

## **EUROSAI -OLACEFS: IV JORNADAS EUROSAI - OLACEF.**

**CEDEIR:** Comisión Técnica Especial de Evaluación de Desempeño de las EFS e Indicadores de Rendimiento.

## **METODOLOGÍA PARA MEDIR Y EVALUAR EL IMPACTO DE LA FISCALIZACIÓN DE LAS EFS EN LOS AHORROS Y EN EL BUEN USO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS”.** (Proceso, Producto, Resultado, Impacto)

Lima, Perú. 17 y 18 de Noviembre de 2005.

### **PRESENTACIÓN**

Si bien los esquemas de *evaluación de resultados* se ven limitados por la complejidad de la acción del Estado, siempre existen espacios en los cuales aplicarlos. Asimismo, es preciso tener presente que el proceso de transición hacia una administración orientada a los *resultados* y de “servicio al cliente”, se ha desarrollado, según la CEPAL (1998), en dos planos:

- (i) El replanteo de la lógica de funcionamiento interno de las organizaciones públicas (estructura de gobernabilidad de los organismos, sistemas de incentivos, evaluación y control, modelo de supervisión y manejo de recursos humanos, modelo de administración financiera, entre otros);
- (ii) Las interacciones entre las organizaciones públicas y el resto de la economía (separando las funciones de Estado, de gobierno y las funciones de competencia privada).

En una economía de mercado, las empresas privadas saben que son *efectivas* cuando logran ganancias, y son *sostenibles* cuando ello sigue ocurriendo. Sus indicadores para medirlo son: la rentabilidad y el valor de la propia empresa en el mercado.

Pero, ¿cómo medir la *efectividad* y *sostenibilidad* de instituciones y programas que producen **valor público**? ¿Con qué *criterios* evaluar un programa de control fiscal? ¿Puede medirse la *efectividad* de una entidad que norma los sistemas de administración y control gubernamental? ¿Con qué indicadores? ¿Y cómo saber cuándo la efectividad es sostenible? ¿Cómo saber si la asignación de los recursos ha sido más o menos eficiente?

Si para las empresas privadas, el saber sobre sus ganancias actuales y futuras es una cuestión de supervivencia, para la ciudadanía y sus representantes, el saber sobre la efectividad y la sostenibilidad en el logro del *valor público* es un **derecho** y, para los decisores públicos de cualquier nivel, es un **deber**.

Como señala Shack et. al. (1996), la clave de un proceso eficaz de modernización reside especialmente en cambiar la actual *cultura organizacional* centrada en la *normas* a una que centre su atención en los *resultados* de la gestión pública con una clara orientación hacia la satisfacción del usuario y la eficiencia, eficacia y economía de las operaciones a través de un cambio sustancial en el sistema de incentivos al funcionario público.

La *evaluación de los resultados* se guía, en general, siguiendo **criterios** de *eficacia*, *eficiencia*, *economía* y *calidad* de la intervención del Estado. El seguimiento de estos criterios resulta de vital importancia puesto que están determinados básicamente por el accionar de los responsables de las diferentes áreas de la acción pública.

Además, estos *criterios* forman parte de los aspectos a considerar en un proceso de cambio de la cultura organizacional del sector público que contemple la sustitución de un modelo de

administración pública burocrática (enfaticada en los reglamentos y procedimientos) por otra gerencial, con prevalencia de los procesos y *resultados*.

La medición del *desempeño* es realizada mayormente a través del uso de *indicadores* (cuantitativos y cualitativos). Como lo señala el Banco Mundial (1998), el uso de *indicadores* ayuda a responder a la cuestión sobre cómo saber cuándo una determinada acción ha tenido éxito y cuándo no. En general los *indicadores* de desempeño que han sido definidos como *indicadores de insumo, producto, resultado e impacto* (IPRI), son instrumentos de medición de las principales variables asociadas al cumplimiento de los objetivos, que a su vez constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con un objetivo específico establecido.

## **CONTENIDO**

### **I. INTRODUCCIÓN**

- I.1 PRESENTACIÓN
- I.2 OBJETIVO GENERAL
- I.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS
- I.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA
- I.5 IMPORTANCIA DEL TEMA RESPECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INTOSAI

### **II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A PARTIR DE “MAPAS ESTRATÉGICOS”**

- II.1 Aspectos conceptuales
- II.2 Mapas estratégicos para la creación de valor público
- II.3 Principios que sostienen los Mapas Estratégicos del Cuadro de Mando Integral

### **III. PRINCIPIOS QUE SOSTIENEN EL DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA EFS**

### **IV. INDICADORES**

- IV.1 Principios de selección de Indicadores de evaluación del desempeño
- IV.2 Aspectos Metodológicos: Insumo – producto – resultados – impactos - consecuencias
- IV.3 Indicadores de Insumo
- IV.4 Indicadores de Proceso
- IV.5 Indicadores de Resultados e Impactos
- IV.6 Indicadores de costo-efectividad de ATI:

### **V. EVALUACIÓN EX POST**

### **VI. BIBLIOGRAFÍA**

# **METODOLOGÍA PARA MEDIR Y EVALUAR EL IMPACTO DE LA FISCALIZACIÓN DE LAS EFS EN LOS AHORROS Y EN EL BUEN USO DE LOS RECURSOS PÚBLICOS**". (Proceso, Producto, Resultado, Impacto)

## **I. INTRODUCCIÓN**

*"La primera tarea de cualquier teoría es aclarar términos y conceptos confusos... Sólo después de llegar a un acuerdo con respecto a los términos y conceptos, se puede tener la esperanza de considerar las cuestiones de forma fácil y clara, y de compartir el mismo punto de vista"*

### **I.1 OBJETIVO GENERAL.**

Proponer a las Entidades de Fiscalización Superior (EFS) una metodología que permita medir el impacto, la intervención y/o incidencia de los controles y auditorías que efectúan las EFS, en los ahorros y buen uso de los recursos públicos, siendo esta capaz de determinar en forma general, si los trabajos planificados (operativos y estratégicos) produjeron los efectos deseados en un Stakeholder (grupo de implicados) que incluye ciertamente entre otros, a los ciudadanos y a las propias entidades fiscalizadas. Las métricas que se determinan podrán permitir conocer si esos efectos son o no atribuibles a la intervención de las EFS.

### **I.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

En lo específico se propone la metodología, a través de métricas cuantitativas y cualitativas, que sean capaces de determinar consecuencias no previstas en los efectos deseados y así mismo, precisar si los mejoramientos y beneficios de la acción fiscalizadora fueron posibles como consecuencia de su presencia, o bien si se habrían producido de igual forma sin ella.

Como información trascendente para la gestión del resultado obtenido por aplicar el método se podría obtener antecedentes valiosos acerca del qué, por qué y para qué del plan de fiscalización ejecutado para cada una de las EFS.

### **I.3 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA:**

*"Las organizaciones no pueden gestionar lo que no pueden medir"  
"Así mismo, no se puede medir lo que no se puede describir"*

No cabe duda que el escenario de control, para las Entidades de Fiscalización Superior, a nivel mundial ha sufrido mutaciones trascendentes que inevitablemente obligan a repensar el desarrollo de nuevos modelos para el control de las Entidades Superiores, modelo que debe reunir características particulares que permitan abordar con éxito las nuevas exigencias y demandas, de los ciudadanos, de las Administraciones Públicas y de otros integrantes de un Stakeholder que exige especial aportación de los Organismos de Control con respecto a la eficiencia, eficacia y a la probidad en las entidades públicas.

El tema propuesto entonces, tiene relevancia indubitable en dos aspectos trascendentes propios de cada una de las EFS. El primero, relativo a la valiosa información que las métricas señaladas pueden proporcionar con respecto a la formulación de los planes financieros de las EFS y asimismo, sus propios planes operativos y estratégicos de acción. Pues, incluso las entidades del sector público y organizaciones sin fines de lucro se ven obligadas a demostrar de qué forma crean valor público para sus integrantes y otras partes interesadas.

Por otro lado, la incorporación de esta metodología podría permitir, incluso con volúmenes cuantitativos específicos, saber acerca de la responsabilidad que le asiste a cada EFS, en aspectos tan críticos de las Administraciones Públicas como la mayor *eficiencia* y *eficacia*, la cultura para una *ética pública* y la *calidad* y *productividad* de los trabajos, los que tienen por cierto, definitiva responsabilidad en la relación cada vez más cercana al usuario y al cliente, en concreto los ciudadanos, que deben promover los Gobiernos y las Administraciones Públicas.

#### **I.4 IMPORTANCIA DEL TEMA RESPECTO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE INTOSAI.**

*“Una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor público a largo plazo”*

La metodología que se propone discutir, podrá generar un vínculo que potencie notablemente dicho proceso en términos de que ésta debe necesariamente incorporar elementos que conjuguen aspectos trascendentes de la fiscalización, como son los *objetivos*, las *metas* y los *indicadores*, los cuales deberán ser monitoreados satisfactoriamente, produciendo entonces áreas de contacto directo con los propósitos de la planificación.

Así las cosas, en un *Cuadro de Mando Integral*, como soporte de control de gestión de la metodología para medir *impactos*, entregará información en el nivel macro de OLACEFS relativa a *economía*, *eficiencia*, *eficacia* y *ética* en las EFS y en las Administraciones Públicas Fiscalizadas, y por otro lado, información acerca del comportamiento de *indicadores financieros*, de *percepción ciudadana*, de *mejoramiento de los procesos* y de *gestión del conocimiento y aprendizaje*.

## **II. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO A PARTIR DE “MAPAS ESTRATÉGICOS”**

*“Un sistema de medición basado en la estrategia institucional podrá solucionar el problema de cómo comunicarla y ponerla en marcha”*

### **II.1 Aspectos conceptuales**

Una **Evaluación** tiene por objetivo procurar una opinión técnica y formal sobre el *desempeño* o comportamiento de un *proceso*, *producto*, *resultado* o *impacto*, que del objeto de estudio se derivan. Implica edificar un cuerpo teórico y metodológico sobre los estándares, criterios e indicadores que un instrumento utiliza para valorar de modo cualitativo y cuantitativo el desempeño del objeto de estudio. La orientación de la evaluación tiene un carácter *autorregulador*; debe favorecer la correcta toma de decisiones sobre las acciones prioritarias y necesarias capaces de producir los resultados, impactos y consecuencias deseadas.

