

# **Homogeneidad y heterogeneidad en los resultados de dos instrumentos de evaluación de políticas públicas**

**Rodolfo de Camargo Lima y  
Edgar Rebolledo Toro**

**Rodolfo de Camargo Lima**

Profesor asistente en la carrera de Ciencia Política en el Departamento de Sociología y Ciencia Política de la Universidad Católica de Temuco (UCT), Chile. Director del Magíster en Gobierno y Asuntos Públicos (MGAP) de la UCT. Doctor y Magíster en Ciencia Política de la Universidad de São Paulo (USP), Brasil. Investiga instituciones, ministerios, burocracia y burócratas, políticas públicas y política exterior.

**Edgar Rebolledo Toro**

Profesor instructor en la carrera de Administración Pública en el Departamento de Sociología y Ciencia Política de la Universidad Católica de Temuco (UCT), Chile. Magíster en Gestión y Políticas Públicas de la Universidad de Chile. Administrador Público y Licenciado en Ciencias Políticas y Administrativas de la Universidad de Concepción, Chile. Investiga gestión y políticas públicas.

Las comunicaciones con los autores pueden dirigirse a:

E-mails: [rdecamargo@uct.cl](mailto:rdecamargo@uct.cl)

[erebolledo@uct.cl](mailto:erebolledo@uct.cl)

## **Homogeneidad y heterogeneidad en los resultados de dos instrumentos de evaluación de políticas públicas\***

*La evaluación de políticas públicas constituye una etapa fundamental de transparencia y accountability dentro del ciclo de políticas públicas. El artículo analiza el comportamiento de dos instrumentos de evaluación de gestión y políticas públicas del servicio civil chileno en las últimas décadas: el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG). Para eso se utilizaron datos de informes oficiales e informaciones disponibles en el sitio web de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). La investigación expone los resultados utilizando estadística descriptiva y temporal. Con relación a los hallazgos, los instrumentos de PMG mostraron un patrón concentrado y homogéneo en los últimos dieciséis años analizados, con un porcentaje temporal promedio de logro por ministerio que se posiciona por sobre el 95%. El EPG, por su parte, presentó un patrón difuso y heterogéneo en las últimas dos décadas, con alta oscilación, pero con un promedio en el tiempo entre baja y media calidad en los programas de políticas públicas evaluados.*

**Palabras clave:** Evaluación; Evaluación de Políticas; Evaluación de Programas; Política Pública; Indicadores Administrativos; Estudio de Casos; Chile

### **Homogeneity and Heterogeneity in the Results of Two Public Policy Evaluation Instruments**

*The evaluation of public policies is a fundamental stage of transparency and accountability within the public policy cycle. This paper analyzes the behavior of two Chilean civil service evaluation instruments of management and public policy in the recent decades: the Management Improvement Program (PMG) and the Evaluation of Government Programs (EPG). Data from official reports and information available on the website of the Budget Office (DIPRES) were used for this purpose. The research uses temporal and descriptive statistics to show its results. The PMG instruments*

Recibido: 19-11-2019 y 17-06-2020 (segunda versión). Aceptado: 24-06-2020.

(\*) El artículo se inscribe en el Proyecto Interno adjudicado de la Vicerrectoría de Investigación de Posgrado (VIP) de la Universidad Católica de Temuco, Chile (línea Pro-Fondecyt 2019). Así también, el trabajo tuvo apoyo en sus etapas de conclusión del Proyecto Fondecyt Iniciación 2020, N° 11200625, de la Agencia Nacional de Investigación y Desarrollo (ANID) titulado "Dinámicas ministeriales en Chile: Gabinetes, recursos institucionales y políticas públicas".

La evaluación tiene central importancia en el ciclo de políticas públicas, siendo la etapa que permite el control de los resultados de la gestión, otorgando transparencia y contribuyendo a la *accountability*.

*showed a concentrated and homogeneous pattern in the last 16 years, with a temporary average percentage of achievement by ministry that is positioned above 95%. On the other hand, the EPG presented a diffuse and heterogeneous pattern in the last two decades, with high oscillation, but with a time average between low and medium quality in the evaluated public policy programs.*

**Key words:** Evaluation; Policies Evaluation; Programs Evaluation; Public Policy; Administrative Indicators; Case Analysis; Chile

### Introducción

Esta investigación busca analizar dos instrumentos de evaluación de gestión y políticas públicas del servicio civil chileno en un intervalo de dieciséis y veinte años: el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) y la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), respectivamente. Así, se presentan sus indicadores empíricos y temporales con el objetivo de observar cómo se comportan los resultados de esas herramientas en ese periodo. Como las investigaciones sobre evaluaciones gubernamentales de políticas públicas son escasas en la literatura, este estudio ofrece su contribución, relacionando esos sistemas que se conectan directa e indirectamente en el marco de la Nueva Gestión Pública (NGP) chilena y su ciclo presupuestario. La evaluación también tiene central importancia en el ciclo de políticas públicas, siendo la etapa que permite el control de los resultados de la gestión, otorgando transparencia y contribuyendo a la *accountability* sobre los resultados de las políticas públicas producidas.

Los objetos, propósitos, evaluadores y etapas de operación, producen lógicas propias que se muestran bastante diferentes en esos dos instrumentos de evaluación institucional. El PMG se constituye en metas asociadas al desempeño institucional y que se traduce en bonos por el cumplimiento de esos objetivos, sus evaluadores son internos -compuestos por miembros de la propia institución o gobierno- y la definición de los indicadores y metas se establece en el proceso de evaluación *ex ante* o previa a la acción gubernamental. Los resultados de esta investigación muestran que los datos temporales del PMG han aumentado su concentración en el tiempo y el promedio entre instituciones también ha presentado alta homogeneidad: el logro por ministerio

**Los bonos del PMG se han constituido más como parte del sueldo de los funcionarios públicos que un instrumento de incentivo al cumplimiento efectivo de metas de gestión.**

se posiciona, en promedio, por sobre el 95% de cumplimiento en los dieciséis años analizados.

En distinto sentido, la evaluación hecha por expertos externos al sector público que caracteriza a la evaluación cualitativa del EPG, muestra un comportamiento empírico y temporal difuso y heterogéneo en las últimas dos décadas. El EPG tiene como objetivo evaluar los resultados de servicios y políticas públicas de determinados programas y que se puede traducir en aumento o disminución del presupuesto dirigido al programa en cuestión, sus evaluadores son independientes o externos a las burocracias analizadas, y es implementado en el marco de la evaluación *ex post* -realizada una vez finalizada la intervención del gobierno o gestión de un determinado periodo-, involucrando análisis de resultados inmediatos, intermedios o finales (CEPAL, 2003: 14-15). Los resultados de los EPG oscilan mucho en el tiempo pero están ubicados, en promedio, entre desempeños bajos y medios, y son pocos los casos de buen desempeño.

En resumen, el artículo reitera primera y principalmente, la concentración y homogeneidad en los resultados de los indicadores de PMG en contraste con los resultados difusos y heterogéneos de las evaluaciones EPG. En segundo lugar y consecuentemente, da cuenta tanto de las idiosincrasias cualitativas del EPG, como el bajo poder informativo del PMG, que adviene de práctica de *gaming* en la construcción de ese indicador (Zaviezo ...[et al], 2016). Considerando que las metas de PMG están asociadas a incrementos del sueldo de los burócratas, se verifica la entrega sistemática de bonificaciones totales en los dieciséis años analizados -los casos que representan la disminución de pago del incentivo, o la ausencia de pago, son escasos y desviantes. Los autores apuntan que los bonos del PMG se han constituido más como parte del sueldo de los funcionarios públicos (también llamado de *aguinaldo* en Chile) que un instrumento de incentivo al cumplimiento efectivo de metas de gestión.

Por último, y así como señala la OCDE, se confirma la existencia de desconexiones en ese amplio sistema de evaluación. De un lado, aunque el PMG y EPG tengan conexión con el sistema presupuestario, no poseen formalmente impactos en el gasto público nacional (DIPRES, 2019b: 120). De otro, está la baja asociación entre evaluaciones *ex ante* y *ex post* (*idem*), lo que parece ser el caso cuando se miran las características y los resultados de los dos instrumentos analizados.

## Material y método

Como estrategia de investigación, para los PMG, se tomaron los porcentajes totales del logro según ministerio<sup>1</sup>, por año, presentes en distintos informes de la Dirección de Presupuestos (DIPRES). Se utilizaron las Estadísticas de gestión pública 2001-2015 (DIPRES, 2015) para ese intervalo, y para los años siguientes: las Estadísticas de gestión pública 2006-2016 (DIPRES, 2017), los Resultados del Programa de Mejoramiento de la Gestión de 2017 (DIPRES, 2018) y los Resultados de Evaluación PMG de 2018 (DIPRES, 2019). Ante la inexistencia de datos para los primeros dos años (2001 y 2002) en las series temporales, se inició el análisis del PMG al año de 2003. Con eso se llegó a un total de 322 observaciones en esos dieciséis años (2003-2018) para 22 instituciones del poder ejecutivo<sup>2</sup>.

