



Comisión  
Nacional de  
**Evaluación y  
Productividad**

# **EVALUACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS RECOMENDACIONES DE MEDIANO PLAZO**

Noviembre de 2025



# Índice general

<b>1. Institucionalidad, capacidades y cultura de la evaluación</b>	<b>15</b>
1.1. Introducción . . . . .	15
1.2. La red de evaluación de políticas públicas en Chile . . . . .	16
1.3. Centralización de la evaluación . . . . .	18
1.4. Conclusión . . . . .	22
<b>2. Acceso a la información para la evaluación de políticas públicas</b>	<b>23</b>
2.1. Introducción . . . . .	23
2.2. Gestión integral de datos: integración, interoperabilidad y metadatos . . . . .	24
2.2.1. Integración de la información . . . . .	25
2.2.2. Interoperabilidad de los datos . . . . .	28
2.2.3. Acceso a metadatos para facilitar el uso de la información . . . . .	30
2.3. Acceso a datos administrativos para conducir evaluaciones . . . . .	31
2.4. Recolección de datos para la evaluación . . . . .	33
2.5. Conclusión . . . . .	34
<b>3. Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas</b>	<b>37</b>
3.1. Introducción . . . . .	37
3.2. Cobertura de la evaluación ex ante . . . . .	38
3.2.1. Evaluación ex ante como primer eslabón del ciclo evaluativo . . . . .	38
3.2.2. Evaluación ex ante en Chile . . . . .	39
3.2.3. Estado actual de la cobertura de la evaluación ex ante en Chile . . . . .	39
3.2.4. Programas piloto y su vínculo con la evaluación ex ante . . . . .	42
3.3. Cobertura y selección de los programas evaluar ex post . . . . .	46
3.3.1. Estado actual de la cobertura de la evaluación ex post en Chile . . . . .	48
3.3.2. Criterios de selección de los programas a evaluar ex post . . . . .	50
3.4. Evaluación en el contexto de fragmentación programática . . . . .	53
3.4.1. Análisis de la coordinación de la oferta programática en Chile . . . . .	54
3.4.2. Desafíos en torno a la metodología empleada para analizar la coordinación de la oferta programática . . . . .	58

3.5. Estructura de la formulación presupuestaria y su impacto en la evaluación . . . . .	59
3.5.1. Propuestas de solución levantadas en el pasado . . . . .	63
3.5.2. Avances implementados en los últimos tres años . . . . .	63
3.5.3. Desafíos pendientes . . . . .	64
3.6. Desafíos del seguimiento de compromisos y su relación con las evaluaciones . . . . .	67
3.6.1. Funcionamiento del sistema de compromisos . . . . .	68
3.6.2. Desafíos vigentes . . . . .	70
3.7. Conclusión . . . . .	72
<b>4. Sistema Nacional de Inversiones</b>	<b>75</b>
4.1. Introducción . . . . .	75
4.2. Cobertura de la evaluación ex ante . . . . .	76
4.3. Criterios de proporcionalidad en la evaluación . . . . .	78
4.4. Desafíos en torno a la precisión de la estimación de los costos y plazos de los proyectos . . . . .	80
4.5. Cobertura de la evaluación ex post . . . . .	82
4.6. Criterios de selección en la evaluación ex post . . . . .	84
4.7. Conclusión . . . . .	85
<b>5. Instrumentos de Evaluación Regulatoria</b>	<b>87</b>
5.1. Introducción . . . . .	87
5.2. Evaluación ex ante . . . . .	88
5.2.1. Informes de Impacto Regulatorio (IIR) . . . . .	89
5.2.2. Cobertura de los IIR . . . . .	91
5.3. Evaluación ex post . . . . .	93
5.3.1. Evaluación ex post en Chile . . . . .	95
5.3.2. Oportunidades en la selección de las leyes a evaluar ex post . . . . .	96
5.4. Articulación de los instrumentos de evaluación regulatoria . . . . .	97
5.5. Duplicidad y superposición regulatoria . . . . .	99
5.6. Conclusión . . . . .	101
<b>6. Conclusión</b>	<b>103</b>
<b>7. Anexos</b>	<b>105</b>
7.1. Aspectos teóricos de la integración de datos . . . . .	105
<b>8. Referencias</b>	<b>111</b>

# Resumen Ejecutivo

La evaluación de políticas públicas es un componente esencial para promover la efectividad, eficiencia y transparencia en la gestión gubernamental. Chile cuenta con una red de evaluación de políticas públicas que interconecta sistemas, instrumentos y actores dedicados a evaluar políticas, que abarcan desde regulaciones hasta estrategias, programas e inversiones.

**En Chile, la red de evaluación está principalmente concentrada en la Dirección de Presupuesto (DI-PRES), el Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF), el Ministerio de Economía (MINECON) y la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES) (OCDE, 2021a).** Aun cuando la estructura actual reduce el riesgo de sesgo en la evaluación que deriva de la asignación de un rol de “juez y parte” a una misma entidad, puede desincentivar el uso de los resultados en el proceso de mejora continua. Una forma de promover la descentralización de la evaluación es la disposición de lineamientos para evaluar. Actualmente, si bien el ecosistema de evaluación cuenta con documentos metodológicos y guías de uso para la evaluación, estos son documentos que no necesariamente promueven la evaluación interna en los servicios. Internacionalmente, más de la mitad de los países encuestados por la OCDE en su estudio ha desarrollado documentos de lineamientos generales para la evaluación (Lázaro, 2015; OCDE, 2020b). Éstos buscan mejorar la calidad técnica y la gobernanza de las evaluaciones, brindando orientación y claridad, respaldando así la implementación de evaluaciones de calidad. (OCDE, 2020b).

Uno de los elementos imprescindibles para evaluar adecuadamente las políticas públicas es el uso de información precisa y actualizada sobre las mismas. Para garantizar un acceso efectivo y sostenible a los datos relevantes, es fundamental considerar tres pilares interrelacionados: la integración de datos provenientes de diversas fuentes, la interoperabilidad entre los sistemas involucrados y la disponibilidad de metadatos que respalden su uso.

**Si bien el desarrollo de un sistema de datos integrados en Chile se encuentra en sus etapas iniciales, existen importantes experiencias en la vinculación de datos administrativos (Libuy y Blanco, 2024), en especial a nivel de hogares y personas, pero no así a nivel de empresas.** Al respecto, destaca el trabajo de MDSyF, entidad que administra el Registro de Información Social (RIS) y las iniciativas lideradas por el INE como el proyecto Registro Estadístico de Población (REP), que contempla el uso de registros administrativos para la caracterización demográfica básica de la población. . La evaluación de las políticas dirigidas al sector

empresarial, por su parte, tiene desafíos adicionales, partiendo por la dificultad de identificar claramente las unidades estadísticas correspondientes. El INE ha hecho esfuerzos por avanzar en esta materia mediante el proyecto “Registro de Unidades Económicas (RUE)”<sup>1</sup>. Uno de los principales retos técnicos que enfrenta el INE es el acceso a registros administrativos nominados necesarios para dicha tarea.

**La implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado involucra el diseño de una nueva red de interoperabilidad y su uso en todos los órganos del Estado para finales de 2026. A diciembre de 2024, el 9 % de las instituciones ha logrado avances en la materia, evidenciando la necesidad de intensificar los esfuerzos para cumplir con la meta de implementación completa en el plazo estipulado.**

**En Chile, una parte significativa de los registros administrativos generados por entidades estatales, o por organizaciones que interactúan con el Estado, adolecen de un desarrollo adecuado de metadatos.** De acuerdo con el Inventario de Registros Administrativos (IRA) del INE, de los 1.353 registros administrativos analizados entre 2021 y 2023, un 50,4 % no cuenta con un diccionario de datos asociado..

### **Evaluación y Monitoreo de Programas Públicos**

**El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas (M&E) se ha consolidado desde 1990. Actualmente, el M&E es coadministrado por MDSyF y DIPRES. Entre los desafíos que enfrenta el sistema se encuentra una limitada de las evaluaciones ex ante.** De la oferta programática vigente (a 2023), un 59 % ha pasado en algún momento por una evaluación ex ante. Dicha proporción es de un 64 % para la oferta de programas sociales y un 49 % para la de aquellos clasificados como no sociales. En términos presupuestarios, los programas no evaluados en el proceso de evaluación ex ante representan el 61 % del presupuesto total de la oferta programática ejecutado durante 2022. Al respecto se debe considerar que, no todos los programas vigentes o en funcionamiento forman parte de la oferta programática identificada por MDSyF y DIPRES, por lo que la proporción de programas no evaluados en esta fase podría ser mayor.

**Por otra parte, algunos de los programas en funcionamiento fueron creados mediante una ley, por lo que ciertas modificaciones a dichos programas también deben hacerse mediante la vía legal. Por lo tanto, no es clara cuál debería ser la metodología para emplear ni el procedimiento a seguir cuando uno de esos programas recibe una calificación con objeciones** Dichos programas, por su naturaleza, revisten un desafío especial para el Sistema (por la complejidad que exhiben, la reticencia de los servicios que estos sean evaluados, el desconocimiento de las consecuencias asociadas al resultado de la evaluación, entre otros). A modo de ejemplo, entre los programas que han sido identificados como parte de la oferta programática, que han sido creados por ley, pero no han pasado por ex ante se encuentran algunos muy significativos, como la Pensión Garantizada Universal y la Subvención Escolar Preferencial.

**En otro ámbito relacionado a la evaluación ex ante, se encuentran los pilotos, instrumentos que facilitan la generación de evidencia temprana sobre la viabilidad y efectividad de las intervenciones. En otros países, el uso de programas piloto es una práctica establecida en la administración pública.** En 2023, DI-

<sup>1</sup>El RUE tiene como objetivo diseñar, construir, mantener e implementar un registro de unidades económicas (empresas) con cobertura nacional.

PRES y el MDSyF solicitaron a los servicios interesados en implementar un piloto que postularan mediante un anexo especial en el marco del proceso de evaluación ex ante, como una forma de promoverlos. De los 162 programas sociales y no sociales que participaron en el proceso de evaluación ex ante ese año, solo 16 fueron programas piloto. De estos, solo el 25 % recibió una Recomendación Favorable. Del mismo modo, los servicios pueden diseñar y financiar programas piloto de manera independiente, pero no se cuenta con información centralmente registrada sobre estas iniciativas.

**Aproximadamente el 21 % de la oferta programática de 2022 ha sido objeto de una evaluación ex post.** Si la cobertura se mide como la proporción del presupuesto de los programas evaluados en relación con el presupuesto total evaluable, el registro se reduce a 11 %.

**La identificación de superposiciones y posibles articulaciones en la oferta programática podría contribuir a contener el aumento de la fragmentación, promoviendo una mayor coherencia y complementariedad entre los programas existentes.** Diversos informes de la Dirección de Presupuestos y la Subsecretaría de Evaluación Social han señalado de manera consistente la existencia de fragmentación y atomización en la oferta programática pública.<sup>2</sup> Este diagnóstico apunta a que la coexistencia de múltiples programas similares podría reducir la eficiencia de las intervenciones gubernamentales.

