



PONTIFICIA  
UNIVERSIDAD  
CATÓLICA  
DE CHILE

Centro de Políticas Públicas UC

# Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad

## Grandes expectativas, diseño insuficiente



### TEMAS DE LA AGENDA PÚBLICA

Año 19 / N° 177 / Agosto 2024

ISSN 0718-9745

# Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad

## Grandes expectativas, diseño insuficiente

**CRISTIAN CRESPO**

Centro de Políticas Públicas UC y CLEAR-LAC

**MARIANA CHUDNOVSKY**

Escuela de Gobierno UC

**IGNACIO IRARRÁZAVAL**

Centro de Políticas Públicas UC

**FELIPE MORANDÉ**

Escuela de Gobierno UC

**JOSÉ MIGUEL SÁNCHEZ**

Facultad de Economía y Administración UC

**BERNARDITA VIAL**

Facultad de Economía y Administración UC

**COORDINACIÓN Y EDICIÓN**

**IGNACIO CÁCERES**

Centro de Políticas Públicas UC

### 1. Introducción<sup>1</sup>

En abril de 2024, como parte del “Pacto fiscal” establecido por el Gobierno, el presidente Gabriel Boric ingresó un proyecto de ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad. La creación de una agencia encargada de la evaluación de los programas y políticas públicas en Chile ha estado presente en la discusión pública durante las últimas dos décadas. Una nueva institucionalidad en la materia ha sido levantada como una necesidad desde distintos sectores, siendo incluida en programas de gobierno (Michelle Bachelet, 2006-2010 y 2014-2018; Sebastián Piñera, 2010-2014 y 2018-2022), así como en las discusiones en el marco del proceso constitucional de 2023 (iniciativa popular de norma N° 10.571 presentada por Sofofa) e instancias técnicas como el Consorcio para la Reforma del Estado (2009), entre otras.

Sin embargo, la transversalidad del anhelo no debe confundirse con homogeneidad en los puntos de vista sobre

cómo llevar a cabo el diseño de esta institucionalidad. Resulta ilustrativo constatar la diversidad de diagnósticos a partir de los cuales se han sustentado propuestas que promueven la conformación de una agencia que vele por la evaluación de las políticas públicas. Al respecto, se han destacado aspectos tan distintos como la necesidad de fortalecer la confianza ciudadana en las instituciones políticas; los niveles de productividad asociados a certeza y coherencia jurídica; la centralización de un sistema de evaluaciones actualmente atomizado; el aumento del impacto de las evaluaciones en la toma de decisiones; la generación de una instancia independiente del gobierno de turno que permita ordenar la amplia oferta programática; la necesidad de mejorar la calidad de las evaluaciones *ex post* y *ex ante* que incluyan miradas diversas sobre los problemas a abordar; el favorecer el control ciudadano sobre el desempeño del sector público, entre otros.

Esta divergencia en el diagnóstico se traduce en algunas tensiones que son importantes de considerar en el

1. Los autores agradecen los valiosos comentarios realizados por Andrés Hojman, profesor de la Escuela de Gobierno UC.

diseño institucional que robustezca el sistema de evaluación pública. Esto, además, teniendo en cuenta que existe un riesgo de desajuste al modificar las atribuciones de instituciones centrales para el sistema de evaluación, como la Dirección de Presupuestos (Dipres) y la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP)<sup>2</sup>.

En primer lugar, Irarrázaval y De los Ríos (2014) destacan como variables críticas para el diseño institucional la autonomía con que debieran llevarse a cabo las evaluaciones, por un lado, y el vínculo de la función evaluativa con el ciclo de decisiones estratégicas y presupuestarias en el gobierno, por el otro. El énfasis que se le entregue al sistema de evaluación -aumentando o disminuyendo la autonomía e integración- dependerá en buena medida del diagnóstico en que se base la propuesta de cambio. Ciertamente se pueden plantear diseños que busquen avanzar en ambos ejes, pero la experiencia indica que altos niveles de autonomía e integración son difíciles de alcanzar y mantener en el tiempo y a los cambios de gobierno. Por ello, la nueva institucionalidad deberá ser diseñada de modo tal de buscar un equilibrio deseable entre independencia e incidencia.

También es posible constatar una tensión significativa entre la centralización de los procesos evaluativos por parte de una institución a nivel nacional, y los mecanismos de evaluación y seguimiento que pueden llevarse a cabo por distintos órganos de la administración del Estado. Resulta fundamental contar con una perspectiva externa técnicamente respaldada, pero, al mismo tiempo, esta visión difícilmente reemplaza la pertinencia, especialización temática y experiencia que pueda aprovecharse a través de mecanismos descentralizados. Sobre esto, el sistema chileno de evaluación cuenta con una experiencia acumulada en la cual participan distintos organismos a cargo de los procesos de evaluación *ex ante*, *ex post* y monitoreo de políticas públicas (ver Dipres y SES, 2024a). Un nuevo diseño del sistema debiera entonces no solo ocuparse de una institución, sino también de la interacción entre sus partes, incorporando también miradas desde la academia y la sociedad civil que puedan robustecer el proceso de evaluación.

Por otra parte, todo proceso de evaluación se funda en la expectativa de que los hallazgos obtenidos tengan repercusión en la toma de decisiones de políticas públicas. Se desprende de ello la necesidad de asegurar mecanismos

a partir de los cuales los distintos órganos del aparato público consideren activamente los resultados de las evaluaciones. Al respecto, el caso chileno ha sido descrito positivamente, destacando la vinculación directa que los resultados de la evaluación tienen con los ciclos presupuestarios (Beazley y Ruiz, 2021).

Al mismo tiempo, se ha discutido la escasa incidencia que el proceso de evaluación ha tenido sobre decisiones de cierre o fusión de programas, ello en un contexto de oferta altamente fragmentada. Sin embargo, esta expectativa de alta incidencia se tensiona con otro tipo de consideraciones que no son incorporadas dentro de las evaluaciones, tales como los énfasis políticos que válidamente quieran expresarse a través de las políticas públicas. Dicho de otro modo, la evaluación técnica no reemplaza el proceso deliberativo. Es por ello que la literatura, reconociendo la diversidad de formas de operación de las agencias públicas, ha destacado los límites de la autonomía política de este tipo de instancias dentro de la administración pública (Bach, Niklasson y Painter, 2012). Se busca entonces un tipo de articulación que asegure que la información de las evaluaciones sea considerada de manera oportuna en la revisión de programas y normas, pero sin reemplazar otros espacios de deliberación.

Las políticas públicas enfrentan escenarios cambiantes que requieren de miradas complejas e innovadoras que sean capaces de integrar la operación y resultados de diferentes dominios del sector público. Los sistemas de monitoreo y evaluación (M&E) han sido descritos como una herramienta fundamental para consolidar procesos de reflexión, aprendizaje y adaptación del funcionamiento público (Magro y Wilson, 2013). A partir de su funcionamiento, se espera alcanzar una cultura de evaluación madura cuando los sistemas desarrollan evaluaciones a partir de acuerdos duraderos, y no de forma *ad hoc*, suministrando información con alto estándar y asegurando los canales para que esta llegue y se utilice en forma sustantiva por parte de los diferentes tomadores de decisiones (Leeuw y Furubo, 2008).