Para los EPG se obtuvieron los datos directamente del sitio web de la Dirección de Presupuestos (DIPRES, 2019c), disponibles desde 1997 hasta 2019, en el que constan: el año de protocolo, el programa o institución, la línea de evaluación, el ministerio, el servicio público y la clasificación de DIPRES para el programa o política pública evaluada. Se utilizó en específico y solamente la línea de investigación fijada para EPG -el ministerio- agregando los respectivos programas evaluados y, con base en las clasificaciones ofrecidas por DIPRES, se agregaron en nuevas categorías ordinales para fines analíticos. Como no hay datos para los años de 1997, 1998 y 1999 se inició el análisis del EPG en el año 2000 y, por lo tanto, se lograron 334 observaciones en esos veinte años (2000-2019) para 24 instituciones<sup>3</sup>.

Se aplicó estadística descriptiva para analizar los datos y se los presentaron por ministerio y/o en el tiempo, utilizando el *software* Stata 15. Para las ilustraciones, se incorporaron gráficos de barra, *boxplots*, y también eventual empleo de estadística descriptiva temporal.

## Resultados y discusión

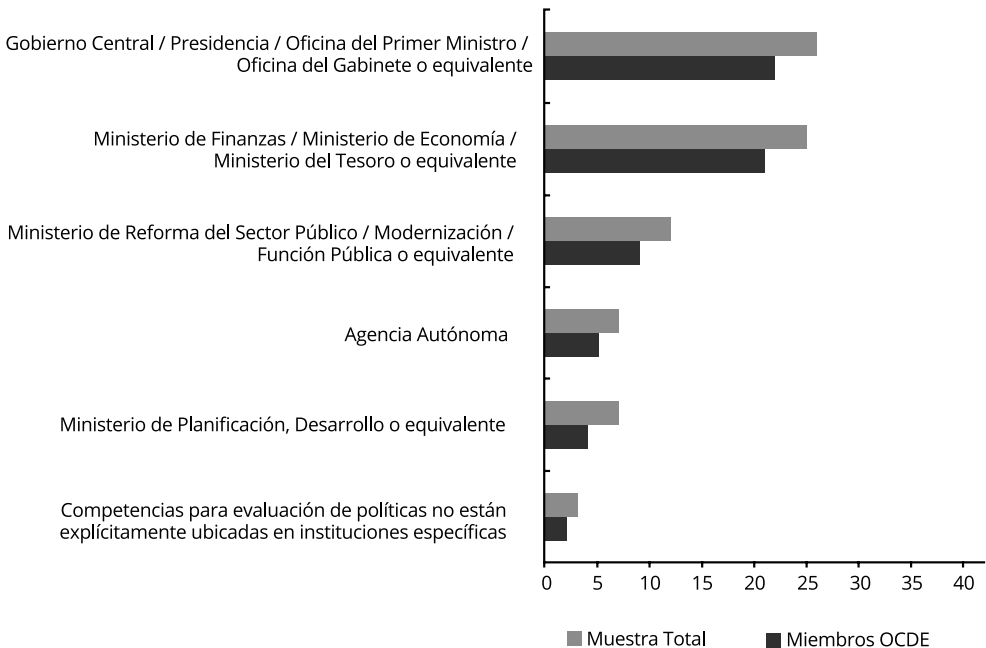
Las dos herramientas de evaluación son productos de la incorporación de procesos modernizadores de la NGP en Chile (Figueroa, Olavarría y Navarrete, 2011) entre los que se incluye la gestión pública por resultados (CEPAL, 2003). En esta se señala que la evaluación de la gestión es la "medición sistemática y continua en el tiempo de los resultados obtenidos por las instituciones públicas

**Los avances de Chile logrados en su primera década de operación posicionaron al país como un ejemplo a nivel mundial en materia de sistemas de monitoreo y evaluación.**

y la comparación de dichos resultados con aquellos deseados o planeados, con miras a mejorar los estándares de desempeño de la institución” (OCDE, 1998).

Los avances de Chile logrados en su primera década de operación posicionaron al país como un ejemplo a nivel mundial en materia de sistemas de monitoreo y evaluación, junto a otros países con mayor nivel de desarrollo económico de la OCDE (Darville, Rogers y Guzmán, 2019). Entre los miembros de esa organización se aprecia (ver Figura 1) que las competencias dentro del poder ejecutivo para la evaluación de políticas están en su mayoría en el centro del gobierno o en el ministerio de finanzas/economía, siendo este último el caso chileno.

**Figura 1**  
**Instituciones dentro del poder ejecutivo que tienen competencias relacionadas con la evaluación de políticas a través del Gobierno**



Fuente: n = 42 (35 países miembros de la OCDE). Respuestas a la pregunta “Which of the following institutions within the executive have competences related to policy evaluation across government?” (Check all that apply), opción “otros” no se muestra. Figura retirada de los resultados preliminares de la encuesta OCDE de Evaluación de Políticas 2018 (OECD Survey on Policy Evaluation 2018) Apud DIPRES, 2019b: 120.

**Destacan posibles prácticas de *gaming* en los procesos de construcción de esos indicadores por parte de los actores gubernamentales, lo que significa que estos crean estrategias para no poner en riesgo la retribución esperada.**

Más específicamente, el sistema de evaluación chileno se concentra en el Ministerio de Hacienda, centralizándose exclusivamente en la Dirección de Presupuestos (DIPRES). El Ministerio de Hacienda ha desarrollado un conjunto de iniciativas con el objetivo de mejorar la información sobre la gestión de los servicios públicos y sus resultados, transparentando su uso. Adscribiéndose al concepto de Presupuesto por Resultados, utilizado por los países de la OCDE, y bajo la categoría de “Presupuesto Informado”, se diseñó e implementó un “Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central” con el objetivo de generar información de desempeño e introducir prácticas para mejorar la calidad del gasto. Dicho sistema se ha ido conformando por diversos instrumentos desarrollados desde 1993 en adelante, asociados a los procesos de formulación, monitoreo o seguimiento, evaluación y provisión de incentivos de remuneraciones en el sector público.

En la literatura de ciencia política y administración pública de los últimos años es posible observar investigaciones con resultados más optimistas, bajo la herencia de la NGP, para los avances en eficiencia y gestión de políticas públicas en Chile (Lira, 2013; Morales, 2014; Cortázar ...[et al], 2016). Otras, menos optimistas, mencionan problemas en actores y procesos en el *modus operandi* más flexible y político de su funcionamiento institucional (Schuster ...[et al], 2017; Fuenzalida y Riccucci, 2018). En relación con los estudios que miran en específico las evaluaciones de políticas públicas, cuando Zaviezo ...[et al] (2016) analizan el PMG, destacan posibles prácticas de *gaming* en los procesos de construcción de esos indicadores por parte de los actores gubernamentales, lo que significa que estos crean estrategias para no poner en riesgo la retribución esperada (*idem*). Eso ha ocurrido especialmente, porque existen incentivos monetarios que se asocian a la construcción de los indicadores del instrumento PMG, siendo 100% del beneficio pagado solamente cuando el resultado esté por encima del 90% de cumplimiento de la meta comprometida, traduciéndose en cuatros sueldos o más al año.

Para fines de ilustración de los impactos de esa práctica, se efectuó una estimativa bajo un único dato de 2006 que fue posible encontrar, por la cual el Estado chileno gastó en el PMG tanto con el incentivo como con los gastos fijos en ese año (DIPRES, 2008: 16). Para asumir una postura aún más conservadora, se calculó



el pago del incentivo proporcional solamente al porcentaje de las instituciones que recibieron 100% del beneficio por bono de desempeño (DIPRES, 2019), y se mantuvieron los otros gastos fijos constantes -personal, bienes y servicios, capacitación, certificación y evaluadores externos. Con eso y sin considerar la inflación, el valor gastado por los cofres públicos para el PMG alcanzó un promedio de CLP 612.517.162 miles de pesos, en el período de dieciséis años, o CLP 38.282.322 miles de pesos por año -siendo CLP 22.275.216 miles de pesos pagados solamente en incentivos promedios por año, resultado proporcional y solamente estimado para aquellos que recibieron el 100% en ese intervalo- y unos CLP 16.007.106 miles de pesos anuales con gastos operacionales. Aunque esa estimativa sea subvalorada, el gasto público del PMG se muestra substantivo, involucrando por lo tanto altos montos invertidos en los incentivos y costos operacionales de la máquina pública.

El caso del EGP es diferente, pues los resultados de sus evaluaciones parecen tener alguna relación con la variación presupuestaria reciente. Eso porque el proyecto de Ley de Presupuestos ha contemplado un aumento de un 2% del presupuesto asignado para los programas con evaluaciones finalizadas durante el segundo trimestre de 2019. Sin embargo y tal como se muestra en el Cuadro 1, existe una heterogeneidad en las variaciones entre 2019 y 2020 para el grupo de programas presentados específicamente en el referido informe. En la columna de lo total por categoría, se notan aumentos de 11% y 7% de recursos para los programas de buen y medio desempeño, mientras bajo y mal desempeño tuvieron una disminución en la casa de 5% y 10% (DIPRES, 2019b: 111).

