



**COMISIÓN ESPECIAL INVESTIGADORA “DE LOS PROGRAMAS  
GUBERNAMENTALES CALIFICADOS COMO DE DESEMPEÑO INSUFICIENTE,  
Y LAS RAZONES ADMINISTRATIVAS Y PRESUPUESTARIAS QUE  
EXPLICARÍAN SU RESULTADO”  
PERÍODO LEGISLATIVO 2018 – 2022  
366ª LEGISLATURA**

**ACTA DE LA SESIÓN N° 2, ORDINARIA, CELEBRADA EL LUNES 30 DE JULIO DE 2018, DE 14.01 a 15.28 HORAS.**

---

**SUMARIO:** La comisión se reunió con el objeto de tratar las materias a que se refiere el mandato conferido por la Sala.

**I.- PRESIDENCIA**

Presidió la sesión el diputado señor **Marcos Ilabaca Cerda**.

Actuó como Secretario de la Comisión el señor Juan Carlos Herrera Infante y como abogada ayudante la señora Carolina Aqueveque Lopehandía.

**II.- ASISTENCIA**

Asistieron los diputados (as) integrantes de la Comisión, señores (as) **Álvaro Carter Fernández, Javier Hernández Hernández, Marcos Ilabaca Cerda, Giorgio Jackson Drago, Amaro Labra Sepúlveda, Karin Luck Urban, Francesca Muñoz González, Nicolás Noman Garrido, Ximena Ossandón Irrázaval y Raul Saldívar Auger**.

Como invitado, asistió el Director de Presupuestos, señor Rodrigo Cerda.

**III.- ACTAS<sup>1</sup>**

El acta de la sesión constitutiva se dio por aprobada por no haber sido objeto de observaciones.

El acta de la sesión 1ª especial se puso a disposición de los señores (as) diputados (as).

**IV.- CUENTA<sup>2</sup>**

Se recibieron los siguientes documentos:

1.- Correo electrónico del señor Pablo Squella, Ex Ministro de Deportes por el cual agradece la invitación y excusa su inasistencia en la fecha indicada por encontrarse fuera de la Región Metropolitana. Al respecto, adjunta para conocimiento de la Comisión el Resumen Ejecutivo de Evaluación de Programas del Instituto Nacional del Deporte 2013-2016 elaborado por el Panel de Expertos de la DIPRES, junto con los Comentarios y Observaciones por parte del Ministerio del Deporte, confeccionado en agosto de 2017, los cuales se hicieron llegar a la Comisión Especial Mixta de Presupuesto por la Subsecretaria Nicole Sáez, Ministra (s) en ese entonces, para aprobar el presupuesto vigente 2018. Sin perjuicio de remitir los antecedentes antes mencionados, el señor Squella manifiesta su disposición a concurrir a esta comisión

---

<sup>1</sup> Las actas de las sesiones de la comisión se encuentran disponibles en el siguiente link: [https://www.camara.cl/trabajamos/comision\\_sesiones.aspx?prmID=1823](https://www.camara.cl/trabajamos/comision_sesiones.aspx?prmID=1823)

<sup>2</sup> Los documentos de la cuenta se encuentran disponibles en el siguiente link: <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=55176&prmTIPO=DOCUMENTOCUENTACOMISION>

investigadora, pero sugiere previo a ello se revise dicha documentación y se invite a los expertos que participaron en su elaboración para explicar en detalle su contenido.

2.- Correo electrónico de la Sra. Rosanna Costa, mediante el cual agradece la invitación a esta sesión, haciendo saber que el mandato de esta Comisión Investigadora se refiere a planes gubernamentales ejecutados durante un período posterior a su desempeño como Directora de Presupuestos; y, por otra parte, atendida su actual condición de Consejera del Banco Central de Chile, le impide intervenir o pronunciarse sobre materias propias del ámbito fiscal o de Gobierno. En consecuencia, y a fin de no comprometer la opinión de la institución que representa, hace llegar sus excusas por no asistir.

3.- Correo Electrónico de la Sra. Jeannette Von Wolfersdorff, Directora Ejecutiva del Observatorio del Gasto Fiscal, a quien también se le formuló invitación para participar en la presente sesión. Al respecto agradece dicha invitación, indicando que en la fecha de la realización de esta sesión debe asistir a una reunión de directorio de La Bolsa; sin embargo, hace saber su disponibilidad para asistir en una próxima oportunidad.

#### **V.- ORDEN DEL DÍA**

**La comisión se reunió con el objeto de tratar las materias a que se refiere el mandato conferido por la Sala.**

La Comisión recibió la exposición del **Director de Presupuestos, señor Rodrigo Cerda**, quien acompañó su intervención con una completa presentación<sup>3</sup> que quedó a disposición de sus integrantes. En ella se refirió al marco legal, los principios orientadores y las líneas de evaluación del sistema de evaluación; las estadísticas históricas; las categorías de resultados; los programas evaluados según categoría; los programas insuficientes 2014-2017; el sistema de compromisos; las recomendaciones de las OECD y los desafíos para la Dirección que encabeza.

Los **señores (as) diputados (as)** efectuaron diversas consultas al tenor del objeto de la citación, las que fueron respondidas por la autoridad.

En cuanto al detalle de lo obrado en esta sesión, se adjunta al final de esta acta la versión taquigráfica elaborada por la Redacción de Sesiones de la Corporación, la que forma parte integrante de la misma.

#### **VI.- ACUERDOS**

No se adoptaron acuerdos en la presente sesión.

**El debate habido en esta sesión queda archivado en un registro de audio digital, conforme a lo dispuesto en el artículo 256 del Reglamento.**

  
**JUAN CARLOS HERRERA INFANTE**  
Abogado Secretario de la Comisión

<sup>3</sup> Disponible en <https://www.camara.cl/pdf.aspx?prmID=142016&prmTIPO=DOCUMENTOCOMISION>

**COMISIÓN ESPECIAL INVESTIGADORA DE LOS PROGRAMAS  
GUBERNAMENTALES CALIFICADOS COMO DE DESEMPEÑO INSUFICIENTE,  
Y LAS RAZONES ADMINISTRATIVAS Y PRESUPUESTARIAS QUE  
EXPLICARÍAN SU RESULTADO**

Sesión 2ª, celebrada en lunes 30 de julio de 2018,  
de 14.01 a 15.28 horas.

**VERSIÓN TAQUIGRÁFICA**

Preside el diputado señor Marcos Ilabaca.

Asisten las diputadas señoras Karin Luck, Francesca Muñoz y Ximena Ossandón, y los diputados señores Álvaro Carter, Javier Hernández, Giorgio Jackson, Amaro Labra, Nicolás Noman y Raúl Saldívar.

Asisten, como invitados, el director de Presupuestos, señor Rodrigo Cerda.

**TEXTO DEL DEBATE**

El señor **ILABACA** (Presidente).- En el nombre de Dios y de la Patria, se abre la sesión.

El acta de la sesión constitutiva se da por aprobada.

El acta de la sesión 1ª queda a disposición de las señoras diputadas y de los señores diputados.

El señor Secretario dará lectura a la Cuenta.

*-El señor **HERRERA** (Secretario).- Da lectura a la Cuenta.*

El señor **ILABACA** (Presidente).- El señor Squella envió un documento y pidió que lo estudiáramos con los expertos que lo prepararon. Podemos cursar la invitación a dichos expertos para analizar esos documentos en la próxima sesión.

La presente sesión tiene por objeto escuchar al director de Presupuestos, señor Rodrigo Cerda Norambuena.

Tiene la palabra señor Cerda.

El señor **CERDA**.- Señor Presidente, preparé una presentación para que se hicieran una idea de lo que realiza la Dirección de Presupuestos en el proceso de evaluación de los programas. En esta presentación revisaremos nuestros procedimientos para pensar en posibles desafíos y mejoras para este proceso.

La presentación consta de siete partes, incluidos los programas evaluados como insuficientes. Al final está la lista de los programas que habían solicitado y las razones por las que fueron calificados como insuficientes.

El sistema de evaluación tiene como objetivo entregar evidencias e información relevante para mejorar la asignación y el uso de los recursos, contribuyendo así a

mejorar el gasto público. En general, ustedes solicitaron conocer las evaluaciones que nosotros llamamos *ex post*, es decir, que se realizan después de recopilar ciertos datos y se evalúa cómo lo está haciendo el programa. En estricto rigor, el proceso tiene varias partes. Antes de echar a andar un programa, se realizan las evaluaciones *ex ante*, en las que se analiza principalmente todo el diseño de los programas. En esta evaluación *ex ante* participa la Dirección de Presupuestos, y desde 2011, año en que se aprueba la nueva ley del Ministerio de Desarrollo Social, también participa esta Cartera en la evaluación de programas sociales. La evaluación *ex ante* de los programas no sociales la hacemos en la Dirección de Presupuestos.