Considerando las tensiones y expectativas antes descritas, este documento busca transmitir recomendaciones que permitan mejorar el actual proyecto en discusión, así como la puesta en marcha de una futura institucionalidad a cargo del sistema de evaluación. Tras esta introducción, la segunda sección se enfocará en con-

2. En un inicio, Comisión Nacional de Productividad, entidad de carácter técnico, independiente, autónomo y permanente, creada en 2015 a través de un decreto de ley, en el marco de un conjunto de medidas que contempló la Agenda de Productividad, Innovación y Crecimiento. En agosto de 2021, a partir de la modificación de la normativa, pasa a denominarse CNEP, incluyendo entre sus funciones asesorar al Presidente de la República en materias relacionadas con mejoras en la calidad regulatoria y en la evaluación de políticas y programas públicos.

textualizar la discusión en función de las principales características del actual sistema de evaluación, para luego describir los aspectos centrales del proyecto de ley. Con estos antecedentes, se procederá a detallar los desafíos identificados en el proyecto de ley, ingresado en abril de 2024 para su trámite legislativo, con el objetivo de entregar algunas recomendaciones que alimenten esta importante discusión que se está llevando a cabo. Se concluye con una breve reflexión sobre la necesidad de mantener el horizonte de mejorar las políticas públicas, el marco regulatorio y la productividad, tanto para evaluar el proyecto sobre la nueva Agencia como para la promoción de mejoras en el resto del sistema de M&E.

## 2. Contexto de análisis

Chile ha logrado implementar un sistema de M&E que cuenta con décadas de experiencia acumulada en la recopilación y generación de información de desempeño de programas e instituciones públicas. Tras un proceso de transformación progresiva durante la década de 1990, con la incorporación de la Dipres, el país ha tendido a adoptar el concepto de Presupuesto Basado en Resultados (PBR), ampliamente usado en países de la OCDE (Dipres y SES, 2024a) y que busca asegurar la incidencia del proceso.

Diferentes estudios han destacado el sistema chileno dentro de la región, tanto por lo temprano de su conformación (Feinstein, 2012) como por la estrecha vinculación entre resultados y presupuesto (García y García, 2010). En este sistema participan distintas instituciones, entre las que destacan el Ministerio de Hacienda a través de la Dipres, responsable principalmente de la evaluación *ex post* de programas; y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSF), que desarrolla la evaluación *ex ante* de proyectos de inversión y programas sociales. Entre ambas instituciones se ejecuta el monitoreo de la totalidad de la oferta programática y la evaluación *ex ante* de todos los programas nuevos o que se reformulan sustantivamente. Además, cumple un rol relevante la CNEP, cuya misión es asesorar y generar estudios y propuestas para mejorar la productividad y evaluación de políticas públicas; y los ministerios sectoriales que velan por la gestión y formulación de sus respectivos programas.

De acuerdo con cifras de la Dipres y la Subsecretaría de Evaluación Social (SES), durante 2023 se monitoreó la ejecución de los 689 programas que componen la oferta pública. Junto con ello, 37 programas ingresaron a eva-

luación *ex ante*, debido a resultados deficientes derivados del proceso de monitoreo, mientras que ocho lo hicieron por compromisos de evaluación *ex post*. En cuanto a los resultados del proceso de monitoreo y evaluación, se informa una disminución programática, así como reducción del presupuesto en aquellos programas observados. Con respecto a 2022, se señala que 26 programas fueron descontinuados (cifra que representa un 3,7% de la oferta programática total) y 13 fusionados con otros (1,8% del total). Debe precisarse que no se informa la relación que tuvo el cierre o fusión de programas con el proceso de monitoreo y evaluación. En cuanto a la incidencia presupuestaria, aquellos programas evaluados con observaciones durante 2022 efectivamente no vieron aumentar la asignación de recursos del Proyecto de Ley de Presupuesto del año siguiente.

Hay avances sustantivos que el sistema de evaluación ha alcanzado durante décadas de funcionamiento. Un reordenamiento de este a partir de una nueva institucionalidad deberá proponer una mejor evaluación, procurando preservar los avances ya alcanzados, muchos de los cuales se sostienen a través de procedimientos que no necesariamente se encuentran respaldados por la legislación.

Sin embargo, el análisis anterior debe complementarse con una serie de falencias del sistema chileno que han sido destacadas por diversos autores. González (2020) plantea ciertos sesgos en la formulación de políticas que se repiten al momento de evaluarlas, impidiendo contar con una visión estratégica para lograr objetivos deseados que optimice la cadena de valor público. Considerando la consolidación de procesos y el alto grado de estabilidad e institucionalidad del sistema de M&E, se ha observado el bajo impacto que tienen las evaluaciones (Irrarázaval y Pérez, 2017). Irrarázaval y coautores (2020) enfatizan en lo limitado de la cobertura del sistema de evaluación *ex post*, así como el escaso uso que se le da a la información generada por este, manteniendo un potencial no utilizado por parte de los ejecutores de los programas, quienes observan la evaluación como un asunto externo a ellos. Otros estudios han enfatizado la fragmentación institucional como uno de los elementos que dificulta la gestión estratégica en el sector público (Bellolio et al., 2012).

Para el análisis del proyecto de ley debe considerarse este contexto general: un sistema que ha sido capaz de consolidar procesos de evaluación validados por los distintos actores, pero, al mismo tiempo, una disconformi-



dad o necesidad identificada de asegurar que la información levantada en estos derive en mejoras significativas en el desempeño de programas, instituciones públicas y generación de normativas y legislaciones. En síntesis, se busca mantener un alto estándar en cuanto a la calidad de las evaluaciones y, a la vez, aumentar el impacto de estas, a través de una nueva institucionalidad. Es en esta doble dimensión que se propone el presente análisis del proyecto de ley.

### 3. Proyecto de ley

En abril de 2024 ingresó el proyecto de ley que crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad (en adelante “Agencia”), cuyo objetivo es “velar, promover y evaluar la eficacia, eficiencia y coordinación de las políticas, normas, planes y programas de los órganos de la Administración del Estado, así como promover los instrumentos y las buenas prácticas regulatorias, con el fin de contribuir a aumentar el bien común y la generación de ganancias en productividad” (Boletín N° 16.799-05). De acuerdo con el mensaje presidencial, se busca que esta nueva institucionalidad responda a la necesidad de articulación respecto de la evaluación de políticas públicas, a la promoción de buenas prácticas regulatorias y al fomento de la productividad del país.

La Agencia se propone como un “servicio público descentralizado, de carácter técnico, dotado de personalidad jurídica y patrimonio propio, sometido a la supervigilancia del Presidente o la Presidenta de la República a través del Ministerio de Hacienda” y sus funciones, determinadas por el proyecto de ley, incluyen<sup>3</sup>:

1. Dictar directrices y establecer lineamientos para la estandarización de procesos de evaluación de programas sociales y no sociales nuevos.
2. Evaluar las políticas, planes y programas sociales y no sociales.
3. Elaborar el Plan Anual de Evaluación de Resultados.
4. Promover uso de buenas prácticas e instrumentos de mejora regulatoria, dictando guías o manuales y promoviendo las evaluaciones de impacto regulatorio *ex ante*.
5. Evaluar políticas, normas, planes, programas o prácticas dentro de la Administración del Estado,

a fin de formular orientaciones o recomendaciones regulatorias o de gestión.

6. Publicar un informe anual en materias que se relacionen con el estímulo y desarrollo de la productividad del país.
7. Colaborar con los órganos de la Administración del Estado en el diseño de Planes de Mejora que recojan los hallazgos y las recomendaciones que formule la Agencia.
8. Elaborar lineamientos, guías o manuales aplicables a la evaluación de políticas, normas, planes y programas públicos.
9. Publicar resultados y difundir reportes referidos al nivel de cumplimiento de los Planes de Mejora.
10. Capacitar en las materias de competencia de la Agencia.
11. Solicitar a otros órganos de la Administración del Estado la información y antecedentes necesarios para el cumplimiento de sus funciones.
12. Colaborar para que otros órganos de la Administración del Estado puedan acceder a la información que requieran para la evaluación.
13. Fomentar la colaboración a nivel nacional e internacional en materias de su competencia.
14. Entregar al Presidente de la República un reporte anual sobre su desempeño.

