

NOTAS PÚBLICAS



Monitoreo y evaluación de políticas públicas **Contribuciones de la experiencia internacional para la** **institucionalidad chilena**

Ignacio Irrázaval
Boris de los Ríos

Nº 2 | Octubre 2014

Notas Públicas es editado por el Centro de Políticas Públicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile y busca difundir los resultados de investigaciones realizadas en conjunto con académicos de la universidad en el marco de su trabajo en estudios o consultorías. La opinión de los autores es responsabilidad de los mismos y no representa necesariamente a la universidad. Disponible en: www.politicaspUBLICAS.uc.cl

Introducción¹

Esta nota pública busca entregar algunos antecedentes que resultan relevantes para el debate en torno a una nueva institucionalidad para el monitoreo y evaluación de políticas, programas y proyectos públicos. La iniciativa por crear una nueva institucionalidad plasmada en una agencia o dirección de evaluación pública lleva algunos años en el debate, fue parte de la agenda de la administración anterior y también forma parte del programa del actual gobierno. Se plantea la necesidad de crear un organismo encargado de desarrollar las evaluaciones de políticas y programas, establecer estándares metodológicos para las mismas, difundir la información de los resultados y realizar seguimiento a la puesta en marcha de las recomendaciones que surjan.

Con este fin se toman en consideración dos estudios realizados por el Centro de Políticas Públicas UC: 1) Experiencia Internacional y Lecciones para Chile: Apoyo al diseño e instalación de la Agencia de Evaluación de Programas e Inversiones Públicas (2012)², un estudio en profundidad sobre la experiencia internacional comparada relevante para Chile en materia de evaluación, y 2) Agencia de Evaluación Pública: Propuesta de Diseño Institucional (2012)³, que consiste en una propuesta de diseño de Agencia. Ambos estudios entregan un marco de referencia para la instalación de una nueva institucionalidad de Monitoreo y Evaluación en Chile.

En el primer capítulo se contextualizará en torno al sistema de monitoreo y evaluación actual en Chile, describiendo su institucionalidad y los instrumentos existentes. Con ello se pretende detectar algunas debilidades que se deberían atender a la hora de pensar en una nueva institucionalidad. Posteriormente, se hará una revisión de algunas instituciones internacionales en el ámbito del monitoreo y la evaluación, con el fin de determinar sus rasgos comunes y las opciones que se pueden abrir para nuestro país. Finalmente, a través del diagnóstico observado, se presentarán ideas para una propuesta de diseño institucional para Chile las cuales consideran la creación de una Agencia de Evaluación y el fortalecimiento de la función de evaluación en los organismos públicos a través de una Ley de Efectividad de la Acción Pública.

¹ Esta Nota Pública no hubiese sido posible sin el valioso aporte de la socióloga Sofía Brahm.

² Centro de Políticas Públicas, 2012. Experiencia Internacional y Lecciones para Chile: Apoyo al diseño e instalación de la Agencia de Evaluación de Programas e Inversiones Públicas. Documento interno.

³ Álvaro Bellolio; Boris De los Ríos; Ignacio Irarrázaval; Luis Larrain; Jorge Marshall; Juan José Morales; Emilio Sierpe; y Valeska Véliz (2012). Agencia de Evaluación Pública: Propuesta de Diseño Institucional. Documento interno.

Contexto: el ciclo de las políticas públicas en Chile

En los últimos años, diversas transformaciones en la administración pública en Chile han ido buscando responder a las necesidades y demandas de la población por medio de una gestión que busca mejorar la calidad de las políticas públicas y, sobre todo, generar resultados tangibles para el desarrollo. En este contexto se han establecido sistemas nacionales de monitoreo y evaluación de programas y políticas, vinculados principalmente al ciclo presupuestario del país.

El ciclo vital de una política pública se refiere a aquel conjunto de actividades o procesos, no estricto en contenido, secuencia o tiempo, en el cual intervienen numerosos factores, previstos o no, provenientes de múltiples fuentes (Banco Mundial, 2010). El monitoreo y evaluación se enmarca en este ciclo y puede distinguirse según el momento en el que se inserta, donde pueden realizarse evaluaciones antes, durante o después de la implementación del programa, política pública o inversión (ver Figura 1). En el caso chileno, las evaluaciones que se desarrollan antes de la implementación son las evaluaciones ex ante de programas sociales y no sociales y las evaluaciones de inversiones públicas. Por su parte, las evaluaciones desarrolladas después del inicio de un programa o política pública pueden ser las evaluaciones ex post de programas nuevos, las evaluaciones de impacto y todas las actividades de monitoreo o medición del desempeño⁴, las que pueden estar focalizadas en un programa o en una institución.

⁴ Monitoreo y medición del desempeño son dos términos que serán utilizados indistintamente en el presente documento.

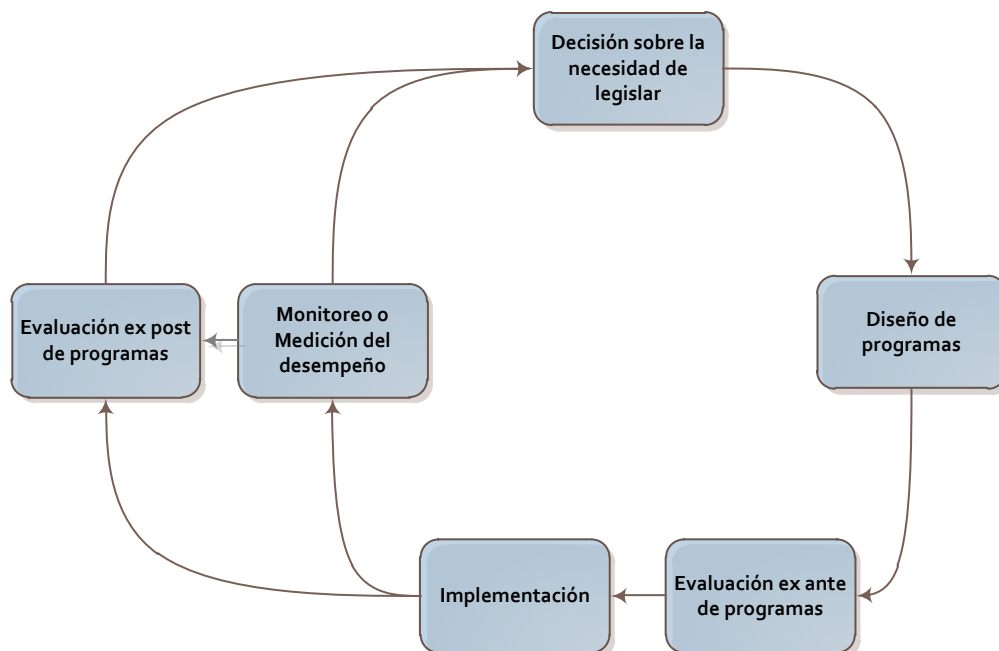
1. Evaluación y monitoreo ¿para qué?

Según Theodoulou y Kofinis (2004), el principal objetivo de la evaluación es obtener información sobre el desempeño de un programa o política pública, para apoyar la decisión de continuar, cambiar o terminar.