La evaluación *ex post* la hacemos en la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda, sin perjuicio de la contraparte que tenemos en los distintos ministerios y servicios a cargo de cada programa de evaluación, que nos entrega sus comentarios a medida que se van realizando las evaluaciones. Las contrapartes son muy importantes, ya que una vez que terminamos las evaluaciones y hay que generar compromisos, ellas tienen mucho que decir.

Dentro de los efectos de este proceso de evaluación *ex post* están los compromisos de mejora que resultan de las recomendaciones que surgen de las evaluaciones. Para estos compromisos de mejora hay muchas conversaciones para ponernos de acuerdo entre la Dirección de Presupuestos y las contrapartes, que vendrían siendo los ministerios.

A partir de esos compromisos surgen acuerdos formales para hacerles seguimientos. Por ejemplo, al compromiso de aumentar una cobertura en equis por ciento, le hacemos un seguimiento en el tiempo, para saber si cumplimos con ese compromiso.

Otro efecto es el eventual cambio en la asignación de recursos. Generalmente, cuando se habla de cambio, se cree que vamos a terminar disminuyendo los recursos financieros a los programas, en circunstancias que no es así necesariamente. Por ejemplo, si lo que surge de la evaluación es que el programa tiene una cobertura muy baja, simplemente habría que aumentarla. Entonces, la recomendación podría ser que se aumente el flujo de financiamiento.

La pregunta que cabe es si esto nos sirve para hacer cambios en la asignación de recursos. Sí, nos sirve; pero quiero que quede claro que este cambio no significa necesariamente disminuir recursos, sino que, a veces, puede significar aumento de recursos.

El marco legal está establecido en el decreto ley N° 1263 de la Administración Financiera del Estado, el cual establece que anualmente se efectuará la evaluación de los programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional. Por eso dije que se debe actualizar anualmente.

Al respecto, quiero recalcar que existe una diferencia entre los programas sociales y de fomento productivo. Una parte del proceso se refiere a las evaluaciones *ex ante*, que en términos de los programas sociales las realiza el Ministerio de Desarrollo Social (MDS); la evaluación *ex ante* de los programas de fomento productivo y desarrollo institucional la realiza la Dirección de Presupuestos (Dipres). Y otra corresponde a las evaluaciones *ex post*, que por el momento las está realizando la Dipres. Esto se determina de acuerdo a uno o más decretos del Ministerio de Hacienda.

Usualmente, la lista de programas evaluados surge en el proceso de discusión de la Ley de Presupuestos, en donde generalmente se llega a protocolos de acuerdo. Los distintos diputados y senadores solicitan algunos de los programas a ser evaluados, lo que, generalmente, queda en un protocolo de acuerdo. Si no me equivoco, en los últimos años no ha sido ese el conducto; no ha habido iniciativas de protocolo en ese sentido. En este caso, surgen de un comité interministerial, donde se ponen de acuerdo para establecer cuáles van a ser los programas a evaluar.

A su vez, la norma tiene asociada un reglamento -de 2004-, que establece ciertos principios orientadores básicos del sistema de evaluación; primero, que sea lo más independiente y transparente posible y, segundo, que la responsabilidad ejecutora recaea en la Dipres. Además, existen distintos tipos de evaluaciones, algunas se centran en el resultado del programa y otras en los costos.

El reglamento establece ciertas obligaciones para las instituciones evaluadas. Una de ellas, que es muy importante, es proveer información. Por ejemplo, se acerca la discusión de la Ley de Presupuestos y, como parte de ese proceso presupuestario, como Dipres, tengo que entregar las evaluaciones de programas que se acordaron el año pasado.

Después de revisarlas, uno de los problemas que he detectado, que no es menor, es que la calidad de los datos deja bastante que desear. Obviamente, es algo que debemos mejorar. A veces, el desempeño puede ser insuficiente y una de las razones de ello es precisamente porque no tenemos bastante evidencia como para decir si el programa lo hizo bien o mal; en el fondo, es un problema de datos. Entonces, claramente, hay que avanzar en obtener mejores datos para hacer los programas.

Otra de las obligaciones de las instituciones evaluadas es comentar las evaluaciones. Cuando hay procesos de evaluación que resultan con una calificación insuficiente, se trabaja con las instituciones durante un tiempo y finalmente estas pueden hacer llegar sus comentarios. A veces, eso permite ir haciendo cambios en el informe.

Otra de las obligaciones, y tal vez la más importante, es que se establecen compromisos de mejoramiento. Para ser sincero, esos compromisos no son los que quisiéramos con la entidad evaluadora, pues nos gustaría que fueran un poco más exigentes. Lamentablemente, como el reglamento dice que debemos ponernos de acuerdo con las entidades evaluadoras, muchas veces, los compromisos no son tan exigentes y resultan fáciles de cumplir.

Una de las últimas láminas de esta presentación se refiere a que, de todas las evaluaciones que hacemos, en general, podemos decir que más del 90 por ciento de los compromisos se cumplen. Sin embargo, cabe preguntarse si ese resultado se produce porque lo estamos haciendo muy bien, a veces, como dije, tengo mis dudas. Tal vez, porque los compromisos son poco exigentes, algo que también debemos empezar a analizar.

La última obligación es, una vez que tenemos establecidos los compromisos, reportar el avance del cumplimiento a través del tiempo. Por ello es importante que las instituciones nos vayan entregando información.

Por otra parte, no se establecen efectos presupuestarios directos de las evaluaciones. Los temas presupuestarios van a estar definidos en la próxima Ley de Presupuestos; por lo tanto, por un lado, va a depender del presupuesto que envíe el Ministerio de Hacienda y, por otro, de las discusiones que tengamos en el Congreso. En ese sentido, las evaluaciones no tienen una directa contraparte en términos presupuestarios, salvo ser consideradas en el presupuesto de las distintas reparticiones.

En resumen, respecto de los principios del sistema de evaluación, lo más importante es que sea independiente, que la evaluación esté a cargo de evaluadores externos, elegidos a través de concurso público. En general, nos parece una buena idea, pues los evaluadores, en el tiempo, se repiten en el 76 por ciento de los casos. Eso nos da la impresión de que tenemos un conjunto de evaluadores relativamente pequeño, que se va rotando entre evaluación y evaluación. Por lo tanto, es una de las consideraciones que debemos tener en cuenta.

Para entender los programas, debemos contar con personas que conozcan el aparataje público, ojalá estuvieran bien inmiscuidos en esto. Lo digo, porque, a veces, el evaluador externo mira el programa y hace un muy buen ejercicio, pero lo mira de forma aislada. Sabemos que en el sector público hay distintos programas que se van a interrelacionando entre sí, por lo tanto, nos falta una mirada un poco más desde el interior del sector público para tener una vista más global de los programas en general.

Por tanto, nos parece una muy buena idea contar con una evaluación independiente, aunque tenga algunos inconvenientes. Por ejemplo, son transparentes, en general vienen de resultados de carácter público; hay licitaciones. Si las personas no están de acuerdo con el resultado de las licitaciones, eventualmente pueden apelar y solicitar los antecedentes. De hecho, es lo que está ocurriendo este año, los evaluadores que no fueron aceptados nos están pidiendo los antecedentes, los que perdieron la licitación; por lo tanto, eso le da el carácter público, lo cual es muy bueno. Son confiables, en el sentido de que, en general, son de buena calidad técnica. Lamentablemente, lo que está atentando contra esa calidad es la condición de datos. Por ello, nos gustaría contar con mejores datos, y digo que nos gustaría porque sabemos que los datos están. A veces, no los podemos obtener, porque hay ministerios que sostienen que primero deben velar por el buen uso de ellos, por lo tanto, no entregan las bases de datos necesarias y debemos hacer lo mejor que podamos al respecto, lo que, a veces, eso también puede derivar en que, tal vez, nuestros estudios no son lo suficientemente concluyentes.

Creo que con los datos administrativos que tenemos hoy, tanto del sector salud, como de educación y de la Corfo, podríamos hacer un mejor trabajo si tuviéramos acceso a los datos necesarios.

En general, son pertinentes porque tienen que ver con programas respecto de los cuales los legisladores están preocupados acerca de su efectividad y, en ese sentido, nos permiten mirar con detalle los asuntos que le preocupan al legislador; en el fondo, mejorar de esa forma la eficiencia del gasto público.