**Cuadro 1**  
**Efecto del EPG en el presupuesto en segundo trimestre de 2019**

Categoría	Programa	Variación Presupuesto 2019-2020	Total Categoría	Diseño	Implementación
Buen Desempeño	Programa de Desarrollo Empresarial en los Territorios SERCOTEC. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo	11%	11%	No considera cambios	Ajustes en la Implementación

**Cuadro 1 (continuación)**  
**Efecto del EPG en el presupuesto en segundo trimestre de 2019**

Desempeño Medio	Programa de Obras Medianas de Riego. Ley 18.450 Programa de Obras Menores de Riego. Ley 18.450. Programa Especial de Fomento al Riego. Art. 3 Inciso 3 <b>CNR. Ministerio de Agricultura</b>	16%	7%	Ajustes en el Diseño	Ajustes en la Implementación
	Cooperación Sur-Sur <b>AGCID. Ministerio de Relaciones Exteriores</b>	3%		Ajustes en el Diseño	Ajustes en la Implementación
	Fondo Consejo Nacional de Televisión <b>CNTV. Ministerio Secretaría General de Gobierno</b>	-5%		Ajustes en el Diseño	No Considera cambios
	Subsidio al Arriendo <b>Ministerio de Vivienda y Urbanismo</b>	24%		Ajustes en el Diseño	Ajustes en la Implementación
	Fondo de Fomento Audiovisual. Ley 19.981 <b>Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio</b>	-2%		Cambios sustantivos en el diseño	Ajustes en la Implementación
	Refinanciamiento de Créditos PyME <b>CORFO. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</b>	-3%		Ajustes en el Diseño	Ajustes en la Implementación
	Programa de Acompañamiento y Acceso Efectivo a la Educación Superior (PACE) <b>Ministerio de Educación</b>	0%		No considera cambios	No considera cambios
Desempeño Bajo	Programas de Rehabilitación y Reinserción Social <b>Gendarmería. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos</b>	-3%	-5%	No considera cambios	Cambios sustantivos en la Implementación
	Campamentos <b>Ministerio de Vivienda y Urbanismo</b>	14%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Programa de Financiamiento Temprano para el Emprendimiento <b>CORFO. Ministerio de Economía, Fomento y Turismo</b>	-39%		Cambios sustantivos en el diseño	Ajustes en la Implementación

**Cuadro 1 (continuación)**  
**Efecto del EPG en el presupuesto en segundo trimestre de 2019**

Mal Desempeño	Centros residenciales de administración directa <b>SENAME. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos</b>	0%	-10%	Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Centro de Recursos para el Aprendizaje (Bibliotecas CRA) <b>Ministerio de Educación</b>	-12%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Formación para el Desarrollo de los Profesionales de la Educación <b>Ministerio de Educación</b>	0%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Programa de Tenencia Responsable de Animales de Compañía <b>SUBDERE. Ministerio del Interior y Seguridad Pública</b>	-20%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Fondo de Desarrollo Indígena. <b>CONADI. Ministerio de Desarrollo Social y Familia</b>	-15%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación
	Programa de Apoyo al Aprendizaje Integral del Chile Crece Contigo <b>Ministerio de Desarrollo Social y Familia</b>	-15%		Cambios sustantivos en el diseño	Cambios sustantivos en la Implementación

Fuente: DIPRES (2019b: 112)<sup>4</sup>.

En un estudio reciente de la OCDE, la organización ha destacado los logros y limitaciones del estado actual del sistema de evaluación de políticas públicas en Chile, a los cuales se incluyen balances y recomendaciones, como: (i) hay mucho énfasis en las evaluaciones *ex post*; (ii) existe una falta de conexión entre las evaluaciones *ex ante* y *ex post*; (iii) hay una ausencia de mecanismos formales para considerar los resultados en el proceso presupuestario -así los actores involucrados perciben que hay más contribuciones de las evaluaciones para el diseño y administración de los programas que en la asignación más eficiente de recursos-; (iv) igual no es claro el mecanismo que relaciona las evaluaciones al gasto presupuestario -en pocos casos los programas aparecen identificados, muchas veces están ocultos o dentro de un subtítulo o asignación presupuestaria,

**Ministerios sectoriales, el congreso, y otros actores políticos relevantes, desempeñan un rol inexistente o limitado en el proceso de evaluación, aspecto que parece influenciar la debilidad de los mecanismos institucionales, tal cual la relación entre las evaluaciones y las leyes presupuestarias nacionales.**

lo que dificulta el seguimiento del gasto o evaluación de eficiencia y efectividad del programa-; (v) la cobertura anual de las evaluaciones es baja -no supera el 5% del presupuesto total-; y, (vi) las unidades de evaluaciones son limitadas -enfocando en programas específicos en vez de áreas de políticas públicas o metas gubernamentales (OCDE *Survey on Policy Evaluation 2018 Apud* DIPRES, 2019b: 119-121). En comparación con otros países de la OCDE, en Chile, los otros ministerios sectoriales, el congreso, y otros actores políticos relevantes, desempeñan un rol inexistente o limitado en el proceso de evaluación (*idem*: 129), aspecto que parece influenciar la debilidad de los mecanismos institucionales, tal cual la relación entre las evaluaciones y las leyes presupuestarias nacionales.

A continuación se presentan las características de cada una de estas herramientas y sus resultados en el tiempo. En el caso de los PMG se utilizaron datos sistemáticos de los respectivos ministerios para el periodo de los dieciséis años analizados. En el caso de los resultados de la evaluación EPG, se agregaron los resultados de los programas y políticas públicas evaluadas por ministerio, en un intervalo de veinte años investigados.

### ***Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG): concentrado y homogéneo***

Las iniciativas impulsadas por la DIPRES han estado enfocadas en introducir nuevos mecanismos de evaluación y perfeccionar los instrumentos ya vigentes (Marcel ...[et al], 2001; CEPAL, 2003). Para eso, DIPRES ha contemplado el Programa de Mejoramiento de Gestión (PMG) que cubre las instituciones públicas e incluye la identificación y elaboración de indicadores asociados a los principales productos (bienes o servicios) y el desarrollo de adecuados sistemas de recolección y sistematización de información.

A contar del año 2008 el Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central ha estado a cargo de la DIPRES, y desde el año 2012 también del Ministerio de Desarrollo Social (MDS), dado que la Ley N° 20.530 establece que este último debe evaluar y pronunciarse mediante un informe de recomendación sobre los programas sociales nuevos o que planteen reformularse. De esta manera, la evaluación *ex ante* inicia con el ciclo presupuestario y tiene como finalidad contar con un conjunto de programas con diseños adecuados y validados técnicamente, para recibir financiamiento vía Ley de Presupuesto. Por lo tanto, la DIPRES y el MDS deben trabajar

coordinadamente, acompañando técnicamente a los programas tanto no sociales como sociales, respectivamente (Darville ...[et al], 2019).

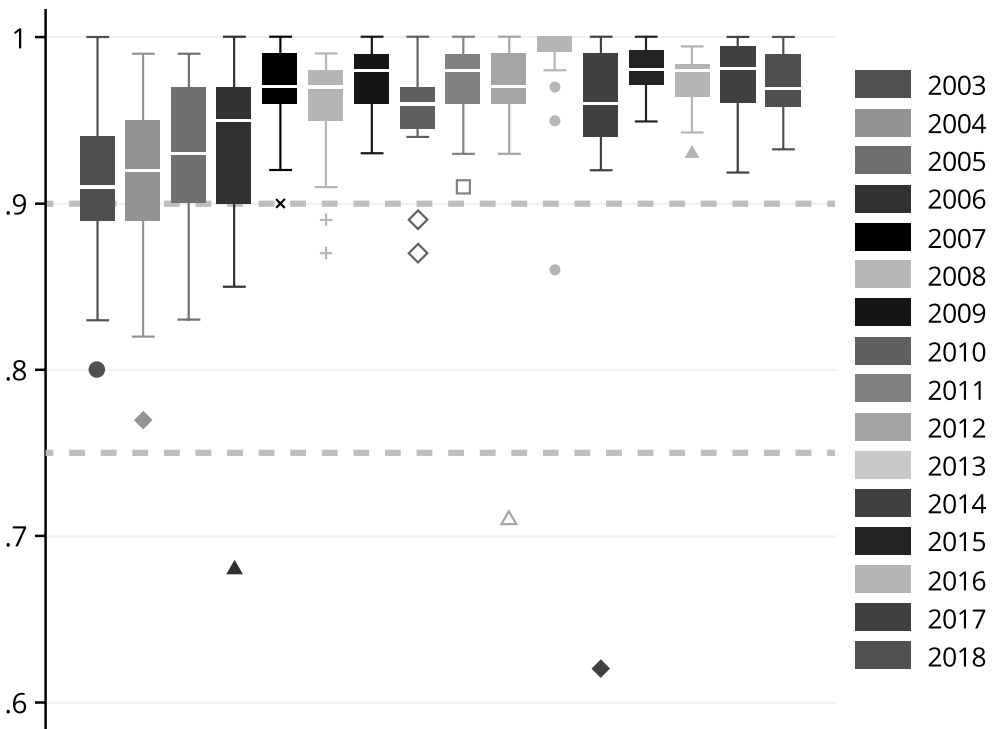
En este proceso, denominado Ciclo Presupuestario, además de entregar información relativa a la formulación estratégica y lógica de los programas públicos a través de formatos estándar, los servicios públicos deben presentar los indicadores y metas derivadas de los objetivos establecidos en la planificación, efectuada en el proceso de evaluación *ex ante*, vía PMG, y sus indicadores son utilizados para el pago de bono por incentivos monetarios. Con relación a esos incentivos, ellos poseen tres componentes: uno fijo correspondiente a un 15% de una base de remuneraciones definida en la ley, uno variable colectivo correspondiente a un 8%, y uno variable institucional correspondiente a un 7,6%, todos calculados sobre la remuneración base anual (DIPRES, 2018: 5).