El informe financiero que acompaña el proyecto de ley indica que la nueva Agencia se conformará en un inicio principalmente por el traspaso de personal desde la Dipres y la CNEP. También, el proyecto contempla que la Agencia contará con un Consejo compuesto por cinco integrantes, de “destacada experiencia en la formulación y/o evaluación de políticas públicas o gestión pública”, designados por el Presidente de la República a partir de una terna propuesta por el Consejo de Alta Dirección Pública, requiriendo el voto favorable de 4/5 de sus miembros. A partir del trabajo legislativo, al momento de escribir este texto, el Ejecutivo indicó que incluirá la figura de un director ejecutivo.

El proyecto de ley establece una serie de procesos formales a cargo de la nueva Agencia. En la Figura 1, se muestra el ciclo de evaluaciones *ex post* a cargo de la nueva institucionalidad.

3. Funciones descritas con base en el proyecto de ley presentado en abril de 2024.

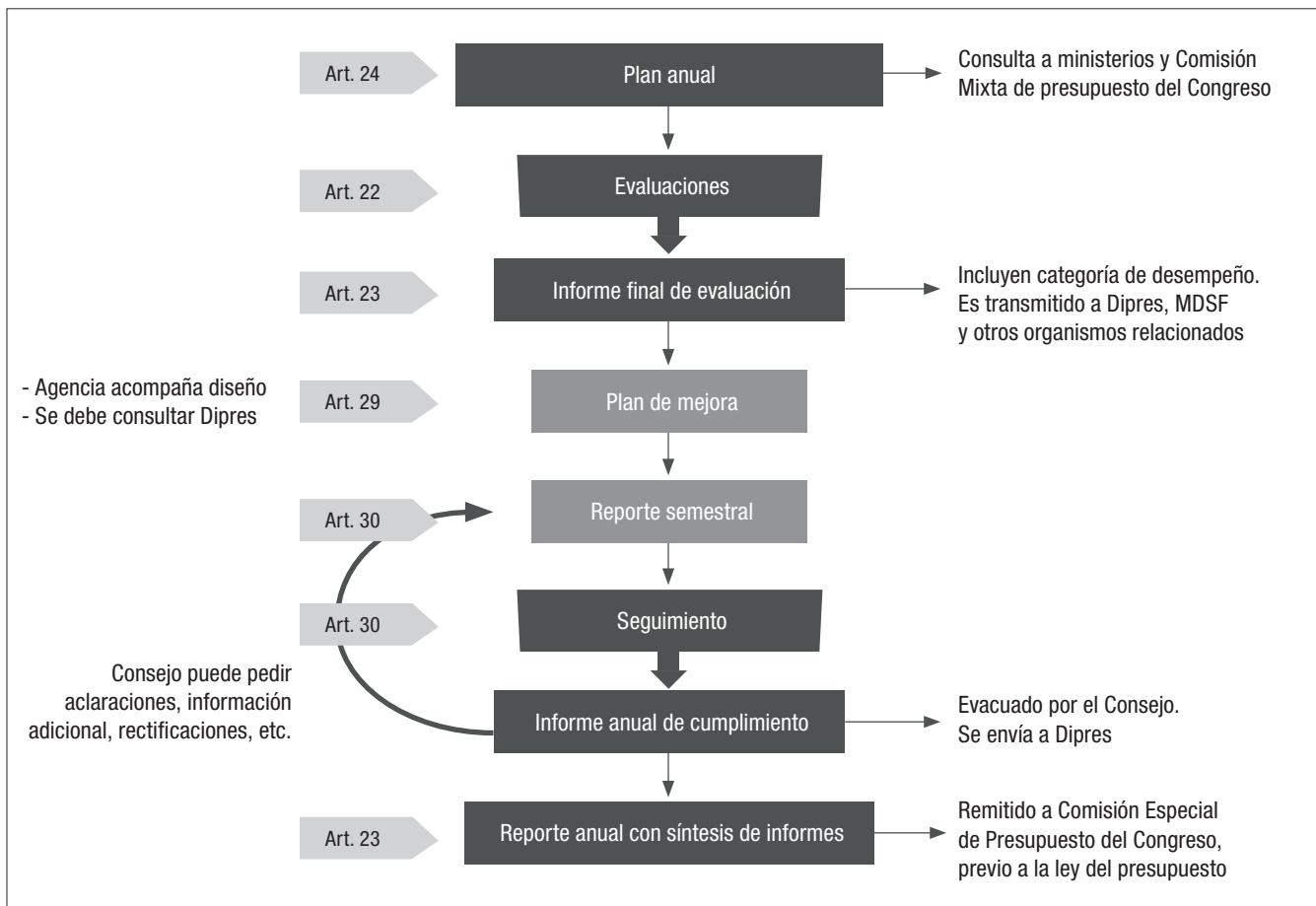
A partir de un Plan Anual de Evaluación de Resultados, la Agencia “identificará las políticas, planes y programas sociales y no sociales que serán evaluados en el siguiente ciclo de evaluación, especificando las Líneas de Evaluación a utilizar” (artículo 24).

Cada evaluación dará lugar a un Informe Final de Evaluación “que contendrá los resultados del proceso, sistematizará hallazgos obtenidos y una categoría de desempeño y propondrá las orientaciones y/o recomendaciones para mejorar el desempeño de las políticas, planes y programas” y que “serán un factor a considerar para el proceso de formulación del proyecto de Ley de Presupuestos” (artículo 23).

Tras ello la Agencia acompañará a los organismos responsables “en el diseño de un Plan de Mejora, con la

finalidad de que dichos organismos puedan recoger los hallazgos, orientaciones y recomendaciones formuladas” (artículo 29). Con base en este plan, “semestralmente cada organismo responsable deberá realizar y remitir a la Agencia un reporte de seguimiento” (artículo 30). Con este mecanismo, “el Consejo de la Agencia remitirá anualmente a la Dirección de Presupuestos un informe de cumplimiento de cada uno de los Planes de Mejora vigentes” (artículo 30). Como resumen de todo este proceso, en forma anual la Agencia generará un reporte “que contenga una síntesis de los informes”, que será transmitido “a la Comisión Especial de Presupuestos del Congreso Nacional, previo a la presentación del Proyecto de la Ley de Presupuestos” (artículo 23).

Figura 1: Ciclo de evaluaciones *ex post* de la Agencia



Fuente: elaboración propia en base a proyecto de ley.

Adicional a este flujo de evaluación, el proyecto contempla otras funciones relacionadas con productividad y regulación. Así, se establece que, ya sea por iniciativa de la Agencia o por encargo del Presidente de la República, se “podrá desarrollar procesos de evaluación de políticas, normas, planes, programas o prácticas dentro de la Administración del Estado, a fin de formular orientaciones y/o recomendaciones regulatorias o de gestión a los organismos con competencias en la materia” (artículo 27). Asimismo, se establece un Informe anual de productividad “en materias que se relacionen con el estímulo y desarrollo de la productividad del país” (artículo 28). En cuanto a impacto regulatorio, la Agencia definirá criterios para identificar aquellos proyectos de ley que “deberán realizar una Evaluación de Impacto Regulatorio Ex-Ante” por parte de los ministerios (artículo 26). Junto con ello, la Agencia generará las directrices, estándares y procedimientos que deberán ser considerados por los ministerios sectoriales.