En el caso chileno, los instrumentos de Monitoreo y Evaluación han estado principalmente liderados desde la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y, como tal, el objetivo de estos se ha enmarcado principalmente en el ciclo presupuestario del Estado (Guzmán, Irarrázaval, & De los Ríos, 2014). Según Arenas y Berner (2010) el Sistema de Monitoreo y Evaluación correspondería a uno de Presupuesto Informado en Resultados, que consiste en vincular los fondos públicos con resultados que sean medibles, que en el caso chileno es la generación de información relevante para la toma de decisiones presupuestarias (OECD, 2007).

Una revisión desarrollada por la OECD (2012) sobre el presupuesto por resultados, distingue dos tipos de decisiones presupuestarias que es posible adoptar con el Sistema de Monitoreo y Evaluación. En primer lugar, posibilita vincular las prioridades del gobierno de turno con la focalización del presupuesto. En segundo lugar, propone la posibilidad de incrementar el espacio fiscal, mediante cuidadosos recortes en el gasto público. En este último caso, puede ser mediante la identificación de programas que no son

Figura 1. El ciclo de las políticas públicas



Fuente: elaboración propia en base a Banco Mundial, 2010.

efectivos, y que en condiciones donde, de no ser mejorados, estos recursos podrían ser liberados para otros programas, o mediante mejoras a nivel de insumos que busquen mejorar la eficiencia de los servicios públicos.

Sin embargo, el mismo documento de la OECD también establece que el sistema de monitoreo y evaluación, además de tener objetivos presupuestarios, también puede tener por objetivo mejorar las políticas públicas o la administración del Estado. Esto es, ayudando a las instituciones a cambiar la naturaleza de los servicios que entregan a la ciudadanía, para así tornarlos más efectivos en el logro del impacto esperado. También, dichas mejoras pueden ayudar a los organismos públicos a mejorar sus procesos internos y la administración

de estos mismos, mejorando con ello la eficiencia, esta vez a nivel de productos.

2. Institucionalidad del sistema de monitoreo y evaluación en Chile⁵

En esta sección se describe lineal y resumidamente cómo ha operado el sistema chileno de monitoreo y evaluación, para llegar a identificar ciertos aprendizajes que pueden ser útiles a la luz de la necesidad de diseñar una futura Dirección de Evaluación.

⁵ Los instrumentos que se revisarán a continuación son aquellos existentes hasta marzo del año 2014.

Una de las características más destacables de sistema de monitoreo y evaluación chileno ha sido la gradualidad de su desarrollo e implementación. Las nuevas metodologías, complejidades, cobertura y operaciones han dado nuevas lecciones y aportado con nuevas capacidades para cumplir con sus funciones. Así mismo, el desarrollo no ha sido lineal; aunque ha conservado su estructura, sus procesos se han priorizado de manera diferente a lo largo de cada periodo.

Los primeros pasos dados por el sistema de monitoreo y evaluación chileno se remontan a los años setenta, con la incorporación de la evaluación ex ante para inversiones públicas. Tras el regreso de la democracia en los años noventa, la DIPRES se transformó en el principal actor detrás del sistema, mediante la incorporación incremental de un conjunto de instrumentos de monitoreo focalizados en organismos públicos, y distintas líneas de evaluación ex ante y ex post focalizados en los programas del Estado. Tras el cambio de coalición en el año 2010, hubo una incorporación de nuevos actores que ha potenciado una visión más global del sistema. Entre ellos se encuentra el Ministerio de Desarrollo Social (MDS) que ha añadido una nueva institucionalidad para la evaluación ex ante de programas sociales y el Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) quien estableció nuevos componentes del sistema que aun están en etapa de consolidación; estos son la Unidad de Gestión de Cumplimiento Presidencial, que se ha centrado en el seguimiento de las prioridades del gobierno central y ha permitido una toma de decisiones más eficaces, y el Plan ChileGestiona, refuerzo para la función de supervisión de los ministerios respecto a los servicios públicos.

A lo largo de los años de su desarrollo, el sistema se ha ido sistematizando en forma

importante. Al respecto, el Banco Mundial (2005) ha destacado que el sistema de monitoreo y evaluación chileno es altamente centralizado, rutinario y disciplinado. Según el informe, la eficacia y capacidad de gestión existente se debe a la presencia de procedimientos regulados que garantizarían la objetividad y fundamentación de las evaluaciones.

Instrumentos de monitoreo y evaluación

En la Figura 2 se presentan las principales herramientas del sistema de monitoreo y evaluación chileno, cada una de las cuales cumple funciones específicas dentro del ciclo de las políticas públicas.

En la etapa de evaluación ex ante se cuenta con dos herramientas centrales: 1) la evaluación de programas sociales y no sociales⁶, la cual se basa en una matriz de marco lógico, teniendo en cuenta los objetivos del programa, el diagnóstico realizado y la tenencia de indicadores de desempeño. Deben pasar por este tipo de evaluación todos los programas nuevos, reformulados o que soliciten aumento de recursos. Tras la creación del MDS, esta función de evaluación queda distribuida, siendo este último ministerio el encargado de la evaluación ex ante de todos los programas sociales, y la DIPRES de los programas restantes; y 2) la evaluación ex ante de inversiones públicas, una evaluación técnica económica que analiza la rentabilidad de los proyectos de inversión pública que requieren de financiamiento.

⁶ Los programas son clasificados como sociales o no sociales de acuerdo a la Clasificación Funcional del Gasto la cual se centra en el propósito o función para el que se efectúan las transacciones (Estadísticas de Finanzas Públicas 2002-2011).

Figura 2. Instrumentos de monitoreo y evaluación

		Evaluación ex ante	Monitoreo	Evaluación ex post	
Ministerio de Hacienda	Dirección de Presupuestos (DIPRES)	Evaluación de programas no sociales	Programa de Mejoramiento de la Gestión	Evaluación de Programas Gubernamentales	
	Plan ChileGestiona		Indicadores de Desempeño (formulario H)	Evaluación Comprensiva del Gasto	
	Servicio Civil			Indicadores de gestión interna	Evaluación de Impacto de Programas
	Otros				Convenio de Desempeño Individual
			Convenio de Desempeño Colectivo		
Ministerio de Desarrollo Social	División de Planificación, Estudio e Inversión	Evaluación de inversiones			
	División de Política Social	Evaluación de Programas Sociales	Monitoreo a Programas Sociales		
Ministerio Secretaría General de la Presidencia	Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento		Seguimiento a las Prioridades Presidenciales		

Fuente: elaboración propia.

En la etapa de monitoreo conviven diversos instrumentos en el Estado. La naturaleza de estos instrumentos varía ampliamente, existen algunos que se concentran en el desempeño institucional, otros en el desempeño individual, otros en el seguimiento a prioridades estratégicas y otros en el seguimiento de programas del Estado. Los más relevantes son: 1) los indicadores de desempeño, los cuales entregan información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos, bienes o servicios generados por las instituciones; acompañan al presupuesto de la nación todos los años y son formalizados en un documento

denominado Formulario H; 2) también contamos con el Programa de Mejoramiento de la Gestión, mecanismo de incentivo institucional de remuneraciones que vincula el cumplimiento de objetivos de gestión a un bono de remuneraciones para todos los funcionarios de una institución; 3) los indicadores de Gestión Interna, impulsados por el plan ChileGestiona, el cual buscaba principalmente fortalecer el rol de supervigilancia de los subsecretarios sobre los servicios de cada subsecretaría; 4) los Convenidos de Desempeño Colectivo, instrumento de incentivo a las remuneraciones concedido a los funcionarios que se desempeñan en equipo,

unidades o áreas de trabajo, y que consiste en un conjunto de objetivos, indicadores y metas anuales que buscan mejorar el desempeño institucional; 5) los Convenios de Desempeño Individual, que fijan objetivos estratégicos de gestión que son usados por los superiores jerárquicos para evaluar el desempeño de sus respectivos directivos; y 6) la Unidad Presidencial de Gestión del Cumplimiento, cuyo objetivo principal durante la administración 2010 - 2014 fue dar seguimiento a la planificación estratégica del gobierno central, además de facilitar los mecanismos de coordinación para que dicha planificación se implemente.

