficina Nacional de Presupuesto es la que lleva adelante esta tarea principalmente, mientras que la Jefatura de Gabinete ha ejercido una mirada sobre el impacto presupuestario de las distintas políticas, con énfasis en el nivel jurisdiccional.

En un contexto de incremento de la complejidad en el Sector Público, tanto **la evaluación de políticas como la evaluación presupuestaria representan elementos modernos para afrontar las demandas ciudadanas**. Más evaluación significa mejores posibilidades de buen funcionamiento del accionar gubernamental.

En ese marco sería esperable, para los próximos años, que tanto la evaluación de políticas como la evaluación presupuestaria, sigan adquiriendo mayores roles en su contribución a la transparencia fiscal y al seguimiento del accionar gubernamental por parte de los actores interesados de la Sociedad (prensa, organizaciones civiles, academia), en el marco de un mayor control ciudadano.

2. Introducción

Se sintetizarán distintas temáticas referidas a la evaluación en el Sector Público, tanto de políticas públicas como de presupuesto. Asimismo, se resaltarán la importancia que tienen estas temáticas en la legitimación del accionar del estado y, como beneficio adicional, en la mejora sustancial que se obtiene mediante la evaluación presupuestaria en términos de eficiencia y eficacia en el gasto público.

3. Evaluación de políticas

La evaluación de las políticas públicas es desde hace años una preocupación central de los gobiernos de los países. A diferencia de otras técnicas tradicionales de mejora gerencial, enfocadas al control económico y al cumplimiento normativo, la evaluación pone foco en aspectos sociales y de transparencia democrática, en estrecha relación con la publicidad de sus informes y la participación plural de los diferentes actores de la sociedad.

Evaluación de políticas: tres conceptos principales



En un contexto de acelerados cambios, los poderes públicos necesitan comprender los problemas sociales complejos, difusos y, muchas veces contradictorios que tratan de resolver las políticas públicas. Para lograr este objetivo los análisis administrativos tradicionales no cuentan con los mejores instrumentos. La evaluación de políticas, con su lógica más integral, logra resolver este problema de una mejor forma.

El diferencial de la evaluación es que expresa un juicio de valor sobre el éxito de los resultados y los impactos (deseados o no) de las políticas públicas y ese juicio de valor se debe extraer con el mayor rigor posible, de ahí la exigencia de una sólida metodología.

La evaluación de políticas debe ser considerada un eslabón sistemático a realizar por los actores gubernamentales, dado que genera como producto central la **posibilidad de medir los efectos** de las acciones llevadas a cabo, permitiendo además las eventuales correcciones al accionar público.

Uno de los objetivos de la evaluación es introducir más racionalidad científica en las decisiones públicas, permitiendo de esta forma a las autoridades públicas conocer los resultados reales de su acción.

En lo que atañe al nacimiento de función de evaluación, corresponde al desarrollo de la teoría de las políticas públicas y se encuentra estrechamente vinculado con el reconocimiento de la política como modalidad de acción colectiva, es decir, con la identificación de la acción pública en término de procesos.

De esta forma, la evaluación se corresponde con el desarrollo de las políticas públicas como herramientas de mejora y cambio social, donde el accionar gubernamental opera con el fin de obtener beneficios para la Sociedad.

Algunos de los principales autores dedicados al estudio de esta materia, definen a la evaluación pública de las siguientes maneras:

“Es el análisis objetivo y científico de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto sobre los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados” (Dye, 1995).

“La evaluación es el proceso por el cual se analiza la eficacia y eficiencia de un programa. Esto implica la recogida, análisis e interpretación de la información sobre el logro de los objetivos del programa en relación con las previsiones” (Epstein y Tripodi, 1977).

Estas definiciones ponen el énfasis en la valoración a posteriori de los resultados de la política o programa; la evaluación es después de la planificación. Sin embargo, la evaluación pública debe, además, ocuparse de analizar el diseño, los sistemas de gestión y seguimiento, y el proceso de ejecución de las políticas y programas desarrollados, puesto que todos estos elementos condicionan sus resultados.

Respecto a las diferentes metodologías de evaluación de programas y políticas públicas se pueden señalar las siguientes:

- Centradas en los objetivos, donde se utiliza como parámetro de referencia los objetivos de la política evaluada para efectuar mediciones comparadas, entre lo que pretendía inicialmente y lo realmente conseguido.
- Libres de objetivos, donde se considera objeto de evaluación a todos los efectos provocados por el programa y no sólo aquellos que estaban previstos.

Evaluar es valorar lo público con el fin de transformar lo que no funciona, pero no bajo premisas exclusivamente técnicas (aunque desde luego necesarias), sino, también, de interlocución social que propicie una cultura de responsabilidad y mejora continua.

El valor añadido de la evaluación, en último término, es su **contribución a la mejora de la calidad democrática** y sólo en ello alcanza su plena legitimidad porque, si se limitara a tareas propias del control tradicional no tendría razón de ser; eso ya es competencia de otros controles del Estado. Es decir, la evaluación de programas y políticas públicas representa un ámbito profesional y académico que ha ido adquiriendo en los últimos años un creciente interés y una especificidad propia.

En lo que respecta a la evolución de la disciplina de evaluación, desde su nacimiento ésta ha ido expandiéndose tanto en los países en los cuales se practica como campos en los cuales se aplica. En la actualidad, es una metodología ampliamente desarrollada pero que presenta especificidades de un país a otro. Es decir, la lógica de la evaluación de las políticas públicas distingue un patrón común en cuanto a la necesidad de hacer seguimiento y evaluación de los programas gubernamentales, pero las técnicas de evaluación varían conforme a los países en donde se apliquen.

Uno de los fundamentos más importantes de la evaluación pública es el incremento en la aprobación de la gestión de gobierno. A través de un proceso de mejora permanente de políticas y programas públicos, determinado por la sistemática evaluación, se espera que la gestión pública cumpla con las expectativas de la ciudadanía y vaya fortaleciéndose a medida que avanza el tiempo de su aplicación.

Sin duda, se trata de una práctica fundamental para legitimar el accionar del Estado, sin ser el único instrumento y relacionándose estrechamente con otras herramientas de legitimación del accionar de la función pública, como el Gobierno Abierto, el Presupuesto orientado a Resultados y la Nueva Gestión pública, entre otros.