Eso significa que cuatro veces al año -trimestralmente- los funcionarios públicos<sup>5</sup> reciben un bono equivalente al doble del sueldo recibido en los meses en los que no corresponde el pago del incentivo, considerando en dicho monto, el 8% del componente variable colectivo por el cumplimiento de metas -comprometidas entre el Ministro del ramo y Jefe Superior de Servicio. Este último es considerado un incentivo “descentralizado dado que se organiza por grupos o unidades de trabajo y no es evaluado por externos al sector público, sino por las unidades de auditoría interna del ministerio respectivo” (*idem*). Por otra parte, el componente variable institucional se caracteriza por ser centralizado porque un Comité Triministerial, compuesto por los Ministros de Hacienda, Interior y Seguridad Pública y Secretario General de la Presidencia define los lineamientos estratégicos comunes a todos los Servicios Públicos evaluados también por externos al sector público. Este incentivo corresponde al 7,6% de la remuneración base anual y es pagado solo si la institución alcanza un grado de cumplimiento anual igual o superior al 90% de los objetivos comprometidos. En caso de alcanzar un cumplimiento inferior al 90% e igual o superior al 75%, el incentivo corresponde solo al 3,8% de la remuneración base anual, y si dicho cumplimiento es menor al 75% el incentivo corresponderá a un 0% (DIPRES, 2018: 6).

Estudios anteriores han manifestado la existencia de la práctica de *gaming* vía la manipulación de los indicadores, las metas, o los resultados, con el propósito de facilitar la obtención de los bonos de PMG (Zaviezo ...[et al], 2016: 6). Esta investigación confirmó ese elemento, pues los indicadores se mantienen sistemáticamente y con concentración creciente por sobre el 90% de cumplimiento.

Para visualizar mejor ese patrón, se incorporó una primera línea con guion horizontal, en los *boxplots* abajo -las cajas representan el 50% de los valores. Se puede observar que los primeros años, desde 2003 hasta 2006, el PMG se encontraba aún en contacto con el tramo de 90% y con extensiones para bajo. A su vez sus respectivas medianas ya subían anualmente en ese intervalo y, en el año de 2007, se evidencia un cambio importante cuyas extensiones se ubicaron por sobre el 90% de cumplimiento y la caja muy sistemáticamente cerca del 100%. En el segundo tramo de pago de beneficio, se presenta una segunda línea con guion horizontal en el marco de un 75%, que muestra como son pocos los casos que pertenecen entre ese nivel y el 90%, siendo aún más escasas las observaciones que estén debajo del 75% -y que inviabiliza el pago del incentivo.

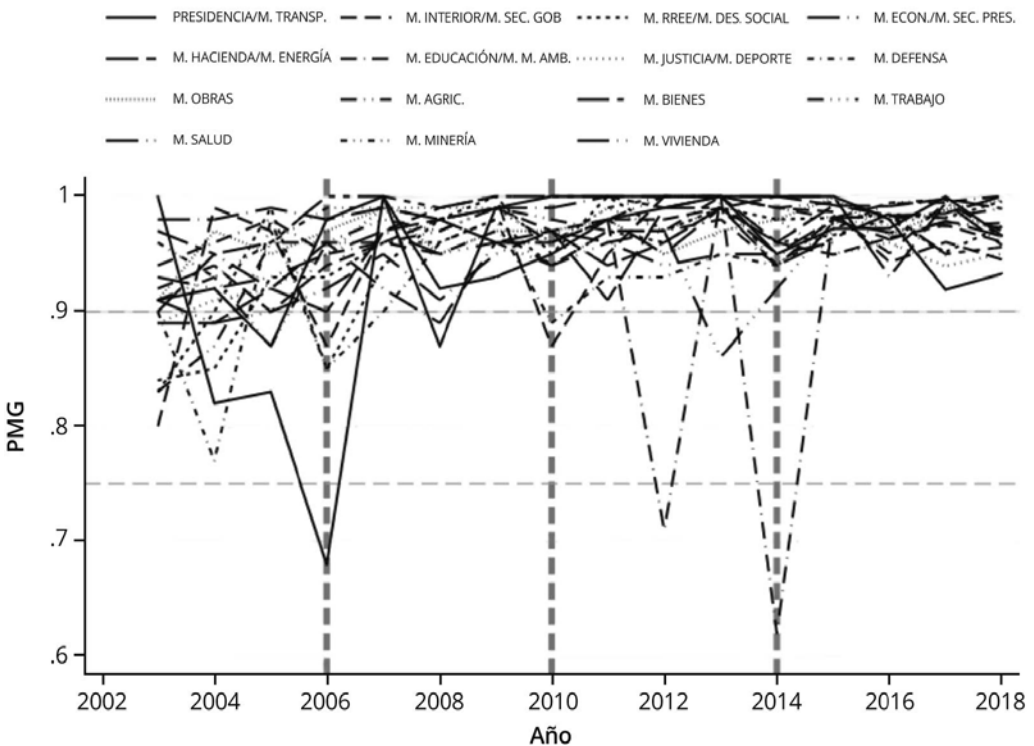
**Figura 2**  
**PMG: *Boxplot* de los indicadores en el tiempo**



Fuente: elaboración de los autores, con base en DIPRES (2015, 2017, 2018 y 2019).

A continuación se incorporaron líneas con guion en la vertical para establecer los años del ciclo electoral presidencial. La concentración sigue evidente y se nota que de hecho empieza de modo más substancial post 2006, ubicándose especialmente en el tramo sobre el 90% de cumplimiento, con disminución de la variación, a excepción de un par de casos desviantes. Entre estos y abajo del 75%, es factible notar que el primero pertenece a la Presidencia exactamente en 2006 y los otros dos al Ministerio de Medio Ambiente al año 2012 y 2014, es decir, de esos tres *outliers*, dos pasaron en años electorales y fueron las únicas observaciones que inviabilizaron los pagos de los incentivos a los funcionarios de esas burocracias en esos años.

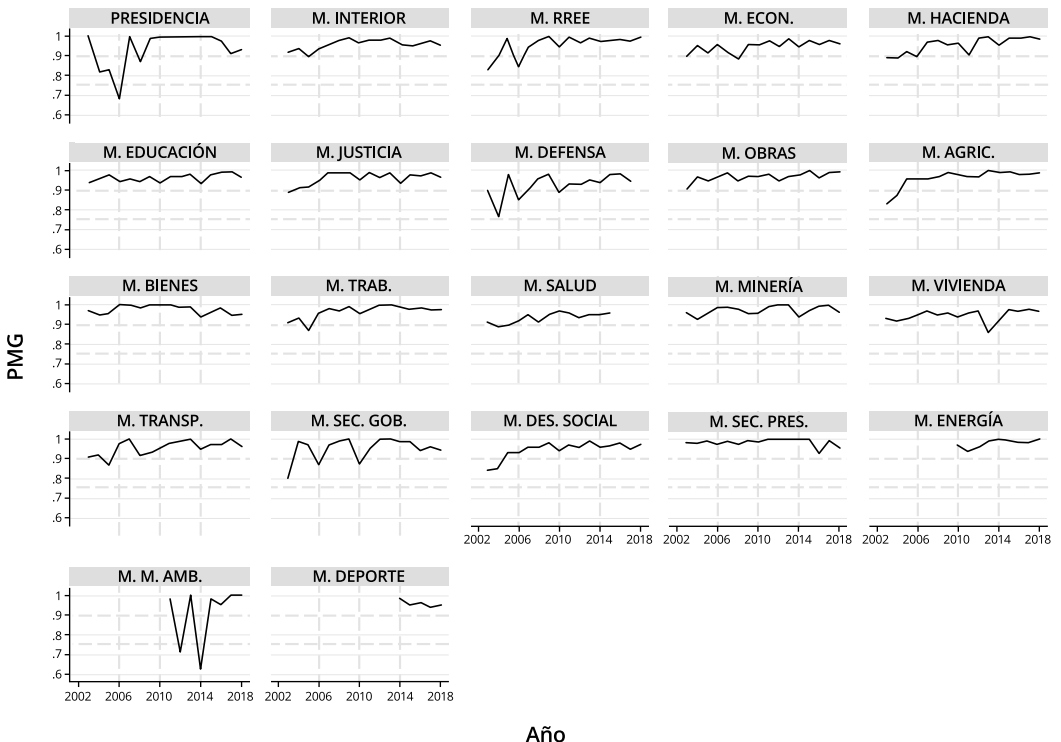
**Figura 3**  
**PMG: Instituciones en el tiempo**



Fuente: elaboración de los autores, con base en DIPRES (2015, 2017, 2018 y 2019).