Finalmente, en la etapa de evaluación ex post se cuenta con tres herramientas claves: 1) la Evaluación de programas gubernamentales la cual, a través de la metodología de marco lógico, mide algunos aspectos relacionados con la eficiencia de los programas, buscando apoyar el proceso de asignación de recursos y la gestión de los programas; 2) la Evaluación de programas nuevos, línea de evaluación centrada en los programas que se encuentran en una etapa de implementación temprana, buscando un fortalecimiento de su diseño y prepararlo para una futura evaluación de impacto; y 3) la Evaluación de Impacto, la cual, principalmente a través de metodologías cuasi experimentales, busca separar de los beneficios observados todos aquellos efectos sobre la población beneficiaria derivados de factores externos al programa y que de todas formas hubiesen ocurrido sin la ejecución de este.

Balance del caso chileno

A continuación, describiremos algunas de las características propias del sistema de monitoreo y evaluación chileno y los desafíos que estas nos entregan para la

modelación de una futura institucionalidad⁷.

En primer lugar, la incorporación de nuevos actores al sistema han aumentado la necesidad de mejorar los mecanismos de coordinación e integración existentes, no obstante los nuevos actores no han logrado consolidarse completamente: por ejemplo, iniciativas emergentes como la Unidad de Gestión de Cumplimiento Presidencial o el Plan ChileGestiona no cuentan con un marco legal que permita la proyección de la permanencia de estas organizaciones en futuras administraciones. Por lo mismo, se debe lograr que todos los actores que participan del sistema se coordinen efectivamente, evitando el exceso de instrumentos y las posibles duplicidades de funciones.

Otro punto importante que caracteriza el sistema chileno es la existencia de una gran diversidad de instrumentos y metodologías. Si bien esta diversidad genera mayor información, también se ha constatado que algunos de los instrumentos se traslapan y que, al ser excesivos en algunos casos, implican un gran gasto en habilidades técnicas, recursos y tiempos de implementación. Respecto al foco de las evaluaciones, se puede decir que si bien el sistema chileno evalúa programas y proyectos, este no evalúa políticas públicas en general. Por lo mismo, sucede muchas veces que aquellas políticas que son implementadas intersectorialmente son segmentadas a través de la evaluación. Falta una mirada sistémica a todas las evaluaciones que se realizan dentro del sector público.

⁷ Para profundizar en cada herramienta, ver Guzmán, M., Irarrázaval, I., & De los Ríos, B. (2014). *Monitoring and Evaluation: The Case of Chile (En prensa)*. Washington: World Bank.

La información generada a partir de las evaluaciones puede ser utilizada para mejorar la política pública o para mejorar la eficiencia asignativa. En el caso chileno ambos usos serían deficientes. Respecto a la utilización de la información para la asignación de recursos, en el año 2012 la OECD dio cuenta de que la información sobre el rendimiento no estaba teniendo suficiente impacto. De acuerdo al documento se mencionan cuatro factores que estarían impidiendo este uso (OECD, 2012): 1) la debilidad en la estructura del programa presupuestario chileno; 2) la falta de atención en el sistema de evaluación en la discusión sobre el presupuesto; 3) la falta de análisis de prioridades; y 4) la falta de gasto en los mecanismos de revisión (no existe un claro responsable de realizar recomendaciones sobre recortes presupuestarios).

Por otro lado, la utilización de la información por parte de ministerios y organismos para el mejoramiento de la política también es baja. Así lo señala el Banco Mundial en un estudio realizado el año 2005. La razón principal de esto es que hay un bajo nivel de participación y aceptación en las evaluaciones realizadas por el Ministerio de Hacienda. Esto puede deberse a la naturaleza centralizada del sistema, en donde las instituciones o agencias públicas perciben una ausencia de incentivos para llevar a cabo sus propias evaluaciones. Para que la información impacte en un mejoramiento de los programas, esta debe dirigirse a aquellos que son tomadores de decisiones, es decir, al político, no exclusivamente al técnico. Por una parte, la rigidez metodológica dificulta el proceso pues impide responder a las necesidades de evaluación de las diferentes instituciones y, por otra, las recomendaciones realizadas por el panel evaluador se concentran en aspectos de organización, gestión y de diseño, en

desmedro de los aspectos de resultado; esto genera que los compromisos derivados de las evaluaciones sean de carácter formalista y no se relacionen con una mejora en la gestión.

Si bien actualmente existe un proceso de establecimiento y seguimiento de compromisos que realiza la DIPRES después de las evaluaciones ex post, ello no asegura que las evaluaciones se utilicen efectivamente en lograr mejoras concretas de los programas y políticas públicas. Al respecto, no se puede lograr cambios en la efectividad y eficiencia de estos sin un cambio significativo en la gestión de los planes de mejora, incluyendo las instituciones que tienen la responsabilidad política y de ejecución de dichos planes. La gestión de las instituciones del sector público solo mejorará si se incorporan las personas que ejecutan los programas y políticas. Respecto a los aspectos operativos de las evaluaciones, puede mencionarse que la selección de programas a evaluar es un proceso en el cual participa el Congreso Nacional y un Comité Interministerial, sin embargo, no existe una lógica conocida de selección de qué programas específicos evaluar ni existen criterios de priorización determinados. El número de programas evaluados por ministerio no coincide ni con el gasto asociado a ellos, ni con su tamaño ni complejidad. Por otra parte, las evaluaciones son externalizadas a través de un panel evaluador externo mediante concurso público guiado exclusivamente por criterios técnicos. Ello entrega credibilidad a sus resultados, sin embargo no asegura una integración efectiva en el ciclo de políticas públicas. Respecto a la metodología, existe una misma metodología de evaluación que debe considerar un amplio espectro de programas que intervienen en diversas áreas y cuentan con presupuestos adjudicados altamente heterogéneos. Esta falta de fluidez trae

dificultades metodológicas. Así mismo, las evaluaciones se encuentran limitadas por la calidad de la información disponible. Finalmente, no existen plazos definidos para realizar las evaluaciones y existe una falta de continuidad en los resultados.

Principales debilidades del sistema chileno

A modo de resumen, hemos visto que la realidad chilena tiene algunas deficiencias en torno al monitoreo y evaluación de programas y políticas. A continuación veremos especialmente aquellas deficiencias que deben considerarse a la hora de diseñar una nueva institucionalidad encargada del monitoreo y evaluación de nuestro país: 1) en primer lugar, cabe mencionar la alta fragmentación institucional del Estado, lo que dificulta la instalación de mecanismos de gestión estratégica en torno a prioridades políticas, hace falta una mejor coordinación de los diversos actores que participan en el sistema; 2) por otra parte, la organización del servicio civil dificulta la incorporación de incentivos en la gestión de personas que estén alineados con los objetivos estratégicos del gobierno, la reforma en el nivel de la alta dirección pública ha sido insuficiente; 3) la centralización ha generado una distancia excesiva entre las decisiones de política por una parte, y los ciudadanos y los beneficiarios de los programas por la otra, lo que ha producido una muy baja participación y apropiación de los resultados y usos de la información por parte de los ejecutores de los programas y los tomadores de decisión; 4) el enfoque actual del proceso, al estar centrado en la evaluación de programas y proyectos, no en políticas públicas, carece de una mirada estratégica a largo plazo; 5) se requiere de un equilibrio entre lógicas conocidas de selección, evaluación y seguimiento y de

una flexibilidad suficiente para adaptarse a la naturaleza de los diversos programas.

