

GESTIÓN POR RESULTADOS EN LAS POLÍTICAS PARA LA SUPERACIÓN DE LA POBREZA EN CHILE

Management by results in policies for overcoming poverty in Chile

JAIME A. CONTRERAS ÁLVAREZ¹
Universidad de Concepción, Chile
jaimecontreras@udec.cl

Vol. XVI, N° 28, 2018, 13-39

Recepción: 4 de noviembre de 2017

Aceptación: 18 de julio de 2018

RESUMEN: La gestión por resultados se ha transformado en un modelo en las administraciones públicas, tendientes a incrementar la generación de valor público, mediante el establecimiento de metas de gestión en las diferentes reparticiones públicas. En el caso chileno, el modelo ha sido normado mediante el Ministerio de Hacienda y su Dirección de Presupuestos, estableciendo definiciones estratégicas e indicadores que miden el desempeño y condicionan la entrega de recursos por año, de acuerdo con el nivel de cumplimiento anual. La investigación se concentró en servicios públicos que proveen oferta de políticas y programas tendientes a la superación de la pobreza durante los años 2014 a 2016. Los resultados arrojaron un bajo nivel de indicadores de eficiencia que midan efectos finales, pues se concentran mayoritariamente en los de tipo atención de usuarios y beneficio social a nivel de eficacia y calidad. Se sugiere ampliar Indicadores de Desempeño a la medición de efectos de intervención social.

PALABRAS CLAVE: indicadores, presupuesto por resultado, DIPRES, control de gestión, desempeño

ABSTRACT: Management for Results has been transformed into a management model in public administrations, aimed at

¹ Docente del Departamento de Administración Pública y Ciencia Política de la Universidad de Concepción, donde también ejerce como jefe de la Carrera de Administración Pública y Ciencia Política.

increasing the generation of public value, through the establishment of management goals in the different public departments. In the Chilean case, the model has been regulated by the Ministry of Finance and its Budget Office, establishing strategic definitions and indicators that measure performance and determine the delivery of resources by year, according to the level of annual compliance. The research focused on public services that provide policies and programs aimed at overcoming poverty during the years 2014 to 2016, finding as a result a low level of efficiency indicators and measuring final effects, mostly concentrated in the type of user attention and social benefit at the level of efficiency and quality. It is suggested to extend performance indicators to the measurement of social intervention effects.

KEYWORDS: Indicators, Budget by Result, DIPRES, Management Control, Performance

INTRODUCCIÓN

La implementación de la Nueva Gestión Pública como corriente en la Administración Pública estableció, entre otros elementos, la tendencia de la Gestión por Resultados (GpR) y el uso de los Presupuestos por Resultados (PpR), instrumentos que guían la acción de los gobiernos, con el objetivo de condicionar la disponibilidad presupuestaria contra resultados de gestión en las políticas y programas que implementan los diversos servicios públicos (Marcel, Guzmán y Sanginés, 2014; Morales Casetti, 2014). En el año 2008, el CLAD emite la Carta Iberoamericana de Calidad de los Servicios Públicos, que establece una orientación a los gobiernos en torno a la generación de valor público para conseguir mayores efectos y resultados en los procesos de gestión pública. A la vez, orienta la necesidad de tener sistemas de control y monitoreo para la toma de decisiones, el análisis del desempeño y el alcance de metas entregando como orientación, el uso de la Gestión por Resultados como herramienta de apoyo a la consecución de dichos objetivos (CLAD, 2008).

En el caso chileno, la implementación de este modelo involucró al Ministerio de Hacienda, mediante su Dirección de Presupuestos (Dipres), que estableció un Sistema de Control de Gestión, asociado con el presupuesto anual de la nación. Este sistema posee como herramienta las definiciones estratégicas y los indicadores de desempeño, que se transforman en compromisos anuales de los diferentes ministerios y servicios, contra la entrega de la asignación anual de la respectiva Ley de Presupuesto.

Este estudio revisó un total de trece servicios públicos que proveen oferta de bienes o servicios sociales, con un total de 60 indicadores entre los años 2014 y 2016, clasificando sus características en base a una matriz de categorías definida por el investigador de forma previa. Los principales resultados muestran una heterogeneidad en la evolución del cumplimiento de los indicadores sociales, el bajo nivel de exigencia que involucran al depender mayoritariamente de la gestión del servicio, la concentración en la generación de indicadores de tipo Resultado Intermedio y Producto, sin compromiso de indicadores de impacto. En lo que respecta a la dimensión de desempeño, todos se concentran en los de tipo Calidad o Eficiencia, sin que existan indicadores de tipo Económica o Eficacia. A su vez, un mínimo de ellos considera desagregación por sexo y mayoritariamente consideran información por regiones del país. Finalmente, la mayoría de los indicadores se concentran en la atención de usuarios y entrega de beneficios sociales, y a su vez tienen un menor nivel de cumplimiento que el resto de los indicadores sociales analizados.

LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA Y EL SISTEMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO EN CHILE

El sistema de evaluación del desempeño en Chile, implementado por el Ministerio de Hacienda, se fundamenta en principios establecidos por organismos internacionales en torno a la eficiencia y eficacia, que responden a una corriente neoliberal propugnada a nivel mundial en los gobiernos, conocida como Nueva Gestión Pública, la cual se posiciona como una alternativa al modelo burocrático, predominante hasta la década del 70, trasladando los principios gerenciales del *management* al sector público (Morales, 2014). Esta corriente no puede ser identificada con ningún autor ni texto clásico que se irrogue la autoría de tan amplia filosofía administrativa. Jackson y Hood (1997) señalan que «el texto soñero proviene de un documento oficial: El tratado de la tesorería de Nueva Zelanda *Government Management*, elaborado en 1987» (Jackson y Hood, 1997: pág. 289) y en forma posterior fue impulsada por dos artículos, el primero de Peter Aucoin (1990) y el segundo de Christopher Hood (1991), los cuales recogen prácticas desarrolladas en países con modelos de desarrollo neoliberales, como Estados Unidos, Nueva Zelanda, Australia, Inglaterra; gobiernos donde se comienza a impulsar esta preocupación por la eficiencia de las administraciones públicas desde la década del 80 con Thatcher y John Major en Inglaterra, asumiendo

dichas prácticas desde la OCDE a sus países miembros, destacando el impulso dado por Clinton en Estados Unidos con políticas como «*Government Performance and Result Act*» y «*National Performance Review*» (Barzelay, 2003).