No se trata de un concepto uniforme, por lo que podría considerársele como la suma de muchos factores diferentes, y a veces diversas entre sí, que pretenden configurar un elemento o concepto común. En general el proceso de evaluación consta de tres partes diferenciadas: **1º** Obtención y tratamiento de información; **2º** Formulación de juicios basados en criterios e indicadores; y **3º** Toma de decisiones.

En las EFS, los *tipos* de **Evaluación** se diferencian por la *función* que llegan a cumplir:

1. *Diagnóstica*: Función que desempeña la evaluación inicial.
2. *Reguladora*: Permite ajustar las decisiones de intervención en función a los resultados e impactos.
3. *Previsora*: Facilita la estimación de actuaciones opcionales sobre resultados e impactos esperados.

4. *Retroalimentadora*: Informa a las entidades públicas, los avances en la mejora institucional.
5. *Seguimiento y control*: Verifica la implantación y cumplimiento de observaciones y recomendaciones a las entidades fiscalizadas.

La **Evaluación Institucional** obliga a los ejecutivos y al personal involucrado a identificar, explicitar y analizar la *misión, visión, políticas, objetivos y procesos* de trabajos existentes, reconociendo así, el estado de situación y desempeño alcanzado con la cultura organizacional imperante. Todo ello se transforma y orienta en instrumentos de planeamiento estratégico, lo que permite reasignar inversiones, tecnologías y recursos humanos hacia nuevos propósitos sustantivos que favorezcan los *resultados e impactos* del desarrollo esperado. Así también, ofrecen un respaldo formal y de transparencia a las actividades comprometidas por la gerencia, evitando resistencias, desviaciones y otras desinteligencias de gestión, tanto internas como externas. Un *sistema de gestión del desempeño estratégico* no sólo asegura resultados sino retroalimenta nuevos procesos estratégicos.

Una posibilidad emergente de la **evaluación institucional** conlleva *reingeniería de procesos* centrales, con miras a simplificar los procedimientos y reducir el burocratismo, minimizando gastos que no agregan valor público y favoreciendo el cumplimiento de productos y/ o servicios en los tiempos requeridos para generar los *resultados e impactos* deseados. Todo ello puede ser posible en un "Cuadro de Mando Integral" que favorece alinear el despliegue de recursos organizacionales, la jerarquía de objetivos y centrar el foco de atención en las variables sustantivas capaces de agregar valor público al interior y al grupo de involucrados (**Stakeholder**) en el ámbito de intervención.

*Dinámica de recursos organizacionales = capital humano + capital de información + capital organizacional = Procesos de creación de valor*

*Desempeño sobresaliente = Objetivos + Indicadores + Organización centrada estratégicamente.*

Se entiende por **gestión pública** el proceso que *articula* estratégicamente las acciones de una entidad a su *misión y objetivos*, de acuerdo a las prioridades fijadas en los planes de desarrollo, con el propósito de garantizar la mayor transparencia y coincidencia entre las decisiones derivadas de la planeación y las acciones reflejadas en el presupuesto. Sin una descripción sistémica de la *Estrategia*, los ejecutivos no logran comunicarla con facilidad, ni entre sí ni a los empleados. Sin una comprensión compartida de la *estrategia*, los ejecutivos no logran generar el suficiente alineamiento en torno a ella. Y sin focalización no se puede implementar las nuevas estrategias.

Por ello se sugieren cinco **principios de Gestión** para centrar el foco de atención en el desempeño estratégico de las EFS:

1. Traducir la estrategia en términos operacionales.
2. Alinear la organización con la estrategia.
3. Convertir a la estrategia en una tarea diaria de todos.
4. Convertir a la estrategia en un proceso continuo.
5. Movilizar el cambio a través de los líderes ejecutivos.

La **Evaluación del Desempeño** se asocia al juicio que se realiza una vez culminada la acción o la intervención de algún *emprendimiento* (plan, programa, proyecto). Busca responder interrogantes claves sobre cómo se ha realizado la intervención, si se han cumplido los objetivos (concretamente, la medida en que éstos han sido cumplidos), el nivel de satisfacción de la población objetivo, entre otras. En suma, se busca *evaluar* cuán bien o cuán aceptable ha sido el *desempeño* de determinado organismo público con el objetivo de tomar las acciones necesarias para perfeccionar la gestión.

Las **evaluaciones del desempeño** más frecuentes que mencionan Caiden y Caiden (1999) son: *insumos*, nivel de *actividad*, **resultados** (outputs), **impactos** (outcomes), *productividad*, *costos*, *satisfacción del usuario* y *calidad y tiempo de respuesta del servicio*. Estas medidas son utilizadas para verificar la *economía*, *la eficiencia* y *la efectividad* con la que una organización pública realiza sus actividades.

- La **economía** está relacionada con la capacidad de operar al más bajo nivel de costos posible y puede ser estimada con la medición de los insumos y la realización de *comparaciones* con un patrón establecido (*benchmarking*).
- La **eficiencia** representa la relación entre los insumos y los resultados: puede significar la utilización de un mínimo de insumos para la obtención de un resultado determinado o la producción del máximo de resultados para un determinado nivel de insumos.
- La **efectividad** define el éxito del emprendimiento y enfoca los resultados evaluados mediante sus impactos (combina eficiencia y eficacia).

Por su parte, Newcomer (1996) en la *evaluación del desempeño* identifica *insumos*, *operaciones o procesos*, *outputs* y *outcomes* como las evaluaciones de *desempeño* más frecuentes.

- Los **insumos** son los recursos disponibles para implementar determinado emprendimiento (plan, programa, proyecto);
- Las **operaciones o procesos** representan los procedimientos definidos mediante los cuales el emprendimiento debe operar;
- Los **productos** y **resultados** outputs son las actividades o eventos generados por el emprendimiento;
- Los **impactos** outcomes representan los objetivos perseguidos por el emprendimiento, cuyo alcance resulta viable gracias a las operaciones y productos del emprendimiento.

Esas medidas se diferencian por su propósito en tres tipos de evaluación: *Análisis con base en problemas*; *Evaluación de desempeño* y *Evaluaciones de impacto* (Newcomer, 1996).

1. **Análisis basados en problemas** son realizados si se sospecha que existen problemas ocasionados por fraude, abuso, gestión o delineación incorrecta del emprendimiento. En este caso, son realizadas *auditorías* para identificar las causas y, eventualmente, ofrecer soluciones.
  2. Las **evaluaciones de desempeño** atienden a demandas por evidencias sobre la actuación de la Entidad o a las necesidades de información sobre los resultados de los equipos del emprendimiento o de los que trabajan con el presupuesto, estando relacionadas con la mejora de los emprendimientos.
  3. Las **evaluaciones de impacto** son utilizadas cuando se necesitan datos para justificar la continuidad de emprendimientos extremadamente caros o políticamente vulnerables. Incluyen la medición de cuánto un determinado emprendimiento avanzó en la dirección deseada en una determinada población objetivo. Presentan la dificultad del establecimiento de la *relación causa-efecto* entre el emprendimiento implementado y el cambio ocurrido.
- La *evaluación* con el objetivo de perfeccionar el destino de recursos entre emprendimientos puede usar informaciones sobre *insumos*, *costos*, *outputs*, *outcomes*, *calidad* y *satisfacción del usuario*.
  - La *evaluación* con el objetivo de mejorar el emprendimiento debe tomar en cuenta también el *análisis de sus operaciones y procesos*.

Thoenig (1999), que enfatiza el papel de la *evaluación* para la mejora de los emprendimientos, resalta la recopilación y la producción de informaciones que sean necesarias para la toma de decisión diaria y para la conducción de una **autoevaluación** que tendrá impacto sobre el trabajo rutinario por los propios usuarios. Con un *enfoque comparado* (*benchmarking*), menciona el intercambio de informaciones sobre buenas prácticas de gestión como un instrumento importante para el desarrollo de una **cultura de desempeño**.

Los *productos e impactos* del emprendimiento (plan, programa, proyecto) son medidas necesarias pero no suficientes para la *evaluación* orientada hacia la *transparencia*. Según Levy (1999), para que la *evaluación* produzca informaciones de **accountability** (*rendición de cuenta y transparencia*) necesita construir explicaciones, cuyo significado debe ser entendido y aceptado por todas las partes involucradas.

El control de *resultados*, aunque aumente las posibilidades de *accountability* por el hecho de tornar más explícitos los objetivos y medios involucrados en la política pública, puede redundar en un instrumento poco democrático si la definición de indicadores y/o resultados es un proceso determinado por pocos agentes.

La **accountability** se refiere tanto a la *rendición de cuentas*, como a la definición de los *términos sobre los cuales se hará la rendición de cuentas*. Esa definición tiene que ser conjunta para que se cree transparencia, y por consiguiente, condiciones de confianza entre gobernantes y gobernados (Levy, 1999).

La realización de **encuestas de satisfacción** de los usuarios de servicios públicos (entidades públicas, para el caso de EFS), por su parte, exige el desarrollo de una metodología específica. La *evaluación de la calidad de los servicios* por parte de los consumidores, es realizada mediante la comparación entre los servicios esperados y la percepción de los servicios recibidos.

Las expectativas de los consumidores activan un papel fundamental en el proceso de evaluación de los servicios y son influenciadas por cuatro factores: *las necesidades personales de los consumidores, su experiencia anterior, los comentarios que escuchan de otros consumidores y las comunicaciones externas* (Zeithaml, Parasuraman y Berry, citado en Pesquisa ENAP, 2001).

Es casi un consenso en la *evaluación del desempeño* de la ejecución del gasto público, que los **Criterios** de análisis sean los de Eficacia, Eficiencia, Economía y Calidad de la intervención del Estado, con relación al *Control Gubernamental*. El seguimiento de estos *Criterios* por las EFS, resulta vital para emitir juicio profesional sobre el accionar de los responsables del Control gubernamental. También, estos *Criterios* coadyuvan a los procesos de evaluación, formulación estratégica y cambio de la cultura organizacional de las EFS, y entidades públicas en general.