Todos estos hechos han llevado a una preeminencia de la gestión presupuestaria por sobre la gestión estratégica dentro del sector público. Si bien las evaluaciones deben ser percibidas como una ayuda por todos los actores que toman decisiones en los programas, desde las definiciones políticas hasta la ejecución; hoy los mecanismos de rendición de cuentas, que son los que aseguran este alineamiento, operan con debilidad. La construcción exitosa de una institucionalidad que fortalezca la función de evaluación en el sector público depende de la interacción que esta institucionalidad establezca con los actores relevantes de su entorno.

Experiencia internacional

A continuación se revisarán algunos organismos internacionales que realizan labores de monitoreo y evaluación. El objetivo es ayudar a comprender el tipo de funciones que estos organismos tienen e identificar las mejoras que podrían introducirse en el contexto chileno. Los organismos que se presentarán son: 1) de México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL)⁸; 2) de España, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y Calidad de los Servicios (AEVAL)⁹; 3) de Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP)¹⁰; 4) de Australia, la Productivity Commission (PC)¹¹; 5) de Estados Unidos¹², la Office of

⁸ <http://www.coneval.gob.mx/Paginas/principal.aspx>

⁹ <http://www.aeval.es/es/index.html>

¹⁰ <https://www.dnp.gov.co/>

¹¹ <http://www.pc.gov.au>

Management and Budget (OMB)¹³ y 6) la Government Accountability Office (GAO)¹⁴; 7) de Reino Unido, la Strategy Unit (PMSU); y 8) la National Audit Office (NAO)¹⁵. Las principales fuentes de información utilizadas fueron: documentos publicados por la OECD¹⁶ y por el Banco Mundial¹⁷, las páginas web de las agencias, así como la legislación y normativa atinente para cada caso.

1. Revisión de organismos en la experiencia internacional¹⁸

Dos de los organismos revisados realizan un tipo de evaluación especializada, estos son CONEVAL, de México, agencia que es independiente del ejecutivo, y AEVAL, de España, la cual es altamente dependiente.

El Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social CONEVAL, es un organismo público descentralizado de la Administración Pública Federal que nace con la función específica de evaluar la política social. Si bien depende del ejecutivo, tiene cierto grado de autonomía ya que incluye un directorio de investigadores académicos y realiza una externalización de las evaluaciones. Su función consiste en realizar una articulación en torno a un plan de desarrollo a través del seguimiento de las políticas en los planes plurianuales. No se encontraron mayores antecedentes de su influencia en el proceso presupuestario, y su impacto en el proceso

de formulación presupuestaria a nivel de proyecto es limitado, pues solo influye en dos comisiones específicas. Su rol podría clasificarse como de asesoría experta.

Por su parte, la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y de la Calidad de los Servicios (AEVAL) de España¹⁹, nace con la función de promover y realizar evaluaciones y análisis de impacto de las políticas y programas públicos. Esta es una Agencia especializada en evaluación con un alto nivel de dependencia del ejecutivo²⁰, sin embargo, cuenta con presupuesto propio y autonomía. Su articulación también tiene una limitada vinculación con el proceso legislativo. Su rol consiste principalmente en la asesoría experta.

El Departamento Nacional de Planificación (DNP) de Colombia cumple una función de planificación con rol de evaluación. Este organismo tiene como principal rol la planificación y la coordinación de la política social del gobierno. El rol de evaluación es funcional a la planificación. Esta puede caracterizarse como una agencia especializada en planificación, altamente dependiente del Ejecutivo y articulada en torno a un plan de desarrollo. Respecto a su impacto, este es focalizado en el proceso de formulación presupuestaria a nivel consolidado del ejecutivo y tiene una limitada vinculación con el proceso legislativo en donde se limita a entregar informes.

La Productivity Commission (PC) de Australia²¹ es una agencia de gobierno

¹² Ver: (World Bank, 2011)

¹³ <http://www.whitehouse.gov/omb>

¹⁴ <http://www.gao.gov/>

¹⁵ <http://www.nao.org.uk/>

¹⁶ Principalmente OECD, 2003.

¹⁷ Principalmente World Bank, 2010; World Bank, 2006; y World Bank, 2006.

¹⁸ La revisión de la experiencia internacional se basa principalmente en consultas realizadas a principios del año 2012, por lo cual puede haber instituciones que hayan sufrido cambios posteriores.

¹⁹ Ver: Garde et al. 2005; Feinstein & Zapico-Goñi, 2010; y Recuenco, 2011.

²⁰ Depende del Ministerio de Hacienda y de las administraciones públicas

²¹ Ver Productivity Commission, Australian Government, 2014; Symonds, 2009; OECD, 2008; OECD, 2010; OECD, 2010; y World Bank, 2011.

independiente encargada de realizar investigaciones y entregar asesoría en materia económica, social y medioambiental con un foco particular en el logro de una economía más productiva. Sus características más destacables son, en primer lugar, su vinculación con el ejecutivo, pero con autonomía técnica y de gestión. A su vez, el PC tiene una escasa iniciativa evaluativa, la mayoría de sus evaluaciones son realizadas por iniciativa exclusiva del ejecutivo. Los resultados de dichas evaluaciones no son vinculantes aunque usualmente son considerados en los procesos de toma de decisiones.

La Office of Management and Budget (OMB) de Estados Unidos²² y la Strategy Unit en el caso del Reino Unido, llevan a cabo iniciativas de seguimiento en su capacidad de unidades de asesoría estratégica ubicadas en el Centro de Gobierno²³. El seguimiento desarrollado por ambas agencias tiene un escaso contrapeso objetivo. Por otra parte, la iniciativa evaluativa se encuentra dominada por el ejecutivo. Los instrumentos que utilizan son más sistemáticos y no tienen una metodología fija, lo que les concede flexibilidad y adaptabilidad según las características de cada instrumento. Los resultados tienen un alto impacto en la toma de decisiones, sin embargo, tienen una limitada publicidad. En el caso de Reino Unido, la PMSU fue descontinuada en el año 2010.

La Government Accountability Office (GAO) de Estados Unidos²⁴ y la National

Audit Office (NAO) del Reino Unido llevan a cabo iniciativas de evaluación ex post dentro de su calidad de organismos contralores. Este tipo de arreglo comparte ciertas características que son importantes de tener en consideración al momento de optar por un diseño de esta naturaleza. Por un lado tienen un alto grado de independencia evaluativa a través de nombramientos, financiamiento, etc. No obstante, su alcance evaluativo está limitado a los medios, pues no se permite emitir juicios sobre los méritos de los objetivos sino que solo se puede evaluar la efectividad y eficacia. La iniciativa evaluativa es balanceada, teniendo influencia sobre qué evaluar tanto el legislativo como, a veces, el ejecutivo. No se cuenta con una metodología única, más bien, las metodologías tienen una mirada sistémica, siendo flexibles y adaptables a cada evaluación. El organismo cuenta con amplias capacidades y poderes para realizar evaluaciones, puesto que cuentan con personal propio y especializado y con un acceso privilegiado a la información.