Las acciones implementadas por los gobiernos, en el marco de estas reformas, apuntaban fundamentalmente a la economía, la eficiencia y eficacia en el marco de fundamentos neoinstitucionalistas y de Gerencia Profesional (García, 2007). Para Leeuw (1996), la nueva gestión pública enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones.

Las principales reformas administrativas impulsadas por la Nueva Gestión Pública en América Latina, basadas en teorías como la de Elección Racional *Public Choice*, han forzado prácticas como (García, 2007):

- Más competencia en el desarrollo de servicios públicos.
- Externalización, Privatización, Contratación externa para reducir el gasto.
- Controles más estrictos sobre las burocracias.
- Mayor información sobre la viabilidad de las alternativas de los servicios públicos ofertadas en bases competitivas y de acuerdo con costes comparados.

En materia de controles exhaustivos sobre las burocracias, destaca la introducción de conceptos, prácticas y técnicas orientadas al control de resultados, la introducción de mejoras en la gestión, mediante la desregulación, la descentralización, y la introducción de competencia y transparencia en la rendición de cuentas (García, 2007).

Correa y Criollo (2010), señalan que la Nueva Gestión Pública introduce:

- Separación política/administración, decisión/gestión o gestión directa profesional (*hands-on*) en el sector público y en los puestos superiores.
- Evaluación del rendimiento o estándares explícitos y medidas de rendimiento.
- Orientación a los resultados o mayor énfasis en el control de los productos (*outputs*).

- Agencialización o salto hacia la desagregación de unidades en el sector público.
- Competencia o transformación hacia una mayor competición en el sector público.
- Privatización/externalización o énfasis en prácticas de gestión del sector privado.

Además, esta búsqueda de una mayor eficiencia y efectividad del Estado condujo a la institucionalización de los procesos de rendición de cuentas y a la creación de sistemas de evaluación del desempeño (SED) (Blanlot y Von Baer, 2009), que se transforman en ejes centrales de los procesos de reformas administrativas desarrolladas en los países latinoamericanos como Chile, Perú, Colombia, etc.

PRESUPUESTOS POR RESULTADOS

En 1993, el Ministerio de Hacienda establece un plan piloto de Modernización de la Gestión Pública con cinco instituciones: Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB), Servicio de Tesorerías, Servicio Agrícola y Ganadero (SAG), Instituto de Normalización Previsional (INP actual IPS) y Servicio de Impuestos Internos (SII). De este proceso se instala, asociado a la Ley de Presupuestos, la generación de Indicadores de Desempeño Institucionales (Dirección de Presupuestos, 2017), instalando por primera vez en el país metodologías de Presupuestos por Resultados.

Cuando se establece la metodología de Presupuestos por Resultados, se debe entender esta como «el conjunto de metodologías, procesos e instrumentos que permiten que las decisiones involucradas en la elaboración de un presupuesto incorporen sistemáticamente los resultados, pasados y esperados, de las instituciones en la aplicación de los recursos públicos» (BID, 2015). El objetivo de un Presupuesto por Resultados, o basado en resultados, es mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de los recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias (Arenas y Berner, 2010: pág. 9).

Por otra parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) define el Presupuesto por Resultados como:

Los mecanismos de financiamiento público y los procesos diseñados para fortalecer el vínculo entre la entrega de recursos y los resultados (productos e impactos) a través del uso sistemático de información formal sobre desempeño, con el objetivo de mejorar la eficiencia distributiva y técnica del gasto público (Marcel *et al.*, 2014: pág. 129)

Esta diversidad de definiciones pone en evidencia la existencia de distintas versiones del concepto Presupuesto por Resultados, que van desde aquellas que enfatizan el uso de la información con fines de presentación hasta las que vinculan de modo directo y automático actividad o resultados con financiamiento (Marcel *et al.*, 2014).

Este paradigma surge en Finlandia, y luego se expande a Canadá y Nueva Zelanda, para acrecentarse en base a los elementos de la Nueva Gestión Pública, como un mecanismo que facilita la eficiencia de los recursos, fue sustentado por organismos internacionales como el BID, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y las Naciones Unidas a mediados de la década de 1990. De esta forma, se establece como un modelo de trabajo en América Latina, con objetivos diferentes a los que establecieron en los países desarrollados, pues el presupuesto por resultados buscó maximizar el efecto de las políticas públicas y a la vez disminuir la corrupción.

Antecedentes del caso chileno

En el caso chileno, la Nueva Gestión Pública impulsó fuertes Reformas Administrativas que se establecieron por normas legales como el Sistema de Evaluación de Desempeño, los Programas de Mejoramiento de la Gestión con el incentivo Colectivo e Institucional, la creación del Servicio Civil, etc. Sin embargo, el mecanismo objeto de análisis en el presente trabajo, corresponde a los sistemas de evaluación del desempeño y el sistema de monitoreo y evaluación, el cual se estableció en el marco de un modelo de Evaluación por Resultados:

Desde el año 2000 la Dirección de Presupuestos inició la implementación de un proceso de presupuesto basado en resultados, incorporando información de desempeño de las instituciones públicas durante las distintas etapas del ciclo presupuestario. En particular, durante la formulación presupuestaria del año 2001 se retoma la formulación y presentación de indicadores de desempeño en el proceso presupuestario (Dirección de Presupuestos, 2017: pág. 7).

«El uso de estos sistemas provocó que el proceso presupuestario dejase de ser una simple herramienta de asignación de gasto para

transformarse en una herramienta de gestión del mismo, dando origen a los presupuestos por resultados (PPR)» (Morales, 2014). A su vez, el Sistema de Evaluación del Desempeño, permitió valorar hasta qué punto ciertos objetivos fueron alcanzados por una persona, departamento u organización, lo que facilita la aplicación de premios o castigos a los evaluados y el otorgamiento de remuneraciones y/o presupuestos justos; teniendo como objetivos: mejorar la gestión interna; fomentar la rendición de cuentas y el control; y mejorar/reducir el gasto público (Carris-tine, 2005).