**Actualmente, la detección de fragmentación, atomización y superposición en las modalidades ex ante y ex post, bajo marcos normativos distintos.** En las evaluaciones ex ante de programas sociales, realizadas bajo la supervisión del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, existen lineamientos normativos explícitos que buscan prevenir este tipo de problemas. La evidencia refleja que la detección de duplicidades o superposiciones se correlaciona positivamente con la obtención de una calificación con objeciones. En 2023, por ejemplo, el 37 % de los incumplimientos de los criterios de evaluación en la dimensión de atingencia se vincularon específicamente con la identificación de riesgos de duplicidad en los programas sociales evaluados. En el caso de la evaluación ex ante de programas no sociales -a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)- el marco normativo para la detección de fragmentación, atomización y superposición es menos específico en comparación con el del MDSyF.

**A su vez, la metodología empleada para analizar la coordinación de la oferta programática difiere entre modalidades ex ante y ex post.** Ante estas dificultades, se torna relevante la creación de un marco conceptual unificado que permita armonizar las definiciones y enfoques empleados en ambas fases. Este marco contribuiría a mejorar la eficiencia del proceso de evaluación, reduciendo problemas de comprensión y fomentando una mayor coherencia en el análisis.

**La vinculación entre la planificación programática y el presupuesto permite dar mayor capacidad de seguimiento, evaluación y mejora en el proceso de toma de decisión sobre la distribución de recursos (Bonari, Gasparín, y CIPPEC, 2014).** En Chile, la formulación presupuestaria se lleva a cabo a nivel de programas presupuestarios, mientras que la evaluación se realiza a nivel de programas gubernamentales. La disimilitud entre ambas clasificaciones ha llevado a que las evaluaciones de programas gubernamentales

<sup>2</sup>DIPRES y SES, 2022, 2023, 2024.

tengan un menor impacto presupuestario, al complejizarse la identificación de las asignaciones de gasto de los programas gubernamentales (OCDE, 2021a; Von Gersdorff, 2018). En el año 2022 la Ley de Presupuestos contó con 345 programas presupuestarios y el Monitoreo con 700 programas gubernamentales. Desde 2021, la DIPRES ha impulsado una serie de cambios internos para atender este desafío. Sin embargo, aún persiste heterogeneidad en la vinculación programática-presupuestaria.

**Ante un presupuesto estructurado de manera más agregada, podría considerarse que el monitoreo del gasto podría suplir la falta de detalle presente en la formulación presupuestaria. Si bien se han implementado algunas medidas en esta dirección, éstas han enfrentado complejidades para cumplir con el objetivo trazado.** Una de ellas es la solicitud de reportes de gasto desagregado por partidas presupuestarias en el proceso de monitoreo. Sin embargo, esta información es autorreportada por los servicios, lo que introduce desafíos, particularmente en la categorización de ciertos subtítulos (como el 21, que enfrenta dificultades para separar el gasto de soporte del gasto programático). Además, se ha desarrollado un piloto de seguimiento del gasto a través del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), que demostró la viabilidad de realizar un monitoreo más preciso mediante el uso de catálogos de reagrupación. No obstante, su expansión requeriría un fortalecimiento de las capacidades operativas para su implementación a mayor escala, lo que plantea un desafío significativo para avanzar en la mejora del control del gasto público.

Uno de los objetivos clave de la evaluación de políticas públicas es extraer lecciones que permitan retroalimentar y mejorar la implementación de los programas evaluados (HM Treasury, 2020). Sin embargo, la identificación de áreas de mejora no siempre se traduce en la implementación efectiva de los ajustes necesarios. Diversos factores pueden limitar este proceso, como la falta de seguimiento a las recomendaciones, carencias en las competencias técnicas de las instituciones responsables, o limitaciones en los mecanismos de rendición de cuentas, que dificultan la adopción de los cambios sugeridos (Stockmann, Meyer, y Taube, 2020).

**En Chile, la retroalimentación a partir de evaluaciones ocurre tanto en la fase ex ante como en el ex post. Sin embargo, el desarrollo de estos procesos es desigual.** La fase ex post está más estructurada, pero presenta desafíos en cuanto a la rapidez con la que se implementan los ajustes recomendados. Además, no se cuenta con evidencia clara sobre el impacto que ha tenido su aplicación en los últimos 25 años.

En cuanto a las evaluaciones ex ante, los programas piloto permiten extraer aprendizajes y ajustar el diseño de la implementación antes de escalar un programa. Por otro lado, en la fase ex post, se ha establecido un sistema de compromisos para asegurar que las recomendaciones de los evaluadores se traduzcan en acciones concretas. La DIPRES supervisa semestralmente el cumplimiento de estos compromisos, los cuales deben ejecutarse en un plazo máximo de dos años.

No obstante, la implementación efectiva de estos cambios no garantiza que se realicen dentro del tiempo estipulado. De hecho, los compromisos vencidos que finalmente se cumplen presentan, en promedio, un retraso superior a un año, mientras que aquellos aún pendientes de ejecución acumulan un retraso promedio

de 457 días. Esto indica que una proporción significativa de compromisos no se cumple o se implementa con demoras considerables.

Por último, aunque los compromisos han sido una herramienta clave en las evaluaciones ex post durante más de 25 años, no existe evidencia concluyente sobre su impacto o efectividad en la mejora de los programas evaluados.

### **Evaluación de las inversiones públicas**

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) fue la primera herramienta de evaluación de políticas públicas implementada en Chile, establecida en los años 80. El SNI es un elemento clave para mejorar la calidad de la inversión pública en Chile.

**Para que una Iniciativa de Inversión (IDI) sea considerada para su implementación, debe someterse a una evaluación ex ante, cuyo resultado es vinculante. Sin embargo, existen excepciones a tal procedimiento, quedando una proporción considerable fuera de dicho análisis.** En términos generales, todas las iniciativas de inversión imputables al subtítulo 31 deben contar con el informe técnico-económico del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF). Sin embargo, este enfoque deja fuera de la evaluación ex ante a iniciativas desarrolladas a través del subtítulo 29 (adquisición de activos no financieros) y una parte significativa de las iniciativas asociadas al subtítulo 33 (transferencias de capital). A mayor abundamiento, entre 2010 y 2021, solo el 58 % de la inversión pública ejecutada fue evaluada ex ante, lo que evidencia la necesidad de ampliar la cobertura de evaluación para asegurar un análisis más integral y riguroso de las inversiones públicas en Chile.

**A pesar de su rol fundamental en la selección de iniciativas de inversión, la evaluación ex ante no siempre logra prever con suficiente precisión los costos y plazos asociados a los proyectos.** De acuerdo con la información recabada a partir de las evaluaciones ex post realizadas entre 2014 y 2021, los proyectos registraron en promedio una tasa de imprecisión del 45 % en el caso de los costos y de 76 % en de los plazos, reflejando limitaciones en la capacidad predictiva del sistema. En 2021 se identificó que el 87 % de las iniciativas de inversión presentaron variaciones en los costos, debido a modificaciones de obra durante la ejecución. En cuanto a los plazos, los principales factores de retraso fueron problemas relacionados con el diseño del proyecto (57 %) y demoras en autorizaciones y servicios (40 %). Estas desviaciones afectan la eficiencia de la evaluación ex ante al aumentar los costos reales, retrasar los beneficios esperados y elevar la incertidumbre sobre la viabilidad de los proyectos, comprometiendo así el uso óptimo de los recursos públicos.

**La evaluación ex post dentro del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) se realiza en distintos momentos posteriores a la ejecución del proyecto, dividiéndose en tres categorías principales: corto, mediano y largo plazo. A pesar de la importancia de estas evaluaciones, su cobertura ha sido limitada.** A nivel de corto plazo, solo el 44 % de los proyectos terminados entre 2015 y 2023 cumplieron con los criterios de elegibilidad para ser evaluados y sólo el 19 % fue efectivamente evaluado (CNEP, 2024a). La evaluación de mediano plazo también muestra una baja frecuencia, con entre 4 y 30 proyectos evaluados anualmente durante el mismo periodo.

## Evaluación de regulaciones

En Chile, se han desarrollado diversas herramientas de evaluación regulatoria ex ante que, aunque con enfoques específicos, buscan fortalecer la calidad regulatoria en el país. Entre estas, destacan los Informes de Impacto Regulatorio (IIR). Sin embargo, la cobertura de esta puede aumentar, tanto en términos absolutos como relativos. Entre 2019 y 2023, se realizó un total de 391 IIR, cifra que, aunque refleja avances en la implementación de la herramienta, sigue siendo menor frente al universo de normas emitidas durante ese período. En términos relativos, los niveles de cumplimiento son bajos. Entre 2019 y mayo de 2021, solo el 38 % de los proyectos de ley y el 12 % de los decretos sujetos a este requisito contaron con un IIR (MINECON, s.f.). Para 2023, se estima el 10 % de las leyes y el 6 % de los decretos cumplieron con esta obligación (CNEP, 2024a).<sup>3</sup>

La cobertura de la evaluación ex post en el país, refleja esfuerzos importantes para analizar y mejorar el marco regulatorio vigente, que deben seguir fortaleciéndose. El Departamento de Evaluación de la Ley, por ejemplo, ha evaluado un total de 14 leyes desde su creación, con 13 informes publicados y uno pendiente de difusión. Este trabajo se enmarca en un contexto donde el ordenamiento jurídico nacional comprende más de 390.000 normas (BCN, s.f.). Por su parte, la CNEP ha desarrollado 10 estudios que incluyen una revisión regulatoria, ya sea como su enfoque principal o como un componente parcial de su análisis.

A diferencia del caso de las evaluaciones de regulaciones ex ante, no existe una guía metodológica que dicte lineamientos metodológicos para la revisión del stock de regulaciones vigentes o la planificación de evaluaciones ex post de las leyes y los reglamentos una vez que cumplan un determinado tiempo de implementación.

La evaluación regulatoria en Chile tiende a funcionar de manera aislada en las distintas etapas del ciclo regulatorio, lo que dificulta que se maximice su efectividad. En la evaluación ex ante, los proyectos que cuentan con un Informe de Impacto Regulatorio (IIR) están eximidos de realizar un análisis adicional bajo el Estatuto Pyme, pero esta excepción no aplica a los Análisis General del Impacto Económico y Social (AGIES) o la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), dada la especificidad de los ámbitos analizados en estos últimos dos casos. A la fecha, está pendiente una articulación más cercana entre el contenido de los IIR y las evaluaciones ex post correspondientes. Existe, en este ámbito, una oportunidad para impulsar un ciclo regulatorio más eficiente. Por ejemplo, elementos destacados como “de especial atención” en los análisis ex ante podrían servir como base para priorizar las evaluaciones ex post, asegurando así que los esfuerzos regulatorios aborden de manera continua los desafíos identificados.

El desafío es incluso mayor en el caso de la evaluación de normas que no han pasado por un análisis ex ante. Aunque esta práctica no es común en Chile, la experiencia internacional muestra que es posible diseñar sistemas complementarios. Por ejemplo, en 2021, el 23,5 % de los países de la OCDE realizaban evaluaciones ex post a leyes que no contaban con una evaluación ex ante previa (OCDE, 2021b),<sup>4</sup> lo que permite cubrir vacíos regulatorios y garantizar que las normas sean revisadas de manera integral en todas

<sup>3</sup>No obstante lo anterior, esto no implica un abandono del instrumento; en efecto, información preliminar indica que, se han finalizado al menos 34 IIR en lo que va corrido de 2024. De estos, 15 son evaluaciones preliminares y 19 IIR-E.

