



GOBIERNO DE CHILE  
MINISTERIO DE HACIENDA  
Dirección de Presupuestos

**SINTESIS EJECUTIVA<sup>1</sup>  
EVALUACIÓN DE IMPACTO  
PROGRAMA DE EVALUACIÓN (PE)  
DIRECCIÓN DE PRESUPUESTOS  
MINISTERIO DE HACIENDA**

## **1. Descripción del Programa**

### **1.1 Fin**

Se ha contribuido a mejorar la asignación de recursos públicos.

### **1.2 Propósito**

Se ha integrado información evaluativa generada por el Programa de Evaluación (PE) en el proceso presupuestario y en la gestión de los programas públicos en términos de eficacia, calidad, eficiencia y economía.

### **1.3 Población Potencial y Objetivo**

El programa ha definido como sus beneficiarios directos a las autoridades y profesionales de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, de los Ministerios y Servicios Públicos, y a los miembros del Congreso Nacional. En ese último caso, particularmente, a quienes forman parte de la Comisión Mixta de Presupuestos. Adicionalmente, pueden ser beneficiarios del uso de la información las universidades, centros académicos y otros actores sociales.

### **1.4 Descripción General del Diseño del Programa**

Con el objeto de disponer de información que apoye la gestión, el análisis y toma de decisiones de asignación de recursos públicos, a partir del año 1997, el Ministerio de Hacienda ha desarrollado diferentes líneas de evaluación ex - post de programas públicos. Inicialmente se incorporó la línea denominada Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), con posterioridad, en el año 2001 se incorporó la línea de Evaluaciones de Impacto (EI) y en el año 2002 la línea de Evaluaciones Comprehensivas de Gasto<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Este informe de síntesis ha sido elaborado por la Dirección de Presupuestos en base al informe final de la evaluación de impacto del Programa de Evaluación de la DIPRES la que fue realizada por el Banco Mundial. Al ser una evaluación externa los juicios contenidos en el informe son de responsabilidad del equipo evaluador y no necesariamente representan la visión de la DIPRES.

<sup>2</sup> La presente evaluación de impacto se centra en las primeras dos líneas (EPG y EI).

Respecto de su estructura, la Evaluación de Programas cuenta con un Comité Interministerial, el que tiene por objeto asegurar que el desarrollo de las evaluaciones sea consistente con las políticas gubernamentales, que las conclusiones que surjan de este proceso sean conocidas por las instituciones que lo conforman y que se disponga de los apoyos técnicos y coordinaciones necesarias para el buen desarrollo del mismo. Este Comité está conformado por un representante del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES), del Ministerio de Planificación y Cooperación (MIDEPLAN) y del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos, siendo presidido por esta última cartera. La DIPRES tiene la responsabilidad de la ejecución y funcionamiento de las evaluaciones. Corresponde a esta institución definir los diseños metodológicos y operativos, la provisión de recursos para su funcionamiento, la administración de su operación, el análisis y aprobación de los informes de avance y final planteando a los evaluadores las observaciones que se estimen convenientes; la recepción y envío de los informes de evaluación a las instancias respectivas (Ejecutivo y Congreso Nacional) y; la integración de los resultados de la evaluación al ciclo presupuestario.

Respecto de los evaluadores, en la línea de EPG se trabaja con paneles constituidos por tres profesionales seleccionados por concurso público. Para las Evaluaciones de Impacto, debido a su mayor complejidad, y por tanto necesidad de mayores requerimientos técnicos y administrativos respecto del equipo evaluador, se trabaja con universidades o consultoras privadas, también seleccionadas a través de procesos de concurso público.

Las contrapartes de las instituciones evaluadas participan en el proceso de evaluación mediante el aporte de la información necesaria; el análisis y la emisión de comentarios a los informes de avance y final de la evaluación y sus resultados, como también a las conclusiones y recomendaciones; y la participación en el proceso de fijación de compromisos institucionales de mejoramiento sobre la base de las recomendaciones planteadas en las evaluaciones.

### **a) Descripción de los Componentes<sup>3</sup>**

#### **i) Evaluación de Programas Gubernamentales**

La Línea EPG se basa en la metodología de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo, como el Banco Mundial y el BID, y se centra en identificar los objetivos de los programas y analizar la consistencia de su diseño, su gestión y sus resultados sobre la base de los antecedentes e información existente.

La evaluación se inicia con la elaboración de la matriz de marco lógico, que comprende los diferentes niveles de objetivos del programa a través de la identificación de su fin y propósito (objetivo general), los objetivos específicos de cada uno de sus componentes, sus principales actividades y sus correspondientes indicadores de desempeño y supuestos.

---

<sup>3</sup> Un componente es un bien y/o servicio dirigido al beneficiario final o en algunos casos, de excepción, dirigido a beneficiarios intermedios. No es una etapa en el proceso de producción del mismo.

### Matriz de Marco Lógico

MATRIZ DE MARCO LOGICO			
Programa:			
Servicio:			
1 Enunciado Del Objetivo	2 Indicadores / Información	3 Medios de Verificación	4 Supuestos
FIN:			
PROPÓSITO:			
COMPONENTES:			
ACTIVIDADES:			

Teniendo como insumo estos antecedentes se desarrolla la evaluación incluyendo el análisis del diseño, organización y gestión, y resultados o desempeño del programa. Sobre esta base, la evaluación incorpora un juicio respecto de la sostenibilidad del programa en términos de capacidades institucionales, y también respecto de su continuidad considerando la evolución del diagnóstico inicial. Finalmente la evaluación desarrolla un conjunto de recomendaciones para corregir problemas detectados y/o mejorar sus resultados.

#### ii) Evaluación de Impacto (EI)

Considerando que, en general, la metodología de marco lógico utilizada en la línea EPG es aplicada haciendo uso de la información disponible por el programa y en un período de tiempo relativamente corto, algunos juicios evaluativos sobre resultados finales de los programas muchas veces son no conclusivos. Atendiendo a lo anterior, a partir del año 2001 se incorporó la línea de Evaluaciones de Impacto de programas públicos en las que se utilizan instrumentos y metodologías más complejas de recolección y análisis de información.

A diferencia de las evaluaciones en base al marco lógico las Evaluaciones de Impacto requieren de una mayor investigación en terreno, de la aplicación de instrumentos de recolección de información primaria (encuestas), del procesamiento y análisis de un conjunto mayor de antecedentes de los programas, y de la aplicación de modelos de estimación econométrica.

Dependiendo de los ámbitos evaluativos que se abordan en las evaluaciones de impacto, éstas se definen como Evaluaciones en Profundidad o Módulo de Evaluación de Impacto. La elección entre una u otra depende de la complejidad del programa, de los antecedentes evaluativos previos con los que se cuenta y de las necesidades de información.

Las evaluaciones en profundidad tienen por objeto que, a través de la utilización de instrumentos y metodologías rigurosas de recolección y análisis de información, se integre

la evaluación de los resultados de los programas (eficacia), entendidos como los beneficios de corto, mediano y largo plazo (impacto) según corresponda, con la evaluación de eficiencia y economía en el uso de los recursos, y con los aspectos relativos al diseño del programa y a la gestión de sus procesos internos.