Estas influencias encontraron eco en organismos internacionales y países liberales que favorecieron el desarrollo de políticas acordes a sus modelos de desarrollo. El gobierno británico, por ejemplo, patrocinó en 1993 el viaje de un grupo de funcionarios chilenos a Londres, para que conocieran *in situ* el funcionamiento detallado de las reformas neogerenciales. Por su parte, el Banco Mundial, el BID y las agencias de desarrollo de diversos países avanzados (Estados Unidos, Reino Unido, Suecia) copatrocinaron varios seminarios internacionales en Santiago de Chile en 1995 y 1996 (Dussauge, 2015). Se evidencian estos hitos como elementos que favorecieron una Reforma y Modernización del Estado que se gestó en 1998, con la creación del proyecto Pryme (Reforma y Modernización del Estado). En el marco de dichas modificaciones, se dictó la ley 19.553 que estableció en Chile un sistema de evaluación de programas sociales, basado en el Enfoque de Gestión por Resultados, y como instrumento, los Presupuestos por Resultados (PpR).

La evaluación de programas públicos en Chile, desarrollada por la Dirección de Presupuestos (Dipres) del Ministerio de Hacienda, generó un Sistema de Evaluación y Control de Gestión (SCG) cuyo objetivo fue «mejorar la eficiencia y eficacia del gasto público, vinculando la asignación y uso de recursos a los resultados de gestión de las instituciones, utilizando sistemáticamente la información de desempeño para la toma de decisiones presupuestarias» (Arenas y Berner, 2010: pág. 9). Este sistema considera la evaluación anual de resultados de los programas públicos, asociados a la ley de presupuestos de cada año.

El control de los resultados lo aplica la Dipres los primeros meses del año, respecto al cumplimiento del año anterior. El cumplimiento de los objetivos institucionales de un año para otro genera recompensas trimestrales en las remuneraciones de los funcionarios del respectivo servicio; y el no cumplimiento, impide que se obtengan, mediante los compromisos de los Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG), ya sea en sus componentes Institucionales como Colectivos. Este mecanismo de incentivo asimila al funcionario como un objeto que se

moviliza en torno a la recompensa y no necesariamente al cumplimiento de la función pública, teorías motivacionales del conductismo conocidas como de la «Zanahoria o el Garrote», propias de modelos capitalistas, orientadas a la productividad empresarial.

Los indicadores de desempeño institucional

Los Indicadores de Gestión son «una herramienta que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos» respecto a los programas y/o gestión que implementa el respectivo servicio público (Dirección de Presupuestos, n.d.). Además «deben cumplir algunos requisitos básicos, entre los cuales destacan la pertinencia, la independencia de factores externos, la comparabilidad, requerir de información a costos razonables, ser confiables, simples y comprensivos y constituir información de carácter pública» (Dirección de Presupuestos, 2003: pág.12)

La implementación de estos indicadores de gestión y metas de desempeño fueron utilizadas desde el proceso presupuestario del año 1994, interrumpiéndose en el periodo 1999-2000, por la implementación de la Ley 19.553 que concede asignación monetaria de modernización y otros beneficios que la misma ley indica, sin embargo, al no resultar metas desafiantes para los servicios en su proceso de implementación, se decide a contar del ejercicio presupuestario del año 2001, reincorporar los indicadores de desempeño y ampliando el número de servicios públicos que debían someter su gestión a estas metas institucionales de forma anual, supeditado a la ley de presupuestos de cada año. (Dirección de Presupuestos, n.d.).

Los indicadores de desempeño incorporados en el presupuesto incluyen una meta o compromiso, así el resultado de los indicadores permite inferir una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos (bienes o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio, que englobe todo su quehacer (Dirección de Presupuestos, 2001: pág. 4).

El proceso de «elaboración de indicadores y metas de desempeño constituye parte de los anexos con información que acompaña a la presentación del Proyecto de Ley de Presupuestos al Congreso Nacional. La institución responsable es la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda» (Dirección de Presupuestos, 2003: pág.18). De esta forma, los

indicadores de desempeño se incluyen en la discusión presupuestaria de cada año, obligando a los diferentes ministerios y servicios, al momento de requerir el presupuesto para el año siguiente, adjuntar un conjunto de indicadores de desempeño y las correspondientes metas esperadas, además de los productos estratégicos esperados para la institución, las fórmulas de cálculo, el valor efectivo del indicador en años anteriores, los medios de verificación y la meta comprometida para el año. El cumplimiento de los indicadores se informa en el Balance de Gestión Integral (BGI) de las instituciones públicas, constituyendo información para el próximo periodo presupuestario (Ministerio de Hacienda y Banco Interamericano de Desarrollo, 2005), de esta forma se corrobora el cumplimiento de las metas comprometidas en el año anterior.

A su vez, cuando se requiere esta nómina de indicadores de Desempeño, se solicita por parte de la Dirección de Presupuestos, se cumpla una serie de recomendaciones técnicas que favorezcan el seguimiento, comunicación y relevancia del proceso de control de gestión que desarrolla la institución, para ello:

Los indicadores de desempeño deben cumplir con un conjunto de requisitos: ser pertinentes (permitiendo medir aspectos relevantes de la gestión institucional y/o productos estratégicos de la institución, de modo que reflejen íntegramente el grado de cumplimiento de sus objetivos institucionales), tener una razonable independencia de factores externos, permitir la comparabilidad, la información debe ser obtenida a costos razonables, deben ser confiables, simples y comprensivos (su número no puede exceder la capacidad de análisis de quienes los van a usar) y deben constituir información de carácter público (Arenas y Berner, 2010: pág. 21).

La Dirección de Presupuestos (2016) establece anualmente instrucciones a los ministerios y servicios que reciben recursos vía Ley de Presupuestos, para la entrega de propuesta de Definiciones Estratégicas cuando corresponda, e Indicadores de Desempeño de forma anual que cumplan con estas características.

De la misma forma, la Dipres, establece que los Indicadores de Desempeño, deben ser construidos bajo la mirada de la Eficacia, la Eficiencia, la Economía o Calidad (Dirección de Presupuestos, 2003). De esta forma, Arenas y Berner (2010) establecen que las definiciones de las dimensiones de desempeño son:

- Eficacia: se refiere al grado de cumplimiento de los objetivos planteados, sin considerar necesariamente los recursos asignados para ello.