Ahora bien, la información se entrega dentro del ciclo presupuestario, que es lo que queremos; sin embargo, a veces, respecto de la oportunidad, tenemos ciertos problemas en el sentido de que se nos solicita evaluar un programa al año siguiente, es decir, un período relativamente corto como para ver su impacto. Por lo tanto, a veces eso significa que la evaluación del programa no es la adecuada e incluso decimos: "Mira, no sabemos, no tenemos evidencia suficiente.". Eso significa que, en las calificaciones que tenemos hoy, generalmente entra dentro de desempeño insuficiente o no recomendado. Entonces, hay un problema de oportunidad, pero también hay un tema con el sistema de calificaciones que estamos entregando hoy, que tiene un desempeño insuficiente -tenemos un par más de calificaciones-, pero creo que es demasiado acotado y no permite entregar con riqueza la información. Deberíamos revisar nuestras calificaciones.

La relación con el Congreso Nacional

Como les decía, la práctica general es suscribir protocolos de acuerdo con la Comisión Especial de

Presupuestos sobre los programas que vamos a incluir en el plan de evaluación, lo que ocurre entre septiembre y diciembre de cada año. Una vez que ello ocurre, enviamos informes finales de evaluación al Congreso.

Traje los oficios que hemos entregado a la Cámara de Diputados, aunque sé que están aquí, pero de todas formas se los dejo a la comisión.

También, a veces se presentan los resultados generales de las evaluaciones al inicio de la discusión presupuestaria, pero estos son los resultados generales y no están presentados con detalles de cada uno, pues no da el tiempo para hacerlo. Sin embargo, hay ciertas comisiones que nos solicitan presentaciones detalladas de estos programas específicos y eso se puede hacer.

Tenemos distintos tipos de evaluaciones:

1. Evaluación de programas.

Miramos el programa en general en que se ve su diseño, su implementación y sus resultados.

2. Evaluación de impacto.

Por ejemplo, en esta evaluación se quiere saber si las personas que se capacitaron aumentan su empleabilidad o ingresos. Es una herramienta muy útil para nosotros, pues si se tiene buen impacto, ojalá, se quisiera poner aún más recursos a este tipo de programas. Aquí, lamentablemente tenemos problemas con los datos. No se trata de que los datos no estén, porque están en los distintos ministerios, pero necesitamos saber cómo accedemos a ellos.

3. Luego hacemos evaluaciones focalizadas de ámbito (EFA).

Esta es una línea relativamente nueva. ¿Por qué la llamamos evaluación focalizada? Acá preocupa cierta cosa de los programas y lo que hacemos es solamente mirar esa dimensión. Por ejemplo, a veces interesa mirar los costos de los programas y ahí nos metemos solo en ellos. ¿Por qué a veces hacemos esto? Porque tenemos claro que queremos continuar con este programa, que es social e importante y hay que continuarlo. En cierto sentido tenemos claro que la autoridad va a continuar este programa, pero la pregunta es cómo lo hacemos en la forma más eficiente posible.

También estamos empezando con otra línea que tenemos relativamente nueva, cual es la evaluación de programas nuevos. Como existe la idea de que empezamos con programas y queremos evaluarlos rápido, la pregunta es cómo podemos

evaluarlos de la mejor forma posible -evaluación de programas nuevos-.

Todo eso tiene que ver con programas. Entonces, cuando se mete al interior de un ministerio, este puede tener muchos programas dando vueltas, pero a veces no interesa mirar directamente los programas, sino que las instituciones en general, y en ese caso hacemos evaluaciones de gasto institucional. Por ejemplo, se observa el gasto del Sence completo.

Aquí -se muestra en la transparencia-, están las distintas líneas y la evaluación de programas. Como les decía, nos metemos en diseños, en organización y gestión, en los resultados del programa. Esta es una evaluación que parte en 1997, incluso antes de tener el reglamento de 2004, esta es la línea más antigua que tenemos, pues utiliza información disponible; tiene un panel de evaluadores externos que generalmente son tres personas que se ganan esta licitación y que hacen esta evaluación que aproximadamente se demora seis meses.

Ahora, en ese caso los evaluadores conversan mucho con las contrapartes ministeriales, en que solicitan datos, información, etcétera. Bueno, ahí tenemos el problema que a veces las contrapartes ministeriales no ayudan tanto como quisiéramos y es parte del problema que tenemos.

Como he dicho, debemos saber exactamente qué está ocurriendo con las personas que acceden al programa. Estas son metodologías cuasiexperimentales lo que significa que generalmente lo que hacemos es que, por ejemplo, si estuviéramos preocupados de un programa para incentivar la participación laboral de las mujeres, en este caso deberíamos tener datos, por un lado, de mujeres que participan en el programa y, por otro, de mujeres que no participan en el programa, y después nos gustaría compararlas para ver si aumentaron su empleabilidad, sus ingresos, etcétera. Entonces, esta es una evaluación muy bien hecha y lo interesante es que hoy en el sector público tenemos los datos para hacer esto, pero hay problemas de acceso.

Eso también lo realiza una entidad evaluadora externa. En general son paneles de dos o tres personas, pero por qué no tal vez deberíamos pensar en explorarlos en que fueran instituciones como universidades que hicieran este tipo de análisis, lo que podría ser posible. Estas son bastante más largas, duran 18 meses y están bien hechas; por eso estamos enfocados básicamente en resultados, como mirar la eficacia, resultados intermedios y costo-efectividad.

Luego tenemos este nuevo tipo de evaluaciones, cuales son las evaluaciones focalizadas de ámbito (EFA), que se crean en 2016, que analizan ámbitos específicos y lo interesante

es que, como se trata de un ámbito específico, son mucho más cortas. Es decir, si nos preocupa algo en especial, como su implementación, los diseños y la estrategia o los costos, miramos solamente esos ámbitos, lo cual tiene la duración de 4 meses. Esa es la utilidad.

En 2009 se crea esta nueva línea de evaluación, que fue evaluación de programas nuevos, establece líneas base y utiliza preferentemente diseño experimental, o sea, preferentemente cosas que ya habían estado ocurriendo antes en tenemos cierta evidencia. Duración aproximada: estas son más largas, de 24 a 36 meses; aquí, lo que estamos haciendo es enfocarnos en diseño y en resultados.

Finalmente la última línea de evaluación es la evaluación institucional del gasto. Aquí, generalmente se evalúa una o más instituciones de forma completa. Esta se crea en 2002, también es una evaluación relativamente larga de 14 meses, pero se mira el diseño, la gestión, el resultado y el uso de los recursos.

Dicho lo anterior, se han evaluado desde 1997 en adelante un total de 560 evaluaciones. De ellas, 384 han sido evaluaciones de programas; 116, evaluaciones de impacto; 46, evaluaciones de gasto institucional; evaluaciones de programas nuevos, 13 y evaluaciones focalizadas de ámbito, 1. Generalmente estamos pensando en las evaluaciones de programas cuando venimos a esta comisión, pero hay mucho más, por lo que debemos tratar de tener más evaluaciones de impacto; eso sería muy bueno, pero lamentablemente, como ustedes pueden darse cuenta, la tendencia no va en el sentido que queremos. Las evaluaciones de impacto entre 2006 y 2011 fueron 64, y entre 2012 y 2017 solo 22, lo que es un problema que no tiene que ver con que la autoridad de la época no haya querido hacerlas, sino porque teníamos muchos problemas para acceder a los datos, y ahora tenemos que avanzar.

La Evaluación del Gasto Institucional es algo que también ha disminuido en el tiempo y, tal vez, deberíamos comenzar a mirar mucho más este tipo de evaluaciones. En general, las recomendaciones internacionales aconsejan tratar de ir hacia algo como esto o a algo que también se conoce como Evaluaciones de Gasto en General, en las que se mira una institución completa para ver si el gasto público es eficiente o no para cumplir lo que se está tratando de hacer. Eso significa mirar de manera completa la unidad con un enfoque de revisión, porque lo que nos ocurre muchas veces en los presupuestos, y es seguro que bastantes de ustedes se han dado cuenta, es que lamentablemente se discuten los aumentos de gasto en los presupuestos, pero todo lo que viene con anterioridad lo damos por hecho.

Entonces, cuando uno mira las evaluaciones de gasto justamente es para determinar cómo se están haciendo muchas

cosas que se aprobaron tiempo atrás y tal vez no se está haciendo bien, lo que puede significar que esos gastos deberían redirigirse a programas que sean de mayor utilidad.