El Módulo de Impacto se centra principalmente en evaluar la eficacia de un programa, es decir el logro de los resultados, tanto a nivel de productos como resultados intermedios y finales en los beneficiarios, y los principales aspectos de eficiencia y uso de recursos. La cobertura de este método de evaluación es la misma que la de las Evaluaciones en Profundidad, con la sola excepción que no investiga los aspectos de diseño ni de gestión del programa.

El elemento metodológico central para medir el impacto de los programas evaluados a través de este componente consiste en separar de los beneficios observados, todos aquellos efectos sobre la población beneficiaria derivados de factores externos al programa y que de todas maneras hubiesen ocurrido sin la ejecución de éste, como consecuencia de la evolución normal de las condiciones del entorno o de la acción de otros programas públicos o privados, para lo cual normalmente se construye un grupo de control<sup>4</sup> y se aplican herramientas econométricas.

## **b) Diseño Operativo.**

El diseño operativo comprende ocho etapas las que se describen a continuación.

i) Selección de Programas. El proceso de evaluación se inicia con la selección de los programas. La selección se efectúa con la participación del Congreso Nacional sobre la base de una propuesta presentada por el Ministerio de Hacienda. La DIPRES considera generalmente los siguientes elementos para la selección de programas a evaluar cada año: i) antecedentes de desempeño de los programas de que dispone la Dirección de Presupuesto con motivo de sus funciones, tanto presupuestarias como de control de gestión; ii) situación de los programas respecto de si han sido objeto de evaluación en el marco del Programa de Evaluación de la Dirección de Presupuesto u otros procesos de evaluación, y su año de ocurrencia; iii) horizonte de ejecución de los programas, de manera que los programas a evaluar hubieran tenido tiempo suficiente para producir los resultados de ellos esperados; iv) la prioridad de los programas dentro de las definiciones programáticas y estratégicas de los sectores y del conjunto del Gobierno; y v) las sugerencias del Ministerio Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) y del Ministerio de Planificación (MIDEPLAN) o de las Subcomisiones de Presupuesto del Congreso, especialmente durante el proceso de tramitación del Proyecto de Ley de Presupuesto.<sup>5</sup>

ii) Selección de evaluadores. Una vez efectuada la selección de los programas e instituciones se realiza la selección de consultores o empresas según corresponda, a través de un concurso público. La selección es guiada por criterios técnicos y es ejecutada mediante un proceso transparente y competitivo. En el caso de la EPG se conforman los paneles evaluadores. A partir del 2000 la División de Control de Gestión

---

<sup>4</sup> Un grupo de control es básicamente un segmento de no beneficiarios que son parte de la población objetivo, es decir, un grupo que comparte las características sociales, económicas, educacionales, etc. del grupo beneficiario. La única diferencia entre los individuos del grupo de control y los beneficiarios efectivos debe ser su participación en el programa.

<sup>5</sup> Estos criterios fueron comprobados, grosso modo, en los tres estudios de caso desarrollados en el marco de esta evaluación (ver Anexo I sobre uso de las evaluaciones del Informe Final).

(DCG) cambió substancialmente la pauta para la selección de evaluadores, la que ha continuado siendo mejorada anualmente considerando la experiencia y el aprendizaje que resulta de la ejecución del PE.

En el caso de las EPG, una vez hecha la selección de los tres panelistas (sobre la base de la pauta), la DCG elige al coordinador del panel de entre aquellos que postulan a ser coordinadores, otorgando un mayor peso relativo a la experiencia en evaluación. En el caso de la EI se selecciona mediante concurso o licitación pública, y la propuesta metodológica recibe un mayor peso en la definición del concurso.

iii) Preparación de Antecedentes. Paralelamente a la selección de los evaluadores se informa del inicio del proceso de evaluación solicitando a los Ministerios responsables de los programas a ser evaluados la preparación de antecedentes, información base para efectuar la evaluación.

iv) Capacitación y Preparación de Marcos. En el caso de la EPG, previo al inicio de las evaluaciones se capacita en la metodología de evaluación y en los elementos básicos de marco lógico tanto a los evaluadores que conforman el panel como a los profesionales que se desempeñan en las unidades responsables de los programas. Con estos últimos se inicia la preparación preliminar de estos marcos para cada uno de los programas. En el caso de las Evaluaciones de Impacto se socializan con los encargados de los programas a ser evaluados los elementos metodológicos básicos que utilizarán las evaluaciones y se elaboran conjuntamente los términos técnicos de referencia que serán utilizados en la selección de las empresas consultoras.

v) Evaluación. El informe de evaluación se presenta tres veces (informes de avance, preliminar final y final) a un examen crítico, tanto por parte de la DIPRES como de la institución responsable del programa. El informe final incorpora las recomendaciones centrales para el mejoramiento del programa evaluado.

Las recomendaciones cubren una amplia gama de áreas: las prácticas de gestión, los arreglos institucionales (incluidas las funciones y responsabilidades y la estructura interna de gestión del programa), los recursos humanos (necesidades de capacitación) y los criterios de financiamiento del programa (como el cambio de un esquema financiero basado en la oferta a uno basado en la demanda o las cuestiones de recuperación de costos, entre otros).

vi) Envío al Congreso. Se envía oficialmente al Congreso Nacional el informe final de las evaluaciones efectuadas, informe ejecutivo preparado por el Ministerio de Hacienda en base al informe final, y los comentarios finales realizados a la evaluación por parte de la institución responsable del programa evaluado.

vii) Formalización de Compromisos. Los prepara la DIPRES en un trabajo conjunto con la institución, sobre la base de las recomendaciones, los informa al Ministerio responsables del programa evaluado, y los monitorea tanto tiempo cuanto sea necesario, hasta asegurar su cumplimiento.

viii) Seguimiento de Compromisos. El seguimiento del cumplimiento de los compromisos institucionales se efectúa al 31 de diciembre y al 30 de junio de cada año, para lo cual se utilizan los procesos de elaboración del Balance de Gestión Integral (BGI) y de formulación del presupuesto de cada año, respectivamente.

## 1.5. Antecedentes Financieros

### Gasto EPG y EI (miles de pesos 2004)

Año	Gasto EPG y EI
2000	272.457
2001	474.955
2002	480.511
2003	412.520

Fuente: DIPRES

## 2. Resultados de la Evaluación

### 2.1 Aspectos de Diseño del Programa

#### a) Objetivos del Programa de Evaluación (PE)

El PE cumple a cabalidad con cada uno de los objetivos para los cuales fue creado. En primer lugar, enriquece la información para las decisiones presupuestarias. Si bien los resultados de la evaluación no se traducen necesariamente en una variación en los recursos destinados por el presupuesto al programa evaluado, ni orientan forzosamente el presupuesto hacia un aumento o una reducción de las asignaciones, lo cierto es que los reportes de evaluación y los Compromisos Institucionales son tomados en cuenta en cada etapa del proceso de elaboración y asignación presupuestaria, tanto dentro del Ejecutivo como en los análisis del Congreso y en las discusiones entre el Ejecutivo y el Legislativo.