- **Eficiencia:** describe la relación entre la producción física de un bien o servicio y los insumos o recursos que se utilizaron para alcanzar ese nivel de producción. En otros términos, se refiere a alcanzar un cierto nivel de producción de bienes o servicios, utilizando el mínimo de recursos posibles.
- **Economía:** se relaciona con la capacidad de una institución para generar y movilizar adecuadamente los recursos financieros en el marco de sus objetivos.
- **Calidad del servicio:** es una dimensión específica del concepto de eficacia referida a la capacidad de la institución para responder a las necesidades de sus beneficiarios y usuarios. Mide atributos de los bienes o servicios entregados, tales como oportunidad, accesibilidad, precisión y continuidad en la entrega del servicio, comodidad y cortesía en la atención (Arenas y Berner, 2010).

Estos indicadores quedan plasmados en un Formulario que requiere la Dipres a cada Servicio Público denominado «Formulario H». Este «recoge información de indicadores de desempeño y las metas de la institución, con el objeto de disponer de información de desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional». (Dirección de Presupuestos, 2010: pág. 1) y a la vez requiere se entreguen indicadores asociados a Productos o Subproductos que sean de alta relevancia para la Institución y a la vez referidas al atributo de producto, resultado final o intermedio, también se sugiere extraer indicadores de la fase de diseño del programa, en los formularios de la matriz de marco lógico, asociados al nivel de propósito.

El resultado de los indicadores permite inferir directa o indirectamente una medida del logro de las metas propuestas. Estas metas pueden estar directamente relacionadas con alguno de los productos estratégicos (bienes y/o servicios) que ofrece la institución, o tener un carácter más amplio, que englobe todo su quehacer. En este último caso, el área de «Producto Estratégico al que se vincula» debe expresarse como «Institucional» (Dirección de Presupuestos, 2010: pág. 3).

De esta forma, los indicadores de desempeño engloban anualmente una serie de elementos estratégicos de la organización y se relacionan con toda la fase de Control del Programa Público.

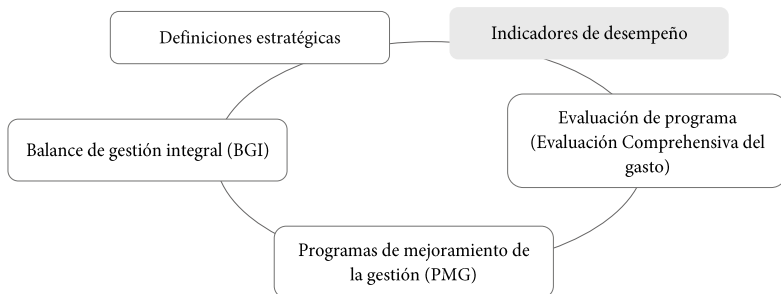
Los indicadores de desempeño deben estar asociados de acuerdo al ámbito de control, y pueden clasificarse en:

- a. Proceso. Referido a actividades vinculadas con la ejecución o forma en que el trabajo es realizado para producir los bienes y servicios públicos, incluyendo procedimientos de compras, procesos tecnológicos, administración financiera, entre otros.
- b. Producto. Se refiere a los bienes y servicios públicos producidos o entregados a los usuarios o beneficiarios, incluyendo las características o atributos más importantes de estos productos. Corresponden al primer resultado de un programa o acción pública.
- c. Resultado. Este puede ser medido como resultado intermedio o final.
 - El resultado intermedio corresponde a los cambios en el comportamiento, estado, actitud o certificación de los beneficiarios una vez recibidos los bienes o servicios de un programa o acción pública. La ocurrencia de estos cambios facilita y hace más probable alcanzar los resultados finales.
 - El resultado final o impacto corresponde a los cambios más permanentes en los beneficiarios debido a los bienes o servicios recibidos e implica un mejoramiento sostenible en las condiciones de dichos beneficiarios (Dirección de Presupuestos, 2015).

Además, deben estar desagregados por la variable sexo, es decir, si se logra medir el resultado diferenciado entre hombres y mujeres, y a la vez si se logra diferenciar por regiones o territorio (Dirección de Presupuestos, 2010).

Sumado a lo anterior, respecto a indicadores de desempeño, asociados al presupuesto de cada año, se incorpora desde el año 2001 un Sistema de Control de Gestión en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, tendiente a generar un sistema de presupuesto por resultados, que integrara la gama de innovaciones que desarrollaba el Estado en el marco del proceso modernizador. De esta forma, se suma a los indicadores de desempeño, las definiciones estratégicas, la evaluación comprensiva del gasto (ECG), los programas de mejoramiento de la gestión y el Balance de Gestión Integral (BGI) (Dirección de Presupuestos, 2003).

ESQUEMA 1.
ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN, CHILE



Fuente: elaboración propia

La evolución de los indicadores de desempeño desde 2001 a la fecha ha sido positiva, en el sentido que la mayor incorporación de servicios públicos y la tipología de indicadores que comprometen año tras año, de este modo se reporta al año 2012 un total de 1.211 indicadores de desempeño asociados a 154 servicios públicos. De estos, el 72,9% se refieren al cumplimiento de productos (implementación) y solo un 2,5% compromete gestión en torno al resultado final de sus servicios o productos. Por otro lado, el 68,6% de los indicadores son de tipo eficacia y solo el 23,1% son de tipo calidad (Dirección de Presupuestos, 2012).

METODOLOGÍA

El presente estudio muestra los resultados del análisis a los Indicadores de desempeño, comprometidos entre 2014 y 2016, por los servicios públicos que ofrecen servicios y/o productos sociales, en el marco de políticas públicas para la superación de la pobreza y el abordaje de la vulnerabilidad.

Para ello, el presente estudio se basó en el paradigma cualitativo, utilizando estadística descriptiva de las bases de datos de indicadores sociales de trece servicios públicos, en los años señalados, y en base a una matriz de categorías establecidas previamente, la cual consideró los siguientes elementos, en base al estudio previo que ha desarrollado el investigador en la temática.