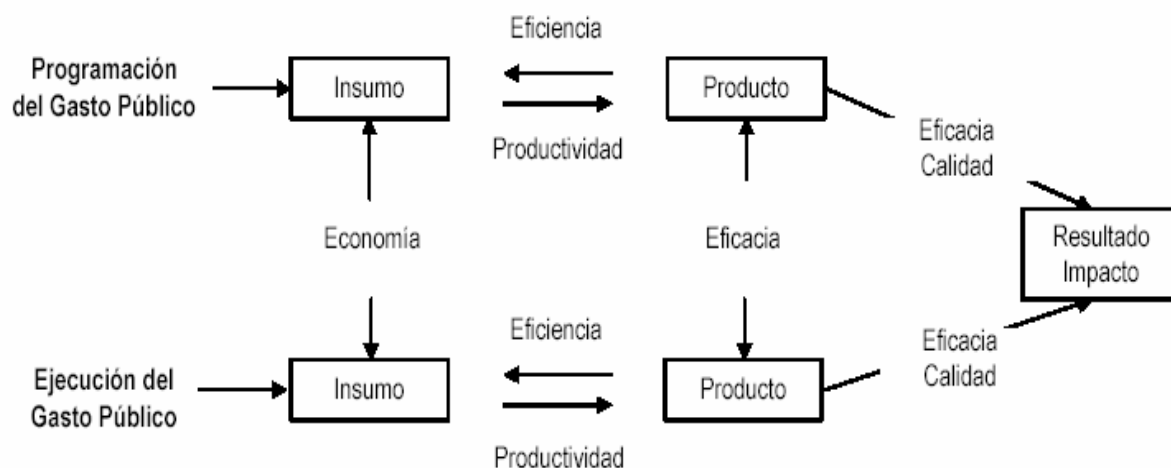
Si bien los esquemas de **Evaluación del desempeño** presentan limitaciones sobre la complejidad de la acción del Estado y particularmente las EFS, siempre existirán espacios específicos en los cuales sea plausible aplicarlos. La clave del éxito de los procesos de modernización de las EFS reside especialmente en los procesos de cambio de la Cultura Organizacional orientada a los resultados e impactos de su gestión. Una clara orientación del servicio con *valor público agregado* para su público meta, usuario o cliente, y la *eficiencia, eficacia y economía* de los procesos operaciones internas realmente productivas.

En la **evaluación del desempeño**, debe tenerse en cuenta, el cumplimiento (o no) de los objetivos en términos de insumo, producto, resultado e impacto, puesto que ello proporciona una idea clara del "costo" del logro de objetivos y de la eficacia de la programación. Es decir:

- Si se han cumplido los objetivos generales y específicos de la intervención en términos de **insumos** involucrados (o factores productivos).
- Si se generó **ahorro** en el uso de los mismos (*economía*).
- Si se usó una **combinación** apropiada de estos (*eficiencia*).
- Qué nivel de **productividad** se logró (qué bien se combinaron el uso de los factores).
- Cuántos **productos** se generaron como resultado (*eficacia*) respecto a las metas definidas.
- En qué grado se lograron los **objetivos generales y específicos** (valuados en términos de *resultados e impacto*).

Asimismo, también deberá tenerse en cuenta la **Efectividad** en el cumplimiento de los *valores públicos* a alcanzar, propuestos en términos de *economía, eficiencia, eficacia y calidad* (si es que se establecieron **ex - ante**). Sobre la base de los *Criterios* definidos, a manera de síntesis y complementando los desarrollos de Parry (1997), la relación entre los *indicadores* para la medición del *desempeño* y aquellos orientados a la *evaluación del desempeño* podría ser esquematizada de la siguiente manera:

**Fig: Indicadores para la Medición y Evaluación del Desempeño**



Las **EFS** logran crear un **valor público diferenciado y sustentable** mediante la potenciación de sus **Activos Intangibles**: *Capital humano, bases de datos y sistemas de información, procesos sensibles y de alta calidad, relaciones con los clientes, capacidad de innovación y cultura organizacional*. Ello permite acercarse más y mejor a la nueva *economía del conocimiento* y los servicios públicos.

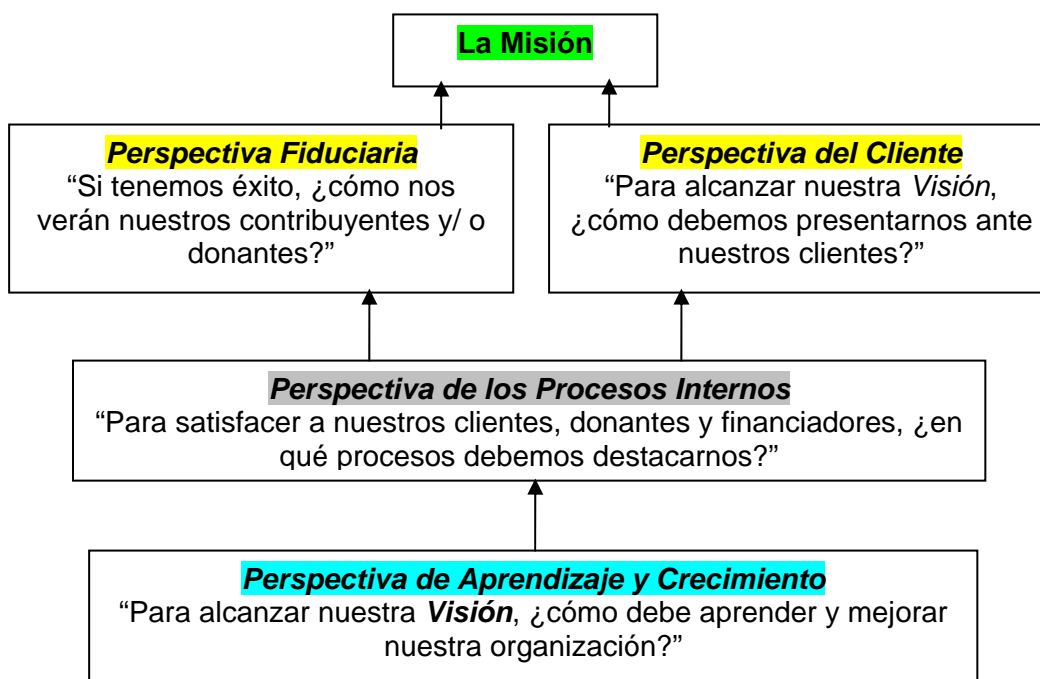
Las EFS llegan al éxito mediante la gestión de los *procesos internos* que tienen el apoyo de sus activos intangibles (*aprendizaje y crecimiento*). En un *Cuadro de Mando Integral*, la **perspectiva fiduciaria**, refleja los objetivos de un grupo importante de contribuyentes: los fondos derivados de contribuyentes y donantes que aportan la financiación de la EFS. La Satisfacción de las partes interesadas, tanto financieras como de los clientes (entidades públicas auditadas), y en consonancia con la Misión, crean una arquitectura estratégica de temas de *eficiencia y eficacia* que refleja los temas de *productividad* y crecimiento que les genera *valor público institucional*.

## II.2 Mapas estratégicos para la creación de valor público

El marco para la creación de valor público en las EFS y en general de las Entidades del Sector Público es similar al marco del sector privado, aunque con algunas distinciones importantes:

- 1º La máxima definición de éxito para las EFS es su Desempeño en el logro de su Misión.
- 2º Las EFS cubren una amplia variedad de Misiones (por mandatos y competencias delegadas), por ello, tienen que definir su Impacto Social y su Objetivo estratégico de modo específico y diferente.

Fia: Mapa Estratégico: Entidades de Fiscalización Superior.



El **Mapa Estratégico** expone de qué forma la EFS crea Valor Público. Por ello se muestra una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de la organización. El **Mapa Estratégico** añade una segunda capa de detalles en el que ilustra la dinámica temporal de una estrategia; también añade un nivel de *granulidad* que mejora la claridad y el foco de interés.

Así, un **Mapa estratégico** proporciona una manera uniforme y coherente de describir la Estrategia, de modo que se puedan establecer y gestionar objetivos e indicadores; proporcionando así el eslabón crítico necesario entre la formulación de la estrategia y su ejecución.

Las EFS deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brinden la propuesta de valor público diferenciado y por ser *críticos*, permiten mejorar la productividad y sostener la capacidad de la organización.

También el **Mapa Estratégico** proporciona una lista normativa de comprobación de los componentes e interrelaciones de una estrategia. Si a una estrategia le falta un elemento en el modelo de *mapa estratégico*, será probablemente una estrategia defectuosa. Omisiones de este tipo en un *mapa estratégico*, generalmente darán lugar a resultados desalentadores.

## II.3 Principios que sostienen los Mapas Estratégicos del Cuadro de Mando Integral

Los **Mapas Estratégicos** se basan en varios Principios:

1. **La estrategia equilibra fuerzas contradictorias** (crecimiento de ingresos – reducción de costos); (productividad -crecimiento sustentable); (corto plazo – largo plazo).
2. **La estrategia se basa en una propuesta de valor público diferenciado para el cliente:** Mejor costo total; Liderazgo de productos; soluciones completas a clientes; sistema de bloqueo (delimitando mandatos y competencias entre entidades).
3. **El valor público se crea mediante procesos internos de gestión:** Perspectivas *Financiera* y de *Clientes* describen los resultados; Perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento crean y sostienen el valor público. Los procesos internos se clasifican en cuatro Grupos: a) Gestión de operaciones; b) Gestión del cliente; c) Innovación; d) Procesos reguladores y sociales.
4. **La estrategia consta de temas (procesos) simultáneos y complementarios:** Procesos operacionales; relación con el cliente; innovación; reguladores y sociales. Las estrategias deben ser equilibradas e incorporar al menos un tema estratégico de cada uno de los cuatro grupos internos.
5. **La alineación estratégica determina el valor público de los activos intangibles.**

El **valor público** se obtiene por la articulación sinérgica de los mismos mediante tres enfoques:

- a) *Familias de puestos estratégicos;*
- b) *Cartera estratégica de Tecnologías de Información;*
- c) *Agenda de cambio organizacional.*

La **perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento** del *cuadro de mando integral*, los clasifica en tres categorías:

- a) *Capital humano (habilidades, competencias, conocimientos de los empleados);*
- b) *Capital de Información (Bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica);*
- c) *Capital organizacional (cultura, liderazgo, alineación de funcionarios, trabajo en equipo, gestión del conocimiento).*

Las EFS logran una alta preparación para crear valor público cuando:

- Las capacidades de *capital humano* en las *familias de puestos estratégicos* están estrechamente alineadas con los temas o *perspectivas estratégicas*.
- El *capital de información* proporciona la infraestructura vital y las aplicaciones tecnológicas estratégicas y promueven el desempeño extraordinario.
- *Cultura, liderazgo, alineación y trabajo en equipo* son elementos que refuerzan los cambios del clima organizacional necesario a la estrategia.