Tanto la PC de Australia como la OMB de Estados Unidos y la PMSU, del Reino Unido cumplen una función de asesoría estratégica. En el caso de la PC esta asesoría es independiente del ejecutivo y los otros dos casos cumplen un rol de asesoría dependiente.

2. Aspectos destacables de la experiencia internacional

En vista de la revisión de las agencias anteriores, a continuación se indica un conjunto de aspectos relevantes que pueden orientar la creación de una nueva institucionalidad para el monitoreo y evaluación de políticas públicas en Chile.

- a) **Diversidad en las funciones en cada agencia**

²² Ver OECD, 1999.

²³ Se considera como "Centro de Gobierno" a todas aquellas instituciones del gobierno central cuya responsabilidad es apoyar directamente al Presidente en la toma de decisiones, además de efectuar labores de coordinación interministerial (Ben-Gera, 2004).

²⁴ Ver GAO, 2003.

Cada uno de los organismos cumple con funciones específicas dentro del ciclo de las políticas públicas entre las que se destacan: auditoría financiera (NAO y GAO); gestión del proceso presupuestario (OMB); asesoría estratégica al centro de gobierno (PMSU y PC); rol normativo y coordinador de la evaluación social, y medición de la pobreza (CONEVAL); formulación, seguimiento y evaluación de la política social (DNP).

Las evaluaciones de programas, proyectos y las evaluaciones comprensivas del gasto aparecen como las más prevalentes, mientras que las evaluaciones ex post de marco regulatorio y proyectos de inversión pública aparecen como las menos prevalentes. Además, y ampliando el juicio al ámbito del monitoreo, cada instrumento puede tener distintos focos de acción, ya sea en programas o proyectos, en instituciones (evaluaciones comprensivas o instrumentos de desempeño), en políticas públicas, en el marco regulatorio, entre otros. Complementariamente, hay pocos casos que utilizan metodologías tipo o estandarizadas, y cuando ello ocurre en general las evaluaciones son desarrolladas por externos.

Por otra parte, no se observaron agencias dedicadas exclusivamente a la evaluación ex post. A raíz de ello surge la necesidad de explorar arreglos institucionales que no requieran un rol exclusivo en evaluación ex post, siendo importante considerar nuevas alternativas a la hora de optar por un diseño en particular para nuestro país.

b) Distintos grados de independencia y dependencia del ejecutivo

En los organismos estudiados hay características importantes que son definidas por el tipo de dependencia de estos mismos. Aquellas agencias que dependen del ejecutivo tienen una vinculación más fuerte con el gobierno de

turno, que si bien limita la credibilidad de sus juicios evaluativos, posibilita una mayor integración con el ciclo de políticas públicas. Agencias que no dependen del gobierno de turno, pudiesen tener mayor credibilidad en sus juicios, pero menor integración con el ciclo de políticas públicas. En todo caso, el análisis también nos muestra que existen distintos grados de dependencia del gobierno de turno.

c) Dos estructuras organizacionales internas: Consejos y Agencias

La experiencia internacional permitió distinguir dos tipos de estructuras organizacionales: tipo consejo y tipo agencia. Estructuras tipo consejo están integradas principalmente por académicos con trayectoria en temas de evaluación, lo que les entregaría una mayor credibilidad técnica, ahora bien, muchas veces dicha credibilidad provendría también de la dependencia formal del legislativo.

Por otro lado, en los organismos tipo agencia/departamento, existe un director general o jefe de servicio como autoridad superior. Los mecanismos de nombramiento de los directivos varían, teniéndose casos en que son nombrados por el gobernador general, por el presidente, sujeto o no a confirmación del Senado, por algún ministerio (como el MDS) o por la Corona.

Respecto a la capacidad interna de las agencias para realizar sus funciones, aquellas con mayor número de empleados se dedican principalmente a la tarea de auditoría financiera y las más pequeñas a evaluación.

d) Selección y desarrollo de evaluaciones

La selección de los programas a evaluar se determina mediante criterios de priorización que en algunos casos pueden venir del ejecutivo, en otros del legislativo y

también como un balance entre ambos. La mayoría de los casos estudiados no presenta frecuencias de evaluación predeterminadas.

Respecto a quién ejecuta las evaluaciones, existen casos donde las evaluaciones son internas, otros en que son externas y otros en que son mixtas (internas pero recurriendo a consultores externos).

e) Diversidad en el tipo y grado de impacto de las evaluaciones

Las experiencias analizadas muestran diferencias tanto en el tipo como en el grado de impacto en las decisiones del ejecutivo. Algunos concentran sus impactos en el proceso de formulación presupuestaria, ya sea a nivel de las agencias o al nivel consolidado del ejecutivo, mientras que otros lo concentran al momento de la discusión presupuestaria con el legislativo. Asimismo, están aquellos organismos que concentran sus impactos en el proceso de formulación o diseño de las políticas, mientras que otros se centran en la implementación de los programas o proyectos.

Las diversas formas en que impactan los instrumentos de monitoreo y evaluación ponen de manifiesto la importancia de considerar la relación entre los distintos arreglos institucionales y las diferencias cualitativas y cuantitativas de sus impactos. Ahora bien, no se puede dejar de lado el sistema político en el que se dan las evaluaciones.

Un hecho interesante a constatar en este ámbito fue que solo en tres casos existió acompañamiento post evaluación (GAO, NAO y CONEVAL). Esta compañía pudiese ser un aspecto relevante para mejorar la incidencia de las evaluaciones.

f) Medidas de desempeño: en términos monetarios, beneficios financieros o número de recomendaciones acogidas

Se observó que las medidas de desempeño que utilizan las distintas agencias para evaluarse pueden servir como referencia para una futura agencia chilena. Se observaron casos en que la meta de evaluación se realizaba en términos monetarios, en beneficios financieros o en el número de recomendaciones que fueron acogidas.

También pudo verse que algunos organismos adoptaron formas de estandarizar sus propios desempeños, los cuales pueden medirse en términos de valoración monetaria o financiera de los beneficios que produce su trabajo o de manera tradicional, mediante informes de gestión.