TABLA 1.
 DESCRIPCIÓN DE CATEGORÍAS DE ANÁLISIS

NOMBRE DE LA CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
Atención usuarios	Serán todos aquellos indicadores de desempeño que consideren un compromiso de atención, orientación, acción o prestación hacia usuarios/público definido por el servicio.
Beneficio estatal	Serán todos aquellos indicadores de desempeño que entreguen materialmente un servicio o beneficio estatal a los potenciales usuarios para los cuales fueron diseñados.
Difusión temática	Serán todos aquellos indicadores de desempeño que consideren desarrollar acciones de difusión, publicidad u otra estrategia para masificar la información del determinado programa social.
Habilitación social, económico y cultural	Serán todos aquellos indicadores de desempeño que consideren entregar prestaciones no materiales, orientadas a la habilitación social, económica o cultural del público objetivo definido.

Fuente: elaboración propia

En base a una matriz de indicadores sociales, recolectados desde la página web institucional de la Dirección de Presupuestos (www.dipres.cl), se extrajeron los indicadores de desempeño comprometidos por los 13 organismos públicos y se filtraron aquellos que tenía incidencia social, es decir, estaban asociados a prestaciones sociales del mismo servicio, excluyendo del análisis los indicadores organizacionales o que comprometieran acciones fuera al ámbito social que caracteriza al servicio.

Creada la matriz en *software* Microsoft Excel versión 2016, se procedió a categorizar cada uno de los 60 indicadores resultantes, en base a las categorías de análisis y desarrollar estadísticas descriptivas, en base al nivel de cumplimiento y compromiso de la institución respecto a las prestaciones sociales establecidas. Los servicios públicos que fueron objeto de análisis en sus indicadores de desempeño fueron los siguientes:

TABLA 2.
SERVICIOS SOCIALES Y POBLACIÓN PRIORITARIA OBJETIVO

	DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	POBLACIÓN PRIORITARIA OBJETIVO
Conadi	Corporación Nacional Indígena	Personas de origen étnico
Fonasa	Fondo Nacional de Salud	Personas usuarias del Sistema Público de Salud
FOSIS	Fondo de Solidaridad e Inversión Social	Personas en situación de pobreza
INJUV	Instituto Nacional de la Juventud	Personas jóvenes
IPS	Instituto de Previsión Social	Personas usuarias de Sistema de Previsión Social
Junaeb	Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas	Niños y jóvenes usuarios de Sistema educacional
Senadis	Servicio Nacional de la Discapacidad	Personas en situación de discapacidad
Senama	Servicio Nacional del Adulto Mayor	Personas mayores
Sename	Servicio Nacional de Menores	Niños, niñas y adolescentes
SENCE	Servicio Nacional de Capacitación y Empleo	Personas en edad productiva laboralmente
SENDA	Servicio Nacional de Prevención y Rehabilitación del Consumo de Drogas y Alcohol	Personas con consumo problemático de drogas o alcohol
Sernameg	Servicio Nacional de la Mujer y Equidad de Género	Mujeres y sus familias
Servicio de Salud	Servicios de Salud	Personas usuarias del sistema público de salud

Fuente: elaboración propia

RESULTADOS

En base a lo señalado anteriormente, se estableció un promedio de cumplimiento del total de indicadores por servicio, por año y se compara la evolución de estos en el periodo de tiempo establecido.

De acuerdo a lo observado en la Tabla 3, la evolución de los indicadores de desempeño varía entre servicios públicos, sin tendencias homogéneas.

TABLA 3.
 PROMEDIO DE CUMPLIMIENTO EN INDICADORES
 SOCIALES POR SERVICIO

SERVICIOS	PROMEDIO 2014	PROMEDIO 2015	PROMEDIO 2016
CONADI	81%	56%	66%
FONASA	90%		61%
FOSIS	66%	74%	74%
INJUV	95%	94%	97%
IPS	92%	94%	93%
Junaeb	89%	81%	83%
Senadis	84%	82%	79%
Senama	94%	96%	95%
Sename	64%	59%	54%
SENCE	40%	55%	57%
SENDA	70%	71%	70%
Sernam	77%	85%	87%
Servicios de salud	19%	10%	24%
Total general	75%	71%	72%

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

Dentro de los principales hallazgos del análisis de la evolución de los indicadores de desempeño, resulta el caso de Fonasa, que establece tres indicadores orientados a las prestaciones GES² que les corresponde implementar, sin embargo, desde el año 2015 comprometen indicadores asociados a la resolución de reclamos y recaudación de cotizaciones de

² Las prestaciones GES corresponde a Garantías Explícitas en Salud, establecidas en la ley 19.966 del año 2004, que establece la responsabilidad del Estado en la entrega de salud con acceso de calidad, en oportunidad y protección financiera.

forma prioritaria, enfocando su prioridad a elementos organizacionales sobre la entrega de prestaciones directas a los usuarios, como son las prestaciones GES.

Se observa una tendencia a la baja en el cumplimiento de los indicadores de desempeño de Senadis y Sename. Ambas instituciones establecen indicadores que no necesariamente son desarrollados por su institución, lo que agrega mayor nivel de complejidad a su logro, ejemplo de ello son:

Porcentaje de establecimientos educacionales beneficiarios del Concurso Nacional de Proyectos del área de Educación que incrementan su nivel de inclusión educativa en año t. (Senadis).

Porcentaje de niños y adolescentes egresados del Sistema de Protección en año t-2 con plan de intervención completo que no reingresan en un periodo de 24 meses siguientes al Sistema de Protección (Sename). A pesar de lo anterior, ambas instituciones logran niveles de cumplimiento en sus indicadores de desempeño global sobre el 97% en los tres periodos de medición (Dirección de Presupuestos, 2015).

Lo anterior se explica, en primer lugar, en que indicadores que tienen mayor riesgo, puesto que no dependen directamente del servicio, se les asigna una menor ponderación en el marco del total de indicadores comprometidos en el Formulario H del servicio, y, por otro lado, las metas asociadas al indicador no son establecidas en torno al logro del 100% del compromiso institucional. Un ejemplo de lo anterior, es que el indicador 1 de Senadis es del 70% y el indicador de Sename establece alcanzar una meta del 80%, de esta forma los Indicadores de Desempeño, si bien, establecen esfuerzos de logro altos, no comprometen mayormente el logro institucional del servicio.