<sup>4</sup>Cifras para leyes.

las etapas de su ciclo de vida. En definitiva, la falta de integración entre las fases ex ante y ex post limita la capacidad del sistema regulatorio para funcionar como un todo cohesionado, resultando en pérdida de eficiencia y efectividad.



# Introducción

La evaluación de las políticas públicas es esencial para mejorar la calidad de las decisiones gubernamentales. Más que un ejercicio técnico, es una práctica que permite optimizar el impacto de las acciones del Estado en la vida de las personas. Toda política pública debe ser entendida como experimental, en el sentido de que sus efectos prácticos no pueden ser pronosticados con suficiente certeza y suelen distar de las intenciones iniciales que las inspiraron. En ausencia de evaluaciones de calidad, las políticas públicas tienden a ser ineficaces, excesivamente costosas o quedar obsoletas cuando las condiciones bajo las que fueron concebidas, inevitablemente, cambian.

Evaluar no es solo medir resultados. Es cuestionar si las estrategias adoptadas son las más adecuadas, si las inversiones públicas están alineadas con las prioridades estratégicas del país y si las normativas fomentan un entorno más justo, eficiente y sostenible. Estos procesos, por cierto, siempre enfrentan desafíos inherentes al funcionamiento del Estado: la limitación de recursos, la necesidad de coordinar múltiples actores y las dificultades de implementar mejoras en contextos institucionales crecientemente complejos.

Este documento surge como respuesta a las atribuciones otorgadas a la CNEP en el ámbito de la evaluación de políticas públicas.<sup>5</sup> El objetivo es identificar los puntos prioritarios para consolidar la evaluación como una herramienta clave en la toma de decisiones gubernamentales durante los próximos años.

El desarrollo del documento implicó un diagnóstico integral, llevado a cabo en tres fases. En la primera, se revisó la literatura nacional e internacional para comprender cómo se estructuran los sistemas de evaluación en diferentes contextos e identificar las mejores prácticas a nivel global. La segunda fase consistió en entrevistas con actores clave del área, incluyendo representantes y ex representantes del sector público, así como expertos en evaluación, para explorar los desafíos y oportunidades específicos de Chile. Finalmente, la tercera fase se centró en contrastar las opiniones recopiladas y alcanzar consensos, que culminaron en una jornada de trabajo realizada en julio de 2023, donde participaron los mismos actores previamente entrevistados.

El contenido de este documento está organizado en cinco capítulos, que abordan las principales áreas de evaluación en Chile desde perspectivas complementarias. El primer capítulo presenta institucionalidad en

---

<sup>5</sup>Decreto Supremo N° 1.510/2021.

que enmarca la evaluación de las políticas públicas en Chile y discute la promoción de una cultura de la evaluación de manera transversal en el Estado. El segundo capítulo destaca la importancia de la información que hace posible las evaluaciones, identificando áreas de mejora y proponiendo soluciones para facilitar la disponibilidad de información de manera segura y oportuna. En el tercer capítulo se examinan los desafíos y avances del Sistema de Monitoreo y Evaluación de programas, subrayando su rol en la mejora continua de la gestión pública. El cuarto capítulo aborda el Sistema Nacional de Inversiones, con énfasis en su capacidad para evaluar el ciclo completo de las iniciativas de inversión pública. Finalmente, el quinto capítulo se adentra en los instrumentos de evaluación regulatoria, destacando su papel en la mejora de la calidad y coherencia de las normativas.

# Capítulo 1

## Institucionalidad, capacidades y cultura de la evaluación

### 1.1. Introducción

Todo sistema de evaluación se enfrenta a fricciones que obstaculizan su plena integración con la formulación e implementación de las políticas públicas. Uno de ellos es el insuficiente involucramiento y colaboración de parte de las autoridades y funcionarios de ministerios sectoriales u otros servicios públicos. Ello puede obedecer a que los intereses de estos actores pueden entrar en abierto conflicto con la evaluación de las políticas de las que están encargados.

Otro factor que contribuye a que no se otorgue a la evaluación de las políticas la prioridad adecuada es la falta de una cultura que la favorezca, quedando ésta relegada de manera sistémica e inconsciente.

Es natural que quienes promueven, diseñan e implementan políticas públicas desarrollen una visión optimista y potencialmente sesgada de sus propias iniciativas. Este fenómeno responde a múltiples factores psicológicos y cognitivos ampliamente documentados.

Por un lado, el sesgo de optimismo, estudiado en el ámbito de la toma de decisiones, lleva a las personas a sobrestimar los beneficios y subestimar los costos y riesgos de sus acciones futuras. En el contexto de las políticas públicas, esto puede traducirse en una apreciación excesivamente positiva de los resultados esperados. A esto se suman el sesgo de autoservicio y la sobreconfianza, identificados en estudios sobre juicios de expertos y decisiones organizacionales, que sugieren que los diseñadores de políticas tienden a favorecer inconscientemente sus propias propuestas y a mostrar una confianza excesiva en sus juicios.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Ver Chen y Libgober (2024) para una discusión formal de este fenómeno.

Por otro lado, la llamada teoría de la carrera cognitiva social plantea que las personas con altos niveles de autoeficacia y optimismo tienden a elegir trayectorias profesionales donde pueden aplicar y promover sus visiones. Esto sugiere que quienes se dedican a la formulación de políticas públicas pueden ser, en promedio, más optimistas respecto de ciertos enfoques políticos, lo que refuerza su sesgo positivo. Además, la investigación sobre el papel de las emociones en el proceso político ha introducido el concepto de "emprendedores políticos emocionales", es decir, actores que utilizan las emociones y los vínculos afectivos para promover sus iniciativas. Este apego emocional a las políticas que desarrollan puede llevar a evaluaciones subjetivas y potencialmente sesgadas.

En conjunto, estos factores explican que, tanto para autoridades como funcionarios, la evaluación de las políticas no tenga la relevancia que amerita. Como un todo, no es esperable que florezca espontáneamente y de manera generalizada en la administración pública, una cultura proclive a la evaluación. Por el contrario, ésta debe ser promovida de manera intencional desde aquellas áreas del Estado que tienen dentro de sus funciones principales, la evaluación de las políticas públicas.

## 1.2. La red de evaluación de políticas públicas en Chile

La red de evaluación de políticas públicas hace referencia al conjunto interconectado de sistemas, instrumentos y actores dedicados a evaluar políticas, que abarcan regulaciones, estrategias, programas e inversiones. Esta red incluye tanto sistemas centralizados como sectoriales, cada uno con sus propias funciones y enfoques.

Los sistemas centralizados son implementados por organismos específicos y se centran en el análisis transversal de políticas. Los programas e inversiones públicas, por un lado, son cubiertas por el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas (M&E) y el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), respectivamente. Las regulaciones, por otro lado, si bien cuentan con instrumentos que se aplican a la totalidad de los ministerios, aún se benefician de un sistema que abarque el ciclo completo de las regulaciones.

La red de evaluación está compuesta, principalmente, por las siguientes instituciones:

1. **Dirección de Presupuestos.** La Dirección de Presupuestos (DIPRES) es el organismo técnico en el centro del gobierno encargado de la asignación de los recursos financieros del Estado. Con el objetivo de mejorar la eficiencia y eficacia en la asignación y el uso de los recursos públicos, parte de sus funciones se concentran en la evaluación ex ante de programas no sociales y en la evaluación ex post de toda la oferta programática vigente..
2. **Ministerio de Desarrollo Social y Familia.** La Subsecretaría de Evaluación Social (SES)<sup>2</sup> tiene como función específica el diseño, la coordinación y la evaluación de las políticas sociales del Gobierno, con el objetivo de mejorar la focalización del gasto social a través de la evaluación permanente de los programas que implementa el Estado. Dentro de sus funciones en este ámbito, se encuentran la eva-

<sup>2</sup>Subsecretaría alojada en el Ministerio de Desarrollo Social y Familia.

luación ex ante de programas sociales y del sistema de evaluación de proyectos de inversión pública (SNI).

3. **Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.** A través de su División de Competencia y Mejora Regulatoria, busca, entre otros objetivos, promover las buenas prácticas regulatorias en los organismos públicos. Así, con base en las recomendaciones de la OCDE (2016), constituye el organismo encargado —junto a SEGPRES— de la coordinación de los Informes de Impacto Regulatorio (IIR).
4. **Ministerio Secretaría General de la Presidencia.** Es la entidad asesora gubernamental al más alto nivel encargada de facilitar y coordinar el desarrollo y cumplimiento de la agenda programática y legislativa del gobierno. Al igual que el MINECON, SEGPRES participa de la coordinación de los IIR, realizando un análisis previo al ingreso de la norma para su tramitación.
5. **Ministerios sectoriales.** Los ministerios sectoriales utilizan los resultados de las evaluaciones en la mejora continua de sus políticas públicas. A su vez, muchos de ellos poseen departamentos propios de evaluación. Ejemplo de esto es el Ministerio del Interior, que posee un Departamento de Evaluación de Políticas Públicas dentro de la Subsecretaría de Prevención del Delito. Otro caso es el Ministerio del Medio Ambiente, que posee una herramienta de evaluación regulatoria ex ante para las normas que dicta.
6. **El Congreso Nacional.** El Congreso incide de tres maneras la evaluación de políticas públicas. En primer lugar, participa en la selección de los programas a evaluar ex post, mediante el acuerdo con el Comité Interministerial. En segundo lugar, cumple un rol en la generación de evaluaciones. En efecto, la Cámara de Diputadas y Diputados posee un Departamento de Evaluación de la Ley que genera informes cualitativos ex post. Por último, recibe los productos generados en los distintos sistemas de evaluación para utilizarlos como insumo en la discusión legislativa. En particular, los informes de evaluación de programas ex ante y ex post, en el marco de discusión de la Ley de Presupuestos. En el caso de las regulaciones, recibe los informes de impacto regulatorio a ser utilizados para la discusión de la ley respectiva.
7. **Contraloría General de la República.** Al igual que el Congreso, la CGR es receptor de evaluaciones. Los informes de impacto regulatorio realizados para reglamentos son remitidos a dicha entidad de forma previa a su dictación.
8. **Comisión Nacional de Evaluación y Productividad.** La CNEP La CNEP constituye un organismo autónomo y consultivo, dependiente administrativamente del Ministerio de Hacienda, que realiza investigaciones sectoriales con objeto de realizar recomendaciones de política pública. Dichos informes son elaborados bajo mandato presidencial o por la vía de estudios realizados por iniciativa de su consejo.
9. **Academia y sociedad civil.** Si bien no son parte de la institucionalidad formal del ecosistema de eva-

luación, la academia y las organizaciones de la sociedad civil cumplen un rol esencial dentro de los procesos evaluativos de política pública. La mayor disponibilidad de datos y la creciente demanda por transparencia han aumentado su participación en términos de producción y difusión de evidencia. Además, participan de la discusión legislativa mediante la presentación en comisiones.

Además de los sistemas e instrumentos centralizados, existen iniciativas que se gestan al interior de los ministerios, que aportan en pos de uno de los objetivos fundamentales de la evaluación: el aprendizaje y la mejora continua. En efecto, los procesos de evaluación interna permiten una apropiación de los resultados que potencialmente puede incidir en el rediseño de las políticas.