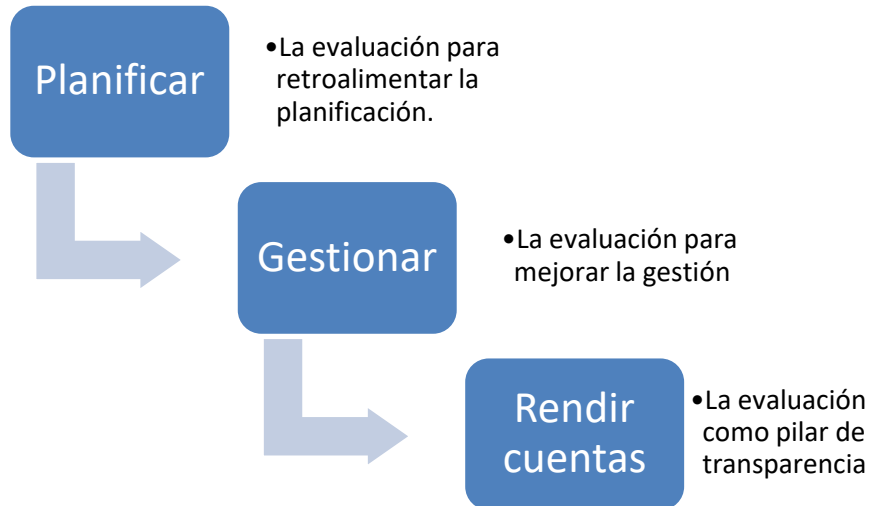
4. Evaluación presupuestaria

Avanzando hacia un nivel más micro, se encuentra la evaluación presupuestaria, dado que se ubica en dos subdimensiones de la política pública. La primera dimensión es la **Política fiscal**, como una herramienta que forma parte de la política económica gubernamental. La segunda dimensión es la evaluación de los **programas presupuestarios**, unidades que llevan a cabo las distintas acciones gubernamentales.

Como fue explicado, dentro del objetivo macro de hacer un estado más eficiente y que, por lo tanto, genere las condiciones para alcanzar un desarrollo económico, social y cultural más avanzado, la herramienta de la evaluación presupuestaria puede hacer un gran aporte para tal fin deseado. Dicha herramienta, resulta de vital importancia dado que forma parte de un sistema orientado a hacer un sector público moderno que incentive el crecimiento económico con transparencia y sustentabilidad.

En una forma de trabajo donde primero se planifica, luego se gestiona y finalmente se rinden cuentas, cada etapa legítima la anterior. Dentro de este proceso, la evaluación presupuestaria juega un rol preponderante ya que es fundamental para medir lo realizado (la gestión), compararlo con lo planificado y proponer mejoras con la finalidad de corregir los desvíos en las sucesivas planificaciones.

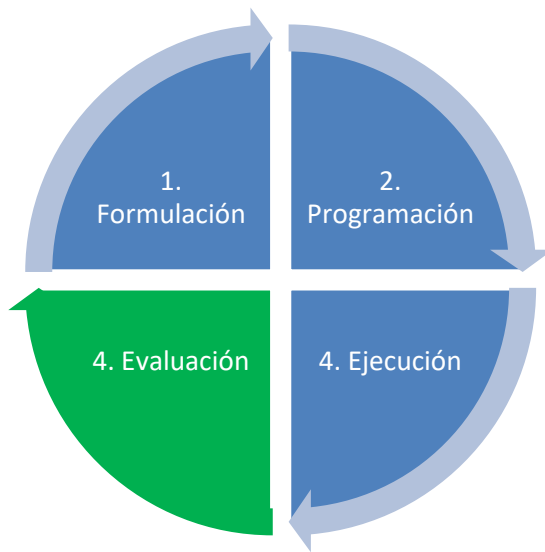
Modelo de gestión y rol de la evaluación



Específicamente, la Evaluación Presupuestaria puede definirse como el conjunto de procesos de análisis para determinar, sobre una base continua en el tiempo, los avances físicos y financieros obtenidos en un momento dado, y su comparación con el presupuesto planificado (programado), así como su incidencia en el logro de los objetivos institucionales.

De acuerdo a la tradicional literatura presupuestaria, la evaluación presupuestaria se define como una de las etapas del proceso presupuestario, siendo la última del ciclo definido como se presenta a continuación:

Las etapas del proceso presupuestario y
el rol de la evaluación presupuestaria en el ciclo



Como se aprecia en el gráfico, la información que suministra el sub proceso de evaluación presupuestaria (dentro del macroproceso presupuestario), alimenta (retroalimenta) el sub proceso de formulación del Presupuesto. Es decir, se espera que los datos del seguimiento y monitoreo presupuestario (evaluación) sirvan de apoyo para las decisiones de asignación típicas de la etapa de formulación presupuestaria.

Por otra parte, es necesario indicar que la evaluación presupuestaria aporta información de seguimiento físico – financiero que tendería a enriquecer no solo el proceso de Formulación Presupuestaria, sino la ejecución presupuestaria (del gasto) y la programación de la ejecución presupuestaria.

La evaluación presupuestaria es la fase del ciclo presupuestario que tiene como propósito, a partir de los resultados de la ejecución presupuestaria o ejecución del gasto, analizar los desvíos respecto a la programación y definir las acciones correctivas que sean necesarias con el objetivo de retroalimentar el ciclo. Se trata, en términos generales, de la evaluación de la ejecución del presupuesto.

Debe servir como una eficaz herramienta para la medición de la gestión presupuestaria institucional, lo que decanta en **fortalecer los procesos analíticos de la información** de la ejecución presupuestaria de ingresos, gastos y metas presupuestarias; actividad que es desarrollada a través de la aplicación de indicadores presupuestarios, los que posibilitarán la retro-alimentación técnica, corrigiendo las distorsiones y perfeccionando el diseño de los presupuestos.

Estos indicadores se basan en las distintas etapas de valor que se generan al interior de los programas presupuestarios, existiendo indicadores de insumo, indicadores de producto, indicadores de resultado e indicadores impacto, entre múltiples clasificaciones de los indicadores que se utilizan en la evaluación presupuestaria.