Es un tipo de evaluación que todavía no estamos haciendo, pero debemos tender a ellas.

El grafico de la página 15 también es interesante porque la línea gris muestra cuánto del presupuesto se está evaluando cada año; la línea azul es el promedio de la línea gris y dice, en general, que el monto del presupuesto se evalúa el 5 por ciento cada año, lo que no es un número muy grande.

Lo que sí está ocurriendo es que al acumular a través del tiempo -línea verde- se puede decir que al 2017 se tiene evaluado prácticamente el 56 por ciento del presupuesto. Es un número interesante, un buen número.

Sin embargo, parte de ese 56 por ciento corresponde a evaluaciones hechas en 1999 o en 2000, por lo que están bastante desactualizadas. Por ello, deberíamos propender a volver a evaluar cada cierto tiempo programas que ya fueron evaluados y que se supone que fueron mejorados, pero que deben ser monitoreados nuevamente. Eso también está faltando.

Hubo un aumento importante de evaluaciones en 2007, prácticamente se evaluó un cuarto del presupuesto de esa época. Ocurrió algo parecido en 2011, pero desde ese momento en adelante el monto evaluado ha sido bastante menor.

En términos de Categorías de Desempeño de calificaciones, que son las calificaciones que ponemos en nuestras evaluaciones, tenemos cuatro en este momento, por lo que les decía que mi impresión es que son bastante restringidas. Les digo esto para ser justo con los programas que estamos analizando en esta comisión. Hablamos de programas con "Desempeño Insuficiente", y cuando se dice "Desempeño Insuficiente" pareciera significar que son malos programas, pero a veces la evaluación dice "el programa presenta resultados insuficientes y/o muestra debilidades en las dimensiones evaluadas".

O sea, a veces los datos son tan escasos que no se puede evaluar el programa de manera suficiente, por lo que se dice que hay una debilidad en la dimensión evaluada, y es posible que si se tuvieran buenos datos se podrían encontrar programas relativamente buenos. Es por eso que a veces es necesario ser cuidadoso en esto.

Si se fijan en la lámina, al final dice "...debilidades en las dimensiones evaluadas que le permiten dar cuenta de sus objetivos".

Este es un aspecto que estamos analizando con el equipo de la Dirección de Presupuestos, que lleva mucho tiempo en esto, para determinar si se debe mantener estas categorías de desempeño o si es necesario ampliarlas para mostrar la diversidad de cosas que ocurren.

Estas categorías de desempeño las ocupamos desde 2010 en adelante, pero ellas no están grabadas en roca. De hecho, las Categorías de Resultados usadas desde 2000 a 2009 eran distintas. Con ellas se trataba de tener una mirada hacia adelante, es decir, determinar si los programas necesitaban ajustes menores, rediseño sustantivo, reubicación institucional, etcétera.

Este enfoque es algo que se debe comenzar a considerar nuevamente porque pienso que a veces puede estar ocurriendo que damos una idea acerca del desempeño del programa que no es suficientemente correcta.

Es efectivo que hay programas que tienen resultados muy insuficientes, pero respecto de otros al mirar las evaluaciones surgen dudas.

En términos de evaluaciones de todos los programas que hemos puesto en las notas -recuerden que mostramos programas desde 1997-, de 428 programas, 101 programas, es decir, prácticamente un cuarto de ellos, tiene desempeño insuficiente.

La comisión envió a la dirección de Presupuestos un listado de 53 programas que se extienden entre 2014 y 2017, y nosotros enfocamos la presentación en esos 53 programas, que son los que aparecen en la lámina de la página 18 mostrada en rojo. Ustedes pueden darse cuenta que hay una heterogeneidad bastante importante, incluso varios de los programas entre 2000 y 2010, 73 en total, necesitan un rediseño sustancial, un número bastante parecido. Tal vez deberíamos haber analizado estos programas.

En términos del lapso entre el momento en que se inician estos programas y el momento de la evaluación -página 19- tenemos 53 programas en cada una de estas filas y la "cajita" transparente es el año de inicio. Por ejemplo, la "cajita" que aparece en 2005 significa que ese programa se inició el 2005 y para su evaluación se usan los datos que están en celeste.

En consecuencia, es posible ver que se están evaluando programas que son de un período anterior al 2005, otros que se desarrollan entre 2005 y 2009, otros entre 2010 y 2013, que es otro gobierno, y otros que se inician entre 2014 y 2016, de otro gobierno. Prácticamente, los programas de cuatro gobiernos están incluidos en esta evaluación.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Giorgio Jackson.

El señor **JACKSON**.- Señor Presidente, por su intermedio, donde dice año de protocolo de los distintos programas mal evaluados que se mencionan en el acta constitutiva de esta Comisión, que es lo que determina los 53 programas analizados, ¿año de protocolo significa el año en que se hace la evaluación o son los datos de ese año?

El señor **CERDA**.- Señor Presidente, si el año de protocolo es 2015, significa que se solicitó en 2015 y la evaluación se realizará en 2016 y su resultado se entregará durante 2016.

El señor **JACKSON**.- Señor Presidente, por su intermedio, ¿y por qué sale con calificación hecha?

El señor **CERDA**.- Porque si el año del protocolo fue 2015, la Dirección de Presupuestos debe haber entregado durante 2016 la calificación.

El señor **JACKSON**.- Porque hay algunos, por ejemplo, que son de 2017 y ya presentan desempeño insuficiente. Eso se hizo súper rápido.

El señor **CERDA**.- Señor Presidente, eso se hizo muy rápido, y por eso dije que era necesario ser cuidadoso al analizar los resultados porque puede aparecer como con desempeño insuficiente, pero hay que mirar.. Nosotros normalmente incluimos muchos comentarios respecto de por qué lo ponemos como insuficiente. Lo que hay que hacer ahí es el zoom.

El señor **JACKSON**.- Usted dijo que había programas que eran anteriores.

El señor **CERDA**.- Esto que está acá es distinto al año de protocolo. Por ejemplo, la cajita transparente no indica el año de protocolo. Lo que indica es el año en que se creó el programa.

En la lámina, si se comienza desde la línea vertical roja y se prosigue hacia la izquierda se ven varias "cajitas" y la primera de ellas dice 2002. Eso es porque ese programa se creó el 2002.

¿Cuándo se evalúa? Si usted mira hacia la derecha en la lámina aparece desde 2013 en adelante. Eso significa que para evaluar este programa se ocuparon datos que van desde 2013, 2014, 2015 y 2016. Eso es lo que significa la lámina.

Al mostrar la lámina trataba de decirles que no estábamos mirando los programas de un gobierno en especial, sino que por lo menos cuatro gobiernos distintos.

Y también cuando uno los mira por ministerio, se da cuenta de que están bastante concentrados en el Ministerio de Educación, pero también hay otros programas bastante mal evaluados, sobre todo del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, relacionados con programas Corfo.

La explicación está un poco más adelante. Hay muchos programas que nos están focalizados. Entonces, esa es una de las razones por las que les pusimos, o más bien la Dirección de Presupuestos de la época, le puso "insuficiente".

También hay muchos programas mal evaluados del Ministerio del Deporte, razón por la cual ustedes citaron al exministro Squella. En el anexo de la presentación tengo todas las razones. Una de ellas es que en el Ministerio del Deporte hay dos grandes líneas. Una que tiene que ver con deportes altamente competitivos y otra que se refiere al deporte para la población en general.

Muchas veces los programas relacionados con el deporte para la población en general es que se superponen a programas de otros ministerios, y desde ese punto de vista hay un problema de focalización. Entonces, muchas veces la recomendación de "insuficiente" es porque no hay una coordinación con los otros ministerios.

Pero a uno le gustaría hacer una evaluación mucho más profunda para saber si el programa tiene un impacto. Tal vez lo pueda tener, pero nosotros no estamos claros respecto de ese punto, y en ese caso lo que estamos diciendo es que hay mucho de diseño y de superposición que nos llevan a la categoría de "insuficiente".

En la siguiente lámina aparece el porcentaje de evaluaciones con desempeño insuficiente. Aquí quiero mostrarles el ejemplo del Ministerio de Desarrollo Social, que tiene prácticamente todos los programas evaluados en 67 por ciento con "insuficiente", cifra similar al de Economía.

Si miramos el cuadro anterior, Educación es el que tenía más "insuficientes", en número, pero en términos porcentuales tiene prácticamente un 50 por ciento, lo que significa que se evaluaron 26 programas, de los cuales 13 salieron mal evaluados.