TABLA 4.
NÚMERO DE INDICADORES SOCIALES POR SERVICIO

	DATOS		
	INDICADORES SOCIALES 2014	INDICADORES SOCIALES 2015	INDICADORES SOCIALES 2016
Conadi	7	6	6
Fonasa	3	0	1
FOSIS	5	3	4
INJUV	2	1	1
IPS	6	6	5
Junaeb	4	3	3

Senadis	3	3	3
Senama	3	3	3
Sename	5	5	5
SENCE	3	2	2
SENDA	2	2	2
Sernam	8	4	4
Servicio de salud	3	3	3
Total general	54	41	42

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

El número de indicadores de desempeño de índole social tiende a la baja de forma considerable en el periodo de este estudio, donde el año 2014 se contaban 54 indicadores asociados a la entrega y prestación de bienes y/o servicios sociales, al año 2016 se cuentan 42 indicadores. Lo anterior se observa de modo generalizado en el número de indicadores de los ministerios y servicios públicos, pasando el año 2009 de 1.504 al año 2015 a 969 indicadores de desempeño y pasando de un promedio de 10 a 6 indicadores por institución en el mismo periodo (Dirección de Presupuestos, 2015).

Esta tendencia generalizada en el número de indicadores afecta también a los de tipo social, disminuyendo considerablemente por ejemplo en el caso de Sernam, pasando de 8 a 4 indicadores de tipo social. De esta forma, se concentran los indicadores en los de tipo organizacional o de atención de público.

TABLA 5.
 NÚMERO DE INDICADORES SOCIALES POR CATEGORÍAS

	TOTAL
Atención usuarios	24
Beneficio estatal	19
Difusión temática	2
Habilitación social, económico y cultural	15
Total general	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

Al clasificar los indicadores en las cuatro categorías del estudio, asociadas al tipo y característica de los indicadores, estos se concentran mayoritariamente en los de tipo «Atención de usuarios» y en menor medida los de tipo «Difusión temática». De esta forma, se concluye que los servicios sociales concentran sus esfuerzos en cumplir con la atención directa de usuarios de su servicio y la entrega de beneficios estatales tangibles, como es el caso de los indicadores de tipo beneficio estatal.

TABLA 6.
EVOLUCIÓN INDICADORES SOCIALES POR CATEGORÍAS

CATEGORÍAS	PROMEDIO 2014	PROMEDIO 2015	PROMEDIO 2016
Atención usuarios	74%	69%	70%
Beneficio estatal	69%	67%	68%
Difusión temática	95%	95%	95%
Habilitación social, económico y cultural	83%	78%	79%
Total general	75%	71%	72%

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

Ahora bien, como se observa en la Tabla 6, al desarrollar la categorización y asignar los promedios de cumplimiento por categoría, se establece que el cumplimiento de los indicadores de tipo atención de usuarios ha tenido una baja sostenida en el periodo 2014-2016, de la misma forma los indicadores de tipo «Beneficio estatal» establecen un promedio de cumplimiento el año 2014 en 69% y al 2016 en 68%.

No existe congruencia entre el énfasis que colocan los servicios públicos en priorizar indicadores de atención de usuarios o beneficio estatal con el cumplimiento de sus indicadores, al contrario, se evidencian retrocesos en el logro de los mismos.

TABLA 7.
 DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES POR CATEGORÍAS
 Y ÁMBITOS DE CONTROL

CATEGORÍAS	PROCESO	PRODUCTO	RESULTA- DO FINAL	RESULTADO INTERME- DIO	TOTAL GENERAL
Atención usuarios	-	8	1	15	24
Beneficio estatal	-	10	-	9	19
Difusión temática	1	1	-	-	2
Habilitación social, económico y cultural	-	3	-	12	15
Total general	1	22	1	36	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

De acuerdo a las categorías creadas, los indicadores de desempeño se agrupan mayoritariamente en aquellos de resultado intermedio y producto, siendo casi nulos los de tipo proceso o resultado final, por ende, los servicios públicos se concentran en establecer indicadores de desempeño en etapas de monitoreo de los programas o medir la implementación de los productos. Destaca la inexistencia de indicadores de desempeño que consideren evaluaciones de resultado final (impacto), solo SENDA considera un indicador de dicho tipo,

Porcentaje de usuarios que egresan de tratamiento con logro terapéutico intermedio-alto de los programas de población general adulta, del total de usuarios que egresan de tratamiento de los programas de población general adulta en el año t. (indicador de impacto, SENDA).

De Proceso, en el caso de Senadis, que establece un indicador de dicho tipo, todos los demás servicios se concentran en indicadores de tipo Producto o Resultado Intermedio.

Porcentaje de acciones de difusión, promoción y concientización para la protección de derechos de las Personas con discapacidad realizadas en el año t, respecto del total de acciones programadas en el año t. (indicador de proceso, Senadis).

TABLA 8.
DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES POR SERVICIO Y ÁMBITO DE CONTROL

	PROCESO	PRODUCTO	RESULTADO FINAL	RESULTADO INTERMEDIO	TOTAL GENERAL
Conadi		1		6	7
Fonasa		1		2	3
FOSIS		1		5	6
INJUV		2			2
IPS		6			6
Junaeb		3		1	4
Senadis	1			2	3
Senama		2		1	3
Sename		2		8	10
SENCE		1		2	3
SENDA		1	1		2
Sernam		2		6	8
Servicios de salud				3	3
Total general	1	22	1	36	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

En cuanto a las dimensiones de desempeño, estas solo se concentran en los de tipo calidad y eficacia, sin existir indicadores de tipo eficiencia o economicidad. De la misma forma, estos se concentran mayoritariamente en los de tipo eficacia (76%) y un 23% son del tipo calidad, situación similar a la tendencia nacional respecto a estas dimensiones.