Es decir, la evaluación presupuestaria busca recoger y analizar información completa de una determinada área, programa o proyecto público con el objeto de conocer qué efectos directos e indirectos tuvo en su función en relación a los objetivos que la justifican. Para ello, la evaluación presupuestaria puede analizar el vínculo entre aspectos tales como el diseño de productos, el diseño y operación de procesos clave, y los niveles de desempeño observados en programas presupuestarios y las políticas públicas.

Uno de los objetivos fundamentales de la evaluación presupuestaria en el sector público es proporcionar información útil para la toma de decisiones gubernamentales, cualquiera que sea la instancia donde esto ocurra. De este objetivo central se desprenden cinco valores básicos en una evaluación:

- Pertinencia: capacidad de proporcionar la información que se precisa o demanda para adoptar decisiones debidamente fundamentadas.
- Veracidad: asegurar que la información refleje la realidad del proyecto, programa o institución que se evalúa.
- Oportunidad: lograr que la información esté disponible en el momento en que lo requiere el proceso de toma de decisiones.
- Legitimidad: que la información y los juicios que el sistema genere sean respetados por los actores relevantes, sustentando las decisiones que de ellos se desprendan.
- Eficiencia: que la información se genere con el menor costo posible.

Como explica Ospina (2002), la gestión pública es la instancia mediadora entre la implementación de las políticas públicas formuladas en el campo de la política y los resultados que se obtienen de su implementación en el campo de la administración. El mejoramiento de la gestión pública cobra en este contexto una perspectiva estratégica de consolidación institucional, dado que permite fortalecer la productividad y efectividad del gasto público, y rendir más y mejor los fondos asignados a las diversas partidas del presupuesto del Estado, justificando así la provisión gubernamental de bienes públicos y otras intervenciones estatales en la economía.

Una mejor gestión del gasto público mejora la imagen del Estado y aumenta su legitimidad, libera recursos que pueden ser aplicados a satisfacer las necesidades de los grupos de ingresos más bajos, aumentando así también la equidad; y finalmente mejora directamente los bienes y servicios, contribuyendo a aumentar el bienestar de la población, la productividad y la competitividad del sector privado.

La evaluación como técnica administrativa ayuda a mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica (Bryson, 1988).

En general, los sujetos de las evaluaciones presupuestarias son los siguientes (cada uno de los cuales contribuye al desarrollo de las políticas públicas):

- Programas individuales: Conjunto de actividades para alcanzar un propósito común, que pueden ordenarse en componentes con sus correspondientes productos, y cuya inclusión en el presupuesto ha tenido por objeto contribuir en un área específica de política pública.

Desde esa óptica, los programas presupuestarios reflejan las relaciones insumo-producto que se llevan a cabo en las distintas dependencias públicas, a partir de la asignación financiera que provee el presupuesto.

- Carteras de programas: Aunque puedan tener diferentes propósitos, comparten un mismo objetivo o fin de política, de carácter más transversal o estratégico, posiblemente bajo la responsabilidad de una institución.

En lo que respecta al análisis presupuestario, las carteras o bloques de programas pueden presentarse de acuerdo a la clasificación funcional del gasto, donde cada una de las funciones se desarrolla a través de un conjunto de programas que transversalmente atañe a diversas jurisdicciones o dependencias gubernamentales.

- Instituciones: Otro objeto de la evaluación incluye a la institución y al conjunto de programas que caen bajo su responsabilidad. Esto suele presentarse, como en el caso de la República Argentina, en la rendición de cuentas anual denominada Cuenta de Inversión, en el Tomo II de la misma, correspondiente al seguimiento de los resultados de la gestión de cada dependencia pública.
- Políticas: Varios programas con un objetivo común pueden formar parte de una política pública, que puede cruzar las fronteras institucionales e incluso de distintas funciones del gasto.

Para las instituciones, el aporte de la evaluación presupuestaria excede incluso las mejoras estrictamente presupuestarias, dado que pueden conseguirse avances en progresos vinculados con gestión integral. Esto es así porque un ordenamiento en la gestión presupuestaria puede iniciarse con un **buen proceso de evaluación**. Es decir, con la incorporación en la toma de las decisiones de los aprendizajes obtenidos se logra una mejora continua que se retroalimenta con el paso del tiempo y termina por “derramar” en la gestión integral de las instituciones.

En lo posible, las evaluaciones deben entregar un conjunto de recomendaciones realizadas por el equipo o la entidad a cargo de la evaluación que aborden los problemas detectados y que requieren ser mejorados. Es necesario que se identifiquen los principales elementos técnicos a considerar en los cambios sugeridos.

Las evaluaciones no deben terminar con la descripción de hallazgos y conclusiones. Una evaluación que busque contribuir al logro de resultados debe contener recomendaciones de mejora que puedan ser consideradas por las autoridades y los responsables de la operación de un programa. Lo que realmente

mejora el desempeño y el logro de resultados es la incorporación de cambios al objeto evaluado sobre la base de los hallazgos y recomendaciones que la evaluación entrega (Marcel, Guzmán, Sanginés, 2014).

En este sentido toda recomendación debe ser precisa, concreta y debidamente fundamentada en términos de los problemas o debilidades a los que apunta y los mejoramientos buscados, a fin de orientar adecuadamente las acciones. Las recomendaciones por parte de los evaluadores deberán ser la base para que las instituciones o entidades responsables de las áreas evaluadas elaboren compromisos de mejoramiento.

La **evaluación presupuestaria es esencial para cumplir con la misión de velar por una asignación y un uso eficiente de los recursos públicos** en el marco de la política fiscal, ya que entrega información respecto de su funcionamiento, así como de las fortalezas y debilidades de éstas. Esto se fundamenta en la necesidad de asegurar la calidad de un gasto que es realizado con recursos públicos y que, por lo tanto, concierne a toda la sociedad.

La experiencia demuestra que, para que un sistema de seguimiento y evaluación de las acciones de gobierno produzca beneficios, genere consensos y tenga continuidad, es necesario que dicho sistema brinde información confiable a partir de una medición sencilla, que la información sea usada por los partícipes del programa y por las autoridades superiores para la toma de decisiones, que exista un sentido de pertenencia al sistema y de involucramiento en el mismo por parte del personal que participa de las acciones sustantivas del programa y también de aquel que forma parte de la administración de la institución, y que sea sostenible en el tiempo (con la cantidad de personal adecuado y los recursos financieros necesarios por el tiempo suficiente).