El Ministerio de Minería aparece con un 100 por ciento mal evaluado. Eso es porque en este ministerio se evalúan muy pocos programas, y el que fue evaluado, estuvo mal evaluado. En la lámina está todo el detalle.

Otra de las cosas interesantes es que si usted sabe que el programa está mal evaluado, podría sugerir modificarlo radicalmente, pero hay cosas que no se pueden hacer, porque a veces esos programas están definidos por ley, y en ese sentido los grados de libertad que tenemos son mucho menores. Lo que se puede hacer en esos casos son ciertas recomendaciones para que los mismos legisladores aprueben en algún proyecto de ley, posteriormente, la posibilidad de modificarlos.

También existen programas que no son definidos por ley, que corresponden al 68 por ciento. Estos vienen por ley de Presupuestos. Entonces, en ese caso es muy importante este tipo de evaluaciones, y no las hemos ocupado lo suficiente. Señalo esto porque todavía nuestras evaluaciones son perfectibles y deben mejorarse, tanto en el manejo de datos como en la forma de hacer las recomendaciones.

Cuando miramos los programas con desempeño insuficiente que ustedes nos enviaron y revisamos por qué fueron calificados de esa forma, la primera debilidad la encontramos en la línea horizontal. Entonces, de un total de 53 programas que aparecen en la parte inferior de la lámina en color gris, hay 27 programas cuya principal debilidad es el diseño.

Ahora, esa no es una buena noticia y no debería ocurrirnos mucho. ¿Por qué no es una buena noticia? Porque nosotros también estamos haciendo evaluaciones *ex ante*, es decir, evaluaciones que ocurren antes de que se echen a andar los programas.

¿Qué está mostrando esto? Que vamos a tener que empezar a subirle los estándares a la evaluación *ex ante*.

A ese respecto, lo que hicimos en la Dirección de Presupuestos fue subir a nuestra página web todas las evaluaciones *ex ante* que se hicieron en 2017 para generar mayor transparencia y para empezar a mostrárselas de alguna forma a los expertos, con el fin de que nos empiecen a entregar recomendaciones de cómo mejorar esas evaluaciones.

Dicho eso, también el Ministerio de Desarrollo Social hace muchas evaluaciones *ex ante* y, por lo tanto, necesitamos que tanto ellos como nosotros subamos los estándares.

Ahora, ¿cuál es otro problema? En una primera mirada, uno podría decir que las evaluaciones *ex ante* están mal hechas, pero tampoco es así, porque cuando uno mira los programas con desempeño insuficiente, cerca del 50 por ciento no tiene evaluación *ex ante*.

Entonces, lo otro que está ocurriendo es que la cobertura de nuestras evaluaciones *ex ante* son muy bajas, y otra mejora que debemos realizar, además de subir los estándares, es hacer más evaluaciones *ex ante*. Ese es otro de los temas en que debemos mejorar.

En términos de efectos presupuestarios, como les dije, la primera idea que uno tiene es que cuando los programas salen mal evaluados, con desempeño insuficiente, nosotros les vamos a rebajar los recursos en el presupuesto del año siguiente.

Pero eso no es tan así, sobre todo cuando uno mira la historia. Ahí está lo que ha pasado en términos presupuestarios en los distintos años. Hay una columna de "desempeño insuficiente". Fíjense que en 2012, de hecho, ocurrió que tuvimos un aumento considerable en el

presupuesto para estos programas con desempeño insuficiente. Aumentó prácticamente 12 por ciento.

¿Por qué ocurrió eso? Porque el programa que aumentó fuertemente su presupuesto en 2012 fue el de Becas de Educación Superior, pues nos dimos cuenta de que la cobertura por la evaluación era relativamente baja. Entonces, tal vez lo que había que hacer era aumentar un poco la cobertura. En ese caso, se aumenta el presupuesto.

Algo similar ocurrió en 2014 con un programa, el DS N° 1, Subsidios Habitacionales, que también fue mal evaluado, pero nuevamente se llegó a la convicción de que debía mejorarse el diseño y la implementación, y se aumentó fuertemente ese programa.

Por lo tanto, lo que quiero mostrarles es que el hecho de que tengamos "desempeño insuficiente", desde el punto de vista de la Dirección de Presupuestos, no significa que vamos a recortar recursos; incluso, estos pueden aumentar.

En 2017 hay un número un poco mayor sobre el último dato. Me imagino que eso también está en el informe de Finanzas Públicas del año pasado, y tuvo que ver con cierta escasez de recursos.

En términos de compromiso, una vez que hacemos estas evaluaciones, diría que la parte más importante, más que los recursos y que la decisión de cortar los recursos, debería ser cómo asumimos compromisos para mejorar estos programas.

En Ámbitos de Compromiso, les quería mostrar que de 2015 a 2016, en general, está muy centrado en mejoras en el seguimiento y monitoreo de los programas, o sea, mejorar el seguimiento. Pero a veces eso no tiene que ver con el hecho de cambiar de forma importante el diseño. Eso es lo que veíamos antes, que el gran problema está en el diseño, y nos damos cuenta de que los compromisos están concentrados básicamente en el monitoreo, no en el diseño.

Eso nos está mostrando que hay un problema entre los compromisos que vamos sacando y los diagnósticos que vamos teniendo. Lamentablemente, esto tiene que ver con el reglamento vigente, que de alguna forma obliga a la entidad evaluadora, en este caso a la Dirección de Presupuestos, pero sobre todo a su evaluador externo, a que deben llegar a ciertos compromisos coordinados con las otras organizaciones.

Tal vez lo que deberíamos hacer es que si nos damos cuenta de que hay problema de diseño, ponerles como meta cambiarlo. Pero cuando nos ponemos, entre comillas, de acuerdo con estas metas, la verdad es que terminamos con metas que pueden ser relativamente laxas. Eso quería mostrarles en la siguiente lámina que, a mi juicio, es muy decidora en ese sentido.

Fíjense que para todos los programas, desde 1999 a 2017, que le hemos asignado, de alguna forma, ciertos compromisos, en todos los ministerios la calificación después de un

tiempo, el total general es que se cumple el 97,2 por ciento de los compromisos. O sea, nuevamente estamos con metas que seguramente son un poco laxas, para ponerlo de alguna forma, y eso significa que esta es una de las cosas que debemos mejorar.

Lo otro que ocurre es que las mismas instituciones nos solicitan cambios para estos compromisos. Esto se traduce en que empezamos a hacer los compromisos, incluso más laxos. A todo este tipo de cosas debemos hincarle el diente y analizar cómo las mejoramos.

Vale la pena observar mirar las recomendaciones de la OCDE para los países miembros. Una de ellas es alinear definiciones de programas (a evaluar) y los programas presupuestarios, de forma de mejorar la efectividad del sistema de evaluación. ¿Qué es lo que vamos a evaluar? Dentro del programa presupuestario deberíamos fijarnos qué es lo que debería hacer ese programa, cuál es la definición de ese programa y eso tratar de evaluarlo. Esa es una de las primeras recomendaciones.

Otra recomendación es orientar las evaluaciones hacia la toma de decisiones en materia de asignación de recursos. Estas recomendaciones, generalmente, van en el ámbito presupuestario, que compete más a la Dirección de Presupuestos. Entonces, a ellos les interesa mucho cómo asignamos los recursos. O sea, cuando estamos mirando el ámbito presupuestario, más que mirar evaluaciones de programas o algún programa en especial, la recomendación es mirar la revisión de gasto completa. Tal vez, mirar lo que hemos aprobado en el pasado, si eso que hemos aprobado está sirviendo o no, de manera de reenfocarlo. Esto nos permite encontrar espacio fiscal para nuevas prioridades. Todos los días tenemos nuevas prioridades, y esto nos permite mejorar la priorización del gasto.

Dentro de las recomendaciones también se nos pide fortalecer el rol de los ministerios sectoriales en materia de evaluación; es decir, que las evaluaciones también las puedan realizar los ministerios sectoriales. En la medida en que nos impongamos estándares altos para las revisiones y evaluaciones, tal vez los mismos ministerios podrían realizarlas; pero a nosotros, como Dirección de Presupuestos, siempre nos interesa estar inmiscuidos, para saber cómo eso después va a tener efecto en las decisiones que vamos a tomar cuando les proponemos el presupuesto anual.

La OCDE también nos propone avanzar hacia un trabajo conjunto mucho más interno. Quiero destacar la palabra interno, en la que vale la pena pensar, toda vez que, hasta ahora, las evaluaciones que nosotros hacemos son externas, con evaluadores que licitamos. Eso está muy bien, pero me da la impresión, no es algo que está completamente claro, que en el sector público hay mucha *expertise* que también debería estar involucrado en esto. Y debería haber mucho trabajo

entre la Dirección de Presupuestos y los ministerios sectoriales para generar mejores evaluaciones.