TABLA 9.
 DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES POR SERVICIOS
 Y DIMENSIONES DE DESEMPEÑO

	CALIDAD	EFICACIA	TOTAL GENERAL
Conadi		7	7
Fonasa	1	2	3
FOSIS		6	6
INJUV		2	2
IPS	6		6
Junaeb	2	2	4
Senadis		3	3
Senama	2	1	3
Sename	1	9	10
SENCE		3	3
SENDA	1	1	2
Sernam	1	7	8
Servicio de salud		3	3
Total general	14	46	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

TABLA 10.
 DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES DESAGREGADOS POR SEXO

	No considera	Considera	Total general
Total general	26	34	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

TABLA 11.
 DISTRIBUCIÓN DE INDICADORES DESAGREGADOS POR TERRITORIO

	No considera	Considera	Total general
Total general	10	50	60

Fuente: elaboración propia, en base a información Dipres, 2017

Respecto a consideraciones sobre sexo y territorio, los indicadores sociales consideran mayormente la variable territorio, es decir, se pueden desagregar a nivel territorial, sin embargo, no presenta la misma tendencia la desagregación por sexo, donde mayoritariamente los indicadores no tienen información por sexo, es decir, diferenciar número de usuarios hombres y mujeres.

CONCLUSIÓN

El análisis exploratorio de estos 60 indicadores sociales muestra elementos que hacen reflexionar respecto a la real consideración de ser instrumentos que orienten la gestión y se enmarquen como Presupuestos por Resultados.

Entre los principales hallazgos se evidencia:

- En primer lugar, no existen tendencias homogéneas en el cumplimiento de los diferentes indicadores sociales, existiendo aumentos o disminuciones de los mismos años tras años, dependiendo de las características de cada uno.
- A la vez, se evidencian ajustes en algunos servicios que hacen eliminar indicadores un año, para crear nuevos al año siguiente. Sin embargo, existe la tendencia a cambiar los indicadores orientados a bienes o servicios sociales, por indicadores, orientados a gestión orgánica en desmedro de aquellos pensados en la entrega de bienes, atención de usuarios, difusión o desarrollo económico, social o cultural. Lo anterior provoca una caída en la cantidad de indicadores sociales en el transcurso del periodo de la investigación.
- Se evidencia, además, que existe un mínimo de indicadores que involucran el éxito mediante el logro de resultados en usuarios de los diferentes programas, es decir, se privilegian mayoritariamente los indicadores que dependen directamente del servicio. De esa forma, se logra evidenciar que existe solo un indicador de impacto y minoritariamente indicadores que dependen de otros para éxito. A la vez, aquellos indicadores más «riesgosos» tienen la mínima ponderación en el formulario H.
- Al categorizar los indicadores, estos se concentran mayoritariamente en los de tipo atención de usuarios y beneficio social, evidenciando que la prioridad de los servicios sociales en Chile buscan, por una parte, atención directa de los usuarios/beneficiarios de los bienes y servicios que entregan, y a la vez, desarrollar compromisos en torno

a la entrega de prestaciones tangibles directas a los mismos usuarios, en desmedro de compromisos asociados a la difusión temática o de derechos y la habilitación social, económica o cultural que corresponde a las otras dos categorías. Este hallazgo evidencia que el gobierno de Michelle Bachelet en el último periodo concentró mayoritariamente el desempeño en la entrega de prestaciones sociales a usuarios/beneficiarios en desmedro de programas de habilitación social.

- Llama la atención que solo exista un indicador de impacto y uno de proceso y que la mayoría se concentra en indicadores de Resultado Intermedio o de Producto, dejando de lado compromisos asociados a medir Resultados Finales en la intervención y se quedan en la medición de etapas intermedias que no comprometen al servicio en el logro de los objetivos (fines) de los programas sociales. Esta característica tiene directa relación con el hecho, de no existir mayoritariamente indicadores que obliguen al servicio a alcanzar el éxito mediante terceros y, a la vez, se evidencia una disminución en la exigibilidad de los mismos indicadores.
- Otro hallazgo relevante del análisis de los indicadores sociales es que un 23% de los indicadores sociales son de tipo calidad y el resto (76%) son del tipo efectividad, de esta forma, se sigue reafirmando la idea, que los servicios prefieren indicadores de desempeño de bajo riesgo y que no involucren alto nivel de exigencia para la institución. De la misma forma, hace cuestionar el rol de la Dirección de Presupuestos, al permitir este tipo de indicadores y que no avancen en eficiencia o se equilibren indicadores de todos los tipos.

Finalmente, un último hallazgo es la información relativa a indicadores que entreguen reportabilidad de sexo y territorio, donde se evidencia que un 56% de los indicadores consideran reportabilidad por sexo, es decir, entregan información de atención de usuarios diferenciado entre hombres y mujeres, y un 83% entrega información por territorios, es decir, entregan información relativa a las regiones donde desarrolla la intervención. Estos hallazgos revelan la situación de compromisos que desarrollan los servicios sociales en Chile, en el marco del sistema de control de gestión, donde lo más preocupante para el autor es la disminución evidenciada en el número de indicadores y, a la vez, la baja exigibilidad que se autoestablecen los mismos, privilegiando indicadores de desempeño de fácil logro y bajo esfuerzo.

Para finalizar, y efectuando una reflexión desde el materialismo dialéctico, este sistema de evaluación de resultados y posterior ejercicio de

recompensas puede ser altamente criticado y reflexionado, por cuanto la imposición de estos sistemas «eficientistas» y mecanismos de recompensas, se transforman en modelos de dominación. En primer lugar, desde los gobiernos hacia los funcionarios públicos, obligando al cumplimiento de estándares y metas designadas desde un gobierno central, sin participación de los propios involucrados; en segundo lugar, son mecanismos de mantenimiento de una lógica productiva de la administración pública, considerando los resultados finales, sin observar los procesos internos en que participan los ciudadanos y las administraciones, siendo lógicas de tiempos, calidad y eficiencia, los cuales son principios básicos del mercado. A su vez, estos procesos de medición de resultados no buscan fines transformacionales, sino más bien la entrega de información para el mantenimiento de un sistema clientelista muchas veces de dominación estatal.

Un programa social pudiera cumplir los resultados, a un alto costo para sus funcionarios o ciudadanos receptores, generar efectos negativos sobre el medio ambiente y no tener efectos ni impactos positivos. La mirada de Resultados en la evaluación de programas sociales es demasiado residual, sin considerar las dinámicas propias de la gestión de políticas sociales. En síntesis, una correcta evaluación de programas sociales debería considerar los efectos de la intervención, como los procesos implementados desde la administración, para su correcta ejecución y observar la transformación social generada por los mismos.