Los activos **tangibles** físicos y financieros difieren de la *creación de valor público* generado por los activos **intangibles**, ya que en los últimos:

- La creación de valor público es indirecta.
- El valor público es contextual.
- El valor público es potencial
- Los activos están en grupos articulados.

Fig. 2.- Proceso continuo que describe lo que es el Valor y cómo se crea

Misión: —→ *Por qué existimos.*  
 Valores: —→ *Qué es importante para nosotros.*  
 Visión: —→ *Qué queremos ser.*  
 Estrategia: —→ *Nuestro plan de juego.*  
 Mapa estratégico: —→ *Traducir la estrategia; Medir y Enfocar.*  
 Metas e iniciativas: —→ *Qué necesitamos hacer.*  
 Objetivos personales: —→ *Qué necesito hacer.*

**RESULTADOS ESTRATÉGICOS:**

- Funcionarios colaboradores motivados y preparados.
- Procesos operativos de línea efectivos y productivos.
- Clientes atendidos y satisfechos (entidades públicas).
- Fiduciarios: donantes y financiadores satisfechos.

### III. PRINCIPIOS QUE SOSTIENEN EL DESARROLLO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN INSTITUCIONAL PARA EFS

Las **Entidades de Fiscalización Superior** presentan según mandatos y competencias, una diversidad propósitos e intereses de evaluación de sus actividades; por ejemplo, unas enfatizan en la planificación institucional, el procesamiento tecnológico, la organización y el proceso productivo. Otras se orientan al otorgamiento de certificados a las firmas privadas de auditoría, a los auditores gubernamentales y a los auditores internos; Otras centran más su atención en capacitación y transferencias de competencias de gestión pública. Existen otras donde su interés comprende la inversión en proyectos normativos y reguladores como órganos rectores del control gubernamental, y también, priorizan el control de fortunas mediante la declaración jurada de bienes y rentas de funcionarios públicos, entre otros.

Sin importar el centro o la diversidad de objetivos que la EFS persiga, en todos los casos es preciso reconocer un conjunto de **principios de evaluación**, que sostienen el desarrollo un **modelo de evaluación institucional por resultados e impactos**, a saber:

1. Se procura una *evaluación diagnóstica* amplia y global de los *resultados e impactos*, para facilitar la toma de decisiones del control gubernamental en las EFS.
2. La gestión pública de EFS está influenciada por las variaciones del sistema económico-político-social imperantes en el microentorno.
3. Actuaciones efectivas de las EFS pueden verse deslucidas en el *impacto* de sus intervenciones por: la informalidad, rotación e irregularidad de autoridades superiores en las entidades públicas fiscalizadas.
4. Siempre habrá un *espacio subjetivo* en la valoración e interpretación de las observaciones y datos capturados. Por lo que el tratamiento estructurado y sistemático de la información cuantitativa y cualitativa se hace imperativo.
5. Las EFS en base a sus mandatos y competencias diversas, persiguen objetivos múltiples; por lo que se requiere un conjunto múltiple de *indicadores* de evaluación de *resultados e impactos*.
6. La gestión pública de las EFS se desarrolla en el largo plazo, por lo que sus *resultados e impactos* deben medirse también en periodos relativamente largos de tiempo.
7. Además de la perspectiva financiera, las EFS requieren de otras perspectivas no financieras para evaluar sus *resultados e impactos*.

8. Los *resultados* e *impactos* de la gestión pública en las EFS se expresan en diversos grupos involucrados (*stakeholder*) que incluyen entre otros: ciudadanos, entidades fiscalizadas, donantes, financiadores, etc., no todos estos grupos expresan el *impacto* recibido de forma directa y recíproca.

La **medición** del *desempeño* en *resultados* e *impactos* y su posterior *evaluación* no deberá limitarse a ser simplemente una fuente de compilación de datos sino que deberá proveer elementos críticos que sirvan para la toma de decisiones, especialmente para una mejor asignación de los recursos públicos. En este sentido, la *medición del desempeño* deberá estar orientada hacia aquellos elementos claves señalados en los *objetivos estratégicos* de la organización y los efectos de este proceso deben ser ampliamente discutidos y difundidos entre todos los actores del proceso (organismos públicos, ciudadanía, etc.), por la transparencia e integridad pública (*accountability*).

La información referida a los objetivos y el avance hacia el logro de los mismos debe mantenerse abierta, a través de los modernos sistemas de comunicación como puede ser *Internet* o *Intranets* particulares, boletines, memorias y otros.

#### IV. INDICADORES

*“Ten cuidado con lo que deseas, ...porque podrías conseguirlo”*

“Un **Indicador** es un enunciado operativo (hechos, representaciones, gastos) sobre un aspecto de la vida y sus actores, que permite identificar su cualidad y cantidad en un tiempo determinado, así como sus variaciones en el tiempo. Se trata de un conjunto de variables que se intenta medir o monitorear. Son índices cuantitativos y cualitativos (cifras o enunciados que dan a conocer la situación en un momento dado) que permiten: verificar el logro o consecución de los objetivos emprendidos; identificar si existen desviaciones entre lo programado y lo ejecutado; y deducir cuál es la situación actual del logro de los objetivos. (Carrasco, G. 2002).

Entre los principales propósitos para el diseño y desarrollo de *indicadores*, se pueden señalar lo siguientes:

- Que la gestión institucional esté basada en datos, hechos y situaciones.
- Crear una cultura de medición y mejoramiento continuo.
- Agregar valor público al proceso de toma de decisiones en la organización.
- Verificar los factores determinantes (factores clave) para obtener el éxito.
- Establecer criterios de comparación con otras entidades similares.
- Generar información para analizar, la eficacia, eficiencia, economía y calidad.
- Analizar el cumplimiento en planes, objetivos, metas y resultados.

Para que cumpla con los objetivos de su creación, un buen *indicador* deberá contar con tres partes:

- a) *Calidad*, describe el **qué** y algunas veces el **cómo** de lo que se quiere medir;
- b) *Cantidad*, **cuánto** y a que **valor** se ha generado o adquirido;
- c) Finamente **cuándo** se alcanza la calidad y cantidad de lo medido, el tiempo.

En otro sentido, para lograr el direccionamiento estratégico, es necesario establecer *indicadores* que permitan el monitoreo y seguimiento de los objetivos predeterminados y con base en ello, analizar el comportamiento de la organización en el corto, mediano y largo plazo. Estos *indicadores* deben formularse en el marco de ¿qué es lo que se va hacer?, ¿cómo se lo va hacer?, ¿cuándo se lo va hacer?, ¿quién lo va hacer?, entre otros aspectos.

Una gestión basada en Indicadores hace énfasis en la importancia que tiene para la entidad, contar con planes que cuenten con “instrumentos de medición” que permitan hacer mediciones para fines de Seguimiento, Evaluación y control gubernamental, que vaya de los niveles estratégicos a los niveles operativos.

El propósito intenta establecer objetivos concretos que puedan medirse en el tiempo, determinar estrategias, asignar recursos y responsabilidades, poner en marcha los planes, programas y proyectos respectivos y, establecer los controles para determinar en qué medida se cumplen los objetivos propuestos, para cada nivel.

Para medir la gestión corresponde desarrollar instrumentos tales como: *Indicadores, Cuadros de Mando, análisis estadísticos, autodiagnósticos, percepción de satisfacción* entre otros, que integren actividades de sistematización, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para la toma de decisiones a nivel superior.

Existe una gran variedad de clasificaciones y tipologías de indicadores que, para el caso de las EFS, se propone la clasificación de los siguientes Indicadores: *Insumo; Proceso; Producto; Resultado, Impacto.*

El **Desempeño** mayormente se mide utilizando Indicadores (cuantitativos y cualitativos), que reflejan o representan un estado de situación dentro de una escala de valoración nominal preestablecida. La aplicación de *Indicadores* esclarece si un emprendimiento (estrategia, programa, proyecto) ha tenido éxito y en qué magnitud, dentro de una escala específica.

La **evaluación** constituye un proceso más amplio y complejo que la simple medición o la calificación. A diferencia de la *Evaluación* (que siempre es procesual, amplia, interpreta datos, abarca todo) la **Medición** es puntual, restringida, obtiene datos y es parcial.

Los **indicadores** deberían enfocarse hacia lo que es más relevante para la organización: su estrategia. *“Ten cuidado con lo que deseas, ...porque podrías conseguirlo”*. La *medición* es un poderoso motivador. Los ejecutivos y funcionarios se esfuerzan por conseguir buenos resultados en cualquier *indicador* que se seleccione; sobre todo si los *Indicadores* van ligados a un plan de compensación por incentivos.

Por ello, antes de decidir qué medir, se debe preguntar qué es lo que interesa conseguir, cuáles serán los objetivos (de qué forma describir el éxito, resultados e impactos). Pues bien, los objetivos institucionales deberían estar vinculados con relaciones de causa y efecto, lo cual implica la construcción de un **mapa estratégico** donde los objetivos se interrelacionan mediante un patrón básico de *causas* (acciones) y *efectos* (resultados e impactos).