En relación con los otros actores del sistema de M&E, la distribución de funciones que propone el proyecto de ley implica:

- Evaluación y recomendaciones de productividad: esta función, que en la actualidad realiza la CNEP, se traspasa a la Agencia, buscando fortalecer dicho rol al incorporar problemas públicos más generales.
- Evaluación *ex ante* y monitoreo: esta función se mantiene a cargo de la Dipres y el MDSF, mientras que la Agencia formularía directrices y lineamientos para su estandarización, así como recomendación de metodologías y buenas prácticas.
- Evaluación *ex post*: esta función que hoy lleva a cabo la Dipres se traspasa a la Agencia, generando un mecanismo de seguimiento (Planes de Mejora) y de información al Ejecutivo y Legislativo.
- Evaluación *ex ante* de impacto regulatorio: el rol de definición de estándares y lineamientos metodológicos que, en la actualidad, realiza el Ministerio de Economía y la Secretaría General de la Presidencia, se trasladaría a la Agencia, agregando además la promoción de buenas prácticas regulatorias.

En cuanto a los recursos con los que contará la Agencia, el informe financiero señala que el mayor gasto fiscal que represente la aplicación de la ley durante su primer año de vigencia corresponderá a reasignaciones presu-

puestarias. La mayor parte del financiamiento provenirá de la transferencia de los recursos asignados a la CNEP (\$1.224 millones) y aquellos asignados al personal a traspasar desde la Dipres (\$887 millones). Descontando dicho traspaso, se estima un gasto fiscal de \$871 millones el primer año y \$817 millones en régimen.

#### 4. Desafíos que abre el proyecto de ley

Considerando las características del sistema de evaluación actual, así como algunas de las tensiones presentes en la construcción de una nueva institucionalidad, a continuación, se abordan seis desafíos y sus respectivas recomendaciones a ser consideradas tanto en la discusión del actual proyecto de ley como en una eventual puesta en marcha de la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad.

##### a) Definición del ámbito de competencia demasiado amplia:

Perfilar adecuadamente el ámbito de acción de una Agencia, cuyo objetivo consiste en “velar, promover y evaluar la eficacia, eficiencia y coordinación de las políticas, normas, planes y programas de los órganos de la Administración del Estado, así como promover los instrumentos y las buenas prácticas regulatorias, con el fin de contribuir a aumentar el bien común y la generación de ganancias en productividad” (artículo 2), constituye un desafío importante. Si bien es razonable establecer que el detalle de dicha definición se llevará a cabo junto con la entrada en operación de la Agencia, a través de manuales y prácticas, se requiere que el proyecto de ley avance en definir en forma más certera cuál se espera que sea el ámbito específico en el que la institucionalidad deberá desenvolverse. Una definición temprana de ello resultará fundamental para un correcto posicionamiento de la Agencia dentro de un ecosistema en el que interactúan constantemente distintos actores.

La definición de un Plan Anual de Evaluación constituye un instrumento central contemplado en el proyecto de ley, toda vez que permite reducir la discrecionalidad en la elección sobre qué evaluar. No obstante, el foco en “políticas, normas, planes, programas o prácticas dentro de la Administración del Estado” resulta particularmente amplio dado que son conceptos ambiguos que no cuentan necesariamente con una operacionalización clara en

el actual sistema de M&E chileno. Como se mencionó en la Introducción, parte importante de un sistema de M&E se basa en tener claridad sobre lo que se evalúa y el Plan Anual avanza en anticipar las evaluaciones, pero se mantiene una ambigüedad sobre los límites de lo que el sistema considerará como objetivo de evaluación. ¿Qué se entenderá por “prácticas”? ¿Qué tipo de “políticas” o “planes” podrían ser objeto de evaluación? Estos conceptos resultan particularmente imprecisos, lo que puede derivar en criterios dispares sobre el grado de cumplimiento de su objetivo, o ampliar demasiado sus actividades, perdiendo el foco e incidencia que se espera. El proyecto de ley al menos debiera plantear que la Agencia genere un reglamento que permita tempranamente precisar la definición de su ámbito de acción. Avanzar en esta dirección entregará mayor claridad y validez sobre el *qué* se evaluará y *cómo* es la mejor forma de hacerlo.

Una mejor definición le posibilitará a la Agencia posicionarse con mayor propiedad tanto al interior del sistema de evaluación como en su imagen y prestigio externo. Particularmente significativa será la definición del tipo de regulación que podrá (o deberá) ser objeto del análisis de la Agencia. De mantenerse un alcance tan amplio e impreciso como se describe en el proyecto de ley, se corre el riesgo de que la Agencia tenga que lidiar con expectativas a las cuales difícilmente podrá hacer frente, erosionando con ello la validez transversal que se requiere para su funcionamiento e incidencia en mejorar la responsabilidad fiscal.

### Recomendaciones:

- Incorporar en el proyecto de ley ciertas definiciones que permitan enmarcar mejor las responsabilidades de la Agencia en cuanto a “políticas”, “regulaciones”, “programas” “planes” y “prácticas” de la administración del Estado que serán objeto de evaluación. Junto con ello, debiera plantearse un plazo para que la Agencia dicte los reglamentos que desarrollen una mayor conceptualización de estas dimensiones que constituirán el objeto de su quehacer.
- Identificar con claridad funciones de la Agencia, según tipo de relación que deberá establecerse, como potestad exclusiva, responsabilidad compartida, asesoramiento, etc.

### b) Capacidad de coordinación insuficiente:

Considerando que uno de los diagnósticos que sustenta la creación de esta Agencia dice relación con la necesidad de hacerse “cargo de los desafíos que la atomización de funciones en materia de evaluación *ex ante* y *ex post* de las políticas públicas genera en nuestro país”, llama la atención que el proyecto de ley no defina con claridad el tipo de coordinación que sustentará la nueva institucionalidad. En particular, se percibe como ambigua la relación establecida con la Dipres, institución que en la actualidad tiene una posición central dentro del sistema de M&E, reconocida por los distintos actores. Si no se logra generar un diseño que entregue plena claridad de funciones y relaciones institucionales, difícilmente se superará la atomización de funciones a partir de la creación de una nueva institución. Con esto, además, se corre el riesgo de erosionar los avances alcanzados en el sistema sobre el uso de las evaluaciones para las decisiones presupuestarias, al alejar actividades del ciclo presupuestario.

Ante un desafío complejo como es la evaluación del quehacer público de un país, no es trivial definir de qué forma una nueva institución mejorará el problema de la coordinación entre actores diversos. La literatura reciente ha destacado la relevancia de pensar no solo en el diseño, sino en entregar una capacidad organizacional suficiente a las agencias responsables de enfrentar problemas complejos (ver ejemplo en Chudnovsky, Fernández y Damerau, 2024). Se requiere dotar explícitamente a la nueva institucionalidad con potestad para solicitar información y que el traspaso insuficiente de esta tenga consecuencias (se volverá más adelante sobre ello). En la misma dirección, es preciso definir en qué ámbitos las conclusiones de la Agencia resultan vinculantes o exigen algún tipo de respuesta formal de los distintos actores. Debe recordarse que dentro de los objetivos de la Agencia se encuentra el promover la coordinación de las políticas, normas, planes y programas de los órganos de la Administración del Estado (artículo 2). En el ámbito de la evaluación, también será función de la Agencia resguardar la coordinación entre distintos actores (artículo 3). No obstante, el proyecto no menciona la coordinación entre qué actores. Sin atribuciones específicas, la Agencia se puede limitar a diagnosticar, reduciendo con ello el valor de la institucionalidad.