Por otra parte, el uso de incentivos o recompensas se transforma en un instrumento de carácter mercantil, sin un verdadero desarrollo de la conciencia en el funcionario que le corresponde desarrollar. El Estado asume que el funcionario se moviliza por interés en el dinero, y que finalmente la transacción de la fuerza de trabajo se ve condicionada al cumplimiento de resultados establecidos por el Gobierno. Estos mecanismos, como se indica anteriormente, son propios de un sistema capitalista, que se explican por el contexto histórico que vivió Chile, de acuerdo a lo indicado en el marco del Proyecto de Reforma y Modernización del Estado del año 1998.

Por último, una mirada marxista a este sistema de incentivo de la administración, parte de la lógica de su destrucción, pues como se indica anteriormente, estos mecanismos son instrumentos de dominación de una clase social superior sobre la trabajadora. Esto sucede porque los incentivos y resultados son mecanismos usados por la clase burguesa, que, en este caso, correspondería a los directivos, políticos y funcionarios públicos con mayores capacidades de decisión y quienes imponen, sin necesariamente miradas participativas estos instrumentos, sobre una

clase trabajadora, que en este caso serían los funcionarios públicos de las diferentes reparticiones. Los mecanismos de Desempeño por Resultados son réplicas de dispositivos de productividad (usado por la clase burguesa en las fábricas) ahora en la administración pública, y son los trabajadores los sometidos a estos mecanismos de dominación, pues el funcionario no tiene opciones y se ve obligado a la búsqueda de los resultados para adquirir su remuneración.

Finalmente, una última mirada crítica que pudiera surgir del modelo de Evaluación de Desempeño es la falta de visión transformadora que pudieran tener estos sistemas, pues las diferentes herramientas que lo componen entregan elementos de reportabilidad de información para la toma de decisiones. Por ejemplo, indicadores numéricos que evidencian tendencias, proyecciones y resultados materiales de la implementación de programas sociales, sin necesariamente, una búsqueda transformadora de los mismos, casi un sistema materialista mecanicista que se conforma con cifras «azules», que dan cuenta del cumplimiento de porcentajes, promedios, y datos, de acuerdo a estándares definidos por los mismos sujetos que las generan y mantienen estos sistemas.

REFERENCIAS

- Arenas, A. y Berner, H. (2010). *Presupuesto por Resultados y la Consolidación del Sistema de Evaluación y Control de Gestión del Gobierno Central* (1st ed.). Santiago de Chile: Lom. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/572/articles-60578_doc_pdf.pdf
- Barzelay, M. (2003). *La Nueva Gestión Pública. Un acercamiento a la investigación y al debate de la política*. Ciudad de México, México: Fondo de la Cultura Económica.
- BID. (2015). Presupuesto por Resultados. Recuperado el 17 de abril de 2018 <http://www.iadb.org/es/temas/gobierno/gestion-para-resultados-en-el-desarrollo/presupuesto-por-resultados,9134.html>
- Blanlot, V. y Von Baer, E. (2009). «Relaciones entre organismos y autoridades políticas e instituciones ejecutoras. En Consorcio para la Reforma del Estado» (Eds.) *Un Mejor Estado para Chile*. Santiago, Chile: Andros Impresores.
- CLAD. (2008). *Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública*.
- Curristine, T. (2005). «Performance information in the budget process». *OECD Journal on Budgeting*, 5(2), 87–131.

- Dirección de Presupuestos. (2001). *Evaluación de Programas e Indicadores de Desempeño Transparencia y Mejoramiento de los procedimientos para la elaboración y discusión presupuestaria*. Santiago, Chile: Dipres. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/572/articles-89670_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2003). Sistema de Control de Gestión y Presupuesto por Resultados La Experiencia Chilena. Santiago, Chile. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22538_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2010). Instrucciones para la Formulación Presupuestaria. Formulario H. Indicadores de Desempeño (p. 12). Dipres. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-36282_doc_pdf3.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2012). Evaluación de la Gestión Financiera del Sector Público en 2011 y Actualización de Proyecciones para el 2012. Santiago, Chile: Salesianos Impresores. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/572/articles-88213_doc_pdf3.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2015). *Estadísticas de Gestión Pública Indicadores de Desempeño 2001-2015*. Santiago, Chile: Lom ediciones. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-141869_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (2017). Indicadores de Desempeño de las Instituciones Públicas del Gobierno Central Resultados 2016. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/598/articles-168320_doc_pdf.pdf
- Dirección de Presupuestos. (n.d.). Inicio - W3 DIPRES Institucional. Recuperado el 16 de abril 2017 de <http://www.dipres.gob.cl/594/w3-article-36280.html>
- Director de Presupuestos. (2016). Proceso de Formulación de Definiciones Estratégicas e Indicadores de Desempeño para el año 2017.
- Dussauge, M. (2015). «Los Orígenes de la Gestión por Resultados en Chile y México: ¿Imposición, Copia o Aprendizaje Transnacional?» *Revista Mexicana de Análisis Político y Administración Pública*. Universidad de Guanajuato, IV (2), 89–110.
- García, I. (2007). «La nueva gestión pública: evolución y tendencias». *Presupuesto y Gasto Público*, 47, 37–64.
- Hood, C., & Jackson, M. (1997). *Argumentación Administrativa*. Ciudad de México, México: Fondo de la Cultura Económica

- Leeuw, F. L. (1996). «Performance auditing, new public management and performance improvement: questions and answers». *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 9(2), 92–102.
- Marcel, M., Guzmán S, Marcela, Sanginés, M., y Inter-American Development Bank. (2014). *Presupuestos para el desarrollo en América Latina*. Washington, D.C., Estados Unidos: Banco Interamericano de Desarrollo.
- Ministerio de Hacienda, & Banco Interamericano de Desarrollo. (2005). *El Proceso Presupuestario en Chile, Aspectos Generales: Marco Legal, Actores Institucionales, Principales Aspectos de Modernización*. Santiago, Chile. Recuperado el 17 de abril de 2018 de http://www.dipres.gob.cl/594/articles-22542_doc_pdf.pdf
- Morales Casetti, M. (2014). «Nueva Gestión Pública en Chile». *Revista de Ciencia Política*. Santiago, 34(2), 417–438.