En términos generales, el **Sistema de Seguimiento** debe contener, como mínimo, las siguientes prestaciones:

- Gestión de los datos: la carga y el ingreso de datos por parte del usuario bajo criterios de simpleza, economía de tiempos y cero duplicidad.
- Información: a partir de los datos contenidos y almacenados en el sistema de seguimiento se trata de generar reportes para explotación de la información, tanto en formato apreciable para los niveles operativos (mayor volumen y detalle) como para los niveles gerenciales (síntesis y apoyo para la toma de decisiones de las altas autoridades).
- Control: el almacenamiento y el posterior acceso a los registros del sistema de seguimiento mejora el accionar de los organismos de control (tanto interno como externo), brindando el sistema la posibilidad de acceder a los comprobantes primarios que respaldan la operatoria. El sistema, en síntesis, debe estar enfocado a la auditabilidad de los datos y la información.

Más allá de sus claras ventajas, la evaluación presupuestaria como etapa del proceso presupuestario, presenta algunos límites. Estos límites no implican que no se sugiera su aplicación, todo lo contrario, sino más bien son enumerados para poner en contexto donde se debería ser cuidadoso al momento de aplicar un proceso de evaluación:

1. Los efectos (impactos) de los programas presupuestarios se concretan en el largo plazo.
2. Existen dificultades en construir indicadores óptimos, teniendo estos que ser representativos y de fácil interpretación.
3. No es fácil disponer de sistemas de información en indicadores relevantes.
4. Es dificultoso atribuir efectos a un solo programa presupuestario, con lo que se debe recurrir a los más complejos análisis transversales.
5. En general, en el Estado se opera en un marco de decisiones políticas e inflexibilidades presupuestarias.
6. Los bienes públicos son de naturaleza intangible, lo cual dificulta la definición de indicadores de producto.
7. No todo es medible y cuantificable y, en los casos en que esto es posible, factores como la calidad presentan dificultades para su relevamiento.
8. En el marco del apoyo a la gestión por resultados, en la administración pública resulta complejo implementar un sistema de premios y castigos por la resistencia al cambio que se observa.

5. Evaluación presupuestaria en América latina

Los esfuerzos nacionales de evaluación presupuestaria en la región latinoamericana han avanzado considerablemente desde su creación en los primeros años de la década de los años noventa. Un conjunto coherente de estrategias aparece en países como Chile, Colombia, México, Perú, Brasil y Uruguay desde principios de esa década. Durante la segunda mitad surgen otras iniciativas, en algunos casos menos ambiciosas, en la mayoría de los países de la región.

En los inicios, la implantación de estos esfuerzos ha sido lenta y ha estado colmada de obstáculos técnicos y políticos y sólo en contadas ocasiones la información generada se usó como fuente de aprendizaje gerencial u organizacional. Sólo en algunas excepciones, la alta gerencia y los funcionarios públicos hicieron propios los instrumentos que acompañaban estos esfuerzos en varios países de la región.

Luego de este proceso inicial, la evidencia sugiere que a pesar de sus imperfecciones, las iniciativas, en efecto, contribuyeron a la construcción de capacidad institucional, tanto desde el punto de vista político como técnico. Desde el punto de vista técnico, las iniciativas de evaluación han impulsado la creación de un “stock” de conocimiento en materia de planeación estratégica y medición de indicadores y la capacitación del recurso humano en estas áreas. Desde el punto de vista político, las iniciativas han enfatizado la rendición de cuentas en la gestión pública, contribuyendo a legitimar el papel de los diferentes gobiernos de la región.

A continuación se expone una breve reseña con los puntos destacados que atañen a la evaluación presupuestaria o a la información de desempeño que se utiliza en los procesos presupuestarios de

diversos países de la región (Chile, Perú, Colombia, México y Brasil). Esos países han mostrado avances en la materia en los últimos años.

5.1 Brasil

El principio central del sistema de medición y evaluación de Brasil radica en su carácter anual (más allá de que el país cuente con un presupuesto plurianual), orientado a la consecución de resultados, y la autoevaluación. Quienquiera que lleve a cabo una implementación de política pública debe evaluar, y los tres niveles de evaluación los realizan las gerencias de los programas, el ministerio sectorial y el Ministerio de Planeamiento.

Este sistema, que tiene gran preponderancia de la autoevaluación (del programa y a nivel sectorial) es supervisado por el Ministerio de Planeamiento. Sus objetivos son proporcionar mayor transparencia en las acciones del gobierno, apoyar a la toma de decisiones, proporcionar aprendizaje y difundir la información dentro de las organizaciones respectivas. La idea es que los ministerios sectoriales adquieran la **capacidad de autoevaluación y con ello mejorar sus sistemas de gestión**.

Es decir, siempre hay una autoevaluación del programa realizada por la institución y el director del programa (responsable primario de las acciones). Luego el ministerio sectorial evalúa todo el programa, y finalmente el Ministerio de Planeamiento emprende una evaluación del plan en su totalidad.

Todo este proceso de evaluación encadenada genera un documento de evaluación voluminoso que se envía al Congreso, siendo que en general el Congreso no se involucra demasiado en este tipo de evaluaciones. Un aspecto a mejorar, en opinión de los especialistas, es el mayor involucramiento del Poder Legislativo en temas de evaluación del presupuesto.

Es importante destacar que, como otros países de Latinoamérica, Brasil tiene un sistema presidencialista, lo que hace recomendable la participación activa del Congreso para balancear el poder.

Dentro del Ministerio de Planeamiento, se encuentra una comisión de medición y evaluación, que es la responsable del establecimiento de un marco y normas generales para la metodología de evaluación y de recomendar métodos para medir el plan anual. Esta comisión también seleccionará, en consulta con los ministerios, aquellos programas que se van a evaluar. La Comisión también evaluará los proyectos importantes que considere necesario.

La manera en la cual el Ministerio de Planeamiento evalúa los programas seleccionados tiene varias características generales. En primer lugar es necesario evaluar los procesos y el impacto de los programas. Estas evaluaciones externas cuentan con la participación de los centros de estudios superiores, representantes de los usuarios y el equipo del programa y los expertos y las instituciones externas que se emplean para este trabajo.