Visualizo ciertos desafíos, como incorporar nuevas líneas de evaluación, cosa que estamos haciendo; definir trayectorias de programas a evaluar. Es importante que revisemos este aspecto, porque esto surge de protocolos de acuerdo y cuando no los hay, simplemente es un comité interministerial, en el que participan Hacienda y Desarrollo Social, que son los que toman las decisiones. ¡Está bien! Pero deberíamos tener ciertos estándares mínimos. Por ejemplo, deberíamos tener un mínimo de años de existencia en los programas. Hay que darles un cierto tiempo a los programas para poder evaluarlos. También deberíamos pensar, una vez que hacemos la evaluación, si debiéramos forzar, tiempo después, otra evaluación para ver si efectivamente los compromisos que se adquirieron se han incorporado.

Otro desafío es avanzar hacia exigencias de mejoras, más que hacia compromisos consensuados. Es importante poner exigencias para que las barreras no sean tan bajas en estos compromisos. Si tenemos evaluadores externos, que saben de estos temas, estas personas deberían poder poner ciertas exigencias.

También deberíamos producir y acceder a mejores y mayores datos de información. ¿Qué significa esto? Que si en Corfo estamos diseñando un programa nuevo para algunas pymes, por ejemplo, lo primero que deberíamos decirle a la Corfo es que debería hacer un seguimiento desde el día 1 a esas personas, para que después pudiéramos evaluar ese programa. Hoy concurrimos a pedirles datos a los distintos servicios acerca de las personas que fueron a esos programas y la verdad es que no encontramos datos. Entonces, hay que producir los datos, pero no solo producirlos, porque a veces hay datos que están... Por ejemplo, si queremos evaluar Salud o Educación, hay muchos datos que están disponibles. También, si queremos evaluar programas de fomento productivo, hay muchos datos disponibles en el Servicio de Impuestos Internos. Hasta aquí todo bien, pero sí necesitamos poder acceder a esos datos y, hoy, eso nos está costando.

Otro desafío es fortalecer el rol de los ministerios sectoriales en materia de evaluación. Es importante que ellos puedan estar cada día más inmiscuidos.

Por último, a mi parecer muy importante, es mejorar el actual sistema de calificaciones. El actual sistema puede no ser lo suficientemente informativo y tenemos que tratar de mejorarlo.

Es lo que les quería presentar. De todas formas, en los anexos, si les preocupa algún programa en especial, traje todos los programas y las razones por las que se calificaron como insuficientes en su momento.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Agradecemos la presentación del director de Presupuestos, don Rodrigo

Cerda. A los señores diputados les digo que mañana se les hará llegar copia de esta presentación y de los documentos anexos para que los podamos estudiar.

Tiene la palabra la diputada señora Ximena Ossandón.

La señora **OSSANDÓN** (doña Ximena).- Señor Presidente, hubo varias cosas que se fueron repitiendo durante la exposición y se habló mucho del reglamento.

Por ello, invito a la Comisión a que también tratemos ese aspecto, porque sería importante, de aquí a un corto tiempo, tener un reglamento para que los resultados de las evaluaciones sean los mejores. Lo señalo, porque aquí estamos gastando plata del Estado y, como dijo el director de Presupuestos, no están todos los datos muchas veces como para tener realmente una evaluación bien acotada y que refleje ciento por ciento la realidad de ese programa.

Quiero preguntarle al señor Cerda, por su intermedio, señor Presidente, si las evaluaciones son vinculantes. También quiero saber si los programas que tienen evaluación deficiente son reevaluados y después de cuánto tiempo. Otra pregunta: ¿existe algún programa donde todos los programas, valga la redundancia, tengan alguna evaluación, sobre todo aquellos que tienen un mayor presupuesto involucrado, si existe algún cronograma donde todos los programas sean evaluados, por ejemplo, a los tres años de existencia, a los dos, dependiendo del monto o del impacto que se pretenda en la sociedad? Lo pregunto, porque aquí veo que son solo algunos, que son pedidos por un protocolo, como se dijo en un principio, o por parlamentarios.

Me parece que sería súper serio que la Dipres y el Ministerio de Desarrollo Social se involucraran en todos los programas y que cada cierto tiempo todos sean evaluados y, a los que sean mal evaluados, se les apliquen mejoras al momento de ser nuevamente evaluados, porque me imagino que ahí se determinará si se continúa o no.

Como dijo el señor Cerda, el problema, a veces está en el diseño. O sea, se partió mal desde un principio, y cuando el diseño está mal, necesariamente la etapa final también va a estar mal.

Le pregunto acerca de la evaluación y sus vinculantes; saber si todos los programas se evalúan alguna vez en la vida, independiente de si alguien lo pida o no, porque, según entiendo, es a petición.

Muchas gracias.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Giorgio Jackson.

El señor **JACKSON**.- Señor Presidente, junto con saludar a nuestro invitado, me gustaría saber si los distintos tipos de evaluaciones tienen o no impacto, en términos de remuneraciones; si colectivamente estos convenios tienen alguna influencia en el desempeño de los directivos o de las metas de los mismos funcionarios.

El señor **CERDA**.- Hoy, no.

El señor **JACKSON**.- De acuerdo.

¿Ustedes analizan esto como algo que puede ser positivo o negativo? Lo consulto porque, a veces, cuando se introduce ese incentivo todos trabajan por el indicador. Es decir, sería más difícil la intermediación y negociación por un convenio, porque nadie quiere vincular -esa sería más la agencia política- para llegar a un acuerdo sobre el convenio.

¿Dónde ve las dificultades? Si era por un ancla económica, pensé que, quizá, estaba ahí la dificultad.

¿Dónde ve usted la dificultad en la negociación por las metas? Si no tiene una vinculación económica, ¿por qué sería difícil llegar a una meta tan exigente? En el fondo, para evaluar algo, primero hay que ponerse de acuerdo en cuál es la meta para saber si fue suficiente o no.

Reitero, ¿dónde ve la dificultad de establecer una meta que sea más bien exigente, si no tiene una vinculación con el salario, los premios o las metas?

Respecto de la evaluación de los programas, para presentarlos en la ley de Presupuestos hay distintas métricas que deben cumplir los ministerios. En función de eso, ¿cómo pueden ponerse a disposición de la ciudadanía? Lo pregunto, porque vemos que solo el 5 por ciento de los programas se identifican anualmente. Me imagino que las metodologías -nunca he formado parte de una ni he visto una exhaustivamente- forman una parte más cualitativa y otra más cuantitativa.

¿Cómo se pueden generar mecanismos no automatizados, pero de *open data*, para que la parte cuantitativa -sabemos que la cualitativa requiere de reuniones, entrevistas, etcétera- esté disponible para que las universidades, centros de pensamientos, actores, terceros, que no tenga que ser la Dipres, pueda realizar evaluaciones en función de la propia meta que está establecida en la ley de Presupuestos anterior? Imagino que es una información que se maneja internamente, pero no debiese costar tanto exponerlas para que exista un mecanismo para que la sociedad civil pueda involucrarse también en el proceso al menos cuantitativo, ya que siempre es una parte parcial, al menos un indicador que nos permita anticiparnos tempranamente del ciento por ciento de los programas, porque seguramente habrá más de alguna facultad interesada en analizar estos datos o que automáticamente se analice por inteligencia artificial.

Por último, preguntar acerca de este *zoom* que usted mencionó, que era importante hacer en los que tenían un desempeño insuficiente, levemente un *zoom* con respecto al impacto presupuestario, es decir, el volumen a favor o en contra.

Imagino que eso responde a categorías que estaban entre el período 2000-2009, más bien un cambio en los procesos, o derechamente hay que cortarlo.

En el programa de gobierno del Presidente Piñera se dice que la mitad de los recursos que tienen para cumplir la meta propuesta, si no me equivoco 14.000 millones de dólares de aumento en gasto, 7.000 millones serían para reducción de ciertos programas que estaban mal evaluados.

No creo citar exactamente la cifra, pero en el programa figuran 7.000 millones de dólares de exceso de gasto y programas mal evaluados o evaluados con desempeño insuficiente.

¿Tienen alguna idea, una vez instalados como gobierno *ad portas* de presentar el Presupuesto de 2019, de cuál es la proyección de esos recortes? Lo pregunto porque usted dijo que, a veces, involucraba un programa con desempeño insuficiente con un aumento del gasto porque no llegaba a la meta, pero eso no significa que el programa necesariamente era malo.