g) Gradualidad en la implementación

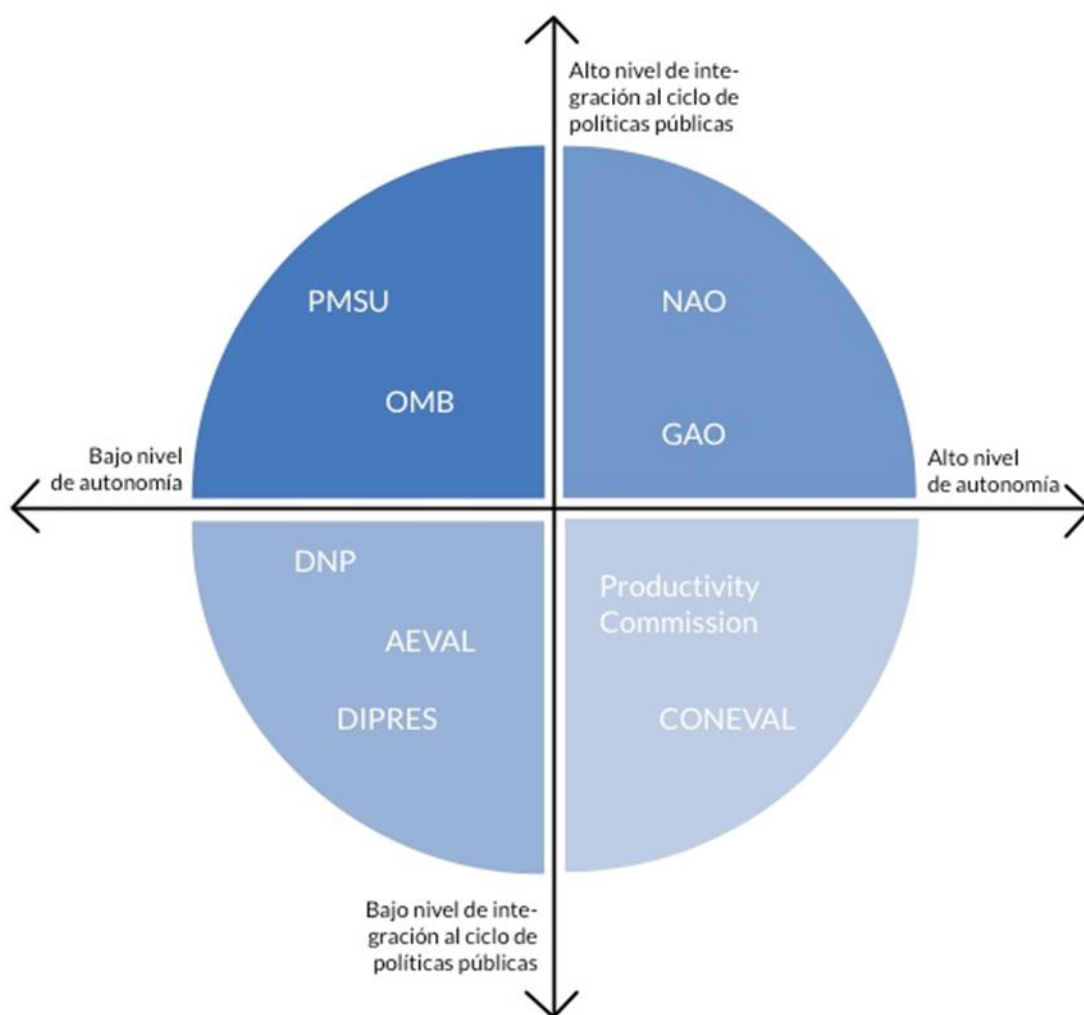
Adicionalmente pudo verse que la implementación de las agencias y la función de evaluación han tenido, dependiendo de los casos, diferentes niveles de gradualidad. Existen organismos de creación reciente, que se han enfocado especialmente a los temas de evaluación, y existen otros fundados hace más de dos décadas que nacieron con roles primarios distintos al de evaluación (como auditoría financiera, planeación, gestión presupuestaria, asesoría estratégica, etc.) y que incorporaron funciones de evaluación de manera posterior.

h) Variables críticas: autonomía e integración

Finalmente se puede constatar que existen dos variables críticas para el diseño institucional: la interacción entre la función de evaluación y el ciclo de las decisiones estratégicas en el gobierno, por un lado, y el grado de autonomía con que se realizan las

evaluaciones, por el otro. La combinación de estas dos variables genera cuatro opciones de diseño institucional (Figura 3). La primera opción está dada por una alta interacción con el ciclo de decisiones y con alta autonomía del ejecutivo. Esta opción es difícil de alcanzar y mantener ya que al estar la función de evaluación fuera del

Figura 3. Organismos de acuerdo al eje autonomía/integración



Fuente: elaboración propia.

ejecutivo hay un distanciamiento respecto a la toma de decisiones. La segunda opción se da por un bajo nivel de interacción con el ciclo pero alta autonomía, constituyendo un organismo completamente independiente. Para hacerse efectiva, requiere de altos niveles de confianza y credibilidad de la ciudadanía. El tercer escenario es de una

baja interacción con el ciclo general de decisiones y con poca autonomía. Esto se da en general en una etapa inicial y permite instalar la función de evaluación, sin embargo, se hace insuficiente para dicha función, como ocurre en el caso de Chile. Finalmente, la cuarta opción está dada por un alto grado de interacción con el ciclo de decisiones, pero una limitada autonomía.

Lineamientos para una propuesta de Agencia para Chile

A continuación se presentan algunos lineamientos de propuesta para un diseño institucional que se deriva del análisis del contexto nacional e internacional. Las dos variables críticas de diseño institucional estudiadas –autonomía e interacción con el ciclo de políticas públicas– dan fundamento a dos propuestas elaboradas para el sistema de evaluación chileno: la creación de una Agencia de Evaluación y el fortalecimiento de la función de evaluación en los organismos públicos a través de una Ley de Efectividad de la Acción Pública.

Esta propuesta es el resultado de un trabajo colectivo de personas que aportaron diversos puntos de vista y una variedad de experiencias en su relación con el sector público realizado en el año 2012.

1. Agencia de Evaluación

Como parte de un proceso de modernización del Estado, se propone la creación de una Agencia de Evaluación de los programas y políticas públicas en Chile. Esta iniciativa, con algunos matices, ha estado en la agenda de varios de los últimos gobiernos, sin embargo, ha sido postergada. Así, en el año 2006 el programa de gobierno de Michelle Bachelet planteaba la creación de una Agencia de Calidad de las Políticas Públicas, centrada en el logro de una mayor eficacia, cobertura, mejor gestión e identificación de prioridades de políticas. Luego, en el año 2009 Sebastián Piñera en su programa de gobierno propuso la creación de una Agencia Autónoma de Calidad de las Políticas Públicas, centrada en una mejor eficiencia y calidad de los programas. Actualmente, el programa de Michelle Bachelet para los años 2014-2018 contempla la creación de la Dirección Nacional de Evaluación.

“

La iniciativa de una Agencia de Evaluación de los programas y políticas públicas en Chile, con algunos matices, ha estado en la agenda de varios de los últimos gobiernos, sin embargo, ha sido postergada.

Funciones

Dentro de las funciones de la agencia propuesta se plantea: 1) generar y mejorar las metodologías y los estándares para asegurar evaluaciones de alta calidad y eficiencia en todo el sector público; 2) liderar el sistema de evaluaciones de los programas prioritarios y realizar otros

análisis específicos que aporten conocimiento relevante para la gestión estratégica de los programas y las políticas públicas, y apoyar el proceso de generación del plan de mejoramiento destinado a disminuir las brechas encontradas en el proceso de evaluación; 3) promover una cultura de evaluación y de medición en el sector público mediante la educación de los actores relevantes en el sistema y la disponibilidad de información; 4) sistematizar el conocimiento que proviene de las evaluaciones que realiza y de los estudios de otros organismos del Gobierno, de los análisis que se producen en el Congreso y de los estudios externos; y 5) recoger el conocimiento que existe en la organización ejecutora de los programas, el que se genera en el proceso de implementación y en las evaluaciones descentralizadas.

Roles y atribuciones

Como función de la Agencia se propone un énfasis en la evaluación ex post –de resultados– dado que existiría incompatibilidad entre el buen cumplimiento de dicha función y la participación en el resto del ciclo. No obstante, debe participar en las diferentes fases del ciclo de la gestión de los programas y las políticas públicas, aportando desde la perspectiva de la evaluación, para así fortalecer la función de evaluación en la gestión estratégica de los programas y las políticas públicas, especialmente de las prioridades del gobierno.