5.2 Chile

Chile es uno de los países que mayor capacidad institucional ha desarrollado para aplicar la Gestión por Resultados en la región, debido a la madurez de sus sistemas de Presupuesto por Resultados, Monitoreo y Evaluación y gestión financiera, auditoría y adquisiciones. Este país posee un sistema de Presupuesto por Resultados, en el cual introduce información sobre el desempeño de sus programas en la discusión sobre la asignación de recursos del presupuesto.

Esta información de seguimiento y desempeño proviene de un sistema de monitoreo y evaluación gestionado por la Dirección de Presupuesto del Ministerio de Hacienda (DIPRES). Además, cuenta con un sistema de incentivos para estimular una gestión eficaz y eficiente en las instituciones. La única área relativamente débil de Chile es la de planificación, pues no cuenta con un plan nacional de mediano plazo.

Es de destacar la Ley de Responsabilidad Fiscal, que contiene metas cuantitativas específicas y, además tiene un prolijo historial de cumplimiento en el país. Existe una adecuada práctica de evaluación de la efectividad del gasto, con un sistema de indicadores de desempeño que se ha ido perfeccionado durante más de una década. Además, se han implementado mecanismos que incentivan la eficiencia y la eficacia en la gestión de las instituciones. Adicionalmente, la información sobre el presupuesto y los estados financieros al cierre del ejercicio fiscal está disponible en Internet en forma completa y oportuna.

La evaluación de programas permitió incorporar el juicio evaluativo de profesionales externos al sector público y generar una mirada integral de los programas públicos, dado que la evaluación no sólo se centra en los resultados de los programas, sino que también incorpora el análisis del diseño, organización y gestión de los mismos.

Una característica interesante del modelo chileno es que el Ministerio de Hacienda inició la implementación de un mecanismo de incentivo institucional de remuneraciones, vinculando el cumplimiento de objetivos de gestión a un bono de remuneraciones para todos los funcionarios de una institución. El principal mecanismo de incentivo con que cuenta la administración pública es el Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

5.3 México

México implementó el presupuesto basado en resultados por medio de la creación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED). Esta iniciativa pone fuerte énfasis en el seguimiento del gasto público y de su desempeño en virtud de las políticas gubernamentales que se presente llevar a cabo por el Sector Público. El desarrollo del SED comenzó en 2007 y consta de dos componentes.

El primer componente es la evaluación de programas y políticas públicas relacionadas con el presupuesto. Este elemento involucra el diseño de indicadores de desempeño, conocidos como

indicadores estratégicos, para medir la producción y los resultados de los programas. Además, involucra la conducción de diferentes tipos de evaluaciones de programas y políticas. Las evaluaciones de los programas se realizan como parte del Programa Anual de Evaluación del gobierno. El segundo componente es el de la evaluación de los procesos de gestión gubernamentales y de los servicios públicos. Este componente se centra en mejorar los procesos de gestión dentro del sector público y la calidad de la prestación de los servicios.

Esta actividad involucra el diseño de indicadores de desempeño para medir y evaluar los procesos de gestión y los servicios públicos. Estos indicadores se conocen como indicadores de gestión. La actividad se lleva a cabo por medio del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG).

Además de generar la información sobre desempeño que se describe previamente, el SED busca vincular la planeación, la gestión presupuestaria y la información al respecto. Es decir, se trata de integrar distintas áreas que contribuyen al mejor diseño, implementación y seguimiento de las políticas públicas.

El objetivo es asegurar que la información sobre desempeño que genera el SED se utilice en la toma de decisiones de planeación y presupuesto. Es en este punto donde se implementa la evaluación de impacto con el fin de medir los resultados de los diferentes programas.

Mientras que, en general, los indicadores y el reporte del avance de las metas correspondientes son generadas por las propias dependencias y entidades, las evaluaciones de las políticas y los programas públicos se llevan a cabo por especialistas externos. La independencia de los especialistas otorga objetividad a los análisis y recomendaciones presentadas.

Debido a que el desempeño global de un programa presupuestario o de una política pública específica se determina por la información que brinden tanto el seguimiento al conjunto de indicadores como las evaluaciones con los que cuenta dicho programa o política, la independencia con la que se realicen estas últimas resulta indispensable para lograr una mayor credibilidad por parte de la población.

5.4 Perú

Con la Ley de Presupuesto del Sector Público de 2007 se comenzó a contemplar la selección de un conjunto de asignaciones presupuestarias llamadas Presupuestos Evaluados (PEV), los cuales pueden ser programas, actividades o proyectos clasificados dentro del presupuesto, a las cuales se les aplica la metodología de la Evaluación del Diseño y la Ejecución de Presupuestos Públicos (EDEP). A partir del 2009 también se incluyeron las evaluaciones de instituciones y a partir del 2010 han comenzado las Evaluaciones de Impacto.

Estas evaluaciones se ejecutan por un panel de tres evaluadores independientes que son seleccionados a través de concursos públicos y que no estén bajo el control de los responsables del diseño y/o la implementación de la intervención evaluada.

En lo que refiere a la cobertura, los principales aspectos que se evalúan incluyen verificar si los productos que se financian con la asignación presupuestaria tienen relación con los resultados, si la unidad responsable es eficaz (obtiene sus metas) y eficiente (al menor costo) en la ejecución de las actividades y la obtención de los productos.

Asimismo, es importante resaltar que los resultados de la evaluación son públicos y que, sobre la base del informe final de las evaluaciones, la Dirección Nacional de Presupuesto Público de Perú (DNPP) acuerda compromisos con las unidades responsables de la ejecución de la asignación presupuestaria evaluada conducentes a mejorar la eficacia y eficiencia en la obtención de resultados.

De este modo, con las EDEP se busca disponer de información sobre el desempeño para ser usada dentro del sistema presupuestario, permitiendo con ello justificar la toma de decisiones en dicha materia.

Los evaluadores independientes cuentan con unos términos de referencia bastante detallados, a manera de outline, en los cuales se especifican los contenidos de las evaluaciones. El cuerpo de estas EDEP contiene un primer capítulo en el cual se evalúa el Diseño del programa, proyecto o actividad, para lo que se emplea el criterio de la pertinencia y luego se analiza sobre la manera como se conceptualiza y organiza el programa, proyecto, actividad o institución.