Parte de esta capacidad organizacional se espera que sea incorporada a la Agencia a través del traspaso de dotaciones de profesionales desde la Dipres y la CNEP. Sin embargo, este deberá ir de la mano de una integración institucional que les permita al menos mantener las buenas prácticas y vínculos con los otros actores del sistema de M&E que han sido destacados en el caso chileno. Además de la mantención de equipos profesionales, debiera llevarse a cabo un análisis completo que permita que la Agencia mantenga como piso lo que actualmente se lleva a cabo en la Dipres y la CNEP, al tiempo que se extienden las nuevas funciones como la evaluación *ex ante* de impacto regulatorio.

Chudnovsky, Filippo y Mosqueira (2022) plantean la capacidad de coordinación como una de las dimensiones principales de la gestión pública para enfrentar desafíos complejos. Esta coordinación refiere a las instancias formales e informales. El proyecto de ley menciona en sus artículos algunas de las interacciones que se deberán considerar. No obstante, no queda clara la forma en que esta coordinación se llevará a cabo, considerando relaciones de obligatoriedad o dependencia que se establezcan entre los actores del sistema. Dado que la evaluación y la regulación de políticas ya existen en Chile y que la Agencia debe lograr liderar, coordinar, fortalecer y mejorar lo existente, la nueva institución tiene que alcanzar legitimidad en relación con su autonomía legal (Bach, Niklasson y Painter, 2012) y con su quehacer (Politt et al, 2004), consolidando una reputación que le dé sustento.

La relación entre la evaluación y el monitoreo constituye un aspecto clave y que el proyecto de ley no aborda explícitamente. El monitoreo que actualmente se realiza entre la Dipres y la Subsecretaría de Evaluación Social (SES) ha sido descrito como un hito en la gestión programática gubernamental, teniendo un impacto sustantivo en la asignación presupuestaria (Dipres y SES, 2024a). Si bien este tipo de monitoreo de programas no será traspasado dentro de las funciones de la nueva Agencia, queda la duda sobre la forma en que se coordinará con el acompañamiento y seguimiento que se desarrollará junto a los programas evaluados *ex post*. En el proyecto se indica que la Agencia “deberá convocar a representantes de la Dirección de Presupuestos a participar del proceso de elaboración del Plan de Mejora” y que luego “informará de dicho plan a la

Dirección de Presupuestos y/o al Ministerio de Desarrollo Social y Familia, para ser considerados en los procedimientos técnicos de evaluación de diseño y de los procesos de seguimiento de la gestión e implementación de programas sociales y no sociales” (artículo 29). Pero, por ejemplo, no se plantea con claridad el mecanismo a través del cual los actores que efectúen el proceso de monitoreo van a incorporar esta información: ¿cómo la Dipres sumará este nuevo insumo en el proceso de formulación del proyecto de Ley de Presupuestos, si es que el informe de seguimiento de la Agencia llega desfasado o contiene una apreciación diferente del seguimiento que realiza la propia Dipres?

#### **Recomendaciones:**

- Establecer un diseño de las instancias de coordinación, con roles definidos con claridad y un diagnóstico previo de la capacidad administrativa y organizacional de cada institución pública involucrada, para atender esos requerimientos.
- Incorporar en el proyecto de ley que la Agencia establezca los plazos en los cuales los organismos que reciban observaciones al seguimiento de los Planes de Mejora deban responder. En el proyecto, se indica en el artículo 30: “El Consejo podrá realizar observaciones y solicitar aclaraciones, rectificaciones, enmiendas o información complementaria al organismo responsable, quien deberá responder en el más breve plazo para que la Agencia dé cumplimiento a las obligaciones”. La Agencia deberá establecer los plazos -considerando aspectos como la discusión del Proyecto de Ley del Presupuesto- así como consecuencias derivadas de la falta de respuesta o que contengan información incompleta o insatisfactoria.
- Incorporar el proceso institucional a partir del cual se integrarán los Planes de Mejora con el monitoreo que se realiza en la Dipres y la SES. El artículo 30 debiera extenderse sobre este necesario punto, identificando responsabilidades y jerarquías dentro del proceso.
- Incluir instancias formales de coordinación entre el Consejo de la Agencia y organismos como la Dipres y el MDSF, definiendo responsabilidades con claridad.
- Incluir dentro del traspaso de funcionarios la documentación de procedimientos y protocolos

que permitan a la Agencia conocer e implementar buenas prácticas en conjunto con los otros actores del sistema de evaluación. Esto ayudará a mantener la continuidad y la calidad del monitoreo y la evaluación de políticas públicas, su integración con los hitos claves del ciclo presupuestario, así como un desempeño armonioso de la Agencia a partir del desarrollo de una cultura de trabajo propia.

### c) Carencia de herramientas de incidencia

Lo anterior debe llevarse a cabo equilibrando la tensión ya mencionada entre incidencia e independencia. Un aspecto para destacar de la propuesta de nueva institucionalidad dice relación con un posible cambio en el paradigma de evaluación que en Chile se ha caracterizado por una preeminencia de la gestión presupuestaria por sobre la gestión estratégica dentro del sector público (Bellolio et al., 2012). En el proyecto se menciona que tras el proceso de evaluación la Agencia “deberá convocar a representantes de la Dirección de Presupuestos a participar del proceso de elaboración del Plan de Mejora a fin de levantar las consideraciones fiscales y presupuestarias que sean relevantes” (artículo 29). Esto no debiera llevar a limitar la dimensión estratégica en la formulación de planes de mejora, permitiendo que la Agencia formule sugerencias que apunten a cambios sustantivos, con un enfoque con el que hoy la Dipres no cuenta.

Como se mencionó en la Introducción, buscar una mayor incidencia del proceso de evaluación debe equilibrarse con otro tipo de consideraciones políticas. No obstante, el cuerpo legal que constituya la nueva Agencia deberá asegurar que los resultados de las evaluaciones resulten pertinentes y oportunos, de modo tal de que alimenten en forma sustantiva la discusión sobre políticas públicas y marco regulatorio. En dicha línea, resulta pertinente ajustar la evaluación de impacto regulatorio *ex ante* que se incluye en el artículo 26 como una de las funciones de la Agencia. Se considera valioso el esfuerzo por incorporar un proceso de evaluación de aquellos proyectos de ley de iniciativa del Presidente de la República y decretos supremos. Sin embargo, pareciera necesario asegurar que dicha evaluación se incorpore formalmente en etapas sustantivas de la discusión legislativa. En el artículo actual, solo se señala que la evaluación se hará “antes de la en-

trada en vigencia (de la legislación)” (artículo 26), lo cual resulta insuficiente como garantía de que será un insumo a considerar por los distintos actores involucrados en el análisis de los proyectos en cuestión. Normar este mecanismo permitirá que la práctica legislativa incorpore y valore este tipo de insumo, ayudando con ello a que se consolide luego como una buena práctica dentro del proceso.

### Recomendaciones:

- Los resultados de las evaluaciones deben ser integrados sistemática y oportunamente dentro del análisis del presupuesto anual y de los procesos de redefinición estratégicas de los programas evaluados. Al respecto, se debiera indicar procedimientos formales mediante los que el gobierno deba responder sobre cómo se incorporaron las recomendaciones derivadas de los procesos de evaluación.
- En los artículos 22 y 23 se menciona la función de la Agencia de aplicar categorías de desempeño a los programas evaluados. Siendo esta una función clave del proceso de evaluación, el proyecto debiera describir cuáles son las consecuencias derivadas de esta categorización. En el proyecto solo se describe el proceso de construcción de Planes de Mejora y seguimientos semestrales de estos como única consecuencia derivada de las evaluaciones, con independencia de la categoría obtenida.
- Generar Planes de Mejora y hacer un seguimiento periódico de estos puede implicar un esfuerzo significativo y no necesariamente lograr los resultados esperados. La Agencia debiera tener por ley la potestad de exigir la revisión de la oferta programática basada en las evaluaciones.
- En el artículo 28 se señala el deber de la Agencia de publicar un Informe anual de productividad. No se observa un avance con respecto a lo que actualmente desarrolla la CNEP. El proyecto debiera explicitar las respuestas formales que la Agencia podría exigir a partir de este informe.