Evaluación

- Evaluación ex ante de programas sociales: se propone que la Agencia comparta responsabilidades con el MDS en la evaluación ex ante de los programas y políticas sociales,

operando como una unidad especializada de apoyo, aportando con metodología y validando su aplicación.

- Evaluación ex ante de programas no sociales: se propone que el rol de la DIPRES en las diferentes etapas se oriente a los aspectos relacionados con la eficiencia de asignación de recursos y que la Agencia pueda actuar como colaboradora en la evaluación ex ante de los nuevos programas y políticas no sociales.
- Evaluación ex post de programas sociales y no sociales: se propone que la Agencia realice todas las evaluaciones ex post de políticas y programas.
- Evaluación de proyectos de inversión: a su vez, se propone que cumpla una función de supervisión de las evaluaciones de los proyectos de inversión (ex ante y ex post).

Monitoreo

Es necesario mencionar que este diseño de la Agencia no resuelve los desafíos existentes en la fase de monitoreo, los que se reflejan en la ausencia de un reporte integrado o un tablero de control unificado de los resultados periódicos de la ejecución de los programas públicos. Esta función la puede coordinar una unidad especializada de los ministerios que hacen la coordinación estratégica del Gobierno y que no están directamente vinculados a la ejecución de los programas (como una unidad en la SEGPRES).

Aprendizaje y mejora

- En la fase de aprendizaje y mejora se propone que la Agencia tenga un

rol explícito de apoyo en este proceso de todos los programas y políticas que hayan sido evaluadas ex post.

- El monitoreo y la evaluación deben dar lugar a planes de mejora, con o sin la participación de la Agencia, pero con una responsabilidad por parte del ministerio encargado de la función que realiza el programa.

Otros roles

- Apoyo a los planes de mejora a través de las funciones de evaluación, educación y entrenamiento en gestión por resultados.
- Sistematizar el conocimiento que proviene de las evaluaciones que realiza y de los estudios de otros organismos del Gobierno, de los análisis que se producen en el Congreso y de los estudios externos.
- Recoger el conocimiento que existe en la organización ejecutora de los programas, el que se genera en el proceso de implementación y en las evaluaciones descentralizadas.
- Utilizar la información que existe en las evaluaciones externas y promover el desarrollo. Asegurar la rigurosidad metodológica y calidad de alto nivel para lograr una mayor efectividad de la función de evaluación.
- Evaluar la coherencia transversal de los programas que funcionan a través de redes y buscar la eficiencia y eficacia de sus políticas.

Gobierno corporativo

Se propone que la agencia sea un servicio descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio, sometida a la supervigilancia del Presidente de la República a través del Ministerio de Hacienda. Se propone, además, que esté compuesta por un comité de ministros, un consejo asesor y un comité de seguimiento. El comité de ministros estaría presidido por el Ministro de Hacienda y, adicionalmente, estará compuesto por el ministro de la SEGPRES, del MDS, y otros ministros designados por el Presidente en función de sus prioridades junto con una secretaria ejecutiva a cargo del director de la Agencia. El consejo asesor estaría a cargo de asesorar sobre metodologías y estándares para los procesos de evaluación, deberá proponer perfeccionamientos a las metodologías utilizadas y, a su vez, deberá entregar una opinión sobre el cumplimiento de los estándares y la calidad técnica de los estudios en los que participa la Agencia y hacer recomendaciones sobre la aplicación de la función de evaluación en el sector público. Finalmente, el comité de seguimiento estaría compuesto por una secretaria ejecutiva a cargo de la Agencia, el organismo ejecutor del programa evaluado y representantes del comité de ministros.

Procesos de la agencia

Los procesos que la Agencia debería realizar, pueden agruparse en las tres grandes áreas de funcionamiento y clasificarse según la etapa del ciclo de programa o política pública en la que actúan. De esta forma las categorías o agrupación de funciones son las siguientes:

- **Desarrollo y mejora de metodologías:** considera todos los procesos vinculados con el diseño y mejoramiento de metodologías y

estándares que sean necesarios para el cumplimiento del rol que juega la Agencia en el ciclo de decisiones de los programas y las políticas públicas.

- **Evaluación y plan de mejora:** contiene los procesos o funciones relacionados con la realización de evaluaciones, asegurando un proceso participativo que permita la apropiación de los resultados tanto por parte de los ejecutores del programa como de los responsables políticos. También se considera la mejora de dichos procesos, la gestión de la selección de programas o políticas a evaluar, la gestión de los evaluadores y el proceso participativo del diseño del plan de mejora para abarcar las brechas detectadas.
- **Educación e información:** asocia a los procesos trascendentales en generar capacidades tanto para la evaluación como para la gestión por resultados y la elaboración de planes de mejoramiento. Además, se consideran los procesos de información necesarios para generar una cultura de evaluación y la toma de decisiones informadas.

2. Ley de efectividad de la acción pública

Más allá de una institución o Agencia de la Calidad de las Políticas Públicas, se estima necesario formular una ley de efectividad de la acción pública que permita asegurar ciertos procesos, mecanismos y condiciones que aseguren la calidad de las

políticas más allá del trabajo que dicha Agencia pueda desarrollar. Para ello, la ley debe incorporar un conjunto de contenidos que apoyan el funcionamiento del sistema de evaluación y el funcionamiento de la Agencia. Estos son:

- **Metodologías comparables:** Se propone que la evaluación se lleve a cabo a través de metodologías comunes, definidas por la Agencia, para darle calidad y coherencia a los diferentes instrumentos. No obstante, dichas metodologías deben tener la flexibilidad para adaptarse a las diversas realidades en que operan los programas públicos y a las diferentes etapas del proceso de gestión.
- **Incentivos institucionales a las evaluaciones relacionadas con la implementación del plan de mejoras:** deben existir incentivos asociados a la construcción y aplicación del plan de mejoras.
- **Nomenclatura de programas públicos:** una cultura de evaluación requiere que los programas a ser evaluados estén bien definidos.
- **Periodicidad de las evaluaciones:** debe existir una temporalidad explícita, definida ex ante.
- **Sistema de monitoreo:** se propone la existencia de un sistema de monitoreo único y compartido.
- **Involucramiento del Congreso:** el vínculo entre la Agencia y el Congreso debe hacerse a través del Presidente de la República y los Ministros de Hacienda y SEGPRES. Junto con ello se sugiere que la Ley contenga una obligación por parte

de la Biblioteca del Congreso de generar información utilizable.

Consideraciones finales

Hoy, dado el desarrollo y estado de madurez del sistema de monitoreo y evaluación chileno, es posible dar un paso en la consolidación de su función. La experiencia internacional puede ser útil para pensar en una futura institucionalidad que pueda tener un impacto significativo en el funcionamiento del Estado.

Si bien de la experiencia de otros países se puede extraer diversas conclusiones, es necesario tomar en cuenta el contexto de nuestro país al instalar los avances requeridos. Así mismo, la instalación de una nueva institucionalidad debiera realizarse gradualmente, tal como se ha desarrollado hasta el momento el sistema de monitoreo y evaluación chileno, desarrollando conjuntamente soportes legales, mecanismos de legitimación y mecanismos de control de la misma Agencia propuesta.