En segundo lugar, el PE mejora la gestión de los programas mediante los Compromisos Institucionales y el seguimiento a los mismos. En tercer lugar, el PE hace accesible toda la información del proceso y de los resultados de las evaluaciones en página web, con lo cual permite la posibilidad de acceso por parte de los ciudadanos interesados.

No existen indicadores que conecten directamente el PE con el logro de su fin u objetivo final, cual es el mejoramiento de la calidad del gasto público, lo que se debe a que estos indicadores de fin son muy difíciles de aislar de la influencia de otros programas de gobierno y de factores exógenos, fuera del control del gobierno, que tiene efectos en la calidad del gasto.

Además de cumplir con sus objetivos formales, el PE produce también otros resultados o beneficios que podrían considerarse subproductos, externalidades o resultados indirectos de este Programa. Entre esos resultados cabe enumerar: i) la formación de una cultura creciente de evaluación dentro de la administración pública, incluido especialmente el fortalecimiento de los ministerios y los organismos en la metodología de marco lógico, en el mejoramiento de indicadores de resultado, y en la producción regular de la información necesaria para la evaluación; ii) una contribución limitada a la formulación de políticas. En este respecto, las EPG y las EI arrojan luz sobre la factibilidad, los costos y la efectividad de los programas que desarrollan las políticas actuales y sobre la conexión lógica entre programa y política; las EI son, además, un insumo fundamental para juzgar si los resultados finales del programa y, a través del programa, de la política misma, se han logrado o no, o si se necesitan o no políticas o instrumentos complementarios o

alternativos para conseguir el cambio deseado; iii) una contribución al fortalecimiento de la transparencia gubernamental; y iv) un aporte al monitoreo y al control de la efectividad y la eficiencia de los programas del gobierno.

## **b) Estructura Institucional y Operativa del Programa de Evaluación**

En relación a la estructura institucional del PE, la SEGPRES y MIDEPLAN limitan generalmente su participación a las discusiones de orientación del PE. En cuanto a los procedimientos mismos del PE, estas dos importantes entidades del ejecutivo se circunscriben a proponer programas para evaluar y a participar en la selección de panelistas junto con la DIPRES. De manera que la gestión del PE es realizada fundamentalmente en la DIPRES.

Respecto a los especialistas sectoriales de la DIPRES, la cultura orientada a resultados está creciendo en la medida en que este personal se involucra en las evaluaciones y adquiere conocimiento adicional de la interacción con la División de Control de Gestión de la misma DIPRES. En los últimos años se observa mayor apropiación y compromiso con el Programa por parte de ellos.

Las contrapartes institucionales se interesan y se involucran considerablemente en la evaluación desde el momento mismo en que su programa es seleccionado y deben preparar la información básica requerida por los evaluadores. Pero el nivel de interés y participación, manifiesto en el nivel del programa, se debilita en la medida en que se asciende hacia cargos superiores de los Servicios y de los Ministerios.

Los congresistas están llamados a observar y discutir los fundamentos, las conclusiones y las recomendaciones producidas por el PE. Sin embargo, el uso de la evaluación por parte del Congreso parece haber sido, en la práctica, limitado. Los congresistas, si bien celebran la calidad y la prontitud de la información producida por el PE, y respaldan el Programa, no parecen utilizar esta información ni aportar creativamente al PE, por ejemplo, con más iniciativas de programas a evaluar o con reflexiones sobre la calidad de los programas evaluados.

## **c) Pertinencia de la Dependencia del PE**

La evaluación concluye que las ventajas del manejo centralizado de la DIPRES son mayores que los beneficios que se derivarían del traslado de la responsabilidad de la gestión del PE a otras entidades, o de la división de la gestión del Programa entre la DIPRES y otras entidades. Sería imprudente que la DIPRES delegase las responsabilidades de evaluación a los ministerios, a menos que éstos cumplan ciertas condiciones previas, como por ejemplo la certificación de los sistemas del PMG. Se podría esperar que entonces los servicios estarán más preparados para asumir mayores responsabilidades de evaluación de los programas a su cargo.

## **d) La Metodología del PE**

La sencilla y estandarizada metodología de marco lógico de la DIPRES, así como los formatos que se utilizan para las EPG, han sido sumamente valiosos para lograr evaluaciones objetivas y sistemáticas de un gran número de programas año tras año. La DIPRES requiere que cada programa evaluado posea un marco lógico; sin embargo, no todas los programas evaluados han sido diseñados bajo esta metodología. Esta

deficiencia de los programas era más evidente durante los primeros años del PE; lo que se ha reducido desde que, en 1999, la DIPRES exige la existencia del marco lógico de los programas y lo aplica sistemáticamente durante su evaluación.

## **2.2 Gestión del Programa**

La División de Control de Gestión (DCG) de la DIPRES inicia programa por programa el proceso de evaluación; imparte capacitación y presta apoyo a los servicios y los evaluadores durante el proceso; recibe, revisa y analiza uno por uno los informes de avance, preliminar final y final; discute los resultados con las instituciones o ministerios participantes; así como los resultados y las posibles implicancias presupuestarias en reuniones internas de la DIPRES; prepara los acuerdos (compromisos) de perfeccionamiento de programas; prepara también informes de síntesis para el Congreso y sostiene discusiones con miembros del Congreso, cuando éstos lo requieren; mantiene un sitio Web público completo; y lleva los indicadores de desempeño del PE. Monitorean el desempeño del PE, revisa el diseño de procesos y realiza seminarios de capacitación dentro y (ocasionalmente) fuera de Chile. Todo lo anterior con una dotación de una Jefa de División de la DCG<sup>6</sup>, dos gerentes especialistas en evaluación (uno para EPG, uno para EI), cinco profesionales y un asistente administrativo.

La selección de programas obedece flexiblemente a necesidades de producción de información de evaluación identificadas por el Comité Interministerial o por el Congreso. Al respecto, ni el Congreso ni los otros ministerios participantes<sup>7</sup> parecen tener criterios de selección ni para identificar el universo de los programas susceptibles de ser evaluados, ni para la selección de los programas que habrán de evaluarse en un año dado.

En relación a la selección de evaluadores, aunque los factores de ponderación o los pesos relativos han cambiado y podrían volver a cambiar con el tiempo, los participantes involucrados en el proceso de evaluación reconocen que la selección es guiada por criterios técnicos y es ejecutada mediante un proceso transparente y competitivo.

## **2.3 Eficacia del Programa**

### **2.3.1 Resultados a Nivel de Producto**

#### **a) Desempeño en cuanto a producción**

Entre 1997 y 2004 se han evaluado 172 programas públicos, 158 a través de EPG y 14 de EI. En los primeros años del Programa, el número promedio de evaluaciones anuales era de alrededor de 20<sup>8</sup>. En los últimos tres años ese promedio se ha venido reduciendo para situarse actualmente en alrededor de 17 programas evaluados por año. Esta tendencia refleja la creciente carga de trabajo de la DCG al realizar adicionalmente las Evaluaciones Comprensivas del Gasto (ECG) y al dar seguimiento al cada vez mayor número de Compromisos Institucionales.