Con el fin de generar un catastro de las iniciativas de evaluación que son impartidas por los servicios públicos directamente, la CNEP desarrolló una iniciativa solicitando a los servicios proporcionar información sobre las herramientas de evaluación que poseen internamente.<sup>3</sup> Los resultados muestran que un total de 72 servicios públicos informaron contar con algún tipo de sistema o herramienta de evaluación para iniciativas como programas, regulaciones o estrategias.

### 1.3. Centralización de la evaluación

Si bien las labores de evaluación en Chile se encuentran distribuidas en distintos organismos, el sistema concentra sus esfuerzos en DIPRES, MDSyF, MINECON y la SEGPRES. Aun cuando esta estructura reduce el riesgo de sesgo en la evaluación que deriva de la asignación de un rol de “juez y parte” a una misma entidad, la descentralización de los sistemas de evaluación podría mejorar la cobertura, involucrando a todos los actores del ciclo de la política pública (Lázaro, 2015).

Que las actividades de evaluación se encuentren principalmente en DIPRES, MDSyF, MINECON y SEGPRES, no implica que estas instituciones abarquen la totalidad de las evaluaciones a nivel local o sectorial. En efecto, a la fecha, 18 ministerios reportaban contar con al menos una iniciativa de evaluación en alguna de sus divisiones o servicios dependientes de carácter esporádico.<sup>4</sup> Estas evaluaciones coexisten con aquellas regulares y sistemáticas como las conducidas por el Ministerio del Medio Ambiente, el Ministerio del Interior y Seguridad Pública y la Comisión para el Mercado Financiero.

El Ministerio del Medio Ambiente ha implementado un tipo de evaluación regulatoria ex ante denominada Análisis General de Impacto Económico y Social (AGIES), que aplica a las Normas de Calidad y Emisión y a los Planes de Prevención y Descontaminación Ambiental (PPDA).<sup>5</sup> Su elaboración es un requisito para la publicación de cada plan o norma. No obstante, sus conclusiones no son vinculantes, pues no necesariamente inciden en su contenido final o la decisión de aprobación.

<sup>3</sup>Cabe destacar que esta solicitud se realizó con un propósito exploratorio y no pretende ofrecer una caracterización exhaustiva del panorama de evaluación sectorial.

<sup>4</sup>En el marco de elaboración de la presente agenda, la CNEP realizó una revisión exhaustiva de las iniciativas de evaluación de 170 servicios públicos aproximadamente, excluyendo servicios públicos descentralizados.

<sup>5</sup>La obligación de su elaboración se sustenta en la Ley de Bases Generales del Medio Ambiente (LBMA), en el Reglamento para la dictación de Normas de Calidad Ambiental y de Emisión y en el Reglamento para la dictación de Planes de Prevención y Descontaminación (Decretos N° 38 y 39/2012, del Ministerio del Medio Ambiente).

El Ministerio del Interior y Seguridad Pública, por otro lado, creó en 2019 el Departamento de Evaluación de Políticas Públicas. Entre las distintas líneas de acción que trabaja<sup>6,7</sup>

Por su parte, la Comisión para el Mercado Financiero (CMF) tiene por ley la obligación de realizar una evaluación de impacto regulatorio a modo de antecedente para la dictación de normas de carácter general, circulares, oficios circulares y otras resoluciones que se requieran.<sup>8</sup> Dicho análisis es utilizado como un insumo particularmente relevante en aquellos casos donde se regula por primera vez.

En tanto, a nivel internacional, no existe una estructura única para abordar desafíos como los expuestos. Por ejemplo, en Estados Unidos se impulsó la designación de un funcionario como “Oficial de Evaluación” para que coordine las actividades de generación de evidencia. Mientras que, en Irlanda se estableció un programa que promueve la capacitación de funcionarios públicos para que se transformen en agentes de la evaluación, antes de su entrada al gobierno.

#### Recuadro 1.1: Estrategia para promoción de la evaluación en EE.UU.

Estados Unidos posee un sistema de evaluación de políticas públicas desagregado en distintas entidades. Dentro del Ejecutivo, existen áreas con facultades evaluativas en la Oficina de Gestión y Presupuesto (*Office of Management and Budget, OMB*), que forma parte de la Oficina Ejecutiva de Presidencia. A la vez, existe una Oficina de Ciencias de la Evaluación (*Office of Evaluation Sciences, OES*), que apoya a las agencias a generar y usar evidencia. Mientras que, fuera del Ejecutivo, destaca la principal agencia de auditoría del país (*Government Accountability Office, GAO*).

Los ministerios sectoriales cumplen un rol preponderante en el área. En efecto, acorde a lo reportado en la Encuesta de Evaluación de Políticas Públicas realizada por la OCDE en 2018, todos poseen unidades de evaluación. Ello responde, entre otros factores, a que en el *Evidence-based Policymaking Act* de 2018, se indica que cada agencia<sup>a</sup> debe designar a un funcionario senior como “Oficial de Evaluación”, que coordine las actividades de generación de evidencia, además de un “Oficial de Estadísticas”, que debe asesorar en políticas, técnicas y procedimientos estadísticos (U.S Chief Information Officers Council, s.f.).

<sup>a</sup>Por agencias se entiende a aquellas entidades en el *CFO Act*, que corresponden a los departamentos de: Agricultura, Comercio, Defensa, Educación, Energía, Salud y Servicios, Seguridad Nacional, Vivienda y Desarrollo Urbano, Interior, Justicia, Trabajo, Estado, Transporte, Hacienda y Asuntos Veteranos, además de la Agencia de Protección Ambiental (EPA), la Administración Nacional de Aeronáutica y Espacio, la Agencia de Desarrollo Internacional, la Administración de Seguridad Social, la Administración de Servicios Generales, la Fundación Nacional de Ciencia, la Comisión de Regulación Nuclear, la Oficina de Gestión de Personal y la Administración de Pequeñas Empresas.

<sup>6</sup>Diseño y monitoreo de programas; pre-diseño y evaluación de planes; evaluación de proyectos; evaluación de programas; investigación aplicada, orientada a generar evidencia para el diseño y rediseño de políticas. Un ejemplo de ello fue la identificación de los barrios sujetos a intervención (Subsecretaría de Prevención del Delito, 2021)

<sup>7</sup>Dicho trabajo incorporó datos de caracterización provenientes del Centro de Inteligencia Territorial de la Universidad Adolfo Ibáñez (CIT UAI), casos policiales georreferenciados provenientes del Centro de Estudios y Análisis del Delito de la Subsecretaría y penas estipuladas en el Código Penal. Con ello se logró identificar la población beneficiaria de dos programas que implementa la Subsecretaría: Barrios Comerciales Protegidos (BCP) y Barrios Prioritarios (BP).

<sup>8</sup>Art. 3, Ley N 21.000/2017, del Ministerio de Hacienda.

### Recuadro 1.2: Evaluación en Irlanda

La evaluación de políticas públicas en Irlanda fue por largo tiempo un aspecto limitado en su alcance (Boyle, 2014). Sin embargo, desde el año 2010 el gobierno instauró una serie de medidas, entre las que se encuentra la creación del Servicio Irlandés de Economía y Evaluación (*Irish Government Economic and Evaluation Service*, IGEES). El IGEES constituye un organismo intergubernamental integrado, que recluta y capacita un staff para integrarlo posteriormente en los distintos departamentos de gobierno (OCDE, 2020c).

El trabajo del IGEES busca construir un stock de evidencia para aportar las decisiones de política pública en todas sus etapas, ello incluye la elaboración de teoría del cambio, evaluación ex ante, monitoreo, evaluación ex post, entre otros (IGEES, 2020). Dentro de las herramientas utilizadas se encuentran los *spending reviews*, *value for money*, evaluaciones focalizadas, RIA, etc. (IGEES, 2020).

Una forma adicional de promover la descentralización de la evaluación es la disposición de lineamientos para evaluar. En efecto, contar con ellos proporciona una estructura coherente para la implementación de evaluaciones descentralizadas, garantizando consistencia en enfoques y calidad de resultados.

Actualmente, si bien el ecosistema de evaluación cuenta con documentos metodológicos y guías de uso para la evaluación, estos son documentos que no necesariamente promueven la evaluación interna en los servicios. Ejemplos de ello son:

- **Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas.** “Evaluación ex-post: Conceptos y Metodologías” (DIPRES, 2015), “Metodología para la elaboración de Matriz de Marco Lógico” (DIPRES, 2020), “Instrucciones proceso de evaluación ex ante de diseño de programas no sociales” (DIPRES, 2022c) y “Guía de Diseño y Evaluación de Proyectos Sociales para la Sociedad Civil y el Sector Privado” (MDSyF, 2021).
- **Sistema Nacional de Inversiones.** El principal documento en el marco de la inversión es el Normas, Instrucciones y Procedimientos de Inversión Pública (NIP) (MDSyF y Ministerio de Hacienda, 2023).
- **Instrumentos de Evaluación Regulatoria** En el caso de las normas se encuentra lo establecido en el “Instructivo presidencial para los IIR” (Presidencia, 2019) y el desglose del trabajo realizado por el Departamento de Evaluación de la Ley (Cámara de Diputados y Diputadas, s.f.).

Internacionalmente, más de la mitad de los países encuestados por la OCDE en su estudio “*Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons From Country Experiences*” ha desarrollado documentos de lineamientos generales para la evaluación, conocidos como *Policy Frameworks* (Lázaro, 2015; OCDE, 2020b). Estos documentos buscan mejorar la calidad técnica y la gobernanza de las evaluaciones, brindando dirección para un sector o área temática específica, respaldando así la implementación de la evaluación de la calidad y teniendo el potencial de proporcionar orientación y claridad (OCDE, 2020b).

Entre los países que destacan en la generación de lineamientos para la promoción de evaluación en las diferentes agencias del estado, se encuentra el caso del Reino Unido. Donde, el Ministerio de Hacienda ha publicado dos guías prácticas para desarrollar la evaluación de políticas públicas, dirigidas a todos los departamentos gubernamentales, organismos públicos independientes y entidades regulatorias: el *Green Book* y el *Magenta Book*. El *Green Book* presenta los pasos a seguir para una correcta evaluación; mientras que el *Magenta Book* se enfoca en los detalles técnicos de la evaluación: alcance, diseño, gestión, uso y difusión, además de las capacidades requeridas para realizarla.<sup>9</sup>

Otro ejemplo es el caso de Australia; donde el *Treasury*, entidad análoga al Ministerio de Hacienda y que posee funciones de evaluación, tiene una plataforma digital que sirve de *toolkit* interactivo, llamado “*Commonwealth Evaluation Toolkit*”. En él se encuentran los conceptos básicos de qué es, cuándo y cómo evaluar, además de una serie de insumos adicionales como plantillas para múltiples metodologías de evaluación y ejemplos de procesos evaluativos.

#### Hallazgo 1.1: Centralización Institucional

Un rasgo característico de la evaluación en Chile es la centralización institucional en los sistemas de evaluación (OCDE, 2021a).

Internacionalmente, no existe una estructura única para abordar este desafío. Por ejemplo, en Estados Unidos se impulsó la designación de un funcionario como “Oficial de Evaluación” para que coordinara las actividades de generación de evidencia. Mientras que, en Irlanda se estableció un programa que promueve la capacitación de funcionarios públicos para que se transformen en agentes de la evaluación, antes de su entrada al gobierno.