Resumen de los principales resultados de los estudios

- El sistema de monitoreo y evaluación chileno se ha ido desarrollando en forma gradual, constituyéndose hoy como un sistema consolidado y rutinario en sus procesos.
- No obstante su desarrollo, hemos observado algunas debilidades existentes que deben ser resueltas para una modernización del sistema. Dentro de estas debilidades cabe destacar la alta fragmentación institucional del Estado, donde hace falta una mejor coordinación de los distintos actores que participan en el sistema, y la falta de una mirada estratégica a largo plazo del sistema de monitoreo y evaluación, debido a la concentración existente en la evaluación de programas y proyectos.
- Luego de una revisión de la experiencia internacional relevante para nuestro país y de las diferentes institucionalidades que componen sus sistemas de monitoreo y evaluación, se han extraído una serie de conclusiones: las agencias existentes cumplen una gran diversidad de funciones (auditoría financiera, gestión del proceso presupuestario, asesoría estratégica al centro de gobierno, rol normativo y coordinador de la evaluación, medición de pobreza y formulación, seguimiento y

evaluación de políticas. Por otra parte se ha constatado la presencia de distintos grados de independencia y dependencia del ejecutivo lo cual entrega diferentes grados de credibilidad e integración en el ciclo de políticas públicas. La organización interna de las instituciones puede seguir la forma de consejos o de agencias. Los criterios para seleccionar y desarrollar las evaluaciones se definen siempre en base a priorizaciones provenientes de diferentes fuentes. El impacto de las evaluaciones es también diverso, dirigiéndose ya sea a la eficiencia asignativa o al mejoramiento de las políticas. El desempeño de las instituciones es medido ya sea en términos monetarios, según beneficios financieros o por número de recomendaciones acogidas. No se observó una gradualidad única en la implementación de las distintas agencias, cada una ha seguido caminos diversos en su instalación. Finalmente se ha constatado la presencia de dos variables críticas: la autonomía y la integración. La combinación de ambas genera distintos tipos de diseño institucional.

- A partir de lo revisado se desarrollaron algunos lineamientos para una propuesta de diseño institucional para nuestro país, compuesta por una Agencia de Evaluación y una Ley de Efectividad de la Acción Pública. La Agencia por su parte estaría a cargo de liderar el sistema de evaluaciones, generando y mejorando las metodologías y los estándares de las evaluaciones, promoviendo una cultura de evaluación y de medición, sistematizando el conocimiento proveniente de las evaluaciones y recogiendo el conocimiento que generan las organizaciones ejecutoras de los programas en sus procesos de implementación y de evaluación. Por la otra parte, la Ley de Efectividad de la Acción Pública la cual permitiría asegurar ciertos procesos, mecanismos y condiciones que velen por la calidad de las políticas, incorporando un conjunto de contenidos y condiciones, tales como metodologías, incentivos, periodicidad, etc., que aseguren la calidad de las políticas.

Referencias

- Arenas, A., & Berner, H. 2010. *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central*. Santiago: Dirección de Presupuestos.
- Banco Mundial. 2005. *Chile, Estudio de Evaluación de Impacto de Programa de Evaluación de Programas*.
- Banco Mundial. 2010. *La Formulación de Políticas en la OECD: Ideas para América Latina*. Banco Mundial.
- Ben-Gera, M. 2004. *Coordination at the Center of Government: The Functions and Organization of the Government*. OECD.
- Centro de Políticas Públicas UC. 2011. *Apoyo al Fortalecimiento y Modernización del SNI*. Santiago.

Centro de Políticas Públicas UC. 2014. *Centro de Gobierno - Sistematización de la experiencia del Gobierno 2010-2014.* Santiago.

Centro de Políticas Públicas UC. 2014. *Evaluación de la Metodología del Plan Chile Gestiona.* Santiago.

DIPRES. 2011. *Instrucciones para la formulación presupuestaria Formulario H.* Santiago.

Dirección de Presupuestos. 2012. *Informe de Finanzas Públicas 2013.* Santiago: Dirección de Presupuestos.

Dirección de Presupuestos. (s.f.). *Indicadores de Desempeño.* Recuperado el 2014, de Dirección de Presupuestos: <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-36280.html>

Dunleavy, P. 2013. *Growing The Productivity of Government Services.* London: Edward Elgar Pub.

Feinstein, O., & Zapico-Goñi, E. 2010. *Evaluation of Government Performance and public Policies in Spain.* Washington D.C.: IEG World Bank.

Fernández, M., & Rivera, E. 2012. *La Trastienda del Poder: el eslabón perdido en la modernización de Estado chileno.* Santiago: Caralonia.

GAO. 2003. *Rulemaking, OMB's Role in Review of Agencies' Draft Rules and the Transparency of Those Reviews.* Washington D.C.

Garde, J. A., et al. 2005. *AEVAL: Reflexiones y propuestas de Creación. Informe Comisión Expertos.* Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.

Guzmán, M., Irarrázaval, I., & De los Ríos, B. 2014. *Monitoring and Evaluation: The Case of Chile (En prensa).* Washington: World Bank.

Ministerio de Hacienda. 2003. *Ley 19.882 - Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica.* Santiago.

Ministerio de Hacienda. 2003. *Regula nueva política de personal a los funcionarios públicos que indica. Ley 19.882.*

OECD. 2008. *Budgeting in Australia.* OECD Journal on Budgeting.

OECD. 2010. *Government Capacity to Assure High-Quality Regulation in Australia.* OECD Reviews of Regulatory Reform.

OECD. 2010. *Multi-level Regulatory Capacity in Australia.* OECD Reviews of Regulatory Reform.

OECD. 2007. *Performance Budgeting in OECD Countries.* Paris: OECD.

OECD. 2003. *Regulatory Performance: Ex Post Evaluation of Regulatory Policies.* OECD.

OECD. 1999. *Regulatory Reform in the United States.*

OECD.

OECD. 2012. *Review of selected budgeting issues in Chile: Performance Budgeting, Medium Term Budgeting, Budget flexibility.* Paris: OECD.

OECD. 2012. *Value for money and international development: Deconstructing myths to promote a more constructive discussion.* OECD.

Productivity Commission, Australian Government. 2014. *A Quick Guide to the Productivity Commission.* Melbourne.

Recuenco, R. 2011. *Tensiones y Problemas de Legitimación en la Evaluación de Políticas Públicas: Un análisis a la luz del caso español.* Revista Enfoques.

Rojas, F., & Lafuente, M. 2010. *The Practice of Policy making in the OECD: Ideas for Latin America.* Banco Mundial LAC.

Servicio Civil. 2012. *Orientaciones para la elaboración de Convenios de Desempeño.*

Symonds, A. 2009. *Reviews up for review.* Australian Financial Review.

Talbot, C. 2010. *Theories of Performance - Organizational and Service Improvement in the Public Domain.* Oxford: Oxford University Press.

Theodoulou, S., & Kofinis, C. 2004. *The Art of the Game: Understanding Policy.*

World Bank. 2006. *Experience with Institutionalizing Monitoring and Evaluation Systems in Five American Countries: Argentina, Chile, Colombia, Costa Rica and Uruguay.* Evaluation Capacity Development.

World Bank. 2011. *Monitoring and Evaluation in the United States Government: An Overview.* (Vol. Working Paper Series).

World Bank. 2011. *The Australian Government's Performance Framework.* ECD Working Paper Series.

World Bank. 2010. *The Practice of Policy-Making in the OECD: Ideas for Latin America.* World Bank.

World Bank. 2006. *Towards the Institutionalization of Monitoring and Evaluation Systems in Latin America and the Caribbean.*