---

<sup>6</sup> La Directora de la DCG también posee la responsabilidad de todo el Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados.

<sup>7</sup> La SEGPRES y el MIDEPLAN pueden también participar en la identificación de programas para la evaluación, en su condición de miembros del Comité Interministerial. Por ejemplo, en el 2003 la SEGPRES propuso 15 programas para incluir en el Protocolo (sin criterio explícito de selección más allá de un problema por resolver) de los cuales se aceptaron 4.

<sup>8</sup> Con la sola excepción de 1998, cuando se evaluaron 40 programas.

El valor de la asignación presupuestaria para los programas evaluados entre 1997 y 2003 ascendió aproximadamente a 2.540 millones de dólares o alrededor del 20% del gasto total. Como no todo el gasto público es susceptible de una EPG o una EI, el gasto evaluado representa una proporción aún mayor del gasto susceptible de evaluación. Esta última proporción fue estimada en 64% para el período 1997-2004<sup>9</sup>.

La distribución de evaluaciones 1997-2004, por sector o ministerio, presenta una moderada concentración en los Ministerios de Educación (26%), Planificación (20%), Economía (19%) y Salud (16%). En cambio, cuando se mide la concentración por el valor presupuestario del programa evaluado, se encuentra una altísima concentración en los programas de la función social (90%) frente a los de función económica (9%) o de función general.

En relación a los 77 programas que a junio de 2004 contaban con seguimiento de compromisos institucionales, las instituciones respectivas han cumplido completamente con el 70% de los compromisos establecidos, parcialmente con el 20% de ellos, mientras que un 10% no se han cumplido aún.

## **b) Calidad de las Evaluaciones**

Las metodologías utilizadas por el PE de la DIPRES son adecuadas y responden a las mejores prácticas y estándares internacionales. No obstante se observan algunas debilidades en la aplicación de éstas, las que se explican a continuación.

La debilidad de las evaluaciones EPG se encuentra en la calidad de la información en que se basan los informes, así lo confirma la evaluación realizada a la calidad de los informes de EPG comparándola con estándares abstractos de evaluaciones de escritorio<sup>10</sup>, que encontró que en ocasiones los informes de las evaluaciones EPG no alcanzaron esos estándares. Las causas de esta debilidad no se explican por la metodología prescrita por la DIPRES sino que por la naturaleza del programa evaluado, las debilidades de diseño del programa, o la disponibilidad de información para la evaluación. Así se observa que la DIPRES ha optado deliberadamente por privilegiar la producción de información de utilidad para las decisiones presupuestarias y para el mejoramiento del programa, por sobre la satisfacción de todos los requisitos teóricos de una evaluación.

En cuanto a la calidad de los informes de EI, se encontró que los evaluadores cumplen hasta donde les es posible con los términos de referencia estándar indicados por la DIPRES para todas las evaluaciones de impacto. El marco conceptual de las EI, definido en los Términos Técnicos de Referencia, enfatizan los productos, los resultados (resultados intermedios) y el impacto (resultados finales) de los programas. Nuevamente se encontraron falencias con relación a los requerimientos de las mejores prácticas internacionales. Y, otra vez, se encontró que la deficiencia de los informes no se debía a los Términos Técnicos de Referencia preparados por la DIPRES para las EI sino a

---

<sup>9</sup> La DCG estableció en diciembre del 2004 una metodología para el cálculo del indicador de cobertura de presupuesto por parte del PE. Según se plantea más adelante, este indicador es muy necesario para medir la eficacia o efectividad del Programa. La pauta metodológica de Diciembre del 2004 no avanzó en la identificación de aquellos programas del gobierno que han sido diseñados y ejecutados de acuerdo con el concepto y la estructura de programa y que podrían, por ende, ser evaluados con todos los requisitos estándares de la evaluación de programas. "Cobertura del Programa de Evaluación. Indicador Porcentaje del Presupuesto Evaluado en Relación al Presupuesto Evaluable" Ministerio de Hacienda, Dirección de Presupuestos, División de Control de Gestión, Santiago, Diciembre de 2004.

<sup>10</sup> Incluyeron la organización y la claridad de los informes, la racionalidad del programa, la lógica del programa, el enfoque de la evaluación, la metodología de la evaluación, la calidad de los hallazgos y la calidad de las conclusiones y recomendaciones.

limitaciones debido a la naturaleza del servicio que entrega el programa evaluado, o a la falta de información indispensable para una completa evaluación de impacto.

### **2.3.2 Resultados Intermedios**

Los resultados intermedios esperados a lograr por parte del Programa son: i) el mejoramiento de la capacidad evaluativa del equipo de profesionales a cargo de los programas evaluados y otros actores relevantes, ii) el grado de apropiación de la evaluación desarrollada por el PE, y iii) el grado de difusión y análisis de los resultados de las evaluaciones en el equipo a cargo del programa. Dichos resultados fueron evaluados a través de una Encuesta Anónima realizada por la DIPRES a principios del año 2004<sup>11</sup>, grupos focales y entrevistas a actores relevantes, éstos dos últimos realizados por el equipo evaluador del Banco Mundial.

Los resultados de la encuesta en relación a los programas evaluados en el período 2000-2003 muestran que el 75% de los responsables de programas y el 73% de los coordinadores ministeriales consideran que las capacidades de evaluación han mejorado en la mayoría o en la totalidad del equipo del Programa, como resultado de las evaluaciones efectuadas.

En cuanto a la apropiación de los resultados de evaluación por las contrapartes institucionales, el 84% de los responsables de los programas y el 73% de los Coordinadores Ministeriales afirman que los resultados de la evaluación fueron difundidos y analizados con la mayoría o con todo el equipo a cargo del programa. Al respecto, el 92% de los Jefes de Dirección de Planificación y Presupuesto (DIPLAP) o cargos similares en los Servicios y el 70% de los responsables de programas evaluados indican que la mayoría o todos los resultados fueron difundidos y analizados con el nivel directivo.

Por otro lado, un 16% de los responsables de programa señala que excepcionalmente ocurre que los resultados de la evaluación sean difundidos y analizados con el nivel directivo del Servicio. La relativamente débil apropiación de las evaluaciones por parte del nivel directivo del Servicio o del Ministerio fue corroborada en las entrevistas y los grupos focales realizados para esta evaluación.

### **2.3.3. Resultados Finales**

Los resultados finales esperados a lograr por el programa son: i) la integración y uso de la información de la evaluación en el proceso presupuestario tanto al interior de DIPRES como también al interior de los Ministerios y/o Servicios Públicos con programas evaluados; ii) el uso de la información de las evaluaciones por parte del Congreso Nacional; y iii) la contribución del PE al mejoramiento de la gestión de los programas en las instituciones. Estos resultados fueron medidos a través de información de efectos e implicancias proporcionada por la DIPRES, la encuesta anteriormente mencionada, el estudio de caso, grupos focales y entrevistas a actores relevantes, éstos tres últimos realizados por el equipo del Banco Mundial.