#### Hallazgo 1.2: Falta de lineamientos para la evaluación descentralizada

El ecosistema de evaluación en Chile carece de documentación que establezca los lineamientos generales que guíen la evaluación de forma descentralizada.

En este contexto, las recomendaciones se centran en dos aspectos clave: fortalecer las capacidades internas en los ministerios sectoriales para promover evaluaciones internas alineadas con los sistemas centralizados y desarrollar una guía metodológica nacional que sirva como estándar para las evaluaciones descentralizadas, asegurando consistencia técnica y fomentando la participación de todos los actores involucrados en el ciclo de las políticas públicas.

prueba: mira lo que dicen los hallazgos 1.1 y 1.2

y las recomendaciones 1.1 y 1.2

<sup>9</sup>Cabe destacar, que ambas guías consideran como políticas sujetas a evaluación a programas, cambios regulatorios y legislativos, cambios estructurales en las entidades gubernamentales, aplicación de impuestos y beneficios tributarios, entre muchas otras.

### Recomendación 1.1: Fortalecer el rol evaluador de los ministerios sectoriales

Se recomienda fortalecer el rol evaluador de políticas públicas dentro de los ministerios sectoriales mediante la conformación de equipos de evaluación especializados dentro de los departamentos de estudio de los ministerios, con objeto de que actúen como contraparte a los sistemas de evaluación centralizados actualmente en funcionamiento y que coordinen la elaboración de evaluaciones de manera interna.

### Recomendación 1.2: Guía metodológica para la evaluación local y sectorial

Generar y publicar una guía metodológica o “*toolkit*” que facilite la evaluación a nivel local y sectorial, mediante la entrega de lineamientos generales y estándares de evaluación de políticas públicas para Chile, incluyendo alternativas de metodologías cualitativas y cuantitativas que permitan realizar evaluaciones ex ante y ex post y métodos para que la evaluación sea replicable por cualquier entidad estatal o privada, así como también por la sociedad civil.

Se sugiere revisar las siguientes guías para usar como referencia en la creación del documento: *Magenta Book* y *Green Book*, del Reino Unido; *Commonwealth Evaluation Toolkit*, de Australia como referencia de experiencia gubernamental en otros países; y *The Monitoring and Evaluation Toolkit*, como referencia de la Academia y sociedad civil.

## 1.4. Conclusión

El fortalecimiento de una cultura de evaluación en Chile representa una oportunidad para optimizar el diseño y la implementación de políticas públicas. La centralización de las labores evaluativas ha permitido consolidar altos estándares de independencia y calidad técnica, sentando una base valiosa sobre la cual expandir estas capacidades. Más que una limitación, este punto de partida ofrece la oportunidad de fortalecer la evaluación en ministerios sectoriales y otros servicios públicos, tanto a nivel central como regional, promoviendo un uso más amplio y efectivo de la evidencia en la toma de decisiones.

En este contexto, resulta clave impulsar iniciativas que consoliden la evaluación como una herramienta estratégica en todo el Estado. A partir de los avances y la experiencia acumulada en las áreas de gobierno donde se ha desarrollado con éxito, es fundamental expandir estas capacidades a nuevas instituciones, asegurando que la cultura evaluativa sea parte integral de la gestión pública. El desarrollo de guías metodológicas comunes y la capacitación de funcionarios pueden facilitar este proceso, promoviendo evaluaciones más descentralizadas y accesibles.

Avanzar en esta dirección permitirá que la evidencia se transforme en un pilar central para la toma de decisiones y la mejora continua de las políticas públicas, contribuyendo a un Estado más eficiente, adaptable y orientado a resultados.

## Capítulo 2

# Acceso a la información para la evaluación de políticas públicas

### 2.1. Introducción

Las evaluaciones de políticas públicas pueden ser muy diversas en cuanto a sus objetivos inmediatos, metodologías y alcance. Los marcos teóricos y las estrategias empíricas utilizadas para evaluar una determinada política dependen de las configuraciones de la intervención, los atributos o variables que intenta modificar, la población objetivo, entre otros factores. Independiente de las diferencias que pueden existir en estas y otras múltiples dimensiones, un aspecto fundamental para cualquier tipo de evaluación es que su factibilidad depende de la disponibilidad de información atinente y de calidad.

A grandes rasgos, los datos disponibles para utilizar en las evaluaciones de políticas públicas se pueden clasificar en: i) datos provenientes de encuestas, ii) datos administrativos, iii) big data y iv) datos de evaluación (OCDE, 2020b) -para mayor detalle ver el recuadro a continuación-.

### Recuadro 2.1: Tipos de datos a emplear para evaluar políticas públicas

**Datos provenientes de encuestas:** Corresponde a datos de censos o a información de la población recolectada a través de encuestas nacionales o internacionales. Entre sus principales ventajas se encuentra su fácil acceso, que su recolección suele ser pensada y diseñada para fines investigativos y que, tanto la población abordada como la muestra, son conocidas. Entre sus desventajas destaca que la información se encuentra circunscrita al grado de representatividad de la información recolectada y a la frecuencia con la que es recolectada a través del tiempo.

**Datos administrativos:** Este tipo de datos es recolectado, en la mayoría de los casos, a través de sistemas administrativos del gobierno. Usualmente aborda conjuntos completos de individuos, comunidades y/o empresas que son parte de una política. Entre las bondades de los datos administrativos se encuentra que contempla información multidimensional, que su recolección es costo efectiva, suele asociarse a una gran cobertura y es recolectada continuamente. Entre sus desventajas destaca que no es recolectada con fines de investigación, por lo que frecuentemente no captura con precisión las variables de interés requeridas para realizar las evaluaciones. Adicionalmente, el acceso a los datos administrativos está generalmente restringido.

**Big data:** Es el conjunto de datos que se construye a partir de una variedad de fuentes. Este tipo de información es generada habitualmente de forma digital y actualizada de forma continua. Las principales virtudes del big data dicen relación con que contempla un gran volumen de información y que, al igual que los datos administrativos, son datos multidimensionales. Este tipo de información comparte con los datos administrativos, y de manera incluso más acentuada, la limitación de no ser capturada con fines de investigación.

**Datos de evaluación:** Corresponde a datos que se recopilan con el fin de realizar la evaluación. Estos pueden adoptar la forma de cuestionario cualitativos, observaciones *in situ*, grupos de discusión o datos experimentales. Si bien este tipo de datos tiene la ventaja de ser recolectados para conducir evaluaciones, el diseño de esta recopilación debe ser apropiado para los fines evaluativos.

Fuente: OCDE (2022), OCDE (2020b), OCDE (2020a).

## 2.2. Gestión integral de datos: integración, interoperabilidad y metadatos

Para facilitar el acceso efectivo y sistemático a los datos necesarios para la evaluación de políticas públicas, es importante considerar tres elementos interrelacionados: la integración de datos provenientes de diversas fuentes, la interoperabilidad entre los sistemas involucrados y la disponibilidad de metadatos que respalden su uso. Estos elementos constituyen en conjunto la base técnica de un ecosistema de datos funcional y confiable.

### 2.2.1. Integración de la información

La vinculación de dos o más fuentes de información usualmente permite obtener conclusiones más precisas y de mayor alcance como resultado de las evaluaciones. Normalmente, las evaluaciones requieren de dos o más fuentes de información sobre los mismos sujetos. Para obtener resultados confiables y atingentes, estas fuentes de información deben ser integradas.<sup>1</sup> Por ejemplo, en un informe publicado por DIPRES en 2022 sobre la evaluación de impacto del programa “Yo Elijo mi PC”<sup>2</sup> fue necesario utilizar registros administrativos provenientes de tres fuentes de información: i) datos administrados por la Junta Nacional de Auxilio Escolar y Becas (JUNAEB) relacionados a los estudiantes, su admisibilidad del programa y características del beneficio, ii) datos del registro de estudiantes administrados por el Centro de Estudios del Ministerio de Educación y iii) información de las pruebas del Sistema Nacional de Evaluación de Resultados de Aprendizaje (SIMCE), administradas por la Agencia de Calidad de la Educación (DIPRES, 2022b).

En la experiencia comparada, diversos países han implementado sistemas de datos administrativos integrados que destacan por su capacidad para vincular y aprovechar información proveniente de múltiples fuentes. En Suecia, la agencia estadística *Statistics Sweden* desarrolló en 2004 el sistema en línea *Microdata Online Access* (MONA), que permite a investigadores de organizaciones suecas acceder remotamente a microdatos de personas y empresas. Este sistema facilita un acceso seguro y eficiente, promoviendo investigaciones basadas en datos detallados y actualizados.

Nueva Zelanda, por su parte, cuenta con la Infraestructura de Datos Integrada (*Integrated Data Infrastructure*, IDI), una base de datos que contiene microdatos no identificados provenientes de agencias gubernamentales, encuestas de la agencia estadística *Stats NZ* y organizaciones no gubernamentales. Este sistema ha demostrado su utilidad no solo en investigaciones académicas y multidimensionales, sino también en contextos de crisis. Durante la pandemia de COVID-19, los datos integrados de la IDI fueron fundamentales para evaluar el impacto de las medidas gubernamentales en empresas, analizando indicadores clave como retención de personal, flujo de caja y liquidez. Estas evaluaciones permitieron ajustar políticas y medidas de apoyo de manera oportuna y basada en evidencia.

En Canadá, el *Social Data Linkage Environment* (SDLE) ofrece un modelo innovador de vinculación de datos de población para el análisis social. Este sistema emplea un enfoque virtual que evita la necesidad de consolidar grandes bases de datos. A través del *Derived Record Depository* (DRD), el SDLE organiza registros individuales utilizando identificadores únicos que vinculan datos de distintas fuentes. Este esquema proporciona un entorno seguro y flexible que facilita la integración de datos para análisis específicos sin comprometer la confidencialidad de la información personal. Por ejemplo, al aprobar una solicitud de datos, el SDLE combina variables seleccionadas de varias fuentes en un único archivo de análisis, optimizando la capacidad de los investigadores para abordar preguntas complejas.

Si bien el desarrollo de un sistema de datos integrados en Chile se encuentra en sus etapas iniciales, existen

<sup>1</sup>De forma complementaria, en el Anexo se presenta un enfoque teórico sobre la integración de datos.

<sup>2</sup>A grandes rasgos, el programa “Yo elijo mi PC” consiste en la entrega anual de un kit computacional a estudiantes que cursan séptimo básico en establecimientos educacionales de dependencia municipal y particulares subvencionados, seleccionados por condición de vulnerabilidad y rendimiento académico.

importantes experiencias en la vinculación de datos administrativos (Libuy y Blanco, 2024). Al respecto, destaca el trabajo del MDSyF, entidad que administra el Registro de Información Social (RIS) -para mayor detalle ver recuadro 2.2- y las iniciativas lideradas por el INE como la estimación de personas extranjeras residentes habituales<sup>3</sup> y el proyecto Registro Estadístico de Población (REP), que contempla el uso de registros administrativos para el conteo, ubicación y caracterización demográfica básica de la población.<sup>4</sup>

#### Recuadro 2.2: Registro de Información Social (RIS)

El Registro de Información Social fue creado por el artículo 6° de la Ley N° 19.949 (Chile Solidario) y dentro de sus objetivos se encuentran: proveer de la información necesaria para la asignación y racionalización de las prestaciones sociales que otorga el Estado; el estudio y diseño de políticas, planes, programas y prestaciones sociales, como asimismo, de planes de desarrollo local, y de los análisis estadísticos que la administración de las prestaciones sociales requieran.