#### **IV.1. Principios de selección de Indicadores de evaluación del desempeño**

Para identificar y seleccionar los **Indicadores** que mejor expresen los niveles de desempeño en cualquier emprendimiento (Estrategia, programa, proyecto), se hace imprescindible prefiar un conjunto mínimo de Principios de selección de Indicadores: (U.S. National Center for Public Productivity (1997). Comité de Modernización de la Gestión Pública de Chile (1996)).

Principios	Descripción de selección de Indicadores
<b>Pertinencia</b>	Debe referirse a los procesos y productos esenciales que desarrolla la Entidad o emprendimiento.
<b>Independencia</b>	No condicionado a factores externos, tales como actividades conexas de terceros (otras entidades públicas o privadas).
<b>Costo</b>	La obtención de la información para elaborar el indicador debe ser a costo razonable
<b>Confiabilidad</b>	El indicador debe ser consistente, independiente de quién realice la medición.
<b>Simplicidad</b>	Debe ser de fácil comprensión, libre de complejidades.
<b>Oportunidad</b>	Debe generarse en el tiempo necesario para su medición difusión y actuación oportuna.
<b>No redundancia</b>	Debe ser único y no repetitivo o equivalente.
<b>Centrado en áreas controlables</b>	Debe atender áreas susceptibles de corregir con el nuevo desempeño, generando claridad de responsabilidad directa con los involucrados.
<b>Incluyente</b>	Debe involucrar a todos los actores relevantes, asegurando legitimidad y compromiso con la unidad de propósito de los objetivos e indicadores resultantes.

Por otra parte, los **Indicadores** de *productos, resultados e impactos* deben ser **verosímiles** (los cambios son un *efecto* de las *actividades*) e **independientes**; no es lo mismo un *producto* que un *resultado* como efecto. Finalmente, es recomendable que los Indicadores de cualquier nivel de la cadena de valor público generada, cumplan las siguientes características:

- **Amigables:** Que sean de fácil comprensión.
- **Medibles:** Debe poder ser cuantificado de manera útil a los propósitos del seguimiento y evaluación.
- **Verificables:** Debe existir y ser factible de conseguir la evidencia suficiente que comprueba el objeto que se mide.
- **Realizables:** Debe ser posible de acceder a costos inferiores que la realización del emprendimiento en estudio.
- **Oportunos:** Todo ello con la suficiente oportunidad a los fines de seguimiento y evaluación.

#### IV.2 Aspectos Metodológicos: Insumo – producto – resultados – impactos - consecuencias

Para que exista un sistema efectivo de evaluación del desempeño se tiene que establecer **criterios** de medición que permitan hacer objetivas las bases de evaluación, y se elimine cualquier *criterio* subjetivo. Los *criterios de medición* se aplican a cualquier evaluación, en cambio los procedimientos pueden cambiar, dependiendo de la naturaleza de lo evaluado y el alcance de la revisión.

Las **preguntas clave** que se hacen al efectuar una *medición* son:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Cómo se obtendrán los datos?, ¿Quién realizará la medición?
- ¿Qué mecanismo de medición se va a utilizar? ¿Cómo serán procesados?
- ¿Qué tolerancias de desviación podrán determinarse? ¿Cómo serán interpretados?
- ¿Quién tiene interés en los resultados de la medición?
- ¿Qué se hará con los resultados?

Como se dijo arriba, en general los **Indicadores de medición del desempeño** se los agrupa como ***Indicadores de Insumo; de Producto, de Resultados y de Impactos (IPRI)***. Todos son instrumentos para la medición de las principales **Variables** asociadas al cumplimiento de los Objetivos de la Entidad o emprendimiento a evaluar. Por ello constituyen una expresión cualitativa o cuantitativa concreta de lo que se pretende alcanzar con algún objetivo específico establecido.

Se utilizan *Indicadores* para el seguimiento y evaluación de las gestiones institucionales de las EFS. A cada Entidad ejecutora le corresponde introducir la información de operaciones, objetivos, *indicadores* y metas al sistema de seguimiento y evaluación de su gestión institucional. En tal condición, cada *indicador* elaborado servirá para contrastar el avance u obtención de las *operaciones, productos, resultados e impactos* en función a sus metas planificadas.

**¿Qué generan las EFS (outputs)?** Normas, reglamentos, certificaciones, informes de auditoría, verificaciones, seguimientos, requerimientos, custodias, registros, cumplimiento de planes macro y micro sociales, y otros, como ***insumo-productos***; y sus estadísticas de productos, inversiones y recursos utilizados como ***resultados*** de procesos y de gestión.

**¿Para quiénes debe producirlos (outcomes)?** Para entidades públicas clientes y personas naturales o jurídicas implicadas, como ***impactos*** -efectos que deben derivarse de ellos. El **valor público** como expectativa de Estado, ciudadanos usuarios y beneficiarios de la información y normativa.

**¿Cómo identificar y construir los indicadores?** Identificando ***productos*** de las EFS, que pueden observarse directamente y casos en que se requiere identificar *indicadores*. Porque los *impactos* y efectos sólo son observables mediante *indicadores*.

**Cuestiones prácticas:** El *cómo* establecer conceptualmente lo que se quiere observar y cómo identificar lo que se puede observar en la práctica, es decir, los *indicadores* viables, descripción del *indicador*, identificación de la forma de cálculo u observación, tratamiento cuantitativo o cualitativo, clasificación del *indicador* según los tipos de efectos a los que contribuye, *indicadores* en profundidad e indicadores rápidos.

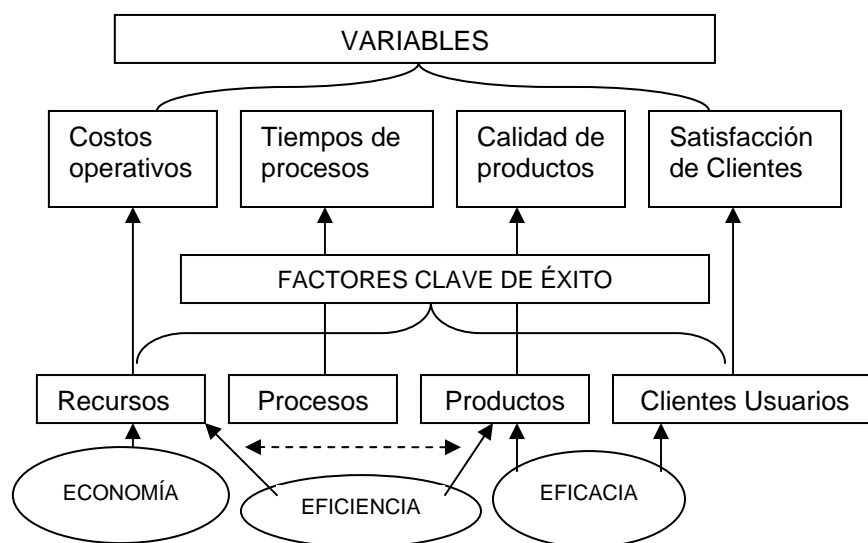
**Cuestiones metodológicas:** El *qué* determina la validez de los *indicadores* y hasta *dónde* es posible identificar los diversos factores que afectan el *indicador* pero no son resultado de la acción de la organización o emprendimiento.

**¿Cómo se construye el banco de indicadores de la EFS?** Considerando: el banco de *indicadores* como *instrumento* de participación, transparencia y negociación entre los actores involucrados en la EFS. Construcción participativa e interdisciplinaria: aportes de los técnicos, operativos, ejecutivos, asesores y expertos; Atención sensible al problema de los intereses contrapuestos y la manipulación de los *indicadores* a favor de unos u otros; La legitimidad de los *indicadores* y su utilización para la administración de incentivos, para la evaluación y para la toma de decisiones estratégicas.

**¿Cómo se interpretan los indicadores de la EFS?** Una vez establecidos los *indicadores*, es prudente diseñar un *Sistema de Información*. En lo posible, este sistema debe contar con características que garanticen su **calidad** en términos de: *oportunidad, relevancia, homogeneidad y consistencia*; lo cual permita construir una ***línea de base*** sólida sobre la cual sea posible erigir sobre el Mapa Estratégico (Cuadro de Mando Integral) el sistema de indicadores.

Es importante **generar y reconocer criterios flexibles**, para el diseño de sistemas de información que permitan darle soporte a la autoridad gerencial, integrando las actividades de sistematización en la Entidad, desde la captura de datos a nivel operativo, hasta la información para la toma de decisiones a nivel gerencial.

Para que un sistema de información sea efectivo, deberá tener suficiente flexibilidad como para responder en forma continua a los cambios en información y tecnología.



**¿Qué criterios considerar al momento de realizar el análisis de los indicadores?** Un indicador por sí solo es un dato, por tanto para que éste sirva de instrumento gerencial, deberá tomarse en cuenta los siguientes criterios de análisis de indicadores:

- El resultado obtenido debe analizarse de una manera integral, acorde al esquema de planificación estratégica, determinando en qué medida dicho resultado está apuntando a cumplir los objetivos estratégicos y operativos.
- Los mapas gerenciales del tablero de mando integral, se analizan con un enfoque deductivo, de lo general a lo particular: atendiendo la globalidad por niveles centralizados y descentralizados, para indagar la causa del resultado de un determinado indicador.
- Algunos indicadores se fijan en frontera entre un proceso y otro, por tanto el resultado de uno afecta el del siguiente, articulando la cadena de valor público de la EFS.
- Para el análisis, además de comparar el resultado con los rangos preestablecidos, se debe comparar con periodos anteriores, para ver su evolución en el tiempo.
- Si se tienen datos de otras EFS, que desarrollan la misma actividad, los resultados pueden ser comparados referencialmente con ellos.
- Fundamentalmente, la evaluación institucional aplicará los indicadores sobre áreas sustantivas (misionales) de la EFS, con respecto a las áreas de apoyo, es decir, en los casos en que un *resultado* esté afectado por falta de capacitación, recursos tecnológicos, financieros, entre otros.
- No debe olvidarse que existen muchos factores internos y externos (ajenos al responsable de la gestión estratégica), que pueden hacer variar los resultados e impactos sobre las entidades públicas

### IV. 3. Indicadores de Insumo

Los Indicadores de *Insumo* miden la cantidad y calidad de los insumos o recursos planificados y suministrados para alguna actividad (*resultados de actividades*). Normalmente cuantifican los recursos físicos, humanos y financieros utilizados en el desarrollo de acciones. Usualmente se expresan en cantidades de gasto asignado, cantidad de miembros del equipo de trabajo, cantidad de horas o días laborados. Permiten efectuar un seguimiento sistemático de las actividades que la Institución viene desarrollando. Por sí mismos, no expresan la extensión del progreso respecto al cumplimiento de objetivos.