### d) Recursos y datos insuficientes:

Considerando la amplitud de objetivos de la Agencia (punto a) y la necesidad de contar con una capacidad organizacional sólida (punto b), los recursos con los que se pretende dotar a la institucionalidad resultan insuficientes.

De acuerdo con la presentación del proyecto por parte de Hacienda, si en la actualidad anualmente se logra generar una evaluación de resultados (*ex post*) de entre un 6% y 8%, “con la creación de la Agencia se busca aumentar la cobertura, permitiendo en un período de Gobierno evaluar la totalidad de la oferta programática (700 programas sociales y no sociales), además de sumar la evaluación de políticas y el impacto regulatorio” (Ministerio de Hacienda, 2024). Este tipo de metas (que más que triplican la capacidad actual de evaluaciones *ex post*, a la vez que incluye nuevos análisis), con un presupuesto acotado como el que se plantea, ciertamente resulta riesgoso para el funcionamiento de una institución cuyo prestigio resulta un aspecto fundamental para lograr que su trabajo tenga el impacto esperado. Además, tal como se mencionó en el punto anterior, el foco no debiera estar necesariamente en ampliar la cantidad de evaluaciones, sino en asegurar que estas tengan el efecto esperado de mejorar el quehacer del sector público.

La capacidad organizacional también refiere a la disponibilidad de información precisa y oportuna (Chudnovsky y Fernández, 2024), lo cual adquiere aún mayor relevancia para cumplir con el rol de evaluación. Si bien el proyecto de ley contempla que “la Agencia podrá requerir, de manera fundada, la información y los antecedentes necesarios para el cumplimiento de sus funciones” (artículo 4), pareciera oportuno fortalecer -idealmente en la ley- el acceso, y la factibilidad de vinculación y uso de datos administrativos para procesos de evaluación. En particular, preocupa la siguiente afirmación que abre la posibilidad de limitar el acceso de información: “Cuando la información pudiera incluir datos personales, estos deberán ser anonimizados, siempre que ello sea posible y sin entorpecer las funciones de la Agencia” (artículo 4). Por lo general, las evaluaciones requieren de información no anonimizada, por lo que, dejar este punto del articulado a libre interpretación, podría derivar en una dificultad para obtener en forma expedita la información necesaria.

Actualmente el Estado se encuentra realizando esfuerzos por mejorar la capacidad de integración de información, incluyendo el propio sistema de M&E

que, durante 2023, llevó a cabo un piloto solicitando datos administrativos de los beneficiarios de más de 200 programas sociales, logrando obtener registros del 77,8% de los programas solicitados (Dipres y SES, 2024b). Asegurar el acceso a datos y la vinculación entre distintas fuentes permitirá generar mejores evaluaciones y a un costo menor, logrando llevar a cabo análisis sustantivos con una mirada más amplia, tal como es la ambición del proyecto de ley<sup>4</sup>. Junto con asegurar el acceso, deberá trabajarse en incrementar las capacidades estatales para generar, recolectar y vincular este tipo de información. Ese es un esfuerzo para lo cual se requerirán recursos adicionales, pero que permitirá generar más y mejores evaluaciones a un menor costo en el futuro. La creación de esta Agencia puede ser la instancia propicia para acelerar los esfuerzos que se han estado haciendo en esta dirección. Los resultados de este afán por dotar al sistema de evaluación de más y mejores datos debieran ser aprovechados no solo por la Agencia. En particular, se estima importante que el proyecto de ley busque que la Agencia haga disponible no solo los informes de las evaluaciones, sino los datos sobre los cuales se sustentan, haciendo partícipe del proceso a investigadores que pueden enriquecer y ayudar a validar los resultados. Lo anterior, con el resguardo necesario para anonimizar datos, pero, al mismo tiempo, permitiendo la unión de bases que potencien el proceso de evaluación. De la misma forma, autorizar la posibilidad de publicaciones con fines académicos podría mejorar no solo la discusión y disponibilidad de evidencia, sino también atraer consultores especializados.

Dicho lo anterior, el trabajo de datos constituye una labor que se ha vuelto altamente especializada, y podría diseñarse una unidad dentro de la Agencia encargada de su manejo eficiente y seguro. Esto no se requiere que quede especificado en la ley, pero se menciona para que el diseño tenga en consideración que la dotación requerida para las tareas de la nueva institucionalidad probablemente no se cubrirá con el exclusivo traspaso de la planta que actualmente se desempeña en estas labores en la Dipres y la CNEP.

4. Un ejemplo de esto puede observarse en el Registro de Información Social (RIS), administrado por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, y el uso que se está haciendo de este a través de solicitudes de investigación por parte de grupos de académicos de universidades nacionales.

### Recomendaciones:

- Revisión de suficiencia del presupuesto destinado a esta Agencia, en términos de recursos humanos (cantidad y calificación de estos) y de disponibilidad para evaluaciones (considerando la complejidad que implica la revisión *ex post* y regulatoria *ex ante*). Lo anterior debe realizarse de la mano con una estimación de la cobertura evaluativa que se espera alcanzar con el trabajo de la Agencia. Si no se fortalecen los recursos, se corre el riesgo de financiar el funcionamiento de una nueva institución que no tenga la capacidad de incidir en la mejora de las políticas públicas, el marco regulatorio y la productividad.
- Eliminar la referencia en el artículo 4 sobre el carácter anonimizado en el traspaso de datos, en tanto abre una posibilidad de interpretación que podría limitar seriamente la labor central de la Agencia.

### e) Ciudadanía ausente

Si bien el proyecto de ley menciona a la ciudadanía dentro de los fundamentos y antecedentes que motivan la creación de la Agencia, en el articulado no se incorpora de ninguna forma. Si el objetivo es aumentar el nivel de confianza de la ciudadanía, la Agencia debe contar con una orientación que le permita vincularse en forma estrecha con ella. Como señalan Olavarría y Peroni (2022), el sistema chileno incorpora de forma muy excepcional a la sociedad civil dentro de sus procesos de evaluación y monitoreo del desempeño público. El carácter técnico y especializado de las evaluaciones no debiera traducirse en un espacio clausurado. De hecho, muchas de las políticas sociales son implementadas por organizaciones de la sociedad civil y una parte sustantiva de las regulaciones son empujadas por la ciudadanía.

En primer lugar, es importante incluir la posibilidad de que la ciudadanía influya en la conformación del Plan Anual de Evaluación de Resultados. El proyecto incorpora consultas previas de la Agencia a distintos ministerios y a la Comisión Mixta de Presupuestos del Congreso Nacional para la identificación de qué líneas programáticas, desafíos de política pública y problemas públicos son más urgentes de atender a través de la evaluación *ex post*. Esta etapa constituye una oportunidad para que la Agencia incorpore distintos puntos de

vista a través de mecanismos en que la sociedad civil pueda manifestar sus preferencias. El actual proyecto carece de formas de consulta ciudadana y limita su rol a la posibilidad de que el Consejo de la Agencia solicite en calidad de invitados a sus sesiones con derecho a voz “a representantes del sector privado y de la sociedad civil, si así lo estimare conveniente” (artículo 12). No se proponen consultas amplias con pretensiones de representatividad o de tipo plebiscitarias. En cambio, como parte integrante del funcionamiento de la Agencia, se plantea incluir un mecanismo formal y transparente mediante el que distintos actores que pudieran verse afectados por alguna normativa o estén interesados en la evaluación de determinado programa puedan manifestarlo. No parecieran existir razones de peso para cerrar las puertas del proceso de planificación de evaluaciones.