El RIS se alimenta de distintas fuentes, provenientes de municipalidades, instituciones de la Administración Central del Estado y otras entidades públicas o privadas que administran prestaciones sociales creadas por Ley. Adicionalmente, se retroalimenta del Registro Social de Hogares (RSH).<sup>a</sup>, el cual es administrado y supervisado por el MDSyF y contiene información autorreportada por los beneficiarios.

Para construir el RIS es necesario que los organismos participantes interoperen compartiendo información sobre prestaciones sociales con el MDSyF. Actualmente, el RIS mantiene convenios de colaboración y conectividad al RIS con 344 municipalidades y 56 instituciones o servicios públicos.<sup>b</sup> El uso predominante de las herramientas de interoperabilidad del RIS tiene objetivo la entrega de información desde el Ministerio hacia las otras instituciones.<sup>c</sup>

<sup>a</sup>El RSH es un sistema de información cuyo fin es apoyar los procesos de selección de beneficiarios de un conjunto amplio de subsidios y programas sociales. Fue implementado en el año 2016, reemplazando el instrumento anterior (Ficha de Protección Social). El RSH incluye la Calificación Socioeconómica, que ubica a cada hogar en un determinado tramo de ingresos, esta medida es un insumo importante en la asignación de beneficios y programas sociales. Cabe destacar que el registro es construido con datos aportados por el hogar y datos administrativos que posee el Estado.

<sup>b</sup>El detalle de las municipalidades, instituciones y servicios públicos que suscribieron convenios se encuentra disponible en <https://datasocial.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/portalDataSocial/risConvenios>

<sup>c</sup>En el sentido inverso, el uso de la interoperabilidad es más limitado, concentrándose principalmente en la verificación de identidad o validez de documentos con el Registro Civil, y a la identificación de cargas familiares para el subsidio familiar.

Cuando se trata de información fuera del ámbito de las políticas sociales, por ejemplo, la relativa a unidades productivas, existe la dificultad adicional de que la unidad estadística no siempre es clara. De hecho, el concepto empresa se define como *“la combinación más pequeña de unidades jurídicas que constituye una unidad organizativa de producción de bienes y/o servicios y que disfruta de una cierta autonomía de decisión, principalmente*

<sup>3</sup>Su metodología contempla la integración de datos del censo 2017 con registros administrativos post censales provenientes del Servicio del Registro Civil e Identificación, Servicio Nacional de Migraciones, Ministerio de Relaciones Exteriores y Policía de Investigaciones.

<sup>4</sup>Cabe destacar que, en el mundo existe una tendencia en el uso de Registros Estadísticos de Población por parte de las oficinas estadísticas de países desarrollados. Estos registros tienen un impacto potencial en las proyecciones de población dado su carácter continuo, además de mejorar la actualización y seguimiento de las estadísticas vitales y migratorias, la generación de indicadores georreferenciados, la actualización de marcos muestrales de personas además de su uso como insumo para el contraste y complementariedad con encuestas por muestreo Flores y Rodríguez (2023). A su vez, el REP es un elemento clave del marco conceptual del modelo de Wallgren (2021).

a la hora de emplear los recursos corrientes de que dispone” (Instituto Nacional de Estadísticas, 2022). De acuerdo a esa definición, en caso de que una empresa tenga solo una unidad legal, el proceso de vinculación de datos entre dos fuentes es sencillo. Sin embargo, cuando las empresas tienen estructuras más complejas, en donde la unidad empresarial se compone por varias unidades legales, la identificación errónea de las relaciones entre unidades empresariales-legales puede generar errores en la producción estadística, lo que se conoce como error de unidad (Hanley y O’Callaghan, 2023). A su vez, una empresa puede tener más de un establecimiento y en más de una locación geográfica, lo que podría complejizar la integración de datos administrativos.<sup>5</sup>

El INE ha hecho esfuerzos por avanzar en esta materia mediante el proyecto “Registro de Unidades Económicas (RUE)”. El RUE tiene como objetivo diseñar, construir, mantener e implementar un registro de unidades económicas (empresas) con cobertura nacional. Siguiendo la evidencia de países desarrollados y las recomendaciones de organismos internacionales como la CEPAL, el proyecto contempla que el RUE sea la columna vertebral para la elaboración de estadísticas económicas.<sup>6</sup>

Uno de los principales retos técnicos que enfrenta el INE es el acceso a registros administrativos nominados que son necesarios para la construcción del RUE.<sup>7</sup> En efecto, el actual marco legal del INE no le permite acceder a información nominada a nivel de empresas.<sup>8</sup>

A la fecha de publicación, de este documento, se encuentra en trámite legislativo el Proyecto de Ley (PdL) de la Nueva Institucionalidad del Sistema Estadístico Nacional. Esta iniciativa legal busca resolver parte de las limitaciones antes mencionadas. En particular, establece la obligación de los organismos públicos de proporcionar información administrativa al INE para fines estadísticos, salvo en casos excepcionales. De aprobarse, este marco legal podría facilitar el acceso a datos más completos y estructurados, reduciendo las barreras actuales. La eventual aprobación de este proyecto de ley podría marcar un hito importante en la mejora de la integración de datos administrativos en el país, fortaleciendo las bases para evaluaciones más completas y precisas de políticas públicas.

---

<sup>5</sup>A propósito de lo anterior, cabe mencionar que el marco jurídico de Chile permite que las empresas, incluso en un mismo domicilio de explotación y desarrollando la misma actividad económica, declaren su empleo segmentado en códigos de contribuyentes (RUT) diferentes, lo que se conoce como “multirut”. Esta configuración dificulta la identificación de cada empresa en el marco de la vinculación de distintos conjuntos de datos.

<sup>6</sup>La planificación del proyecto RUE contempla su implementación en el período 2022-2026 y dentro de los hitos proyectados se encuentra una primera versión del RUE durante la segunda mitad de 2026. A su vez, la planificación considera pruebas piloto del Registro de Unidades Económicas a lo largo del período de implementación.

<sup>7</sup>Otros desafíos técnicos destacados por el INE corresponden al fortalecimiento de la infraestructura tecnológica y el desarrollo de una solución de tecnologías de la información para el RUE.

<sup>8</sup>A pesar de lo anterior, el INE sí cuenta con información innominada de registros administrativos claves para el desarrollo del proyecto RUE.

### Hallazgo 2.1: Integración de datos administrativos

En el marco de evaluaciones de políticas públicas, la integración de datos administrativos permite tener datos con mayor cobertura de tópicos, lo que constituye un aspecto importante de la calidad de la información.

Para integrar datos administrativos se requiere contar con identificadores comunes entre los distintos conjuntos de datos. En Chile, esto es particularmente complejo en el caso de las empresas, debido a las estructuras legales y geográficas que estas presentan. Para avanzar en esta línea, el INE está desarrollando el Registro de Unidades Económicas (RUE).

Para facilitar la evaluación de políticas públicas que abordan las empresas, se recomienda fortalecer y potenciar el Registro de Unidades Económicas (RUE), posicionándolo como un producto clave del INE.

### Recomendación 2.1: Fortalecer el Sistema Estadístico Nacional

Priorizar la discusión del proyecto de ley que crea una nueva institucionalidad para el Sistema Estadístico Nacional, asegurando que la institución rectora tenga la facultad legal expresa para acceder a información nominada.

## 2.2.2. Interoperabilidad de los datos

El concepto de interoperabilidad se entiende como la capacidad de dos o más sistemas electrónicos para intercambiar información e integrar procesos automatizados, mediante el uso de estándares comunes (González y Bustos, 2017). De acuerdo al glosario de la Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado, interoperar consiste en *“cualquier operación que permita a dos órganos de la Administración del Estado, conectados directamente entre sí por medio de una pieza de software denominada nodo, intercambiar o transmitir datos, documentos o expedientes electrónicos”*, intercambio que debería ser automático y seguro,

El grado de interoperabilidad entre las distintas entidades que producen datos administrativos es relevante tanto en términos de la factibilidad como de la eficacia y eficiencia en la integración.

En relación a lo anterior, la entrada en vigencia de la Ley de Transformación Digital del Estado (LTDE) (Ley N° 21.180) establece que los órganos del Estado<sup>9</sup> deberán cumplir con el principio de interoperabilidad, es decir, velarán por que los medios electrónicos sean capaces de interactuar y operar entre sí al interior de la Administración del Estado a través de estándares abiertos para una interconexión segura y expedita (SEGPRES, s.f.).

La implementación de la Ley de Transformación Digital del Estado ha involucrado el diseño de una nueva red, la cual reemplazará a la actual plataforma (Plataforma Integrada de Servicios Electrónicos del Estado,

<sup>9</sup>La aplicación de la Ley contempla a ministerios, intendencias, gobernaciones, servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas y a la Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, gobiernos regionales y municipios.

PISEE).<sup>10</sup> Esta nueva red de interoperabilidad, denominada PISEE 2.0, consiste en una plataforma descentralizada del Estado que permite el intercambio de datos, documentos y expedientes entre las instituciones pública.<sup>11</sup> A diferencia de la primera versión del PISEE, la Ley contempla la obligatoriedad de su uso para todos los órganos del Estado.

La puesta en marcha gradual de la Ley de Transformación Digital del Estado (LTDE), iniciada en 2022, se estructura en seis fases progresivas que conducen a un modelo completamente digital e interoperable. Cada fase aborda aspectos específicos de la digitalización y la interoperabilidad, comenzando con comunicaciones electrónicas internas y avanzando hacia la integración total de sistemas:

- Fase 1: Comunicaciones oficiales electrónicas entre órganos del Estado.
- Fase 2: Notificaciones electrónicas a los ciudadanos.
- Fase 3: Inicio digital de procedimientos administrativos.
- Fase 4: Gestión de expedientes electrónicos.
- Fase 5: Digitalización de documentos en soporte papel.
- Fase 6: Interoperabilidad entre sistemas.

Estas fases no se aplican de manera uniforme ni simultánea en todas las instituciones. Para abordar las diferencias en capacidades y niveles de desarrollo tecnológico, las instituciones se clasificaron en tres grupos con metas y plazos diferenciados:

- Grupo A: Incluye ministerios, servicios públicos creados para el cumplimiento de la función administrativa, Contraloría General de la República, Fuerzas Armadas, Fuerzas de Orden y Seguridad Pública, y delegaciones presidenciales regionales y provinciales.
- Grupo B: Comprende gobiernos regionales y municipios con mayor desarrollo tecnológico.
- Grupo C: Incluye municipios con menor desarrollo tecnológico.

Para 2025, todas las instituciones deben haber completado la Fase 1, que habilita las comunicaciones digitales mediante herramientas como DocDigital, y se espera que la Fase 3, que introduce el inicio digital de procedimientos administrativos, esté plenamente implementada en el Grupo A.

<sup>10</sup>Esta plataforma se implementó a fines del año 2009. No obstante, su uso no es representativo respecto del total de intercambios del Estado. En efecto, (González y Bustos, 2017) documentan que para el año 2017 representaba solo un 18 % de los servicios interoperables disponibles.