Sin embargo pueden utilizarse con un criterio de “evaluación ex ante”, y en tal orientación cobran una dimensión diferente; pues adoptan la posibilidad de valorar de modo anticipado el posible *impacto* de un emprendimiento (plan, programa, proyecto) el mismo que permite seleccionar de entre varias opciones aquella que prevea el mayor *resultado* e *impacto* en el horizonte previsto para el emprendimiento.

Existen instrumentos de **evaluación ex ante**, como el “**Análisis costo-impacto**”, cuyo propósito es auscultar la *plausibilidad* (perfil, prefactibilidad, factibilidad) de un emprendimiento o decisión, cualquiera sea su estructura: proyecto, programa, plan, entidad, sector, gobierno. La exigencia mayor está en la riqueza de la información disponible como de los instrumentos de medición consistente. En tal sentido, la *evaluación ex antes* pretende seleccionar de entre las opciones técnicamente plausibles, la que produce el mayor *impacto* al *mínimo costo*. Para ello, el **Criterio** de valoración deberá ser el *Impacto Esperado* en relación al costo de implantación para cada opción plausible.

Para desarrollar una **evaluación ex ante**, se requiere lo siguiente:

1. Una meta del objetivo del *Impacto* y de los *resultados* y *productos* que los generan.
2. Indicadores tanto de *Impacto* como de *Productos*.
3. Costo de cada opción plausible de intervención para el emprendimiento.

En este caso, los *Productos* se refieren a los servicios o bienes que debe generar el emprendimiento para el logro del objetivo esperado del *Impacto*, en función a las opciones de decisión propuestas. Los *Productos* no deben confundirse con actividades que se ejecutan para realizarlos. Cada opción decisional especificará los *Productos* que espera realizar. Estos pueden ser diferentes o no.

En el caso de que los *productos* sean iguales entre las opciones, lo que estaría variando sería la cantidad o su forma de entrega, cuyos resultados repercutirían en los *Impactos* al público meta-objetivo. Por ello, los *Productos* debieran ser precisos, mensurables, realistas y posibles de alcanzar en el horizonte de tiempo establecido y centrados al público o meta objetivo; para nuestro caso las entidades públicas auditadas por ejemplo.

Cada opción de emprendimiento o intervención debe especificar el **Impacto** esperado de su implementación. Así estas estimaciones se convierten en *Metas de Impacto*, que pueden ser diversas e independientes de cada uno de los emprendimientos según su propósito. La *Meta de Impacto* es la cuantificación del objetivo de *impacto* dentro del lapso de tiempo determinado.

Lo importante es que la *meta de impacto* tiene que ser estimada mediante una aproximación y debe ser confrontada y validada a través del *juicio de expertos*. La *Meta de Impacto* debe ser en lo posible mensurable, o por lo menos debe establecer un tipo de *escala nominal* que permita comparar cuál de las opciones genera mayor *impacto* y/ o menor costo por lo que merezca su selección.

Resulta necesario para el *juicio de experto* considerar su análisis en base a ciertos "Criterios de evaluación". El Criterio de **Eficiencia** de un emprendimiento intenta verificar la forma cómo se ha de combinar los recursos para la obtención de los resultados esperados. Por ello la **eficiencia** corresponde a la asignación y combinación de los insumos para obtener los productos. Entonces, deben estimarse los costos y los *productos* por cada opción de emprendimiento.

Específicamente, se deben estimar los *Costos Totales Anuales* (CTA), y los *costos por Unidad de Producto* (CUP) de cada emprendimiento, de modo que se pueda determinar cuál es la intervención que minimiza los costos totales y genera la mayor cantidad de productos.

Los costos sólo se pueden comparar en una misma unidad de tiempo (para ello se utiliza el año 0), porque el dinero tiene diferente valor en el tiempo. Por ello se recurre a las matemáticas financieras para actualizar los costos, descontados a una tasa de corte o costo de capital.

El Criterio de **Eficacia** vendría a ser el Costo por Unidad de Impacto (CUI). Éste refleja el costo en que se incurre al generar una unidad de impacto. El *Indicador* para este Criterio se obtiene dividiendo el costo total anual de la opción de emprendimiento entre el *impacto* estimado para esa opción, al año, multiplicado por cien.

$$\text{Costo por Unidad de Impacto: } CUI = CTA / OIA * 100$$

CTA = Costo total anual de la opción.

OIA = Estimación del Objetivo de Impacto Anual, por la opción de emprendimiento.

Como puede confirmarse, en la **Evaluación ex ante: Costo-Impacto** implica favorecer aquella opción que supone producirá mayor *impacto* al *menor costo*. No significa que se está eligiendo la opción más barata, sino aquella que representa mejor la relación entre costos e impactos que generará el emprendimiento decisonal.

#### IV.4 Indicadores de Proceso y Productos

Los **Indicadores de Proceso** miden o indagan sobre lo que se realizó frente a lo que se planificó realizar (*resultados de operaciones*). La evaluación de procesos se basa en el monitoreo de las actividades previstas en el plan estratégico. Generalmente, se requiere comparar los datos sobre ejecución de actividades con el gasto presupuestal de acuerdo con un cronograma preestablecido. Ello supone contar con un plan de trabajo, un presupuesto y un cronograma que indique claramente las acciones previstas y sus responsables. Y los *Indicadores de Producto* muestran la cantidad y calidad de bienes y servicios derivados de la ejecución de actividades u operaciones (*resultados de objetivos específicos*).

Es importante esclarecer que la **evaluación de procesos o monitoreo** no permite evaluar los resultados o impacto del desempeño a largo plazo, sino tan sólo conocer el cumplimiento de actividades y la ejecución presupuestal. En las evaluaciones de proceso, sobre el seguimiento que las EFS hacen a las organizaciones auditadas, se pueden mencionar instrumentos como los del **Sistema Anual de Control de Impacto (ATI)**: (Impact Tracked System: ITS) Cuya aplicación permite evaluaciones a mitad de periodo y evaluaciones finales de las actuaciones de entidades públicas auditadas, a través de la entrega de información oportuna, análisis y comparaciones y el uso de *indicadores*.

Estos instrumentos permiten centrar la atención sobre el estado de cumplimiento de observaciones y recomendaciones implantadas por las entidades públicas intervenidas, procurando proporcionar información necesaria y suprimir elementos difíciles de monitorear anualmente, aclarar definiciones y mejorar su base de datos. De este modo sería posible aumentar el número de *indicadores* para responder al interés de sus públicos meta (Congreso, Gobierno, Donantes, Sociedad civil organizada).

En este caso, con la Evaluación ATI (*Sistema Anual de Control de Impacto*: (Impact Tracked System: ITS), se monitorea al número de Entidades Públicas asistidas o intervenidas: clasificándolas por su **potencial de riesgo de su gestión**, entre las que generan mayores servicios, mayores gastos, mayores ingresos, con mayores riesgos de gestión, con mayor impacto ambiental, social y / o económico; asumiendo por tal priorización de entidades intervenidas, un más amplio beneficio de control gubernamental.

Los **Indicadores de Producto** muestran la cantidad y calidad de bienes y servicios derivados de la ejecución de actividades u operaciones (*resultados de objetivos específicos*), estableciendo la base de datos estadística de productos generados por la EFS. De este modo se corrobora los esfuerzos de procesos que logran generar la cantidad y calidad de productos con un presupuesto y calendario determinado.

#### IV.5 Indicadores de Resultados e Impactos

Los **Indicadores de Resultados** evalúan la utilización de los productos derivados del emprendimiento institucional; miden la forma en que los bienes y servicios generados cambiaron la realidad de inicio de la actividad o le agregaron valor público (*resultados de objetivos de gestión*). Se trata de una *evaluación* que busca determinar si se ha cumplido con los productos (outputs) señalados en el emprendimiento institucional (plan, programa o proyecto), generalmente en los objetivos específicos componentes del plan.

Este tipo de *evaluación de resultados* se realiza hacia el final de la intervención emprendida, o luego de transcurrido un tiempo de maduración (por ejemplo evaluaciones anuales). La *evaluación de resultados* sólo es posible si existen objetivos específicos mensurables y si además se puede demostrar que éstos resultados son la consecuencia del desempeño emprendido. En síntesis, la evaluación de resultados revela si la Entidad y su intervención lograron entregar los productos esperados en el plazo previsto y con la financiación asignada. En ello incluye también la procura de un cambio social y cultural que será reconocido y valorado con *indicadores de Impacto*.

Los **Indicadores de Impacto** muestran los efectos (directos o indirectos) producidos como consecuencia de los resultados y logros de las acciones sobre un determinado grupo de clientes o población objetivo. Usualmente medidos de manera rigurosa, requieren de una definición precisa del tiempo de la evaluación (ya que existen intervenciones cuyo impacto sólo es verificable en el mediano y largo plazo) y de una identificación y aislamiento adecuados de los factores externos que pueden influenciarlo (Es esta complejidad la que usualmente eleva el costo de la realización de una evaluación de *impacto* haciéndolo algunas veces, incluso desproporcionado con respecto al monto de recursos involucrados en la intervención misma).

La *evaluación de impactos*, así concebida, constituye la evaluación sustantiva de los resultados desempeño de la EFS en los espacios de su intervención y competencia sobre el nivel de la población objetivo, concretamente sobre las entidades públicas. La *evaluación de impacto* alude al cumplimiento del objetivo general de la EFS, su misión y visión institucional.

Habitualmente se requiere de técnicas especiales (encuestas o entrevistas, juicio de expertos) en el nivel de la población objetivo (una muestra representativa) para estimar los cambios que la intervención ha producido en ella. También puede requerirse de un examen independiente (donde la EFS no se involucre en la evaluación) con el fin de capturar información libre de influencias directas o indirectas de la EFS.