¿Tiene, más o menos, calculada una proyección de cómo van a cortar los 7.000 millones en programas mal evaluados? Si son 7.000 millones en corte, quizá cuántos habrá en aumento. Hay que compensar y netear ese ahorro para gastar en las otras cosas que como gobierno tienen en el programa.

Si bien esta Comisión se constituyó para investigar hacia atrás, me gustaría saber cuánta de esa proyección tienen hecha en la evaluación de los programas con bajo desempeño.

Muchas gracias.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra la diputada Francesca Muñoz.

La señora **MUÑOZ** (doña Francesca).- Señor Presidente, como bien señaló nuestro invitado, existen varias herramientas para mejorar este sistema que tiene bastantes carencias. También nos mostró algunas medidas a largo plazo, como el tema de los datos, que era muy importante; el trabajo de la Dipres con los distintos ministerios, etcétera; sin embargo, quiero enfocarme en saber cuáles son las herramientas con las que hoy se cuenta. Entre ellas, usted nombró la evaluación de impacto, que encuentro muy interesante, pero qué otras nos puede mencionar en esta etapa, ya que vemos que existen muchas carencias al respecto. No olvidemos que se deben cuidar los recursos de todos los chilenos.

Entre todas las medidas que se deben adoptar y mejorar, me gustaría saber cuáles son las herramientas que se tienen hoy para mejorar los programas de evaluación.

Muchas gracias.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra, señor director.

El señor **CERDA**.- Señor Presidente, en relación con la consulta de la diputada Ossandón, lo primero que hay que

hacer es revisar el reglamento. Estamos empezando a estudiarlo, pero aún no hemos tomado ninguna decisión al respecto porque primero debemos hacernos una idea completa. Tal vez, valga la pena hacer posteriormente algunas modificaciones a través de un decreto supremo del Presidente de la República, pero, en general, no debería estar visado por el Congreso. Sin embargo, estamos abiertos a escuchar las sugerencias de esta Comisión para un posible reglamento a futuro.

Efectivamente, lo que tenemos ahora son evaluaciones que no son vinculantes. Tal como se dijo, tampoco tienen un cronograma en el sentido de que si salió tuvo un desempeño insuficiente; sin embargo, dentro de dos o tres años lo volveremos a evaluar, como parte de las mejoras que debemos pensar y que eventualmente deberían estar dentro de este reglamento. Por lo tanto, repito, estoy muy abierto a escuchar sus sugerencias al respecto.

En términos de efectos sobre remuneraciones, efectivamente, no tiene directamente un efecto en sus remuneraciones ni sobremetas. Eventualmente, podríamos tenerlas, pero los dos instrumentos para remuneraciones que tienen este tipo de incentivos son los PMG y los convenios de desempeño.

Por ejemplo, en el sector salud, que tiene su propio sistema, los convenios de desempeño están ligados con ciertos indicadores de gestión y de cumplimiento, sobre todo para los jefes de servicio, pero no están relacionados con estas evaluaciones, es decir, son aparte.

Ahora bien, tengo la impresión de que muchos de estos programas llevan bastante tiempo y de cierta forma las organizaciones se han resistido al cambio. Si a veces nos acostumbramos a hacer las cosas de una forma y nos cuesta cambiarlas, tal vez, creemos que lo estamos haciendo bien. Por lo tanto, una de las razones por las que a veces tenemos esas metas que no son tan exigentes es precisamente por eso.

Sin embargo, creo que más bien se trata de un tema cultural de nuestro sector público, algo a lo que deberíamos tratar de poner mayores exigencias. En realidad, los recursos tenemos que gastarlos bien, porque hay mucha gente que está esperando que le lleguen estas platas. Lo que no queremos es que las platas se diluyan en temas más operativos y que ojalá llegue a las personas.

En ese sentido, debemos tratar de ver cómo lo podemos hacer, pero es un trabajo que debemos hacer nosotros, desde el Ejecutivo, pero también los parlamentarios, pues en la ley de Presupuestos las asignaciones son muy importantes y en las discusiones tienen un rol muy relevante.

En términos de *open data* -es muy buena la pregunta-, la Dirección de Presupuestos en 2017 puso datos desagregados en la página web. En la actualidad todavía no son muy fáciles de utilizar y estamos generando una segunda herramienta que queremos mostrar relativamente pronto, donde la ciudadanía

va a poder acceder al presupuesto y ver cómo se ejecuta de forma rápida. Se va a hacer con un zum en que se podrá ver en detalle, incluso observar las facturas de lo que se está gastando. A mi parecer, va a ser muy bueno.

Respecto de cómo se puede acceder a estos datos, eso todavía no está disponible y tal vez es otra cosa que debemos hacer. Hay que ser cuidadosos cómo se ocupan estos datos, en el sentido de que hay mucho dato individual resguardado por una ley que protege datos personales. A nadie les gustaría que accedan a mis datos el Servicio de Impuestos Internos y los bancos sepan cuánto se gana y empiezan a llamar para ofrecer créditos. En la medida en que se regule bien el proceso, se podría hacer, pero para eso se requiere autorización legal. Es algo que debemos pensar en conjunto.

Algo que es factible de hacer son los convenios, pues hay investigadores, en Estados Unidos, que utilizan datos de Chile y publican *paper*, lo que está bien. Tal vez necesitamos masificarlo más y no solamente para algunos, por lo que necesitamos un instrumento legal que resguarde los datos personales.

Respecto de la reducción de programas mal evaluados, como se sabe, hicimos el decreto N° 651, de ajuste, en que se bajó la base para estos próximos cuatro años con un plan de reducción y reasignación de recursos para los distintos servicios por un monto de 1.100 millones por cada año, y por eso hablamos de 4.400 millones. Pero nos falta más espacio que debemos ir buscando. Parte de eso puede ser a través de mayores ingresos y por mirar en detalle este tipo de programas. Insisto, es importante mirarlo en detalle, porque al decir que se van a eliminar todos los programas con desempeño insuficiente se puede cometer un error grave.

Entonces, los primeros expertos deben ser los servicios, porque estamos en un proceso de formulación presupuestaria, lo que significa que, en la Dirección de Presupuestos, estamos recibiendo el presupuesto que los servicios quieran tener y me imagino que vienen incorporadas parte de estas decisiones. Una vez que tengamos las propuestas de los servicios, vamos a juntar todos los presupuestos y vamos a definir el proyecto de ley de Presupuestos de la nación que vamos a proponer al Congreso Nacional. En esa última parte vamos a tener que mirar con más detalle esos programas.

En ese sentido, no tenemos decisiones tomadas, estamos esperando la propuesta de los servicios, que son los expertos, y después de eso debemos ver cómo nos cuadra dentro de nuestro presupuesto. Estamos en ese proceso y ustedes serán los principales involucrados al momento de presentar el proyecto al Congreso Nacional el 30 de septiembre.

Como dije, estamos buscando espacios, pero ojalá podamos obtener mayores ingresos. Pero también estamos mirando estos programas porque los que no estén bien diseñados y necesiten cambios, efectivamente lo vamos a hacer. Debemos revisarlos

en detalle, no podemos llegar y cortar a diestra y siniestra. Esa no es la forma.

Estamos en ese proceso, necesitamos un poco más de tiempo, esperar las propuestas de los servicios, mirarlo con detalles y luego buscar el espacio.

En cuanto a las inquietudes de la diputada Francesca Muñoz, efectivamente las herramientas con las cuales contamos son las que expliqué al comienzo, que son las cinco líneas programáticas, estos cinco tipos de evaluaciones de programas que estamos tratando de utilizar lo mejor posible. Pero hoy tenemos ciertas limitantes y debemos ser cuidadosos al utilizar estas herramientas; las estamos mirando y queremos ser lo más justos con los programas al momento de adoptar decisiones.

Eso significa que incluso algunos programas quizá en vez de disminuir sus montos terminen aumentando si nos damos cuenta de que el desempeño fue insuficiente, porque el financiamiento no sea el adecuado, la cobertura muy baja y puede ocurrir que expandamos en vez de disminuir esos programas. Es algo que estamos analizando en detalle.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra la diputada señora Karin Luck.

La señorita **LUCK** (doña Karin).- Señor Presidente, me gustaría saber de qué depende que no se hagan más evaluaciones de impacto, dadas las recomendaciones que se dijo que son más útiles que en otros casos.