<sup>11</sup>Este nuevo modelo de interoperabilidad fue trabajado por la División de Gobierno Digital y representantes de 18 instituciones, a modo de agilizar el intercambio de datos e información entre órganos de la administración del Estado y de responder las dificultades y debilidades detectadas en la primera versión del PISEE.

A diciembre de 2024, el 74 % de las instituciones ha cumplido con la Fase 1, con el Grupo A alcanzando un 94 % de avance, mientras que los Grupos B y C reportan niveles de cumplimiento del 55 % y 58 %, respectivamente. En cuanto a la Fase 3, un 74 % de las instituciones del Grupo A ha adoptado ClaveÚnica, marcando un progreso relevante hacia una identidad digital única. En tanto, solo un 9 % de las instituciones ha logrado avances en interoperabilidad, evidenciando la necesidad de intensificar los esfuerzos para cumplir con la meta de implementación completa para finales de 2026.

### Hallazgo 2.2: Avance de la interoperabilidad en el Estado

La interoperabilidad, entendida como la capacidad de sistemas electrónicos para intercambiar información y automatizar procesos mediante estándares comunes, es clave para integrar datos administrativos. La Ley N° 21.180 de Transformación Digital del Estado establece su obligatoriedad, promoviendo una conexión segura entre órganos públicos. La nueva plataforma PISEE 2.0 busca mejorar esta integración como parte de un plan en seis fases iniciado en 2022 para digitalizar el aparato estatal.

A diciembre de 2024, solo un 9 % de las instituciones ha logrado avances en interoperabilidad, evidenciando la necesidad de intensificar los esfuerzos para cumplir con la meta de implementación completa para finales de 2026.

A la luz de los antecedentes presentados, se recomienda:

### Recomendación 2.2: Priorización y apoyo a Gobierno Digital

Priorizar con recursos y soporte político el acompañamiento de Gobierno Digital a los servicios de cara a la implementación de la interoperabilidad en el marco de lo establecido en la LTDE.

Dado que a 2026 debe estar implementada completamente la interoperabilidad en el Estado, en caso de haber instituciones rezagadas:

- Dotar de recursos al plan de acompañamiento.
- Evaluar la implementación de una auditoría por parte de la CGR, para lograr que la ley sea efectivamente implementada.

### 2.2.3. Acceso a metadatos para facilitar el uso de la información

Los metadatos son información crucial sobre los datos. Según Das y Knoef (2019), los metadatos proporcionan explicaciones sobre el contenido de conjuntos de datos específicos, facilitando su inventario, descubrimiento, gestión, evaluación y uso, siendo por tanto cruciales para hacer posible un aprovechamiento máximo de la información disponible. Esta característica los hace esenciales para la evaluación efectiva de políticas públicas.

Los metadatos se clasifican en tres tipos: descriptivos, estructurales y administrativos. Los metadatos des-

criptivos facilitan la identificación y el uso de los conjuntos de datos; los metadatos estructurales abordan su organización interna; y los metadatos administrativos detallan cómo se creó cada conjunto de datos y quiénes tienen acceso a ellos.

En Chile, una parte significativa de los registros administrativos generados por entidades estatales, o por organizaciones que interactúan con el Estado, adolecen de un desarrollo adecuado de metadatos. Este problema se evidencia en los resultados del Inventario de Registros Administrativos (IRA) del INE. De los 1.353 registros administrativos analizados entre 2021 y 2023, un 50,4 % no cuenta con un diccionario de datos asociado.

La relevancia de los metadatos también se refleja en las iniciativas y políticas de otros países. Por ejemplo, la Oficina Estadística del Reino Unido (Office for National Statistics, ONS) implementa una política de metadatos que abarca todos los datos que maneja, incluidos los obtenidos de fuentes administrativas públicas y privadas (ONS, s.f.). Esta política asegura que tanto los datos adquiridos como los generados por la ONS estén acompañados de metadatos. Además, establece un conjunto mínimo de elementos de metadatos que deben estar presentes en todos los datos de la ONS y describe las responsabilidades de los actores involucrados.

#### Hallazgo 2.3: Uso de metadatos

En Chile, una parte significativa de los registros administrativos generados por entidades estatales, o por organizaciones que interactúan con el Estado, adolecen de un desarrollo adecuado de metadatos. Este problema se evidencia en los resultados del Inventario de Registros Administrativos (IRA) del INE. De los 1.353 registros administrativos analizados entre 2021 y 2023, un 50,4 % no cuenta con un diccionario de datos asociado.

#### Recomendación 2.3: Metadatos en todos los registros administrativos

Establecer políticas y estándares para la creación y mantenimiento de metadatos en todos los registros administrativos.

## 2.3. Acceso a datos administrativos para conducir evaluaciones

La cobertura e integración de la información del RIS, representan una gran oportunidad, pues facilitan significativamente la evaluación de los programas sociales. Ello es recogido en el reglamento que regula el RIS (art. 2, Decreto 160 de 2007), donde se indica que la utilización de la información almacenada y procesada por el registro responde, entre otros motivos, al objetivo de estudiar y diseñar políticas, planes, programas, prestaciones sociales y planes de desarrollo local. Del total de las evaluaciones ex post conducidas entre los años 2020 y 2023,<sup>12</sup> cerca de una quinta parte contó con información del Registro Social de Hogares (RSH),

<sup>12</sup>Se elige este período, para contrastar con el uso del RIS Investigación, mecanismo de acceso que opera desde el año 2020.

una importante base de datos contenida en el RIS.<sup>13</sup>

Adicionalmente, en enero de 2020 además, se implementó el RIS Investigación, un mecanismo de acceso para universidades estatales y privadas acreditadas en el área de investigación, con la finalidad de promover su contribución al desarrollo de políticas sociales basada en evidencia. Entre 2020 y 2024 se aceptaron 34 estudios de universidades aceptados en el marco de RIS Investigación. Sin embargo, se desconoce en qué medida los organismos del Estado que figuran en la Ley como usuarios del RIS lo han empleado para evaluar políticas públicas fuera del sistema centralizado (para mayor detalle sobre el funcionamiento del RIS ver Recuadro 2.2

La actual tasa de uso del Registro de Información Social (RIS) para conducir evaluaciones de políticas públicas podría explicarse por varias razones. En primer lugar, un bajo nivel de conocimiento entre los organismos del Estado sobre el potencial del RIS. Otra posibilidad es que las restricciones de los convenios de intercambio de información, que limitan el acceso a parte de los datos necesarios para realizar evaluaciones completas constituyan un obstáculo importante. Esto puede llevar a que, incluso con conocimiento del RIS, las instituciones opten por no emplearlo debido a las limitaciones en la disponibilidad de información clave. Además, algunos de estos convenios pudieron haberse establecido cuando el RIS tenía un alcance más limitado, dejando fuera datos que hoy podrían ser útiles para evaluaciones más completas y sofisticadas.

Finalmente, un factor crítico puede ser la falta de capacidad técnica en las instituciones públicas. Aunque los organismos conozcan la herramienta y tengan acceso a los datos, la carencia de personal capacitado para conducir evaluaciones podría limitar el uso efectivo del RIS.

Para ampliar las posibilidades de acceso a información para las instituciones públicas, privadas, organizaciones de la sociedad civil y ciudadanía, MDSyF está, a la fecha de publicación del presente documento, trabajando en el proyecto “Banco Integrado de Datos” (BIDAT), iniciativa que tiene entre sus objetivos mejorar el uso de los datos administrados en el MDSyF, incorporando nuevos actores externos bajo un enfoque de acceso abierto.

#### Hallazgo 2.4: Uso del RIS fuera del sistema centralizado

Se desconoce el uso del RIS para conducir evaluaciones fuera del sistema centralizado.

En el pasado, la literatura ha recogido que el uso de la información del RIS era limitado (Fuchs, Medina, y Silva, 2014).

#### Recomendación 2.4: Catastro del uso del RIS en evaluaciones

Elaborar un catastro del uso que tiene el RIS para conducir evaluaciones, tanto ex ante como ex post, entre los servicios que tienen convenios establecidos para el acceso a los datos contenidos en él.

<sup>13</sup>En las evaluaciones ex ante, sólo se identificó información para los casos no sociales. Durante los procesos de 2023 a 2025, 6 servicios declararon que usan o utilizarán el RSH para caracterizar o seleccionar a sus beneficiarios.

El BIDAT es un avance importante en la dirección correcta, y se recomienda monitorear en detalle la tasa de uso antes y después de su implementación a fin de identificar si otros factores pueden estar limitando el uso del RIS para conducir evaluaciones.

### Recomendación 2.5: Promoción del RIS en evaluaciones

Promover con mayor énfasis el uso del RIS para conducir evaluaciones de políticas públicas.

## 2.4. Recolección de datos para la evaluación

El diseño adecuado de los métodos de recolección de datos es un aspecto clave en la conducción de políticas públicas y muchos países incluyen en sus directrices de evaluación estándares de recopilación de datos OCDE (2020b).

En el caso de Chile, la DIPRES ha publicado documentos metodológicos relacionados a la evaluación de programas que abarca la recolección de datos. En 2015, publicó un documento que integra los conceptos y metodologías aplicadas en la evaluación ex post de programas e instituciones públicas, el cual contiene una sección que describe a grandes rasgos distintos instrumentos de recolección de información (DIPRES, 2015). Posteriormente, en 2022, publicó un documento metodológico sobre el levantamiento de información cualitativa en evaluaciones ex post de programas públicos. Sin embargo, el alcance de dicho documento se limita a detallar los elementos mínimos que deben estar contenidos en los informes de evaluación ex post de programas públicos llevados a cabo por la entidad.<sup>14</sup>

Por su parte, el Departamento de Evaluación de la Ley dispone de un documento metodológico, validado por la OCDE. El documento contiene una sección en la que se describen las fases del proceso de evaluación, incluyendo a aquellas relacionadas a la recolección de datos.<sup>15</sup> No obstante, las descripciones incluidas en el documento son generales y no profundizan respecto a los estándares técnicos del diseño los instrumentos de recopilación de información como la elección de muestras, guías sobre las preguntas que componen el instrumento, entre otras.

Dentro de las experiencias internacionales relacionadas a lineamientos para la recolección de datos, destaca el caso del Programa de Laboratorios Educativos Regionales (*Regional Educational Laboratories*, REL) del Instituto de Ciencias de la Educación (*Institute of Education Sciences*, IES) de Estados Unidos.<sup>16</sup> El Programa REL cuenta con un *toolkit* de evaluación de programas que contiene una sección detallada respecto a recolección de información, presenta las mejores prácticas en la elaboración de instrumentos de recopilación de datos y describe cómo crear instrumentos de calidad para satisfacer las necesidades de información en la conducción de evaluaciones de programas.

<sup>14</sup>De esta manera, el documento no pretende ser una guía metodológica para la recolección de este tipo de datos.

<sup>15</sup>En particular, se explicitan los principales instrumentos de recolección de información (entrevistas semi estructuradas, oficios enviados a instituciones públicas y grupos focales de percepción ciudadana).

<sup>16</sup>El IES es la rama de estadística, investigación y evaluación del Departamento de Educación de Estados Unidos.