En estudio de Impactos, lo típico es partir de una "Línea de base", la cual consiste en determinar la situación de la población objetivo en relación con las dimensiones o problemas que se desea afrontar con la intervención a ser emprendida. En otras palabras, la línea de base permite establecer el punto de partida de gestión a emprender. La línea de base recoge también datos

más precisos sobre la población objetivo (en nuestro caso las entidades públicas), lo que permite una mejor formulación del plan y propósito estratégico institucional de las EFS. Por ello, contar con un buen estudio de base, facilitaría lo siguiente:

1. Obtener información más precisa de la población objetivo y del problema o dimensión que se pretende atender con la intervención a emprender.
2. Establecer el punto de partida para comparar los resultados de la intervención durante la evaluación de resultados y de impacto.

Generalmente, la línea de base se obtiene de información que proviene de fuentes secundarias (censos, encuestas anteriores, estadísticas oficiales, estudios previos, etc.); sin embargo, en los casos de intervenciones que abordan problemas nuevos o poco conocidos, el realizar un sondeo a informantes calificados antes de diseñar la intervención a emprender. La relación entre cantidad de datos y calidad de los mismos no es lineal. La relevancia de información tiende a aumentar con el acceso a nuevos datos; pero, llegado un punto, la ley de retornos decrecientes determina que la relevancia de los mismos tiende disminuir a medida que éstos se acumulan. También puede darse datos contradictorios, en cuyo caso, si no es posible revisar la definición, el método de recolección y la calidad de la fuente, debe notarse esta discrepancia y verificarse durante el estudio de base.

Cuando no existe información secundaria o ésta no está actualizada o no es confiable, vale la pena invertir en obtener información primaria para el establecimiento de la línea de base. La información primaria puede obtenerse por entrevistas a informantes calificados o encuestas por muestreo de los distintos tipos de información y sus fuentes.

Sin embargo, la precisión del estudio de línea de base dependerá del tipo de intervención o problema que el emprendimiento de las EFS's planteen. La línea de base debe elaborarse sobre muestra probabilísticas que permitan estimados precisos del punto de partida. De lo contrario, será muy difícil estimar los resultados e impactos de la intervención emprendida. La línea de base debe ser un fuerte componente de toda intervención social.

Según la metodología ATI, un reporte anual debe elaborarse para describir los tipos de auditoría; sus *productos*; *resultados*; e *impactos* esperados; los factores que afectan la implementación y el impacto y las lecciones aprendidas. La *data* para la medición del *impacto* anual depende de los seguimientos y los registros; del personal registra y que administra el sistema y las estimaciones de expertos.

La base de datos contiene los valores identificados con responsabilidad (administrativa, civil, penal, ejecutiva) por territorio y total, los valores de descargos liberados, los valores sancionados y pagados, los valores por recuperar, etc. La base de datos también puede incluir las principales intervenciones tecnológicas implantadas en el número de entidades que producen y usan tecnología de control, categorizando así a cada entidad pública por su condición tecnológica administrativa e informática.

Los *Indicadores de Impacto* identifican los cambios experimentados en los problemas que originaron las actividades, como consecuencia de la puesta en acción de los efectos producidos (*resultados de objetivos estratégicos*). ATI utiliza el método del *análisis costo-beneficio anual* del *impacto* para el horizonte de tiempo de establecido. También incorpora en su análisis, distintos escenarios con supuestos conservadores, y también el valor presente neto de los beneficios podría ser calculado anualmente.

Cuando los recursos disponibles no son suficientes para el alivio o solución de algún problema, necesidad o deficiencia del total de una población objetivo dada, se requiere delimitar la población objetivo priorizando a un subgrupo específico. A ello se le conoce como **focalización**. En general, la focalización es el mecanismo mediante el cual se introduce el enfoque selectivo en la

identificación de beneficiarios para los planes y emprendimientos públicos (control gubernamental, por ejemplo), orientados al tratamiento de situaciones de *falencias* en el público objetivo.

#### IV.6 Indicadores de costo-efectividad de ATI:

*En el nivel de intervenciones:*

Costo neto acumulado / número de entidades públicas intervenidas en el año.

Costo neto acumulado / número de equipos o auditores participantes.

Costo neto anual de auditorías/ número de nuevas entidades públicas incorporadas.

Costo neto anual de auditorías/ número de observaciones aceptadas implantadas.

*En el nivel del portafolio:*

Total de auditorías realizadas / total fondos recibidos (cumulative core funds received)

Total de auditorías realizadas / monto acumulado de donaciones.

Los *Indicadores* que permiten medir la calidad de intervenciones serían de rendimiento de los equipos de auditores por unidad de tiempo e informes emitidos. También podría aplicarse el *indicador* de calidad de impactos que mide el número de normas implantadas sobre el total de cursos impartidos por entidad pública.

La evaluación ATI puede ser ajustada a las necesidades de cualquier institución que procure en su emprendimiento beneficiar *tecnología e impacto* sobre su población objetivo. Sus Indicadores deben corresponder al tipo de emprendimiento que se está realizando y al *impacto* que se procure alcanzar, por lo que la elección de los mismos debe ser encargada a expertos del tema.

Otras Entidades realizan Evaluaciones con la colaboración de ***investigadores independientes***. La Entidad debe contar con una data sociodemográfica: cultura organizacional, clima organizacional, censos productivos, estadísticas de inspecciones, focus group, entrevistas y reportes sobre observaciones técnicas, todas ellas disponibles y accesibles para procesar una data cuantitativa y cualitativa. A partir de allí se podría refinar un repertorio estándar de Indicadores para vaciarlo en un mapa estratégico del cuadro de mando integral.

Sería importante realizar un reporte de monitoreo y evaluación con el fin de discutir los logros en *actividades, productos, resultados e impactos*, así como los problemas y las acciones propuestas. Los *Impactos* internos/externos se verificarían en el ámbito social, productivo, institucionalidad de funcionarios, implantación de observaciones. Y los mismos aplican Criterios de Pertinencia, Coherencia, Eficiencia, Calidad y otros. Los Indicadores de impacto entre otros serían: Personas que accedieron a capacitación, Porcentaje de observaciones implantadas por la entidades públicas, Nivel de mejoras en la aplicación de las normas en la entidades públicas, Número de entidades públicas que acompañan los procesos de cambio en normas secundarias, disminución de indicios de responsabilidad en los informes de auditoría, etc.

#### V. EVALUACIÓN EX POST

Existen instrumentos de **evaluación ex post** que sobrevienen de procesos de evaluación, posterior a la gestión institucional. La *evaluación ex post* analiza cada una de las fases del proceso de gestión institucional y propone una serie de sugerencias para mejorar los impactos. La *evaluación ex post* tiene por finalidad analizar con el desempeño realizado, la reducción de las ***falencias*** (engaños, carencias, errores) en la gestión de las entidades públicas, y responde en parte, a las demandas de los organismos financiadores por una medición del impacto del desempeño de las EFS sobre su población objetivo.

El análisis de impacto puede realizarse en el corto o en el largo plazo; por esto, los efectos totales del desempeño de las EFS no pueden conocerse en una primera instancia. Los impactos deben evaluarse cada cierto periodo, y pueden llevarse a cabo mediciones realizando el estudio de la evolución de ciertos indicadores según el tipo de intervención o emprendimiento o también mediante instrumentos más sofisticados como son los modelos econométricos.

Entre los **Indicadores ex post**, plausibles de su aplicación por las EFS serían:

1. Autoevaluación institucional y seguimiento de implantación de planes estratégicos EFS.
2. Evaluaciones independientes a las EFS, por Instituciones expertas.
3. Evaluación del sistema gerencial de decisiones de las EFS.
4. Evaluación de capacidad organizacional y cumplimiento de metas: Estructura, emprendimientos, costos y presupuestos.
5. Relación nivel de inversión sobre capital total: Inversión propia, Inversión externa.
6. Encuesta de percepción de públicos usuarios, respecto al desempeño de las EFS.
  
7. Nivel de articulación de entidades rectoras y cogestionarias del control gubernamental.
8. Entidades públicas cogestionarias del control gubernamental: Órganos rectores, Fiscalía, Delegación presidencial, Unidades de investigación financiera, Policía, etc.
  
9. Articulación nacional e internacional de las EFS: Recursos, tecnologías, sistemas, certificación.
10. Entidades públicas intervenidas: Iniciadas, con informes preliminar – complementario, de seguimiento, etc.
11. Costo anual por entidades públicas intervenidas:
12. Entidades públicas asistidas –Asesoría Pública (Outreach): Apoyo, asesoría, capacitación y seguimiento a implantaciones de sistemas de control, recomendaciones de informes y otros.
13. Costo anual por entidades públicas asistidas:
14. Pruebas de evaluación de competencia: Sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
15. Pruebas de experiencia significativa: Promedio de antigüedad sobre ejecutivos, técnicos, funcionarios.
16. Entidades públicas pilotos en programas de de implantación de normas:
17. Entidades públicas eximidas en las pruebas de auditoría interna.
18. Entidades públicas eximidas en las pruebas de auditoría externa posterior.
19. Entidades públicas con programas de funcionarios públicos institucionalizados.
20. Entidades públicas con procesos de autoevaluación y plan estratégico institucional derivado en ejecución.
21. Registro de cambios y mejoras efectivas en las Entidades públicas, derivadas de acciones de las EFS.
22. Entidades públicas atendidas con firmas privadas de auditoría gubernamental.
23. Registro y certificación de firmas privadas de auditoría gubernamental.
24. Registro y certificación de profesionales habilitados para auditoría gubernamental.