---

<sup>11</sup> Para asegurar que la encuesta fuera anónima, ésta se realizó por vía electrónica en un sitio web. La tasa de respuesta total fue de 62%, es decir 84 de 136 (94 de Agencias y 42 de Ministerios) encuestados respondieron. La encuesta aplicada fue validado por el equipo evaluador del Banco Mundial.

### i) Integración y uso de la información de la evaluación en la DIPRES y al interior de los Ministerios y/o Servicios Públicos

En cuanto a la integración de los resultados de evaluación en el proceso presupuestario y en el mejoramiento de los programas, la tabla siguiente evidencia que las evaluaciones llevan en un altísimo porcentaje de los casos a modificaciones importantes o rediseños sustantivos de los programas.

Distribución de Programas por categorías. 2000- 2003

Categorías - Efecto de la evaluación	Año (t)* presupuesto (MM Pesos)	Año (t) presupuesto (%)	Año (t+1) presupuesto (MM Pesos)	Año (t+1) presupuesto (%)
Ajustes menores	56.772	9,0%	52.696	8,50%
Modificaciones importantes	211.961	33,80%	211.622	34,20%
Reubicación Institucional	17.157	2,70%	17.237	2,80%
Rediseño sustantivo	321.979	51,40%	329.746	53,20%
Finalización del programa	18.325	2,90%	8.080	1,30%
<b>Total</b>	<b>626.194</b>	<b>100,00%</b>	<b>619.381</b>	<b>100,00%</b>

Nota: \* Año (t) es el año de la evaluación.

Fuente: Estimaciones Banco Mundial con base en datos de la DIPRES.

La siguiente tabla presenta la evolución del gasto asignado en el presupuesto a programas que han tenido una evaluación en los últimos dos años (2002 y 2003), distinguiéndose tres grandes grupos según la naturaleza de las recomendaciones de los evaluadores: A) programas que sólo requieren ajustes menores en el diseño de algún componente, en los procesos de gestión interna o la generación de información o de reubicación institucional; B) programas que requieren de rediseños sustantivos para alcanzar sus objetivos; y C) programas que deben ser discontinuados<sup>12</sup>.

El resultado de las evaluaciones de programas informadas entre 2002 y 2003 indica que, de un total de 30 programas evaluados, 22 programas se ubicaron en el grupo A, 7 de los programas se ubicaron en el grupo B, y 4 de los programas se ubicaron en el grupo C. Las asignaciones de recursos a estos programas en el presupuesto del año siguiente a su evaluación indican que los programas que fueron evaluados favorablemente y que requirieron ajustes menores incrementaron su presupuesto en 1%; los programas que requirieron rediseños sustantivos experimentaron una reducción equivalente al 11% de su presupuesto previo; y los programas a los que se recomendó su terminación redujeron sus recursos en 57%<sup>13</sup> de su presupuesto previo.

<sup>12</sup> Minuta DIPRES Efectos Presupuestarios 2002 y 2003.

<sup>13</sup> Cuando se ha mantenido una asignación de recursos es porque existen gastos de arrastre generados en periodos anteriores.

**Evaluación de Programas (EPG) y (EI) 2002 y 2003**  
(En millones de pesos de 2004)

Categorías	EVALUACIONES 2002		EVALUACIONES 2003		TOTAL		
	Presupuesto Programas		Presupuesto Programas		Presupuesto Programas		
	2002	Diferencias 2003-2002	2003	Diferencias 2004-2003	2002+2003	Diferencias	Tasa de Variación
A. Ajustes Menores, modificaciones en el diseño de algunos componentes y/o procesos de gestión interna y/o reubicación institucional 1/	88.956	1.967	71.043	(570)	160.000	1.398	0,9%
B. Rediseño sustantivo del programa 2/	33.303	(616)	15.092	(4.583)	48.395	(5.199)	-10,7%
C. Finalización 3/	4.523	(2.105)	5.577	(3.640)	10.100	(5.745)	-56,9%

1/ Los programas evaluados el año 2002 incluyen: Generación de Capacidades en Localidades Pobres, Establecimiento y Desarrollo de una Política Cultural de Visión Global Exterior, Actividades Específicas en el Exterior, Programa de Mejoramiento Educativo, Programa Explora, Subsidio al transporte Regional, Chile Barrio, Asistencia Técnica, Chile Compras, Fondo de Fomento de la Pesca Artesanal, Programas de Promoción Deportiva y Consejo Nacional de Protección de la Ancianidad. Los programas evaluados en el año 2003 incluyen: Vacaciones Tercera Edad, Fortalecimiento de la Capacidad Fiscalizadora, Textos Escolares Educación Básica y Media, prestamos Médicos, Seguridad y Participación Ciudadana, Programa de Asistencia Jurídica (CAJ\_PAJ), Proyectos Asociativos de Fomento (PROFOS), Fondo de Promoción de Exportaciones, Programa de Mejoramiento Urbano, y Programa de Relaciones Familiares.

2/ Los programas evaluados el año 2002 incluyen: Salud mental y Fondo de Tierras y Aguas Indígenas. Los programas evaluados el año 2003 incluyen: Educación de Adultos EFA y ETEA, Centros de Atención Integral y Prevención de la Violencia Intrafamiliar, Centros de Información y Difusión Juvenil, Telecentros Comunitarios y Programa de Fomento a la Pequeña y Mediana Minería.

3/ Los programas evaluados en el año 2002 incluyen: Perfeccionamiento Fundamental de Docentes y Prorural. Los programas evaluados el año 2003 incluyen: Fomento a la Inversión Privada y Segmentación Penitenciaria.

Fuente: DIPRES

En cuanto a los usos de las evaluaciones para las decisiones presupuestarias por el Servicio, el 56% de los responsables de programas evaluados y el 61% de los Jefes de DIPLAP o cargos similares de las Agencias señalan que los resultados de las evaluaciones fueron utilizados en el análisis de asignación de recursos durante el proceso de elaboración de la propuesta de presupuesto de la Agencia respectiva.

Respecto al uso de las evaluaciones para la toma de decisiones de los Ministerios a las cuales pertenecen los programas, el 49% de los responsables de programas evaluados, el 47% de los coordinadores ministeriales y el 60% de los Jefes de DIPLAP de los Ministerios señalan que la información ha servido para analizar la asignación de recursos en este nivel de coordinación de las políticas sectoriales. Las encuestas y los grupos focales realizados para esta evaluación confirmaron que los ministerios hacen un uso limitado de las evaluaciones para sus decisiones presupuestarias. Respecto a la manera como influye las evaluaciones en las decisiones presupuestarias de los ministerios, los coordinadores ministeriales y los Jefes de DIPLAP de los Ministerios observaron que los resultados de las evaluaciones se utilizan para: redistribuir recursos al interior del programa en alrededor del 25% de los casos, para justificar la asignación de recursos

existentes del programa en alrededor del 30% de los casos; y para realizar cambios en los procesos del programa en un promedio de alrededor del 30% de los casos.