En un segundo capítulo, se profundiza sobre la implementación, es decir, se evalúa la eficacia en el logro de resultados, concreción de productos y realización de actividades, así como la eficiencia del presupuesto asignado. Finalmente se presentan las conclusiones y recomendaciones que sirven a la DNPP para negociar, con las entidades involucradas, acciones tendientes a mejorar la eficiencia del gasto público.

Sobre la base de los trabajos realizados por los evaluadores independientes, la DNPP elabora una matriz de compromisos para mejorar la gestión, la cual se acuerda con las agencias involucradas. La DNPP realiza el seguimiento respectivo y utiliza esa información para negociaciones presupuestarias futuras.

Resulta importante destacar que, no obstante los avances logrados en materia de presupuesto por resultados y de evaluación presupuestaria, **todavía el desarrollo en estas áreas, por parte del sistema presupuestario de Perú, podría considerarse como insuficiente.** Esto es así debido a que la implementación de estos sustanciales cambios en materia de avance de la gestión presupuestaria ha sido gradualista, enfocándose en distintas grandes acciones o políticas gubernamentales.

Es decir, todavía resta un largo camino en el caso del Perú para fortalecer el monitoreo, el sistema de seguimiento integrado y el análisis físico-financiero de los programas presupuestarios y las políticas gubernamentales.

5.5 Colombia

Los esfuerzos por vincular la gestión pública con el desempeño en Colombia se remontan a la primera mitad de los años noventa, con la creación del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de la Gestión Pública Gubernamental (SINERGIA), el cual experimentó una evolución gradual. Este sistema surgió como un requisito formal establecido en la revisión de la Constitución de 1991. En el año 1994 se le otorgó la responsabilidad de crear este sistema al Departamento Nacional de Planeación (DNP), el que debía informar de sus resultados al Consejo Nacional de Política Económica y Social (CoNPES). Así, el Departamento Nacional de Planeación inició la función de orientar y apoyar técnicamente el desarrollo de evaluaciones (Marcel, Guzmán, Sanguinés, 2014).

Con el transcurso del tiempo, el Sistema SINERGIA ha evolucionado hasta convertirse en un sistema de información sofisticado. De hecho, Colombia ha progresado significativamente en un área en la que los países de la OCDE todavía presentan debilidades: **la medición y la información sistemática sobre el desempeño del presupuesto en el logro de objetivos nacionales estratégicos.**

El DNP ha jugado un papel clave en la implementación del sistema; mientras que este sistema de resultados está conectado directamente con el Plan Nacional de Desarrollo (PND). Por lo tanto, está estrechamente alineado con la planificación de las políticas a mediano plazo.

Por otra parte, la información que surge del sistema es pública, y se puede acceder a ella en línea, lo que implica una mejora considerable de la transparencia.

En sus artículos 343 y 344, la Constitución Política de Colombia de 1991 establece el marco para diseñar y organizar los sistemas de evaluación de gestión y resultados de la administración pública, dándole especial énfasis a esta estrategia al designar al DNP como gestor de la misma. La meta fundamental era definir herramientas que permitieran a Colombia analizar su capacidad como Estado para articular soluciones eficientes a las demandas sociales, económicas, a través de la evaluación permanente de las estrategias y resultados de los diferentes Programas que implementa en el marco de las políticas públicas acogidas en cada uno de sus Planes de Desarrollo.

En el ejercicio 2002, con el objetivo de dar más atención al cumplimiento de compromisos gubernamentales, se creó en la oficina de la Presidencia de la República el Sistema de Monitoreo de Metas Presidenciales vinculadas con el Plan Nacional de Desarrollo (Sigob). Esto fue acompañado más tarde por el mandato legal establecido en la Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley Nro. 819) de 2003 de incluir en el presupuesto información de objetivos, resultados esperados e indicadores de gestión para las actividades de gobierno. En 2005, este sistema se traspasó al DNP y pasó a formar parte de Sinergia, con lo cual se conformó un sistema de seguimiento y evaluación con dos componentes distintivos: seguimiento a través de indicadores y metas de nivel presidencial, y evaluaciones.

Respecto de las responsabilidades del DNP en materia de evaluación, además de coordinar el sistema, el departamento debe desarrollar las metodologías a aplicar, en ciertos casos administrar procesos de evaluación, y brindar apoyo metodológico al desarrollo de evaluaciones por parte de los ministerios, entre otras actividades técnicas.

Respecto del Sigob (posteriormente sustituido por el Sismeg), el DNP es responsable de negociar en su representación las metas que posteriormente deben ser aprobadas por el CoNPES, administrar el sistema de información que se alimenta desde los ministerios e instituciones y preparar, juntamente con la Presidencia, informes anuales de desempeño de los compromisos de cada uno de los ministerios y del gobierno en su conjunto (Marcel, Guzmán, Sanguinés, 2014).

En materia de evaluaciones, el sistema de evaluación aplica diferentes metodologías. A partir de 2006 se han llevado a cabo evaluaciones ejecutivas, de impacto, institucionales, operativas y de resultados.

La implementación de las evaluaciones está a cargo de instituciones académicas y consultoras, que son seleccionadas a través de concursos y supervisadas por el DNP. El desarrollo de evaluaciones ha contado con un significativo apoyo de fuentes externas de financiamiento y ha generado un interesante y necesario crecimiento del mercado de evaluadores.

Asimismo, en el año 2009, año en el que se efectuó un realineamiento de los componentes de Sinergia, se creó el Sistema Nacional de Evaluaciones (Sisdeval) con el objeto de reducir las dificultades existentes hasta ese momento en el desarrollo de las evaluaciones, entre ellas, las relativas a la asignación de recursos para este proceso, al fortalecimiento de metodologías y procedimientos, a la unificación de criterios conceptuales, y en términos generales a la mejoría de la agenda de evaluaciones.

No obstante los avances logrados, subsisten algunas debilidades o limitaciones; siendo necesario profundizar las acciones de seguimiento del PND, articulando y mejorando los indicadores en términos de relevancia, claridad y comparabilidad. Por otra parte, la información proveniente del seguimiento y de las evaluaciones no es utilizada suficientemente en el proceso presupuestario, debido en parte a que en la práctica existe una insuficiente coordinación con el Ministerio de Hacienda e insuficientes mecanismos o procedimientos que vinculen la información de desempeño con el proceso presupuestario.