## INTERROGANTES DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA EN LAS EFS

1. Apego y lealtad a la institución de los funcionarios y ejecutivos
2. Satisfacción y conformidad con su trabajo actual
3. Capacidad de trabajadores de la empresa, comparada con los de la competencia
4. Delegación y transparencia al encargar un trabajo o tarea de contribución válida
5. Evaluaciones justas y alentadoras, o no, sobre el desempeño del trabajador
6. Oportunidades y beneficios justos o no, en las políticas y sistemas de personal
7. Firmeza o no ante comportamientos indecorosos o mal intencionados del trabajador
8. Búsqueda o no de causas y medidas correctivas frente a fallas internas o externas
9. Cooperación o no entre los miembros en las relaciones de trabajo
10. Coherencia o no del cargo con las necesidades de la organización y quien lo ejerce
11. Formación y experiencia suficiente o no para ejercer el cargo y / o ascender de jerarquía
12. Objetivos y planes aptos o no para orientar y contribuir al desempeño laboral:
13. Bases de Análisis para la toma de decisiones
14. Participación de Niveles y jerarquías donde se toman decisiones:
15. Nivel de involucramiento de subalternos en las decisiones que comprometen su concurso:
16. Relaciones interpersonales armoniosas
17. Normas y reglamentos administrativos y académicos explícitos
18. Sistema administrativo y contable de información expedito
19. Sistema de remuneración justo y alentador
20. Pertinencia entre objetivos y recursos con el desempeño productivo
21. Trabajo entre autoridades administrativas y académicas cooperativo
22. Despliegue de los programas de selección y desarrollo de recursos humanos maduros
23. Política de aceptación de riesgos para favorecer emprendimientos y gestiones productivas
24. Cultura de innovación y renovación de estrategias, estructura, programas o proyectos
25. Grado en que los actores, recursos y sistemas promueven el prestigio institucional
26. Predisposición de la conducta favorable a la contribución y concurso
27. Apreciación del desempeño de los subalternos

## VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL:

1. ¿Por qué se creó su Organización? Origen, motivo y/o fundamento.
2. ¿Cuál es el propósito actual de su organización?
3. ¿Por qué existe (sobrevive) hoy su organización?
4. ¿Cuáles son los valores culturales de su organización?
5. ¿Cuáles son los valores tecnológicos de la organización?
6. ¿Cuáles son los valores competitivos de la organización?
7. ¿Cuáles son los valores de sostenibilidad de la organización?
8. ¿Qué tipo de comportamiento fomenta su organización en los trabajadores en general?
9. ¿Qué clase de comportamiento de sí misma y de los empleados gratifica?
10. ¿Cuáles considera, debieran ser los nuevos valores de la cultura organizacional?

**Conozca su organización:** ¿Para qué fue creada? ¿Cuál es su objeto? ¿Por qué existe hoy? ¿Cuáles son sus valores? ¿Qué tipo de comportamiento fomenta y qué clase de comportamiento de sí misma y de los empleados gratifica?

Las creencias y los valores de la organización deben circular entre los empleados, los clientes o públicos meta, los proveedores y público en general. Todo esto se resume y documenta en un “**credo de la organización**”, una suma de sus propósitos, valores y dirección - su misión en la vida.

### Ejemplos de preguntas para un Instrumento de evaluación diagnóstica en EFS

7. La tolerancia y **falta de control** respecto al **comportamiento indecoroso**, o ineficiente, o mal intencionado del personal de la Organización, es parte:
- Frecuente en toda la Organización
  - En algunas áreas y Unidades de la Organización
  - En algunas ocasiones, por fallas en la política
  - En algunas ocasiones por fallas de liderazgo
  - Muy ocasional y generalmente no existen
  - No existen y se combaten directamente

11. La **formación y experiencia** que usted tiene actualmente en relación al cargo que desempeña:
- Es insuficiente para ejecutarlo con competencia
  - Requiere acumular mayor experiencia
  - Requiere mayor capacitación
  - Requiere de mejores herramientas de trabajo
  - Requiere de información más apropiada
  - Le permite desempeñarlo correctamente
  - Pueden promoverlo hacia responsabilidades de mayor jerarquía en la Organización

12. En relación con los **objetivos y planes** de su organización, usted considera que los mismos:

Marque con una X la frecuencia, para cada caso:	Siempre	General mente	Alguna vez	Nunca	NS/NR
a) Existen					
b) Se comunican y conocen					
c) Se comprenden					
d) Son estimulantes					
e) Se cumplen					
f) Se evalúan resultados					
g) Siente que los comparte					

20. El desarrollo y **desempeño de su trabajo** dentro de esta organización, está acorde con...:

Marque con una X la frecuencia, para cada caso:	Siempre	General mente	Alguna vez	Nunca	NS/NR
a) Fines y <i>principios</i> fundamentales de la Entidad					
b) Metas y <i>estrategias</i> explícitas de ejecución					
c) <i>Niveles</i> de calidad y cantidad predefinidos					
d) Sistemas de <i>medición y control</i> normalizados					
e) Poderes y recursos de ejecución <i>delegados</i>					
f) <i>Instrucciones</i> de ejecución precisas y relevantes					
g) Otra, ¿Cuál? ...					

24. ¿Con qué frecuencia y en función a la **aceptación de riesgos de innovación**, su organización...?:

Marque con una X la frecuencia, para cada caso:	Siempre	General mente	Alguna vez	Nunca	NS/NR
a) <i>Confronta</i> sus fortalezas y debilidades					
b) Considera <i>críticas</i> de orden interno y externo					
c) Invierte en <i>formación</i> de recursos humanos					
d) <i>Delega</i> facultades de dirección, a funcionarios					
e) Apoya efectivamente <i>iniciativas</i> del personal					
f) Invierte en el <i>equipamiento</i> productivo					
g) Satisface <i>demandas internas</i> "razonables"					
h) <i>Escucha</i> críticas de los proveedores o donantes					
i) <i>Negocia</i> márgenes con los distribuidores					
j) Verifica los atributos de <i>calidad</i> del producto/ servicio					

## VI. BIBLIOGRAFÍA

- Banco Mundial (1998). *Public Expenditure Management Handbook*. Washington D.C.
- Barja, G.; Ayala, V. H.; Guzmán, A.; Montenegro, D. (2000). *Quince Años de Reformas Estructurales en Bolivia: sus impactos sobre inversión, crecimiento y equidad*. Bolivia: Univ. Católica Boliviana/IISEC – NNUU/CEPAL.
- Beltrán Jaramillo, Jesús Mauricio. *Indicadores de gestión*.
- Caiden, G. E. y N. J. Caiden (1999): *Enfoques y lineamientos para el seguimiento, la medición y la evaluación del sector público*. Revista del CLAD Reforma y Democracia vol. 12.
- Carrasco, G. (2002). *Elementos conceptuales y metodológicos para el diseño y documentación de indicadores sociales*. FGS. Venezuela.
- Contraloría General de la República de Bolivia (2005). *Diseño, aplicación e interpretación de indicadores de gestión*. Bolivia: CGR/CENCAP. Mimeo.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). *Indicadores de Gestión en los Servicios Públicos*. Santiago, Chile.
- Comité Interministerial de Modernización de la Gestión Pública (1996). *Planificación Estratégica: En los Servicios Públicos*. Santiago, Chile.
- Fleitman, Jack (1994). *Evaluación integral. Manual para el diagnóstico y solución de problemas de productividad, calidad y competitividad*. México: McGraw-Hill..
- Hintze, Jorge. *Guía para la elaboración de indicadores de evaluación*.
- ILPES/NNUU/CEPAL (1995). *El Proceso Decisorio Público: Evaluación de impactos y logro de consensos*. Venezuela: ILPES/ e. XVII.03.
- ILPES (1999). "Las Funciones Básicas de la Planificación." En *Seminario de Alto Nivel sobre Las Funciones Básicas de la Planificación*. Santiago, Chile.
- Kaplan, R. S.; Norton, D. P. *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. España: Gestión 2000. 2004.
- Levy, E. (1999): *Controle social e controle de resultados. Um balanço dos argumentos e da experiência recente in Bresser Pereira, L. C. y N. Cunill Grau (orgs.): O Público não-Estatal na Reforma do Estado*. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas.
- <http://www.oecd.org/puma/online.html>
- Marcel, Mario (1993). *Gobernabilidad Fiscal, Presupuestos y Finanzas Públicas: Un estudio a partir de la experiencia chilena*, mimeo, BID. Santiago de Chile.
- National Performance Review (1997). *Serving the American Public: Best Practices in Performance Measurement, Benchmarking Study Report*.
- Newcomer, K. E. (1996): *Evaluating public programs* in J. L. Perry (ed.): *Handbook of Public Administration*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- OECD (1997). *Budgeting For the Future*. Paris, France.
- Parry, Michael (1997). *Integrated Financial Management. The United Nations*. Colchester.
- Porter, Michael E. (1999). *Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones*. España: Deusto. 1999.
- Pradhan, Sanjay (1996). *Evaluating Public Spending. A Framework for Public Expenditure Reviews*. World Bank Discussion Papers N°323. Washington DC.
- Pesquisa ENAP (2001): *Experiências internacionais voltadas para a satisfação dos usuários-cidadãos com os serviços públicos*. Texto para Discussão n. 42. Brasília: ENAP.
- Public Management Service (1999). *Improving Evaluation Practices. Best Practice Guidelines for Evaluation and Background Paper*. OECD. <http://www.oecd.org/puma/online.html>
- Sarmiento Anzola, Libardo. *Seguimiento a la gestión institucional y evaluación de resultados sociales de los planes de inversión municipal –Manual de indicadores*. Chile: ILPES. 1995.
- Serna Gomez, Humberto. *Índices de gestión*.

- Shack, Nelson y M. Barboza, J. Mendoza, O. Reyes (1996). *La Administración Presupuestaria y su Impacto en la Gestión Pública*. Magíster en Gestión y Políticas Públicas. Universidad de Chile. Santiago.
- Steiner, George (1997). *Planeación Estratégica. Lo que todo Director Debe Saber*. CECSA, México.
- Stiglitz, Joseph (1995). *La Economía del Sector Público*. Barcelona, España.
- Thoenig, J. C. (1999): Evaluation as usable knowledge for public management reforms. Artículo presentado en el simposio Government for the Future: Getting from here to there, promovido por la OCDE. París, 14 y 15 de septiembre.
- Vásquez H., E; Aramburú L., C. E.; Figueroa A., C.; Parodi T., C. *Gerencia Social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Perú: Universidad del Pacífico/Canadá-IDRC-CIID. 2000.