Cuando se observa el comportamiento institucional individualmente, se hace posible notar cómo son escasas las oscilaciones substantivas. Entre las instituciones que están bajo el 90% por más de dos puntos en el tiempo, se encuentra la ya citada Presidencia, el Ministerio de Relaciones Exteriores ("M. RREE"), el Ministerio de Defensa, el Ministerio Secretaría General de Gobierno ("M. SEC. GOB.") y el Ministerio del Medio Ambiente ("M. M. AMB."), este último es el que presenta mayor variación y los más bajos valores de ese indicador. Aunque tales oscilaciones de los puntos en el tiempo debajo del 90% en general sean muy leves, es posible notar que algunas de esas pequeñas variaciones pasan en años electorales, en especial el ya señalado año de 2006.

**Figura 4**  
**PMG: Instituciones desagregadas en el tiempo**



Fuente: elaboración de los autores con base en DIPRES (2015, 2017, 2018 y 2019).



**La Evaluación de Programas Gubernamentales surge con el objetivo de disponer de información que apoye la gestión de los programas públicos y el análisis de resultados en el proceso de asignación de recursos públicos.**

Esa concentración serial es confirmada por un promedio temporal que alcanza un 95,7% en el intervalo analizado, presentando también un bajo desvío estándar de 4,7%. Cuando se observa el comportamiento inter e intrainstitucional, ese patrón permanece. El desvío estándar intrainstitucional es equivalentemente bajo, siendo una oscilación promedio de 4,5% por ministerio y en el tiempo -muy influenciados por los casos desviantes de la Presidencia y del Ministerio del Medio Ambiente. Para las diferencias entre las instituciones la variación se muestra aún más baja, presentando un 1,8% de diferencia temporal entre las burocracias del poder ejecutivo, lo que confirma también una alta homogeneidad de esos indicadores, comparativamente.

**Tabla 1**  
**PMG: Estadística descriptiva temporal**

		Promedio	Desvío Standard	Mínimo	Máximo
PMG	<i>General</i>	0.9570654	0.0479315	0.62	1
	<i>Entre</i>		0.0184438	0.9048625	0.9851562
	<i>Intra</i>		0.0450231	0.6722029	1.0522030
N total = 322, N Instituciones = 22, T-bar = 146,364					

Fuente: elaboración de los autores con base en DIPRES (2015, 2017, 2018 y 2019).

***Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG): difuso y heterogéneo***

La Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), también a cargo de la DIPRES, surge a partir del año 1997 con el objetivo de “disponer de información que apoye la gestión de los programas públicos y el análisis de resultados en el proceso de asignación de recursos públicos”<sup>6</sup>. El EPG ha utilizado desde sus inicios la metodología de Marco Lógico (Ortegón, Pacheco y Prieto, 2005) para analizar e identificar oportunamente problemas de diseño e igual identificar, y luego cuantificar, los principales indicadores que dan cuenta de su desempeño en los distintos niveles de objetivos, en particular a nivel de propósito y producto (componentes)<sup>7</sup>.

Esa evaluación considera, al menos, los siguientes focos o ámbitos: (i) la justificación -el diagnóstico o problema que dio origen al

programa y que este espera resolver (o contribuir a solucionar)-; (ii) el diseño -análisis del ordenamiento y consistencia del programa considerando sus definiciones de fin y propósito (objetivos), sus componentes y actividades para responder a ellos y los supuestos bajo los cuales se elaboraron las hipótesis del programa-; (iii) la organización y gestión -análisis de los principales aspectos institucionales dentro de los cuales opera el programa, y de los principales procesos, instancias de coordinación e instrumentos de que este dispone para desarrollar sus actividades y cumplir su propósito-; y (iv) los resultados -el análisis se centra en la evaluación de la eficacia, eficiencia y economía del programa (*idem*). Sobre la base del análisis del diseño, organización y gestión, y resultados o desempeño del programa, la evaluación también incorpora un juicio respecto de la sostenibilidad del programa en términos de capacidades institucionales, su continuidad, considerando la evolución del diagnóstico inicial y un conjunto de recomendaciones para corregir problemas detectados y/o mejorar sus resultados (*ibidem*).

En el desarrollo de las EPG participa un Comité Interministerial conformado por un representante del Ministerio Secretaría General de la Presidencia, del Ministerio de Desarrollo Social y del Ministerio de Hacienda a través de la DIPRES, siendo presidido por el representante de esta última cartera. Este Comité tiene entre sus funciones velar por el correcto desarrollo de las evaluaciones, especialmente en los procesos de selección de programas y selección de consultores.

Las evaluaciones son realizadas por paneles evaluadores constituidos generalmente por tres profesionales externos al sector público, quienes tienen la responsabilidad de efectuar las evaluaciones de acuerdo con los procedimientos definidos por el Ministerio de Hacienda. La selección de los evaluadores se realiza cada año a partir de una convocatoria pública que aplica criterios y análisis técnico en ese proceso, la que se incorpora en el Sistema de Información para la selección de consultores de EPG. El proceso de selección considera básicamente las competencias de los profesionales en el área de evaluación y en el área de intervención del programa. Adicionalmente, para la conformación de los paneles de evaluación, se utiliza como criterio de selección la complementariedad de especializaciones entre los profesionales que postulan a integrar los distintos paneles<sup>8</sup>.

Las instituciones responsables de los programas evaluados se incorporan al proceso de evaluación a través de las actividades

de: (i) entrega de información, (ii) elaboración de matriz de marco lógico preliminar, (iii) participación en reuniones que soliciten el panel evaluador y el Ministro de Hacienda, (iv) análisis y emisión de comentarios a los resultados intermedios, finales, (v) las recomendaciones, y por fin, (vi) información del cumplimiento de los compromisos institucionales. Los proyectos duran aproximadamente seis meses y el informe final de evaluación contiene los resultados de la evaluación, las conclusiones y recomendaciones que el panel propone para perfeccionar el desempeño de los programas.

Esos resultados son expuestos a continuación. Las clasificaciones de los EPG presentados en el sitio de DIPRES fueron recategorizadas para fines de análisis, en seis grupos ordinales. Como se observa abajo y en orden creciente, se pusieron los “s.i.” y “resultados no demostrados” juntos; se agregaron “mal desempeño”, “desempeño insuficiente” y “rediseño sustantivo”; “desempeño bajo” y “desempeño medio” fueron mantenidos en categorías por separado; las clasificaciones de “ajustes menores”, “modificaciones en el diseño y/o procesos de gestión interna”, “reemplazo íntegro o finalización”, y “reubicación institucional” fueron insertas en un mismo grupo de recomendaciones; y finalmente, “desempeño suficiente” y “buen desempeño” cierran las nuevas categorías.

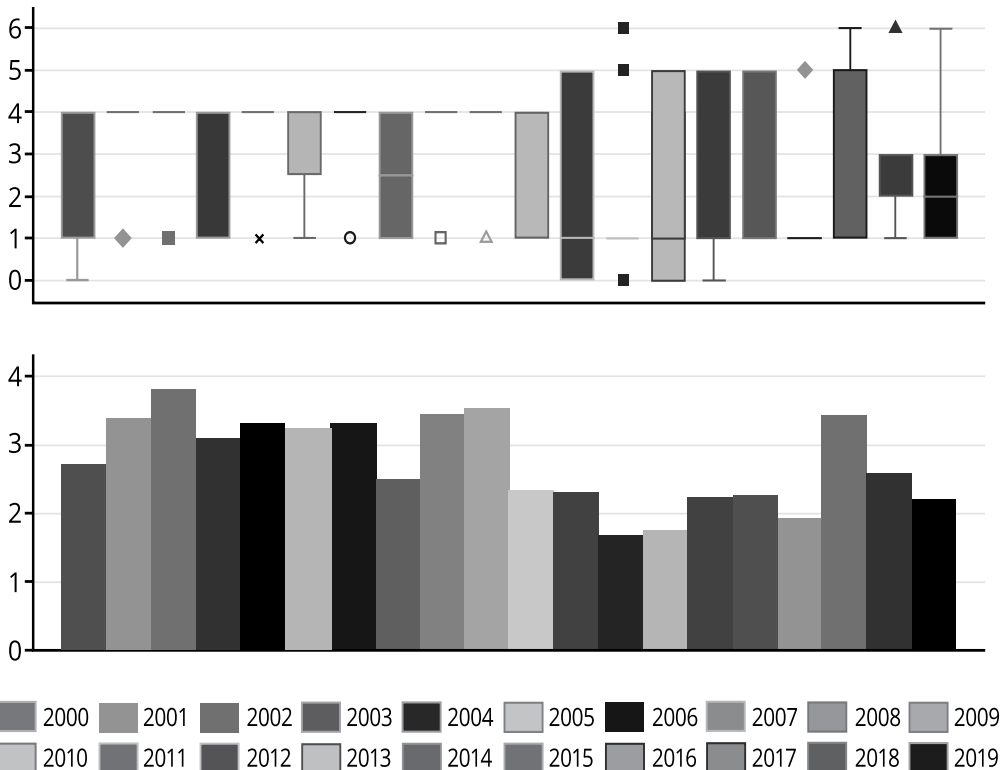
**Tabla 2**  
**Resultados del EPG: Clasificación de DIPRES y nueva categoría**

Clasificación DIPRES	Nueva categoría
s.i.	0
Resultados no Demostrados	
Mal Desempeño	1
Desempeño Insuficiente	
Rediseño Sustantivo	
Desempeño Bajo	2
Desempeño Medio	3
Ajustes Menores	4
Modificaciones en el Diseño y/o Procesos de Gestión Interna	
Reemplazo Íntegro o Finalización	
Reubicación Institucional	5
Desempeño Suficiente	
Buen Desempeño	6

Fuente: elaboración de los autores con base en los resultados de los EPG (DIPRES, 2019c).