## **ii) Uso de la información de las evaluaciones por parte del Congreso Nacional**

En cuanto al uso de los resultados de las evaluaciones por el Congreso Nacional, de acuerdo a estudios de casos realizados en el marco de esta evaluación, los subcomités sectoriales del Congreso<sup>14</sup> acogen generalmente los reportes de las evaluaciones. Así, en el caso de la evaluación del Programa de Equipamiento Comunitario, las recomendaciones apuntaron a una reorganización sustancial, la que fue recogida en la Ley de Presupuestos del 2002 que abrió dos líneas presupuestarias para financiar la bifurcación del programa en los dos nuevos componentes. Como resultado de estos cambios, el presupuesto del 2002 para el programa se redujo en un 44% respecto de los 2.681 millones del presupuesto del 2001. Consecuencias semejantes tuvo la evaluación del Fondo de Promoción de Exportaciones, caso en el cual la evaluación recomendó reformas en los componentes del programa y en sus sistemas de gestión. La Ley de Presupuesto del 2004 acogió las recomendaciones de reorganización y redujo consecuentemente los recursos asignados. El presupuesto para el programa del Fondo de Promoción de Exportaciones disminuyó el año 2004 en un 27% respecto del presupuesto de 3.203 millones en 2003.

## **iii) Contribución del PE al mejoramiento de la gestión de los programas en las instituciones**

En cuanto al mejoramiento de la gestión de las instituciones, el PE contribuye a fortalecer la gestión de éstas gracias al proceso de aprendizaje institucional iniciado con la evaluación. Ejemplo de esto fue la evaluación del Fondo de Promoción de Exportaciones, en que Pro-Chile estuvo en condiciones de proponer mejoras en aspectos de su gestión, los que se reflejaron en el establecimiento de los compromisos institucionales. Otro tanto ocurrió en el caso de la evaluación del programa de Equipamiento Comunitario, que permitió al MINVU<sup>15</sup> confirmar y fortalecer las ideas que tenía sobre la necesidad de reestructurar el programa, como asimismo fortalecer su capacidad para interactuar con la DIPRES en las futuras evaluaciones. Asimismo, el Programa de Telecentros Comunitarios fue sometido a un rediseño completo como resultado de la evaluación.

## **2.4 Usos de los recursos**

El costo del Programa (incluido el personal, los honorarios de EPG y EI y los bienes y servicios de consumo del programa) pasó de 272.4 millones de pesos en el 2000 a 475 millones en el 2001, 480.5 en el 2002 y 412.5 en el 2003 (pesos del 2004). El presupuesto asignado para el 2004 fue de 481.9 millones. El aumento del costo del Programa entre el 2000 y el 2001 se debió principalmente a la introducción de las EI. El personal del Programa se ha mantenido esencialmente el mismo desde el 2001 (un jefe, un coordinador para EI y cinco analistas permanentes) no obstante el crecimiento en el número de compromisos institucionales que deben ser establecidos y monitoreados.

El costo promedio por programa evaluado en la línea EPG ha aumentado ligeramente, de 6.8 millones de pesos en el 2001 a 7.1 millones en el 2003. La mayor parte de este

---

<sup>14</sup> El Comité de Presupuesto del Congreso tiene subcomités que se ocupan de la discusión de las asignaciones para programas sectoriales específicos.

<sup>15</sup> Ministerio de Vivienda y Urbanismo.

incremento se debe a un ligero aumento en los honorarios de los evaluadores y, en menor medida, a la nueva práctica de financiar estudios complementarios (generalmente actividades destinadas a la recolección de información) en los casos de ciertas EPG que así lo requieren. El número y el valor total de estos estudios complementarios varía cada año. El costo promedio de una EI se ha mantenido en alrededor de 55.5 millones de pesos entre el 2002 y el 2003.

Un análisis internacional comparado de costos de producción de evaluaciones similares, proporcionadas por organizaciones públicas o privadas, difícilmente arrojaría pautas válidas de eficiencia. Sucede que el costo absoluto de las evaluaciones depende en gran medida de la manera como cada país comisiona y paga las evaluaciones<sup>16</sup> y de la estructura de costos de la producción de la evaluación —demanda y oferta de evaluadores y honorarios en campos similares o relacionados (por ejemplo, análisis estadístico)—, lo que es exclusivo de cada país.<sup>17</sup>

Por otro lado, como los requerimientos o la estrategia de levantamiento de datos varían de un país al otro, se considera más apropiado comparar el porcentaje del presupuesto de los programas que se asignan al monitoreo y evaluación. En este sentido, se tiene que, en promedio, los países OECD asignan 3% del presupuesto total al monitoreo y evaluación del programa.<sup>18</sup> Por los años en los cuales Australia tuvo un sistema de evaluación centralizado en el Ministerio de Finanzas (que son los años más comparables con el PE de la DIPRES), ese país dedicaba alrededor de 0.8% de su gasto a la evaluación. Chile dedica una proporción muchas veces inferior, lo cual es, en principio, un indicio de la eficiencia del Programa de la DIPRES en términos internacionales (ver cuadro siguiente). El costo promedio de una EI (alrededor de US\$ 90.000) parece en todo caso bajo ante los estándares de costos de evaluaciones de impacto auspiciadas por organismos internacionales.

**Costo de la Evaluación como Porcentaje del Gasto**  
(miles de pesos 2004)

<b>Año</b>	<b>Presupuesto Programas evaluados</b>	<b>Gasto EPG y EI</b>	<b>Gasto anual PE/ Gasto programas evaluados</b>
2000	194.649.791	272.457	0,14%
2001	286.887.692	474.955	0,17%
2002	125.963.156	480.511	0,38%
2003	81.715.422	412.520	0,50%

## **2.5 Justificación de la continuidad del programa**

La evaluación concluye que no se trata de un Programa que pueda suspenderse o detenerse en el tiempo. El ejercicio de evaluación del gasto, de manera semejante a como ocurre con las auditorías, es de carácter permanente. Este Informe concluye que el Programa de Evaluación debe mantenerse, conservando su propósito principal de control y mejoramiento de la gestión gubernamental y reforzando el vínculo íntimo que existe

<sup>16</sup> En el caso de Chile, por ejemplo, involucra una licitación competitiva para la contratación de evaluadores externos, mientras en la mayor parte de los países la evaluación la realizan entidades del propio gobierno, muchas veces de manera asociativa entre varias entidades.

<sup>17</sup> Saber que una EPG costaría, por ejemplo, un 50% más en los EE.UU. que en otro país tiene poca o ninguna importancia, puesto que el sistema es único para cada país.

<sup>18</sup> Estimación provista por Universalía, firma especializada en evaluaciones de gasto y con base en Canadá.

entre el PE y las decisiones presupuestarias. Al mismo tiempo, el Informe concluye que es posible continuar mejorando el PE sin amenazar la preservación de los logros alcanzados hasta ahora mediante las EPG y las EI.