En segundo lugar, debe acentuarse el rol comunicacional de una Agencia como la que plantea el proyecto de ley, con el fin de amplificar el impacto de las recomendaciones y análisis, incluyendo actores locales, sociedad civil y academia. Tal como lo esboza el diagnóstico en el que se basa el proyecto de ley, el proceso de evaluación no tiene exclusivamente un fin técnico, sino también constituye un pilar clave para la generación de confianza desde la ciudadanía hacia las instituciones políticas.

En efecto, la confianza política se funda en un componente evaluativo por parte de los ciudadanos, que incluye como dimensión central la percepción de efectividad de las instituciones (Segovia et al., 2008). Para orientar dicha evaluación, resulta importante la experiencia cotidiana de interacción con las instituciones públicas, pero también información creíble que pueda transmitirse a partir de un proceso de evaluación como el que se propone. Sin embargo, el proyecto de ley plantea tímidamente instrucciones en dicha dirección, acotándose el deber de la Agencia de publicar los resultados de las evaluaciones en un sitio web (artículo 5). Junto con ello, debiera ser una función crítica de la Agencia comunicar a lo largo del territorio los resultados del proceso, incluyendo instancias en las que participen los equipos que ejecutan y toman las decisiones en el día a día de las políticas públicas. Este rol no debiera ser secundario ya que permitiría mejorar las discusiones sobre el quehacer del sector público.



## Recomendaciones:

- Incorporar como parte de las responsabilidades de la Agencia mecanismos de consulta formales y transparentes para la priorización de políticas y regulaciones a incluir en el Plan Anual de Evaluación de Resultados. En lo general, este aspecto debiera quedar definido en el artículo 3, donde se detallan las funciones de la Agencia. Y en lo particular, debiera incorporarse mecanismos de consulta en el artículo 24 donde se especifica la forma en que se elaborará el Plan Anual de Evaluación de Resultados.
- Los mecanismos de consulta debieran considerar tanto a la sociedad civil como a los propios servicios del Estado, en la identificación de políticas, planes y programas sociales y no sociales a evaluar.
- Incorporar en la ley la función de comunicación y difusión de resultados, más allá de la mera publicación de informes. En particular, es importante que los artículos que hacen referencia a informes de evaluación *ex post* (artículo 23), buenas prácticas regulatorias (artículo 25), evaluaciones de impacto regulatorio *ex ante* (artículo 26), informes de recomendaciones sobre problemas públicos y productividad (artículo 27) e informe anual de productividad (artículo 28), incorporen explícitamente el rol de difundir activamente los resultados a distintos públicos.

### f) Calificación y rol del Consejo debilitado:

El proyecto de ley define en forma detallada una serie de funciones y atribuciones tanto del Consejo (artículo 8) como de su presidente (artículo 10). Sobre el Consejo, estas funciones se centran en la aprobación de los estándares, metodologías, planes e informes, las cuales no podrán ser delegadas en funcionarios de la Agencia. Según las indicaciones presentadas por el Ejecutivo, todas las funciones detalladas para el Consejo de la Agencia se llevarán a cabo “previa propuesta del director o directora Ejecutiva salvo que se señale otro procedimiento”. Si bien las funciones descritas parecen pertinentes, el Consejo pareciera tener escasa responsabilidad estratégica. Por su parte, el Presidente del Consejo tiene una serie de funciones de dirección del Consejo, así como responsabilidad de representación de la Agencia. Nuevamente, las funciones muestran

ser adecuadas, pero falta un énfasis en asumir roles estratégicos que sean mandatados por ley, tanto al Consejo como a su Presidente.

Por otra parte, dentro de las actividades de la Agencia en relación con la evaluación *ex post*, el proyecto menciona la generación de categorías de desempeño (artículos 22 y 23). La construcción e información de estas resultan fundamentales para el impacto de las evaluaciones. Debido al impacto que pudiera tener esta categorización, se estima necesario definir que será una de las funciones del Consejo, asumiendo la responsabilidad y generando una estrategia de comunicación amplia. Debiera incorporarse expresamente entre las funciones del Consejo el determinar las metodologías y criterios en función de los cuales se asignarán y actualizarán las categorías de desempeño que menciona el proyecto de ley. A su vez, la asignación a ellas debiera ser transparente, restringiendo los grados de arbitrariedad y robusteciendo la credibilidad de los procesos de evaluación llevados a cabo por esta nueva institucionalidad. Esto implica dar a conocer no solo los resultados del proceso, sino las dimensiones y criterios sobre los cuales se basa el Consejo para la asignación de la calificación final.

Al respecto, a partir de una indicación presentada por el Ejecutivo, el proyecto incorpora la figura de una Dirección Ejecutiva. Debido a la naturaleza de la nueva institución, el proyecto debiera ser explícito en que la Dirección Ejecutiva debe cumplir con la función de gestión de la Agencia, manteniendo en el Consejo aspectos estratégicos como el recién mencionado.

## Recomendaciones:

- El rol de la Agencia es transversal a toda la administración pública chilena. Por lo tanto, debe lograr coordinarse con todos (punto que se atendió más arriba), pero también debe tener autoridad para liderar aquello que le compete. Para eso, se requiere un Consejo que tenga funciones que se enfoquen en los nodos centrales del quehacer de la Agencia. Una parte central de esta definición será definir adecuadamente la relación entre el Consejo y la Dirección Ejecutiva, entregando a los primeros las funciones estratégicas, tales como la definición de calificaciones derivadas del proceso de evaluación.

- Incluir, dentro de las funciones del Consejo y su presidente, la vocería activa de los resultados de la labor de la Agencia expresada en sus diferentes informes y recomendaciones. Se insiste en que la ambición de las comunicaciones de la Agencia debe ir más allá de la mera transparencia y publicación de documentación. Para aumentar el impacto de los resultados de las evaluaciones, debe establecerse por ley la función de darlos a conocer a través de medios de comunicación, participación en seminarios, instancias de formación y divulgación dentro del sector público, entre otras. Por un lado, esto permitiría transmitir mejor el conocimiento generado entre quienes llevan a cabo la aplicación de programas y políticas públicas. Al mismo tiempo, este ejercicio comunicacional activo incentivaría a que las autoridades deban considerar y responder ante los resultados y recomendaciones generadas desde la Agencia.

#### 4. Conclusiones

El proyecto de ley que propone la creación de la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad responde a un anhelo transversal planteado desde distintos sectores políticos, instancias técnicas y asociaciones gremiales. Sin embargo, como se abordó durante este documento, su diseño institucional pareciera no entregar las herramientas necesarias para abordar las tensiones presentes en todo sistema de M&E y al mismo tiempo aprovechar los avances que al respecto presenta el modelo chileno. En efecto, la nueva institucionalidad debe insertarse en un sistema con múltiples actores, desarrollando soportes legales, mecanismos de coordinación y legitimación, así como dispositivos de control y evaluación del propio quehacer de la Agencia.