6. Evaluación de presupuestaria en la República Argentina

En lo que respecta a la República Argentina, la Evaluación Presupuestaria se lleva a cabo dentro de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP), en la Dirección de Evaluación Presupuestaria (DEP). Luego de la reforma del sistema de administración financiera gubernamental, se destaca a la evaluación presupuestaria como una herramienta del proceso presupuestario, con énfasis en el seguimiento físico-financiero de los programas presupuestarios.

Asimismo, en el ámbito de la Jefatura de Gabinete de Ministros (JGM) se lleva a cabo la evaluación presupuestaria conforme a la mirada política y estratégica del Presupuesto Nacional. Es decir, la Jefatura de Gabinete será la encargada de evaluar la aplicación del gasto para el efectivo cumplimiento de las políticas gubernamentales que se llevan a cabo.

En lo que respecta a la evaluación de presupuesto realizada por la Oficina Nacional de Presupuesto (ONP) dependiente de la Secretaría de Hacienda, la Ley Nº 24.156 hace referencia a distintas acciones vinculadas con la evaluación y los aspectos físico-financieros del Presupuesto Nacional:

- Artículo 24: establece que los organismos y programas presupuestarios deberán realizar una programación física y financiera, de forma trimestral.
- Artículos 44 y 45: indican que la Oficina Nacional de Presupuesto realizará un seguimiento y consolidación de los datos de la ejecución físico-financiera de los distintos programas presupuestarios. Esta tarea de recopilación y seguimiento de los datos deberá servir de base para la elaboración de periódicos informes de evaluación presupuestaria. Por su parte, el Decreto Nº 1344/2007 reforzó estas facultades de evaluación por parte de la ONP y también le dio mayor relevancia a la información no financiera del sistema de seguimiento.
- Artículo 95: establece que la Cuenta de Inversión anual deberá contener información sobre el desempeño de los programas presupuestarios en el período fiscal, así como el análisis de su producción y de los resultados de su accionar gubernamental.

Es decir, la ONP se encuentra facultada, a través de la Ley de Administración Financiera y de los sistemas de Control del sector Público Nacional (Ley 24.156), a evaluar la ejecución de los presupuestos de la Administración Nacional. En los últimos años, se ha logrado avanzar en varios sentidos. Por un lado, creció significativamente el porcentaje de programas que informan sus productos mediante el sistema de metas físicas, hecho que facilita las evaluaciones posteriores y la aplicación de esta información de desempeño para la toma de decisiones de asignación en las distintas etapas como ser formulación o programación de la ejecución.

Por otra parte, se encararon acciones concretas de intercambio y labor conjunta con distintos organismos y programas presupuestarios para la elaboración conjunta de indicadores de resultados para al menos un tercio de los programas con seguimiento en el Presupuesto Nacional argentino.

Asimismo, se realizaron tareas de fortalecimiento de los sistemas de gestión y seguimiento presupuestario, desarrollando capacidades para el tratamiento de esta valiosa información de desempeño de los programas presupuestarios (metas, asignación, indicadores de resultados, seguimiento de obras de inversión).

Por lo tanto, dentro del contexto latinoamericano, se podría ubicar a la Argentina como uno de los países que ha avanzado fuertemente en el tema. Por otra parte, es importante destacar el trabajo de orientación a resultados del Presupuesto Nacional en la República Argentina, conforme a la elaboración de indicadores de resultado que se aplican a los distintos programas presupuestarios de la cartera nacional.

En lo que atañe a la JGM, existen áreas de evaluación presupuestaria responsables de coordinar y supervisar la formulación y evaluación de la estrategia presupuestaria junto con la ONP dependiente de la Secretaría de Hacienda del Ministerio de Hacienda y Finanzas Públicas.

El sistema de evaluación presupuestaria en Argentina presenta características distintivas. La principal es el rol del programa presupuestario. El programa presupuestario (y sus unidades ejecutoras) resulta el sujeto de análisis y seguimiento periódico donde se desarrolla la evaluación presupuestaria.

Por otro lado, para medir el grado de avance en la ejecución financiera del presupuesto a nivel global, institucional, funcional y programático se utilizan los estados de ejecución presupuestaria que produce el Sistema Integrado de Información Financiera (ESIDIF).

La ejecución financiera del gasto se expresa a través de la etapa del devengado ya que es la que refleja los avances de la misma. Existen asimismo otras etapas del gasto como ser el compromiso presupuestario. La información de programación y ejecución física de los programas y proyectos de inversión debe ser suministrado a la ONP por las jurisdicciones y entidades.

En lo que respecta al proceso y gestión de la información, el análisis de los desvíos financieros entre lo programado y ejecutado trimestralmente, se realiza a nivel global e institucional, comparando las cuotas de gasto devengado con el respectivo gasto efectivamente ejecutado.

Por su parte, el análisis de los desvíos entre lo programado y ejecutado a nivel de programas y proyectos surge de comparar la programación efectuada por la institución para el trimestre correspondiente, con la ejecución física y financiera de ese período.

Adicionalmente, las unidades ejecutoras de los programas presupuestarios que conforman el sistema de seguimiento físico-financiero deber explicar las causas de desvío entre lo programado y lo efectivamente realizado a nivel de la producción física.

En lo que respecta a la evaluación de políticas públicas, los trabajos que se llevan a cabo están enfocados al análisis sectorial, con avances en las políticas sociales. La historia enseña que en la República Argentina, en lo que hace a la **evaluación de políticas públicas**, en general se ha transitado un camino de sinsabores y tareas inclusas. Así como en el caso de la planificación gubernamental (otra temática sin explotar), la evaluación de políticas se erige como una cuenta pendiente en el ámbito del Sector Público.

Además de la tradicional evaluación ex post de políticas públicas, es decir, cuando hayan transcurridos plazos prudenciales para analizar lo que se lleva a cabo desde el ámbito estatal, debe considerarse a la evaluación al momento del diseño de las políticas públicas. Debe considerarse que, conforme a la planificación de una política pública, es preciso pensar evaluaciones que posibiliten medir el avance de una línea de acción gubernamental, con la posibilidad de corregir el rumbo si estas evaluaciones así lo indican.