La experiencia de la DIPRES de Chile descrita y analizada en este estudio indica que en relativamente corto tiempo se ha conseguido establecer, comparado con países desarrollados de mayor trayectoria histórica en evaluación orientada a elevar la calidad del gasto, un sistema complejo y eficaz y que, según la percepción de los participantes en el sistema, el número y la calidad de las evaluaciones y sus usos prácticos, produce buenos resultados y asegura que se apliquen. En cuanto precedente internacional de desarrollo exitoso, sistemático y sostenido, en un mar de muchos fracasos, de experiencias interrumpidas, o de éxitos sólo parciales, la comunidad internacional, y especialmente los países de desarrollo relativo similar, miran con esperanza y esperan aprender de la continuidad y la profundización del PE de la DIPRES.

## 2.6 Principales recomendaciones

1. Mantener todos los elementos centrales del Programa, que son los que han asegurado que la evaluación en Chile funcione, es decir, que produce sistemáticamente evaluaciones sobre las que se actúa y -aparentemente - sobre una bajísima relación de costo-beneficio, debido a elementos particulares del diseño del PE y condiciones externas favorables<sup>19</sup>. En opinión de esta evaluación, los tiempos para la preparación de las EPG, si bien breves, deben mantenerse. Sólo así se garantizará el servicio de las EPG a la preparación y aprobación del presupuesto anual.
2. Avanzar en la construcción de indicadores que ligen los resultados con los objetivos superiores del Programa. Hoy por hoy, la matriz de marco lógico del PE no contiene supuestos ni considera factores de riesgo para la relación entre el propósito y el fin. En el largo plazo sería muy útil tener un mejor entendimiento de la contribución precisa del programa al objetivo más amplio de mejorar la asignación de recursos públicos y de los factores que podrían poner esta contribución en riesgo. Desarrollar indicadores adecuados para esta conexión es necesariamente difícil y tomará tiempo conseguirlo. Empero, esta es un área clave para el desarrollo del PE en los próximos años y donde la utilidad del instrumento marco lógico puede aumentarse considerablemente.
3. Robustecer la apropiación del PE por parte de los actores institucionales. Es necesario desarrollar un compromiso más genuino y proactivo de las instituciones y los ministerios y el Congreso con el PE.
4. Continuar intensificando la comunicación de doble vía entre el PE y el personal sectorial de presupuesto de la DIPRES (jefes y analistas de sector presupuestario); el desafío inmediato de este personal consiste en aportar más sistemáticamente su conocimiento sectorial especializado al proceso de evaluación y en utilizar los resultados de las evaluaciones en la preparación y en el seguimiento del

---

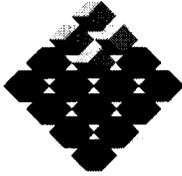
<sup>19</sup> Las condiciones externas favorables son: i) Una oficina de presupuesto extraordinariamente potente, ii) Buena gestión financiera, que puede conciliar los objetivos de equilibrio fiscal y calidad de resultados, iii) Un alto grado de profesionalismo de los funcionarios públicos chilenos, que están empezando a estar imbuidos de elementos de una cultura basada en el desempeño, iv) Las condiciones políticas particulares de Chile que favorecen la aplicación de expertos neutrales a los problemas de gestión y de política.

presupuesto. Estos funcionarios pueden aportar insumos claves al diseño de las evaluaciones y a la supervisión de los compromisos institucionales; de otro lado, ellos mismos pueden enriquecer grandemente su tarea si profundizan en el uso de las evaluaciones.

5. Para elevar la participación y la apropiación por parte del nivel de las políticas ministeriales o sectoriales, sin perder las ventajas de la centralización del PE, o del grado de objetividad que se asegura con las evaluaciones externas, se recomienda que la DIPRES realice y evalúe pilotos de evaluaciones que involucren al personal de los Servicios y, especialmente, de los Ministerios, en un mayor grado de participación en las etapas de planeación, ejecución, reporte y diseminación de resultados de la evaluación. Esta participación podría lograrse, por ejemplo, mediante la conformación de un comité conjunto de dirección (steering committee) o un panel de líderes o asesores de evaluación para cada evaluación individual. En particular, convendría que los analistas de política del nivel superior de las agencias y los ministerios participasen conjuntamente con los analistas sectoriales de la Dirección de Presupuesto en una EI que pusiera especial énfasis en las relaciones causales (la llamada theory-based evaluation). Esta EI focalizada en las relaciones causales serviría a su vez de insumo para la EI integral que realizan los evaluadores externos y estimularía la participación creativa del aporte del alto nivel técnico de las instituciones en los puntos que requieren el más alto grado de especialización sectorial.
6. Consolidar instrumentos para medición de impacto de los programas. Dos de las medidas más inmediatas que podría tomar la DIPRES para avanzar en el camino de medición de los resultados del PE son: i) incluir en las bases de datos de marcos lógicos de la DIPRES, las líneas de base (cobertura, calidad) de los programas en el momento de la evaluación, de esta manera se tendrán líneas de base confiables para futuras evaluaciones; ii) mantener e institucionalizar la práctica de incluir en la programación de evaluaciones casos piloto de evaluaciones repetidas de un mismo programa (o de evaluaciones multianuales) que permitan comparar la variación en efectividad o eficiencia imputable al PE.
7. Mantener actualizado y utilizar regularmente el indicador de cobertura (eficacia) del PE con relación al presupuesto. Conviene actualizar la metodología del indicador de cobertura del presupuesto evaluable cada vez que sufra modificaciones la estructura del presupuesto.
8. Proteger la capacidad de gestión del PE. La División de Control de Gestión, DCG, opera con el mínimo número de personal requerido y con cargas de trabajo y fechas límites ineludibles. Todo ello ocasiona vulnerabilidad en la gestión cuando quiera que alguno de los funcionarios responsables se vea en la necesidad de faltar a su trabajo.
9. Para proteger la calidad intrínseca de las evaluaciones, se recomienda que los programas elegibles para una EPG o una EI sean sólo aquellos que corresponden efectivamente al concepto de programa y cuentan con un marco lógico idóneo antes de que se inicie la evaluación. Hacia allá han avanzado y continúan avanzando las exigencias que hace la DIPRES a los programas elegibles. En el caso de no reunirse este requisito, la DIPRES podría todavía evaluar el supuesto programa, con el fin de contribuir a identificar las necesidades de estructuración y de información del mismo. Pero convendría que lo hiciera subrayando explícitamente las limitaciones del objeto

de evaluación, de manera que los usuarios de la evaluación conocieran de las restricciones para llegar a conclusiones más ambiciosas. Así se preservaría también la credibilidad en las EPG y las EI y se evitaría el uso distorsionado o inadecuado de estos poderosos instrumentos.