La actual discusión legislativa constituye una oportunidad para fortalecer el sistema de M&E. Efectivamente, el funcionamiento del Estado chileno requiere de una visión fundada en evidencia robusta, que permita racionalizar el gasto público y potenciar la discusión legislativa. En un momento en que el sistema político se muestra tensionado internamente y con escasa legitimidad ciudadana, la información que genere una Agencia como la propuesta puede resultar fundamental para subir el costo a gobiernos y legisladores de tomar malas decisiones. Pero, al mismo tiempo, debe tenerse presente que muchas de las falencias que han sido detectadas

por trabajos anteriores se mantendrán independiente de la existencia de una nueva institucionalidad.

Como se expuso durante este documento, para que la nueva Agencia genere el impacto esperado será fundamental corregir aspectos en su diseño, con el fin de contar con una institución con capacidad organizacional, acceso a datos y recursos suficientes, con un ámbito de acción preciso, con mecanismos de interacción con la sociedad civil y con atribuciones que le permitan constituirse como un actor validado por todo el sistema. Así, se podrá derivar en evaluaciones que se integren efectivamente en los procesos de análisis estratégicos, asignación presupuestaria y discusiones legislativas. No todos los detalles de su funcionamiento serán necesariamente subsanados en la ley; sin embargo, es necesario que se avance en precisar y fortalecer las capacidades estratégicas requeridas para el cumplimiento de los objetivos trazados. Con su actual diseño se corre el riesgo de que la Agencia no contribuya significativamente a mejorar el quehacer público y legislativo.

Finalmente, la necesaria tramitación de esta Agencia no debiera ser el punto final en la búsqueda de un sistema que fomente una mejora sustantiva en las políticas públicas, el marco regulatorio y la productividad. La generación de esta nueva institución debe entenderse como un medio para este objetivo y, como tal, debiera aprovecharse como una plataforma desde la cual plantear otra serie de medidas que permitan orientar un complejo sistema de M&E capaz de empujar las medidas necesarias para mejorar el quehacer público y su toma de decisiones. La nueva institucionalidad propuesta en el proyecto de ley parece ser un paso en la dirección correcta, aunque deben incorporarse modificaciones para que no se transforme en un paso en falso. En la medida en que la discusión legislativa incluya las mejoras necesarias, será posible contar con una institución creíble y con capacidad de incidencia, a partir de la cual se activen otras medidas necesarias para fortalecer el resto del sistema de monitoreo y evaluación.

## 5. Referencias

- Bach, T., Niklasson, B. y Painter, M.** (2012). The role of agencies in policy-making. *Policy and Society*, 31(3), pp. 183-193.
- Beazley, I. y Ruiz Rivadeneira, A.** (2021). Chile: Review of Dipres' programme evaluation system. *OECD Journal on Budgeting*, vol. 21/1. <https://doi.org/10.1787/a0f4eba0-en>
- Bellolio, Á., De Los Ríos, B., Irrarrázaval, I., Larrain, L., Marshall, J. y Morales, J.** (2012). *Agencia de Evaluación Pública*. Santiago.
- Consortio para la Reforma del Estado** (2009). *Un mejor Estado para Chile*. Santiago, Chile.
- Chudnovsky, M., Filippo, A. y Mosqueira, E.** (2022). Herramienta analítica para medir capacidad organizacional y de gestión para el cambio climático. BID.
- Chudnovsky, M. y Fernandez, J.C.** (2024). The study of climate change: the need to "bring the state back in". *npj Climate Action*, 3(1), 39.
- Chudnovsky, M., Fernández, J. y Damerau, T.** (2024). The importance of state capacities to lead and implement coordination designs to address climate change.
- Dirección de Presupuestos (Dipres) y Subsecretaría de Evaluación Social (SES)** (2024a). *Informe de Resultados Monitoreo Cierre 2023*. Subdepartamento de Planificación, Diseño y Monitoreo y Departamento de Monitoreo. Santiago, Chile.
- Dirección de Presupuestos (Dipres) y Subsecretaría de Evaluación Social (SES)** (2024b). *Presentación Resultados Monitoreo Oferta Programática 2023*. Santiago, Chile.
- Feinstein, O.** (2012). La institucionalización de la evaluación de políticas públicas en América Latina. *Presupuesto y gasto público*, 68(2012), pp. 41-52.
- García, R. y García, M.** (2010). *La gestión para resultados en el desarrollo: Avances y desafíos en América Latina y el Caribe*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- González, P.** (2020). *Propuesta para mejorar la evaluación de políticas públicas en Chile. Reflexiones de Valor Público*. Centro de Sistemas Públicos.
- Irrarrázaval, I. y De los Ríos, B.** (2014). Monitoreo y evaluación de políticas públicas. Contribuciones de la experiencia internacional para la institucionalidad chilena. Notas Públicas, Centro de Políticas Públicas UC.
- Irrarrázaval, I., Larrañaga, O., Rodríguez, J., Silva, E. y Valdés, R.** (2020). Propuestas para una mejor calidad del gasto y las políticas públicas en Chile. *Temas de la Agenda Pública*, 15(120), pp. 1-26. Centro de Políticas Públicas UC.
- Irrarrázaval, I. y Pérez, F.** (2017). Monitoreo y evaluación de políticas públicas en Chile: de la burocracia a la ciudadanía. En: *XXII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública*.
- Leeuw, F.L. y Furubo, J.E.** (2008). Evaluation systems: What are they and why study them? *Evaluation*, 14(2), pp. 157-169.
- Magro, E. y Wilson, J.R.** (2013). Complex innovation policy systems: Towards an evaluation mix. *Research policy*, 42(9), pp. 1647-1656.
- Ministerio de Hacienda.** (2024). Presentación ante Comisión de Hacienda de la Cámara de Diputadas y Diputados: Proyecto de Ley (Boletín 16799-05) Crea la Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad. Mayo 2024. Consultado el 12 de agosto de 2024 en [https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=309812&prmTipo=DOCUMENTO\\_COMISION](https://www.camara.cl/verDoc.aspx?prmID=309812&prmTipo=DOCUMENTO_COMISION)
- Olavarria Manriquez, C. y Peroni Fiscarelli, A.** (2022). Evaluation in Chile. In *The institutionalisation of evaluation in the Americas* (pp. 171-199). Cham: Springer International Publishing.
- Pollitt, C., Talbot, C., Caulfield, J. y Smullen, A.** (2004). *Agencies: How governments do things through semi-autonomous organizations*. Springer.
- Segovia, C., Haye, A., González, R., Manzi, J. y Carvacho, H.** (2008). Confianza en instituciones políticas en Chile: un modelo de los componentes centrales de juicios de confianza. *Revista de Ciencia Política (Santiago)*, 28(2), pp. 39-60.

### CÓMO CITAR ESTA PUBLICACIÓN:

Crespo, C., Chudnovsky, M., Irrarrázaval, I., Morandé, F., Sánchez y J., Vial, B. (2024). Agencia para la Calidad de las Políticas Públicas y la Productividad. Grandes expectativas, diseño insuficiente. *Temas de la Agenda Pública*, 19 (177), 1-14. Centro de Políticas Públicas UC.







# Centro UC

## Políticas Públicas



**[www.politicaspUBLICAS.uc.cl](http://www.politicaspUBLICAS.uc.cl)**  
**[politicaspUBLICAS@uc.cl](mailto:politicaspUBLICAS@uc.cl)**



**SEDE CASA CENTRAL**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 340, piso 3, Santiago.  
Teléfono (56) 2 2354 6637.



**SEDE EDIFICIO PATIO ALAMEDA**

Av. Libertador Bernardo O'Higgins 440, piso 12, Santiago.  
Teléfono (56) 2 2354 5658.