Además, como dependemos del protocolo o de la comisión mixta, a veces no hay un criterio establecido, ya que la comisión mixta de repente actúa de acuerdo con los intereses de cada uno o de muchas otras cosas o de lo que se dijo o no. Entonces, qué hacer para crear una entidad, como dijo la diputada Ossandón, que evalúe todos los programas. ¿Se trata de un tema de recursos? ¿Cómo se puede hacer para evaluar todos los programas a través de una suerte de *check list*? La idea es que todos sean evaluados.

Ahora que se entrega el informe a la comisión, con las observaciones que se hacen, ¿hay alguna respuesta de la comisión mixta o solo se entrega información sin que ellos hagan alguna observación?

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Nicolás Noman.

El señor **NOMAN**.- Señor Presidente, en primer lugar, me gustaría saber sobre los parámetros que estipula la OCDE referente a los sistemas de evaluación a futuro, porque al revisar los anexos, hay programas de mucho impacto en la sociedad, como los planes comunales de seguridad pública, las becas Presidente de la República, recuperación de barrios; o sea, realmente son de un impacto profundo para la sociedad, de acuerdo con la línea del programa de gobierno del Ejecutivo.

Entonces, quiero saber de qué manera la evaluación que deben llevar a cabo, en coordinación con los servicios públicos mandatados, puede llegar más lejos de lo que se establece hoy para hacer eficaz y eficiente esta obligación legal que tiene.

Como dijo el director, lo que se quiere es llegar con los recursos más limpios de ayuda a la comunidad y que no se gasten en operaciones, etcétera.

Lo que se observa al analizar programa por programa y el desglose presupuesto por presupuesto, la operatividad de estos programas consume gran parte del presupuesto y no llega realmente al beneficiario último, por ejemplo, la atención bucal de adultos mayores, pues ni siquiera llega el 30 por ciento del presupuesto destinado.

Hago un llamado de atención, con el fin de ver de qué manera se logra un plan para los próximos cuatro u ocho años para el uso eficiente de los recursos.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado señor Amaro Labra.

El señor **LABRA**.- Señor Presidente, tener o no datos es superimportante para hacer evaluaciones y el director señaló que hay datos, pero que no tienen acceso y me gustaría saber por qué sucede eso y, además, saber si la Dirección de Presupuestos tiene atribuciones para pedir los datos que necesita para hacer evaluaciones o si es discrecional de cada uno de los sujetos a evaluar decidir si entrega o no los datos.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra la diputada señora Ximena Ossandón.

La señora **OSSANDÓN** (doña Ximena).- Señor Presidente, el señor Rodrigo Cerda mencionó muchas veces al Ministerio de Desarrollo Social.

¿Tenemos que potenciar el rol del Ministerio de Desarrollo Social? ¿Cuál es el rol en estas evaluaciones? ¿Ha sido eficiente?

Asimismo, solicito a su señoría invitar a la persona encargada de la evaluación del Ministerio de Desarrollo Social debido a la presentación del señor Cerda.

Otra consulta. ¿Las personas que diseñan son las mismas que implementan?

Si fuera así, ¿qué responsabilidades tienen sobre este mal desempeño o desempeño deficiente?

¿Tiene algún costo personal el trabajo que no cumple el objetivo deseado?

Finalmente, ¿qué recomienda para mejorar el sistema de evaluación?

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Álvaro Carter.

El señor **CARTER**.- Señor Presidente, por su intermedio quiero saludar al director de Presupuesto.

Tengo algunas dudas respecto de los programas. En la lámina de 54 programas no se indica por qué están mal evaluados. ¿Estamos hablando en general?

El beneficio de los deudores habitacionales está con desempeño insuficiente, al igual que la inversión a la comunidad.

Señor Presidente, por su intermedio, le solicito al director que haga llegar a la comisión los 54 informes con los nombres de cada entidad que fiscalizó y cómo fueron elegidos.

Es importante tenerlos a la vista porque se repiten varias veces los ministerios de Justicia y Derechos Humanos, de Salud, de Educación, por lo que quiero saber quiénes son y cómo fueron elegidos.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el Director de Presupuesto, señor Rodrigo Cerda.

El señor **CERDA**.- Señor Presidente, tal vez deberíamos hacer mucho más evaluaciones. Tenemos un equipo relativamente grande de personas que se dedican a este tema, pero la verdad es que deberíamos tratar de focalizarnos en programas que sean relevantes en términos de monto y mirarlos en aspectos mucho más sociales. Tal vez mirar más programas de Salud, de Educación, etcétera, y tratar de hacer un cronograma al respecto.

Como lo han notado, no tenemos un criterio establecido. Entonces, para mejorar las formas de hacer las cosas quizás deberíamos tratar de incorporarlo en nuestro reglamento.

Generalmente, los programas se presentan a la Comisión Mixta y esta eventualmente nos hace ciertas preguntas, pero por sobre todo, y creo que lo más importante, es que surgen los nuevos programas que serán evaluados. En ese sentido, hay bastante trabajo por hacer.

En relación con la pregunta del diputado Noman, efectivamente hay varios programas que son muy importantes e interesantes desde el punto de vista social, como seguridad pública, la beca Presidente de la República que se señaló, la recuperación de barrios. Por lo tanto, no podemos llegar y decir que los programas tienen desempeño suficiente.

Se debe mirar con detalle la evaluación para ver dónde está el problema y, eventualmente, corregirlo.

Ahora, para ser más eficientes se necesita imponer ciertas directrices a los servicios y decirles, por ejemplo, usted tiene que mejorar en esto. Eso hoy no está.

El señor **NOMAN**.- ¿Lo han hecho?

El señor **CERDA**.- Eso lo hacemos de forma mucho más consensuado con los servicios, y ahí estamos en un problema.

Diputado señor Labra, nos falta tener mayor acceso a los datos. Hay algunos que están disponibles, pero muchas veces los ministerios o los servicios no entregan toda la información porque piensan que deben cuidarla por una situación de protección de datos personales. Al final, en vez de hacer un buen ejercicio terminan entregando tablas de resúmenes que no permiten saber exactamente lo que está ocurriendo. Es un tema muy importante para potenciarlo.

Hoy el MDS cuenta con más datos que nosotros. Ellos podrían hacer algo más, pero todavía están bastante limitados.

Es importante que nosotros tengamos acceso a esta información para hacerlo directamente, porque somos quienes el día de mañana la traducimos en términos presupuestarios. Insisto, es muy importante avanzar en esta materia.

Finalmente, el MDS es muy importante en términos de evaluaciones, pero de evaluaciones *ex ante* y no de evaluación *ex post*.

Como ellos hacen evaluaciones *ex ante* y también lo hace la Dipres, deberíamos llegar a ciertos estándares mínimos. Eso lo tenemos que trabajar. Al respecto, esta comisión investigadora tiene mucho que decir. Incluso, sería bueno que ellos hicieran más evaluaciones.

Por lo tanto, debemos coordinarnos y potenciarnos más con el MDS porque tienen mucho acceso a datos y tal vez los puedan compartir. Por otro lado, contamos con mucha *expertise* de la que ellos pueden aprender, sobre todo en la evaluación *ex post*.

Respecto a la solicitud del diputado Carter, le haremos llegar todos los antecedentes requeridos con los 54 informes y con los nombres de quienes hicieron las evaluaciones.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Tiene la palabra el diputado Nicolás Noman.

El señor **NOMAN**.- Si un programa aparece con desempeño insuficiente por un mal diseño, pero al final de año llega con una ejecución presupuestaria del ciento por ciento y solicita mayores recursos, ¿se le aumenta el presupuesto a ese programa?

El señor **CERDA**.- En esos casos corresponde una discusión técnica que tiene la Dirección de Presupuesto con el servicio respectivo para saber qué está ocurriendo. Sin duda, tratamos de llegar a ciertos consensos y dependiendo de eso se decide si se le entrega más recursos.

El señor **ILABACA** (Presidente).- Le doy las gracias al director de Presupuesto, señor Rodrigo Cerda, por su presencia.

Ha quedado bastante claro el trabajo que debemos desarrollar como comisión. Tenemos una tarea en orden a mejorar la evaluación de los proyectos para ver de qué manera ayudamos a la Dipres a generar este proceso de

evaluación y, obviamente, poner metas concretas que vayan en beneficio de la mejor calidad de los programas con desempeño insuficiente.

Agradecemos su explicación, fue clarificadora y nos vamos con una visión diferente respecto de cuando comenzó el trabajo de la comisión.

Por haber cumplido con su objeto, se levanta la sesión.

*-Se levantó la sesión a las 15.29 horas.*

ALEJANDRO ZAMORA RODRÍGUEZ,  
Redactor  
Jefe Taquígrafos Comisiones.