10. Como medida adicional a las acciones que viene adoptando la DIPRES para mejorar la calidad del diseño y de la información disponible en los programas a ser evaluados, este Informe recomienda que la DIPRES: a) contrate evaluaciones externas, ex-post, de la calidad de muestras de sus propias evaluaciones seleccionadas al azar, y b) mantenga y aún eleve la frecuencia con la que los programas individuales son periódicamente reevaluados.
11. Respecto de la adecuación gradual de las EI a los requerimientos metodológicos más estrictos de este instrumento, además de flexibilizar los requisitos de los TTR en la propuesta metodológica definitiva cuando aparezca que los TTR estándar no son aplicables al programa en cuestión (principalmente por falta de información en el momento de iniciación del programa), se recomienda: i) promover e inducir metodologías de evaluación idóneas para el trabajo de evaluación de programas que presentan datos limitados que impiden por ejemplo la construcción de grupos de control; ii) incluir, en los términos técnicos de referencia una mayor descripción de los aspectos sectoriales específicos del programa a evaluar y hacer explícita la teoría o relación de causalidad del programa y iii) registrar separadamente, para el conocimiento público, las evaluaciones que contaron con la información más indispensable para una EI, de aquellas que hubieron de realizarse con deficiencias notorias de información.
12. Acrecentar los vínculos del PE con el contexto más amplio de modernización del sector público chileno. Este Informe recomienda que se elabore explícitamente la necesaria relación entre los desarrollos del PE y la reforma del sector público chileno, hasta el punto de lograr consensos de visión, de objetivos y de sinergias entre los instrumentos de uno y otro grupo de reformas. Tales consensos deben partir de la identificación del desafío común que enfrentan el control financiero (necesariamente centralizado), la formulación de políticas sectoriales (que, como se dijo, camina hacia la re-concentración en el nivel ministerial) y la autonomía de gestión que necesitan los Servicios de acuerdo con la estructura y con los mandatos de la administración pública chilena. Un cierto grado de descentralización de la evaluación, de la DIPRES hacia los Ministerios, sólo será posible cuando se haya llegado a un nuevo balance en ese desafío común. Y aún en el escenario (todavía hipotético) de una mayor participación de los Ministerios en la gestión del mejoramiento de la eficiencia que hoy lleva a cabo la DIPRES, es decir, en el Sistema centralizado de Control de Gestión, deberán preservarse intactas las virtudes del control financiero centralizado y la integridad del PE, particularmente de las EPG y las EI. En tanto Chile no esté preparado para relajar los controles centrales, retener un sistema centralizado de evaluación se encuentra entre sus mejores opciones y puede ser difícil realizar mejoras importantes al sistema (y peligroso intentarlo). Como se ha dicho más arriba, es importante fortalecer las Contrapartes Institucionales antes de impulsar una reforma de transferencia de competencias.



**GOBIERNO DE CHILE**  
**Ministerio de Hacienda**  
**Dirección de Presupuestos**

Santiago, 03 de Enero de 2006  
C-02/06

Señor  
Mario Marcel Cullell  
Director de Presupuestos  
Ministerio de Hacienda  
Presente

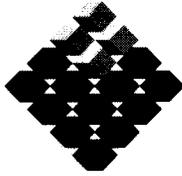
Estimado Sr. Director:

Como es de su conocimiento, en el marco del Protocolo de Acuerdo para el despacho de la Ley de Presupuestos del Sector Público para el año 2004 se realizó la evaluación de impacto del Programa de Evaluación de la Dirección de Presupuestos (DIPRES), la que fue desarrollada por el Banco Mundial durante los años 2004 y 2005.

El informe final de dicha evaluación fue aprobado con fecha 27 de diciembre de 2005. La División de Control de Gestión ha realizado una completa revisión y análisis de ese informe, teniendo los siguientes comentarios.

1. La evaluación destaca el PE como un programa que funciona y permite entregar en forma sistemática información evaluativa que es utilizada durante el proceso de formulación del presupuesto de cada año, asegurando de este modo el mejoramiento de la calidad del gasto público, tanto a través del incremento tanto en la eficiencia en la asignación de recursos como de la gestión de los programas públicos que han sido evaluados.

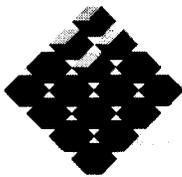
Además la evaluación señala que al PE junto con dar cumplimiento a sus objetivos formales, produce otros resultados como la formación de una cultura evaluativa al interior del sector público y la contribución al fortalecimiento de la transparencia. Adicionalmente, la evaluación menciona que las metodologías utilizadas por el PE de la DIPRES son adecuadas y responden a las mejores prácticas y estándares internacionales.



**GOBIERNO DE CHILE**  
**Ministerio de Hacienda**  
**Dirección de Presupuestos**

2. El proceso de evaluación de impacto realizada por el Banco Mundial permitió a la División de Control de Gestión un enriquecedor intercambio técnico en materias de evaluación y de gestión de este tipo de iniciativas en la institucionalidad pública, y de usos de la información de desempeño en la toma de decisiones. De igual modo sus resultados y recomendaciones constituyen un valioso insumo para la incorporación de nuevos elementos y revisión de aspectos que pueden ser perfeccionados en el diseño y gestión del Programa de Evaluación (PE) de DIPRES.
3. Entre los aspectos en que es necesario seguir avanzando, y sobre los cuales ha estado trabajando la División de Control de Gestión, se encuentra el robustecer la apropiación y uso de los resultados de las evaluaciones de programas desarrolladas en el marco del PE, por parte de las autoridades de los Ministerios y Servicios responsables de los programas evaluados; y el fortalecer las instancias de comunicación con los analistas de los Sectores Presupuestarios de la DIPRES. Al respecto, durante el año 2005 se alcanzaron significativos mejoramientos de esta participación en actividades del proceso de evaluación, tales como la preparación de Términos de Referencia de las evaluaciones de impacto, elaboración de marco lógico de los programas a evaluar, revisión de informes de avance y reuniones técnicas durante el proceso de evaluación, análisis de resultados de las evaluaciones, y elaboración de compromisos institucionales. De igual modo, durante el 2005 se contó con la participación de profesionales de la DIPRES y otros servicios públicos en los seminarios internacionales de "Modernización de la Gestión en Chile", y "Fortalecimiento de la Capacidad de Formulación y Gestión de Presupuestos por Resultados", efectuados en los meses de mayo y noviembre respectivamente, ambos de difusión de los instrumentos de control de gestión de la DIPRES.

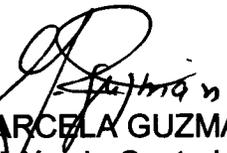
Adicionalmente, con respecto a la necesidad de consolidar instrumentos que permitan mejorar la medición de impacto de los programas, y mejorar los informes de evaluación, se ha avanzado en la creación e implementación de una base de datos de marcos lógicos de programas y se ha mantenido la práctica de realizar re-evaluaciones de programas. Asimismo, se han incorporado modificaciones a los formatos de informes de evaluación de modo de hacer más explícito las restricciones de información que afectan la evaluación y el requerimiento de señalar al modelo de causalidad que el programa considera en su diseño.



**GOBIERNO DE CHILE**  
**Ministerio de Hacienda**  
**Dirección de Presupuestos**

Sobre la base de los principales resultados y las recomendaciones realizadas por el Banco Mundial, y considerando los perfeccionamientos ya iniciados, se elaborarán los compromisos institucionales, detallando la forma específica de implementar dichas recomendaciones.

Sin otro particular, saluda atentamente a Ud.

  
MARCELA GUZMAN S.  
Jefa División de Control de Gestión  
Dirección de Presupuestos

**MINISTERIO DE HACIENDA**  
**DIVISION DE CONTROL DE GESTION**  
**DIRECCION DE PRESUPUESTOS**