Para el gráfico de los *boxplots* también se incluyó abajo un gráfico de barras, pues los datos de EGP se muestran o con alta variación o con pocos casos en determinados años. Empezando el análisis por el gráfico de barras, hasta 2009, el promedio estuvo cerca de tres, lo que significa un desempeño medio de los programas evaluados. En ese intervalo y mirando el *boxplot*, las cajas se concentraron entre uno y cuatro. Después de 2010 y mirando los gráficos de barras, el promedio parece estar más cerca de dos, categoría de desempeño bajo. Las cajas todavía en ese período presentan mayor variación, concentrándose entre uno y cinco, lo que sugiere que, aunque el promedio en esa década estuvo más bajo, la variación fue equivalentemente alta.

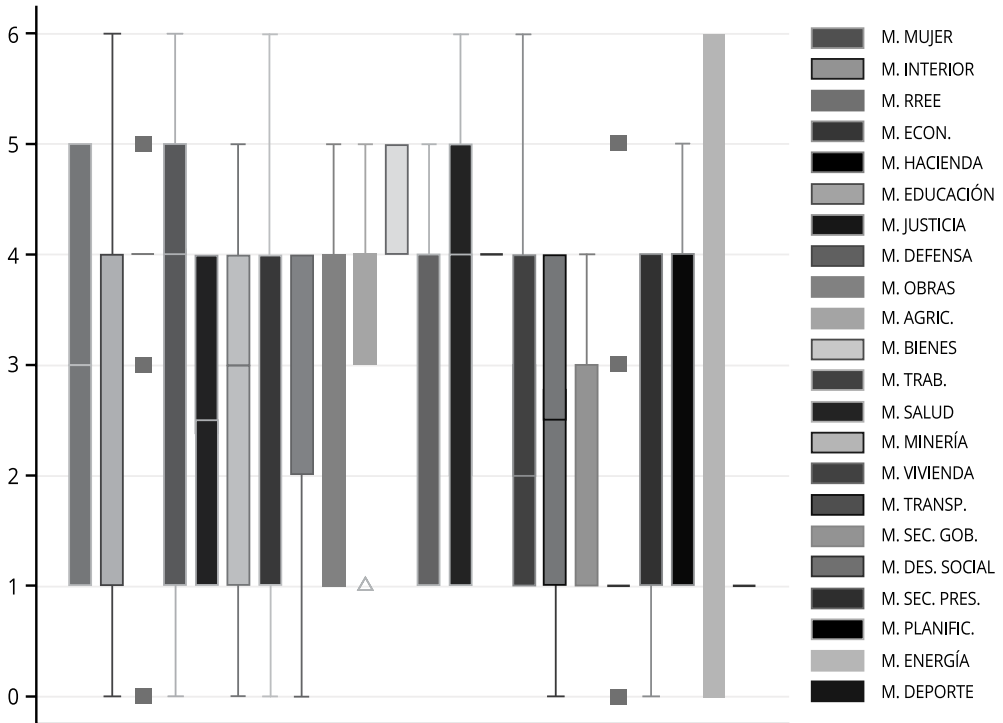
**Figura 5**  
**EPG: *Boxplot* (arriba) y barras (abajo) de los resultados en el tiempo**



Fuente: elaboración de los autores con base en DIPRES (2019c).

Análogamente a lo que se observa en el gráfico anterior, cuando se diseñan los patrones por institución, agregados en el tiempo, se nota que en general las cajas están concentradas entre uno y cuatro. Pocas instituciones presentaron cajas hasta cinco o con extensiones para cero y seis, y las medianas igual varían bastante.

**Figura 6**  
**EPG: *Boxplot* de las instituciones agregadas**



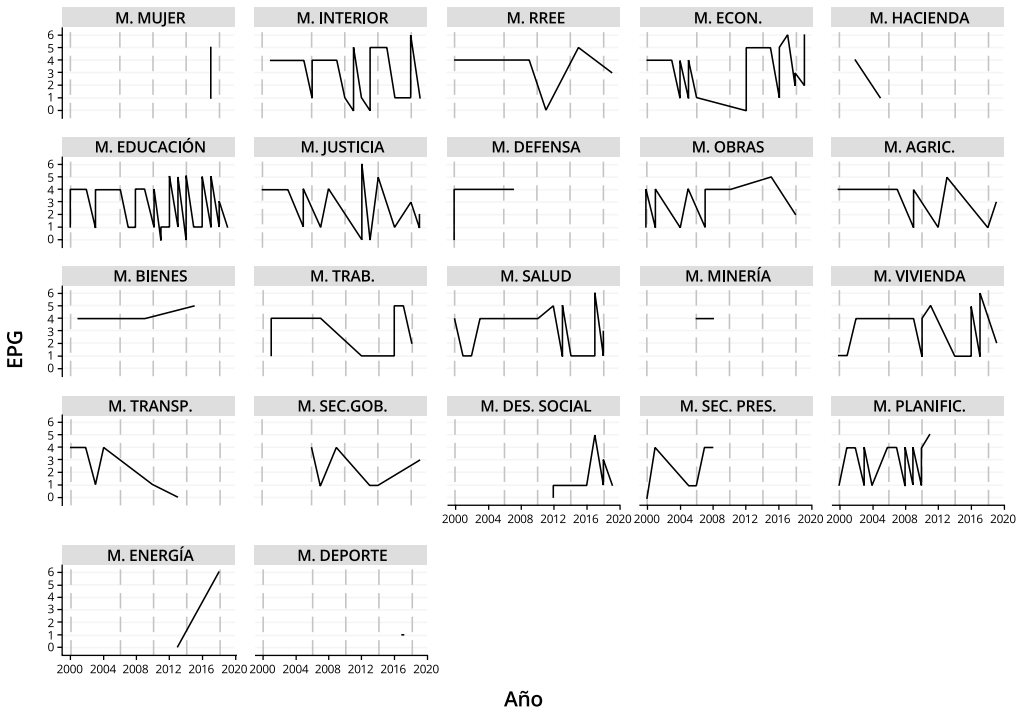
Fuente: elaboración de los autores con base en DIPRES (2019c).

Por último, el comportamiento serial y desagregado de las instituciones similarmente presentan comportamiento difuso con alta variación, pero y tal como se indicó en los gráficos anteriores, con concentración oscilante en general entre valores uno y cuatro, en el tiempo. Así que no existe un periodo en particular que sugiera establecer algún cambio específico. Es decir, los años de los ciclos presidenciales electorales en las líneas de guion verticales, parecen no alterar los patrones difusos y oscilantes presentados por las burocracias en el caso del EPG.

**Los patrones difusos y oscilantes presentados por las burocracias en el caso del EPG pueden resultar de una variabilidad que viene desde las idiosincrasias de los procesos institucionales de selección de evaluadores y programas.**

De un lado, esa dinámica puede resultar de una variabilidad que viene desde las idiosincrasias de los procesos institucionales de selección de evaluadores y programas, hasta la flexibilidad de los criterios cualitativos de las evaluaciones que establece el EPG<sup>9</sup>. De otro, la variación también sugiere relativa heterogeneidad de los patrones de comportamiento de los resultados entre ministerios. En ese sentido, ninguna institución se ha destacado con malos o buenos desempeños sistemáticos. En los pocos momentos de más éxito presentados en el EPG, el Ministerio de Economía fue la única institución que ha alcanzado tres buenos desempeños en ese intervalo; el Ministerio del Interior (“M. INTERIOR”), de Justicia (“M. JUSTICIA”), de Salud (“M. SALUD”), de Vivienda (“M. VIVIENDA”), y de Energía (“M. ENERGÍA”), igual presentaron un único caso de buen desempeño en el periodo analizado.

**Figura 7**  
**EPG: Instituciones desagregadas en el tiempo**



Fuente: elaboración de los autores con base en DIPRES (2019c).

La incorporación del PMG como parte del sueldo distorsiona sus propósitos originales de un mecanismo de incentivo y motivación institucional al alcance de metas gubernamentales.

## Consideraciones finales

La investigación reitera la importancia, por un lado, de los resultados de estos dos instrumentos que forman parte y estructuran el sistema de evaluación de *policies* en el marco de la NGP en Chile en las últimas décadas. De otro, la evaluación de políticas públicas constituye una etapa fundamental de transparencia y *accountability* dentro el ciclo de políticas públicas. Así los patrones observados ofrecen contribuciones relevantes para analizar el comportamiento, monitoreo y evaluación de la gestión y de las políticas públicas chilenas en un intervalo de largo aliento.