7. Fortalezas y debilidades de los países analizados

De la descripción realizada se distinguen dos grupos en la clasificación. Aquellos con mejor desempeño en la evaluación de políticas (Brasil y México, como casos emblemáticos) y aquellos con mejores avances en la evaluación presupuestaria (Argentina y Chile). Conforme a lo expuesto, se expone a continuación un cuadro con los conceptos más relevantes de cada caso:

País	Fortalezas	Debilidades
Brasil	Evaluación sistemática de políticas Importante desarrollo de la autoevaluación en organismos públicos	Menores avances en la evaluación presupuestaria
Chile	Amplio desarrollo en la evaluación presupuestaria Importantes avances en evaluación de resultados	Rezago en evaluación de políticas Menor énfasis en los programas presupuestarios
México	Fuerte tradición en evaluación de políticas públicas Autonomía del organismo evaluador (CONEVAL)	Menores avances en evaluación presupuestaria
Perú	Avances en la evaluación presupuestaria Incipiente orientación a resultados	Dificultades para integrar el proceso de evaluación por resultados al presupuesto
Colombia	Sólido sistema de evaluación de políticas Importancia de la evaluación de políticas y evaluación del plan de gobierno	Menor desarrollo relativo en materia de evaluación presupuestaria
Argentina	Fortalezas en la evaluación presupuestaria Avances importantes en la evaluación de resultados en el Presupuesto	Rezagos en la evaluación de políticas públicas

8. Conclusiones

La evaluación de políticas públicas es una disciplina que excede el mero ámbito de la gestión financiera gubernamental, persiguiendo en última instancia la medición del impacto de las acciones gubernamentales en la Sociedad. De esta forma, se configura como un elemento que requiere pericia y conocimientos técnicos para llevarse a cabo exitosamente, además de la necesaria inversión financiera

(recursos para afrontar los gastos en equipos técnicos, investigaciones, estudios, etc. sostenida en el tiempo a los fines de la correcta evaluación de mediano plazo.

En lo que respecta a la evaluación presupuestaria, se trata de uno de los componentes vitales del ciclo presupuestario, determinado por la cadena Formulación, Programación, Ejecución y Evaluación Presupuestaria. Esto le asigna una fuerte importancia a esta actividad, que se resume en el sistemático seguimiento del gasto y de su aplicación en producción pública por parte de los programas presupuestarios.

En los últimos años se ha valorado con creciente ponderación tanto la evaluación de políticas como la evaluación presupuestarias, tratándose además de dos herramientas que contribuyen decididamente a la creación de valor público. La evaluación (gubernamental o presupuestaria) debe considerar su necesario aporte al accionar de las policías gubernamentales.

En lo que respecta a la región latinoamericana, se vienen apreciando interesantes y positivas iniciativas vinculadas con la evaluación pública. Estos desarrollos principalmente tuvieron lugar en los últimos lustros, asistiéndose a una etapa de valoración de la evaluación de políticas en el ámbito del Sector Público.

En el caso de la República Argentina, el país ostenta un fuerte desarrollo del presupuesto anual y de la técnica de presupuesto por programas, que rige en cada una de las etapas del proceso presupuestario. Este grado de avance, principalmente en lo que atañe a los programas presupuestarios, permite indagar la posibilidad de llevar a cabo una profundización de los procesos, métodos y prácticas de evaluación presupuestaria. En Argentina existen dos áreas de gobierno encargadas de la evaluación presupuestaria: la Jefatura de Gabinete de Ministros (encargada del seguimiento de las políticas públicas con una mirada gerencial del presupuesto), y la Secretaría de Hacienda (que se ocupa de los programas presupuestarios y de los procesos legales presupuestarios como formulación programación ejecución y evaluación)

La complejidad del contexto obliga al Sector Público a encarar soluciones innovadoras y eficientes. Toda gestión de políticas o programas debe implicar planificación, gestión efectiva y rendición de cuentas. Dentro de este proceso, **la evaluación juega un rol preponderante ya que es fundamental para medir lo realizado (la gestión), compararlo con lo planificado y proponer mejoras con la finalidad de corregir los desvíos en las sucesivas planificaciones.** De esta forma, la evaluación como técnica ayuda a mejorar la gestión porque produce la información necesaria para identificar y entender las causas de los logros y los fracasos o problemas del desempeño individual y colectivo, dentro de un contexto de planeación estratégica.

Por otro lado, las evaluaciones que busquen contribuir al logro de resultados deben contener recomendaciones de mejora que puedan ser consideradas por las autoridades y los responsables de política. Lo que realmente mejora el desempeño y el logro de resultados es la incorporación de cambios al objeto evaluado sobre la base de los hallazgos y recomendaciones que la evaluación entrega.

Sería esperable, para los próximos años, que tanto la evaluación de políticas como la evaluación presupuestaria, sigan adquiriendo mayores roles en su contribución a la transparencia fiscal y al seguimiento del accionar gubernamental por parte de los actores interesados de la Sociedad (prensa, organizaciones civiles, academia) en el marco de un mayor control ciudadano.

9. Bibliografía y fuentes de información

Bresser, Luis Carlos (1999). *Reforma Estatal en los 90's. Lógica y mecanismos de control en: Hacia el rediseño del Estado. Análisis institucional, reformas y resultados económicos*. Bogotá. Tercer mundo Editores.

Bryson J. (1988). *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass.

Departamento Nacional de Planeación (2010). *Evolución de SINERGIA y evaluaciones en Administración del Estado*. Bogotá.

Dirección Nacional del Presupuesto Público (2010). *De las instituciones al ciudadano: La reforma del presupuesto por resultados en el Perú*. Lima. Ministerio de Economía y Finanzas.

Dye, Thomas. (1995). *Understanding Public policy*. Prentise Hall

Elliott, Jhon (1998). *The Curriculum Experiment. Meeting the Challenge of Social Change*, Buckingham, British Educational Research Association.

Epstein, Irwin y Tripodi, Tony (1977). *Research techniques for program planning, monitoring and evaluation*. New York. Columbia University Press.

Guzmán, Marcela (2005). *Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: la experiencia chilena*. Santiago de Chile. X Congreso Internacional del CLAD sobre la reforma del Estado y de la Administración Pública.

Marcel, Mario; Guzmán, Marcela y Sanginés, Mario (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Banco Interamericano de Desarrollo. Washington.

Ospina, Sonia (2002). *La evaluación como herramienta para una gestión pública orientada a resultados*. CLAD