Con relación a los resultados, los datos temporales del PMG se comportaron de manera concentrada y homogénea. Concentrada porque el promedio temporal del PMG estuvo por sobre el 95% de cumplimiento promedio de metas y gestión en los dieciséis años analizados. Homogéneo porque es bajísima la diferencia entre las instituciones analizadas que presentaron solamente un promedio de un 1,8% de variación entre ellas, comparativamente.

Cabe señalar que el cumplimiento del PMG por sobre el 90% garantiza el pago completo de la bonificación disponible, mientras que, si el nivel de cumplimiento está en el tramo del 90% y 75% el beneficio disminuye, y por debajo del 75% se pierde el incentivo o bono por desempeño. Ese resultado concentrado y homogéneo o sugiere que el planeamiento y/o cumplimiento de tareas tiene como planes y metas, objetivos demasiado bajos, o que el Estado y sus miembros ejecutan los objetivos planteados por la administración sistemática y completamente. En ese sentido y considerando la realidad y complejidad de la gestión de políticas públicas, se sugiere que en esos escenarios de subvaloración de las metas o de sobrevalorización del cumplimiento, por parte de los actores políticos y/o burocráticos, ambos apuntan para la dirección de manipulación, también llamada de práctica de *gaming*, de ese indicador (Zaviezo ...[et al], 2016). Ese aspecto muestra un efecto perverso tanto al aumentar costos tangibles e intangibles a los recursos, gestión e innovación del Estado (*idem*) como presenta, al final, un bajo poder informativo -homogeneizando las diferencias intraburocráticas y entre las instituciones. Por lo tanto, la incorporación del PMG como parte del sueldo, vulgo una especie de *aguinaldo*, distorsiona sus propósitos originales de un mecanismo de incentivo y motivación institucional al alcance de metas gubernamentales, constituyéndose en un informe con el puro objetivo de alcanzar el 100% de las bonificaciones -mirando y jugando sistemáticamente las metas

**Los resultados para la EPG, en síntesis y en su promedio en el tiempo, señalan que los programas y políticas públicas en Chile tienen calidad baja y media, inestable entre esos parámetros.**

**La evaluación tiene alta importancia, pues su no existencia o bajo rol en el ciclo de políticas públicas incide no solamente en una menor transparencia de los resultados, sino que también en pérdida de retroalimentaciones de aprendizajes organizacionales.**

institucionales del PMG por sobre el 90%. Así se han observado pocos casos bajo el 90% y solamente tres en el tramo inferior a un 75% en los dieciséis años analizados.

Con el EPG se propuso agregar algunas de las clasificaciones de la DIPRES, en nuevas categorías, para analizar ese indicador más apropiadamente. Aunque la naturaleza de esa evaluación sea distinta a la del PMG, el EPG gana cualitativa e informativamente. Así que, de un lado, el EPG ha presentado resultados más difusos y heterogéneos -sin un patrón intraburocrático ni entre las instituciones, en el tiempo, en una mirada descriptiva. De otro y aunque las idiosincrasias institucionales sumadas a los criterios de selección de programas y de evaluadores -que se utilizan de metodologías cualitativas- colaboren para una mayor variación de sus resultados, se verifica que los indicadores EPG oscilaron mucho entre uno y cuatro, es decir, entre mal, bajo y medio desempeño, y también con sugerencias de cambios. Los resultados para la EPG, en síntesis y en su promedio en el tiempo, señalan que los programas y políticas públicas en Chile tienen calidad baja y media, inestable entre esos parámetros. En sentido distinto al PMG, se han observado pocos casos de buen desempeño en las dos décadas de evaluaciones de los EPG.

Por último y aunque el PMG y EPG estén insertos en el ciclo presupuestario, se refuerzan las críticas de la OCDE de que ellos no tienen una relación formal y directa entre sus resultados y los gastos públicos nacionales (*OCDE Survey on Policy Evaluation 2018 Apud DIPRES, 2019b: 121*). Súmanse a eso la baja relación entre evaluaciones *ex ante* y *ex post*, aspecto que vuelve aún más débil el sistema de evaluación en Chile, que no se conectan efectivamente entre sí y tampoco influyen en la elección y direccionamiento de los recursos de manera clara.

Se reitera en ese sentido que sin una estructura efectiva ni *checks* institucionales, la evaluación pierde capacidad de impactar de hecho en la cantidad y calidad de las políticas públicas producidas. La etapa de evaluación tiene alta importancia, pues su no existencia o bajo rol en el ciclo de políticas públicas incide no solamente en una menor transparencia de los resultados, sino que también en pérdida de retroalimentaciones de aprendizajes organizacionales (Hill y Hupe 2002). Ante la potencial ausencia de *feedback loops* positivos (*idem*) se hace inevitable las consecuencias en las etapas de formulación e implementación. Una evaluación inexistente o con funcionamiento inapropiado, aumenta los incentivos para que esas etapas anteriores



se vuelvan aún más cerradas y endógenas, disminuyendo la transparencia, y botando a la basura potenciales mejoras procedimentales en dichos procesos -así se pierden oportunidades de mayor éxito en nuevas rondas de desarrollo y retroalimentaciones en el ciclo de *policies*. La evaluación por lo tanto impacta cuantitativa y cualitativamente en las políticas públicas producidas, siendo una herramienta que mide su calidad y eficiencia (Wu ...[et al], 2018).

**Tabla 3**  
**Síntesis de los instrumentos PMG (2003-2018) y EPG (2000-2019)**

	PMG	EPG
<b>Objeto</b>	Desempeño institucional	Programas o Políticas Públicas
<b>Etapa</b>	<i>Ex Ante</i>	<i>Ex Post</i>
<b>Datos</b>	Cuantitativos (%)	Cualitativos (Categorías)
<b>Evalúadores</b>	Internos (Burócratas)	Externos (Investigadores)
<b>Evaluación</b>	Política ( <i>Gaming</i> )	Técnica (Panel vía licitación)
<b>Calidad informativa</b>	Baja	Alta
<b>Resultados en el tiempo</b>	Concentrado y homogéneo	Difuso y heterogéneo
<b>Costos operacionales en un año (en miles de pesos: CLP)</b>	\$ 16.007.106	\$ 458.511

Fuente: elaboración de los autores. Costo operacional PMG: Gastos fijos, no incluido los incentivos, en 2006 (DIPRES, 2008: 16). Costo operacional EPG: Gasto EPG y EI en 2002 (Banco Mundial, 2005: 22).

La Tabla 3 sintetiza y concluye los hallazgos de esos dos instrumentos institucionales de programas y políticas públicas del servicio civil chileno, en dieciséis y veinte años de datos analizados.

### Notas

(1) Según el Informe de las Estadísticas de Gestión Pública 2001-2015: "el porcentaje de logro por indicador mide cuánto cumple el indicador con relación a su meta y es el resultado del valor efectivo dividido por la meta comprometida. Si el indicador es ascendente, se divide el valor efectivo con respecto a su meta. Si este es descendente se divide la meta respecto al valor efectivo. El cociente obtenido se denomina 'Porcentaje de logro efectivo de cada Indicador'" (DIPRES, 2015: 21).

(2) Las observaciones para el PMG son más sistemáticas para: Presidencia de la República y los ministerios del Interior y Seguridad Pública; Relaciones Exteriores; Economía, Fomento y Turismo; Hacienda;

Educación; Justicia; Defensa Nacional; Obras Públicas; Agricultura; Bienes Nacionales; Trabajo y Previsión Social; Salud; Minería; Vivienda y Urbanismo; Transporte y Telecomunicaciones; Secretaría General de Gobierno; Desarrollo Social; y Ministerio Secretaría General de la Presidencia. Los ministerios de Energía, del Medio Ambiente y del Deporte, empiezan a tener datos respectivamente desde 2011, 2012 y 2014.

(3) Las observaciones para el EPG son más o menos sistemáticas para los ministerios del Interior y Seguridad Pública; Relaciones Exteriores; Economía, Fomento y Turismo; Hacienda; Educación; Justicia; Defensa Nacional; Obras Públicas; Agricultura; Bienes Nacionales; Trabajo y Previsión Social; Salud; Minería; Vivienda y Urbanismo; Transporte y Telecomunicaciones; Ministerio Secretaría General de Gobierno; Desarrollo Social; y Ministerio Secretaría General de la Presidencia; de Planificación; Energía; y Medio Ambiente. Por tener una observación en el tiempo, es decir, solamente un programa evaluado, el Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio fue retirado del análisis.

(4) La nota debajo de ese cuadro respectivo (DIPRES, 2019b: 112), relata: "(1) La variación total de la Categoría corresponde al cambio porcentual entre los recursos totales asignados a los programas en la categoría para 2020 y el presupuesto total que tuvieron en el año 2019. (2) El programa Campamentos considera un aumento presupuestario por el aumento en el número de campamentos y familias de acuerdo al Catastro 2018. (3) No considera cambios en el diseño/implementación: La evaluación da cuenta de un diseño/implementación suficiente y no se considera la realización de modificaciones. Considera ajustes en el diseño: La evaluación identifica elementos en el diseño que pueden ser perfeccionados. La institución considera realizar ajustes para mejorar sus resultados. Por ejemplo: optimizar procesos, precisar indicadores, crear nuevos instrumentos, entre otros. Considera ajustes en la implementación: La evaluación identifica elementos en la implementación que pueden ser perfeccionados. La institución considera realizar ajustes para mejorar su gestión y resultados. Por ejemplo: profundizar seguimiento o monitoreo, precisar convenios e instructivos, redefinir roles de actores, entre otros. Considera cambios sustantivos en el diseño: La evaluación identifica problemas en el diseño que deben ser superados para poder alcanzar los resultados esperados y la institución considera realizar cambios en este sentido. Por ejemplo: rediseño del programa, redefinición de procesos, revisión de estrategia, entre otros. Considera cambios sustantivos en la implementación: La evaluación identifica problemas en la implementación que deben ser superados y la institución considera realizar cambios en este sentido para mejorar su gestión y lograr los resultados esperados. Por ejemplo: creación de

un sistema de seguimiento, cambios en funciones y roles; focalización de población objetivo, entre otros”.

(5) Se refiere a todos los funcionarios públicos contratados bajo la modalidad de planta, contrata y código del trabajo, exceptuando a los contratados a honorario. Abarca a todos los estamentos: directivos, profesionales, técnicos, administrativos y auxiliares (Artículos 1 y 2 de la Ley 19.553).

(6) Retirado directamente de la sección de EPG del sitio de DIPRES: Inicio / Evaluación y Control de Gestión / Evaluación de Programas e Instituciones / Líneas de Evaluación / Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), <http://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-111762.html>.

(7) El artículo 2° del Decreto N° 1.177 de 2004 del Ministerio de Hacienda establece que la línea de Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) se basa en la metodología de marco lógico, centrándose en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos sobre la base, principalmente, de antecedentes e información existentes.

(8) El Decreto N° 1.177 de 2004 del Ministerio de Hacienda señala que estas evaluaciones solo se podrán ejecutar por evaluadores externos al sector público a través de Paneles de Expertos seleccionados mediante esos concursos. A su vez, la Resolución Exenta N° 424 del 3 de octubre de 2019, del Ministerio de Hacienda, establece los requisitos o condiciones para ser evaluador: ser profesional nacional o extranjero con residencia en Chile; experiencia en el área de evaluación e intervención del programa; no haber participado en el diseño y ejecución del programa evaluado; no pertenecer a comisiones o consejos u órganos con injerencia en las decisiones en el área del programa a evaluar; no tener juicios pendientes con la Administración del Estado; no tener relaciones contractuales con el organismo público directamente vinculado con el área de intervención del programa; no presentar conflictos de interés ni estar afecto a inhabilidades e incompatibilidades.

En la selección de los evaluadores el Comité Interministerial pondera la Calificación Académica en un 55% y la Experiencia en un 45%. Procede la descalificación inmediata de los postulantes que obtengan un puntaje total menor a 40 puntos, en escala de 1 a 100.

(9) Se agradece a los revisores anónimos en apuntar esa otra vía explicativa para la variación de los resultados EPG.

## Bibliografía

- |  |   |
|--|---|
| Banco Mundial (2005), “Chile: estudio de evaluación de impacto del Programa de Evaluación de programas”, Washington, Banco | Mundial. Unidad de Reducción de la Pobreza y Gestión Económica (Informe No 34589-CL), <a href="http://hdl.handle.net/11626/12978">http://hdl.handle.net/11626/12978</a> . |
|--|---|

- CEPAL (2003), "Gestión pública por resultados y programación plurianual: documentos presentados en la Primera Reunión de Responsables de Presupuesto de América Latina y el Caribe", documento presentado en el XV Seminario Regional de Política Fiscal, Naciones Unidas; CEPAL; ILPES, Santiago, 27 al 30 de enero (Serie Seminarios y Conferencias; N° 29), <https://www.cepal.org/es/publicaciones/6556-gestion-publica-resultados-programacion-plurianual-documentos-presentados-la>.
- Cortázar, Juan Carlos; Fuenzalida, Javier; y Lafuente, Mariano (2016), "Sistemas de mérito para la selección de directivos públicos: ¿mejor desempeño del Estado? Un estudio exploratorio", Washington, BID (Nota Técnica IDB-TN-1054), <https://doi.org/10.18235/0000323>.
- Darville, Paula; Rogers, Roy; y Guzmán, Nelson (2019), "Evaluación ex ante de diseño de programas públicos y su contribución al proceso presupuestario", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-189277\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-189277_doc_pdf.pdf).
- DIPRES (2008), "Minuta ejecutiva: evaluación en profundidad del Programa de Mejoramiento de la Gestión (PMG)", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/597/articles-141077\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](http://www.dipres.gob.cl/597/articles-141077_r_ejecutivo_institucional.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2015), "Estadísticas de gestión pública 2001-2015", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-141869\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-141869_doc_pdf.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2017), "Estadísticas de gestión pública 2006-2016", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-160315\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-160315_doc_pdf.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2018), "Resultados del Programa de Mejoramiento de la Gestión PMG 2017", Santiago, Dirección de Presupuestos, <https://hdl.handle.net/11626/16529>.
- \_\_\_\_\_ (2019a), "Resultados de Evaluación PMG 2018", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-186095\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-186095_doc_pdf.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2019b), "Informe de finanzas públicas, tercer trimestre de 2019", Santiago, Dirección de Presupuestos, [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-195184\\_Informe\\_PDF\\_3er\\_Trimestre.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-195184_Informe_PDF_3er_Trimestre.pdf).
- \_\_\_\_\_ (2019c), "Evaluación de programas e instituciones", Santiago, Dirección de Presupuestos, <http://www.dipres.gob.cl/597/w3-propertyvalue-23076.html>.
- Figueroa, Verónica; Olavarría, Mauricio; y Navarrete, Bernardo (2011), "Política de Modernización de la Gestión

- Pública en Chile 1990-2006: evidencias a partir de un modelo de análisis”, en *Convergencia: Revista de Ciencias Sociales*, N° 57, septiembre-diciembre, pp. 61-99, <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v18n57/v18n57a3.pdf>.
- Fuenzalida, Javier y Riccucci, Norma M. (2018), “The Effects of Politicization on Performance: the Mediating Role of HRM Practices”, en *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 4 N° 39, pp. 1-26.
- Hill, Michael y Hupe, Peter (2002), *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice*, London, SAGE Publications.
- Lira, Loreto (2013), “Impacto del Sistema de Alta Dirección Pública (SADP) en la gestión hospitalaria. Un análisis empírico”, en *Estudios Públicos*, Vol. 0 N° 131, pp. 61-102.
- Marcel, Mario; Tokman R., Marcelo; Valdés, Rodrigo O. (2001), “Balance estructural del gobierno central: metodología y estimaciones para Chile: 1987 - 2000”, Santiago, Dirección de Presupuestos (Estudios de Finanzas Públicas), [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-21639\\_doc\\_pdf.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-21639_doc_pdf.pdf).
- Morales, Marjorie (2014), “New Public Management in Chile: Origins and Effects”, en *Revista de Ciencia Política*, Vol. 2 N° 34, pp. 417-438.
- Naff, Katherine C.; Riccucci, Norma M.; y Fox Freyss, Siegrun (2016), *Personnel Management in Government: Politics and Process*, Boca Raton, CRC Press. 7. ed.
- OCDE (1998), “Best Practice Guidelines for Evaluation”, Paris, OCDE. Public Management Service (Policy Brief; No 5), <http://portal.publicpolicy.utoronto.ca/en/StudyReports/OECD/BestPracticeGuidelinesforEvaluation/Documents/Best%20Practice%20Guidelines%20for%20Evaluation.pdf>.
- Ortegon, Edgar; Pacheco, Juan Francisco; y Prieto, Adriano (2005), “Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”, Santiago, Naciones Unidas, CEPAL, ILPES (Serie Manuales; N° 42), [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf).
- Schuster, Christian; Meyer-Sahling, Jan; Sass Mikkelsen, Kim; y González Parrao, Constanza (2017), “Prácticas de gestión de personas para un servicio público más motivado, comprometido y ético en Chile”, Nottingham, The University of Nottingham; University College London, Informe preparado para la Dirección Nacional del

- Servicio Civil, <https://www.serviciocivil.cl/wp-content/uploads/2018/04/2017-Practicas-de-Gestion-de-Personas-en-Chile-Schuster-et-al.pdf>.
- Zaviezo, Luis ...[et al] (2016), "Estudio de diseño e implementación de los incentivos institucionales del sector público", Santiago, Universidad de Chile. Departamento de Ingeniería Industrial. Centro de Sistemas Públicos; Dirección de Presupuestos; BID; Ministerio de Hacienda, <http://www.sistemaspublicos.cl/wp-content/uploads/2018/06/2016-JUL-Informe-Final-Estudio-Incentivos-Institucionales-del-Sector-Publico.pdf>.
- Wu, Xun; Ramesh, M.; Howlett, Michael; y Fritzen, Scott A. (2018), *The Public Policy Primer: Managing the Policy Process*, London, Routledge. 2. ed.