De igual forma, la página web del Instituto Australiano de Estudios de la Familia (*Australian Institute of Family Studies*, AIFS) cuenta con una guía para principiantes respecto al uso de una encuesta para recopilar datos para una evaluación. Este recurso digital proporciona una orientación general sobre el uso de encuestas, así como consejos sobre cómo y cuándo utilizar una. Adicionalmente, describe los pasos a seguir en la realización de una encuesta, los diferentes métodos de recopilación de datos que se pueden utilizar para evaluar un programa y aspectos relacionados al diseño de un cuestionario de encuestas.

Por último, en materia de lineamientos de recolección de datos, el informe OCDE (2020a) destaca la directrices para la realización de evaluaciones de Noruega, las cuales proporcionan una metodología que abarca la elección del instrumento (encuesta, entrevista, observación, etc) y los sujetos (individuos, empresas, etc), así como la obtención de la información, el registro y el tratamiento de los datos.

#### Hallazgo 2.5: Falta de lineamientos técnicos

El diseño adecuado de métodos de recolección de datos es crucial para la evaluación de políticas públicas. En Chile, DIPRES y el Departamento de Evaluación de la Ley han publicado documentos que abordan aspectos generales de recolección de datos, pero carecen de pautas técnicas detalladas sobre selección de muestras, métodos de muestreo y diseño de instrumentos, limitando el aprendizaje por parte de los servicios para conducir evaluaciones de forma descentralizada.

#### Recomendación 2.6: Crear pautas de lineamientos técnicos

Crear un documento detallado que incluya lineamientos y estándares sobre el diseño de instrumentos de recolección de datos para evaluaciones de políticas públicas. Este debería abarcar, al menos, métodos de muestreo, diseño de cuestionarios, técnicas para entrevistas y grupos focales, así como también consideraciones éticas.

## 2.5. Conclusión

El acceso a datos para la evaluación de políticas públicas es un componente esencial para garantizar la efectividad, la transparencia y la mejora continua de las intervenciones estatales. Este capítulo aborda las principales dimensiones que influyen en la disponibilidad y calidad de la información necesaria para estos procesos, desde la integración y la interoperabilidad de datos hasta la importancia de los metadatos y los métodos de recolección.

La integración de fuentes de información y la interoperabilidad entre sistemas representan avances clave para optimizar el uso de datos administrativos. Sin embargo, Chile aun enfrenta desafíos en la materia. En este contexto, iniciativas como el Registro de Unidades Económicas (RUE) y el Registro de Información Social (RIS) ofrecen oportunidades, pero requieren fortalecimiento y monitoreo constante para maximizar su potencial evaluativo.

Asimismo, existe espacio para establecer con mayor exactitud los estándares técnicos para la recolección

de datos en las evaluaciones. Si bien existen documentos metodológicos publicados por instituciones como DIPRES y el Departamento de Evaluación de la Ley, estos son generales y no proporcionan guías detalladas sobre técnicas de muestreo, diseño de instrumentos o métodos cualitativos y cuantitativos avanzados. Este vacío limita la capacidad de los organismos públicos para llevar a cabo evaluaciones robustas de forma descentralizada.

En suma, mejorar el acceso y la calidad de los datos implica una combinación de esfuerzos. Al abordar estos desafíos de manera integral, se contribuirá al desarrollo de evaluaciones más rigurosas.



## Capítulo 3

# Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas

### 3.1. Introducción

El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas (M&E) se consolidó dentro de la Dirección de Presupuesto en la década de 1990 y adquirió una institucionalización formal en los años 2000.<sup>1</sup> Tras el establecimiento del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, se inició una colaboración entre ambas entidades, lo que amplió su cobertura para abarcar una gran parte de los programas en funcionamiento.<sup>2</sup> Actualmente, el M&E es coadministrado por ambas entidades.

Los objetivos del sistema se enfocan en mejorar la eficiencia y eficacia de la asignación y uso de los recursos públicos, así como también, en promover la transparencia en la gestión de los programas y en la administración de las finanzas públicas (Díaz, Gaete, Razmilic, y Rogers, 2022). El sistema también ha contribuido a alimentar una cultura de evaluación y a mejorar la calidad de la oferta programática (Díaz y cols., 2022).

Sin embargo, aun ante los avances realizados, el sistema presenta desafíos. Entre ellos, destaca que la cobertura de las evaluaciones ex ante es amplia pero incompleta, quedando sin evaluar incluso programas de gran envergadura presupuestaria. Otro elemento a mejorar, y que es un reto para los sistemas de evaluación

---

<sup>1</sup>Distintos cuerpos normativos regulan el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas. La Ley de Administración Financiera del Estado (DL N° 1.263/1975, del Ministerio de Hacienda) incorpora en su artículo 52 la función de la Administración Pública para evaluar programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional. En la misma línea, el DFL 106/1960, del Ministerio de Hacienda, que fija las disposiciones que rigen a la DIPRES, señala que dicha entidad deberá requerir, sistematizar y procesar la información de objetivos e indicadores de gestión, además de la evaluación de programas gubernamentales de ciertos servicios públicos, con el objetivo de promover un mejor uso de los recursos del Estado.

<sup>2</sup>En efecto, en 2011, se dictó la Ley N° 20.530/2011, del Ministerio de Planificación, que creó el MDSyF y donde se estableció el rol del ministerio en la evaluación ex ante de programas sociales, derivando en un trabajo conjunto con la DIPRES.

en todo el mundo, es la implementación efectiva de los compromisos derivados de las evaluaciones ex post son algunos ejemplos de ello. Asimismo, la fragmentación de la oferta programática y la falta de una mayor articulación entre las dimensiones presupuestarias y programáticas afectan la eficacia del sistema. Este capítulo ofrece un diagnóstico integral del monitoreo y la evaluación de programas públicos, analizando sus principales fortalezas y oportunidades, y presenta recomendaciones para abordar los desafíos identificados, basándose en experiencias internacionales y en mejores prácticas.

## 3.2. Cobertura de la evaluación ex ante

### 3.2.1. Evaluación ex ante como primer eslabón del ciclo evaluativo

La evaluación ex ante es un análisis preliminar cuyo propósito es prever los impactos de una política o programa antes de su implementación. Como señalan Samset y Christensen (2017), se trata de “una evaluación realizada para predecir el impacto de una política o programa antes de su aplicación”. Esta fase evaluativa permite anticipar tanto los beneficios potenciales como los riesgos asociados, proporcionando información esencial para la toma de decisiones informadas.

Además, la evaluación ex ante juega un papel fundamental en el ciclo de políticas públicas, alimentando el proceso de formulación en la fase de diseño e implementación. Según la OCDE, este tipo de evaluación contribuye, por ejemplo, a definir nuevas reglas y a optimizar la asignación de recursos, ayudando a adaptar las políticas a los contextos específicos y a maximizar su efectividad (OCDE, 2020b). Al ofrecer una visión anticipada de posibles resultados, la evaluación ex ante se convierte en una herramienta crucial para mejorar la planificación y minimizar los riesgos en la ejecución de programas.

A nivel global, diversos países han implementado sistemas institucionalizados para la evaluación ex ante de políticas públicas, reconociendo su importancia en la planificación y diseño de programas. En Irlanda, por ejemplo, el *Irish Government Economic and Evaluation Service* (IGEES) se ha destacado desde 2010 en la realización de evaluaciones ex ante, integrando herramientas como análisis costo-beneficio, análisis multicriterio y evaluaciones de impacto regulatorio (RIA, por sus siglas en inglés). Además de producir evaluaciones, IGEES desempeña un rol clave en la capacitación de personal para realizar evaluaciones de políticas, fortaleciendo así la capacidad institucional para un análisis anticipado y fundamentado de decisiones de política.

Letonia, por su parte, ha incorporado la evaluación ex ante como un componente obligatorio dentro de su sistema de políticas públicas, regulado por el *Reglamento del Consejo de Ministros* (CoM, por sus siglas en inglés). Este proceso busca prever los impactos socioeconómicos de las políticas antes de su implementación, siendo un requisito indispensable para la aprobación de cualquier nuevo documento de planificación. En tanto, en Finlandia, la responsabilidad de realizar evaluaciones ex ante recae en cada ministerio sectorial, lo que permite una evaluación adaptada al contexto y las particularidades de cada sector.

Estas experiencias reflejan el valor que distintos países otorgan a la evaluación ex ante como un mecanismo para anticipar resultados y mejorar la calidad de las políticas públicas.

### 3.2.2. Evaluación ex ante en Chile

En 2008, la Dirección de Presupuestos (DIPRES) de Chile implementó la evaluación ex ante de diseño de programas como una herramienta clave en el proceso de formulación del presupuesto nacional (DIPRES, s.f.-b). Esta medida se introdujo con el objetivo de disponer de antecedentes sólidos que permitan analizar la necesidad y pertinencia del financiamiento de los programas propuestos. Asimismo, busca proporcionar una visión integral de las distintas iniciativas que los servicios públicos ejecutan para abordar problemas específicos, promoviendo así una asignación de recursos más estratégica y alineada con las prioridades de política pública (DIPRES, s.f.-a).

Con la creación del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF) en 2012, la Ley Orgánica que rige a esta institución le asignó la responsabilidad de llevar a cabo la evaluación ex ante de todos los programas sociales nuevos o aquellos que requieran una reformulación sustancial. Esto ha permitido que el MDSyF tome un rol central en la evaluación inicial de políticas sociales, mientras que la DIPRES continúa encargándose de la evaluación ex ante de los programas no sociales.

Actualmente, el objetivo de la evaluación ex ante es determinar si un programa cumple con requisitos que aseguren su efectividad y pertinencia antes de su implementación. Entre estos se encuentra la existencia de un diagnóstico riguroso que identifique claramente el problema que el programa pretende abordar y la definición de objetivos específicos y bien articulados. Además, se evalúa si el programa ha identificado adecuadamente a la población relevante a la que se dirige y si dispone de indicadores de desempeño que permitan su evaluación y monitoreo posteriores, facilitando así el seguimiento de sus resultados y contribuyendo a una gestión basada en evidencia (DIPRES, 2022c).

En tanto, el ámbito de análisis de la evaluación ex ante abarca distintos tipos de programas. De acuerdo con el marco metodológico de DIPRES este proceso se aplica tanto a programas nuevos, que aún no han sido implementados, como a programas reformulados que presentan cambios significativos en su estructura o enfoque (DIPRES, 2024). Además, incluye aquellos programas que, aunque no requieren una reformulación completa, necesitan ajustes menores en su diseño para mejorar su efectividad y alineación con las necesidades públicas.

### 3.2.3. Estado actual de la cobertura de la evaluación ex ante en Chile

Siguiendo a Darville, Díaz, y Leiva (2017), la cobertura se define como las evaluaciones de programas que se han realizado en un período de tiempo en relación al total de programas evaluables en el mismo período.<sup>3</sup>

De tal modo, de la oferta programática vigente (a 2023), se calcula que un 59 % ha pasado en algún momento por una evaluación ex ante. Dicha proporción es de un 64 % para la oferta social y un 49 % para la no social.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Para efectos del cálculo de la cobertura los autores utilizan la lista de programas de la oferta programática en un determinado momento del tiempo.

<sup>4</sup>Cifras proporcionadas por MDSyF.

En términos presupuestarios, los programas no evaluados en el proceso de evaluación ex ante representan el 61 % del presupuesto total de la oferta programática ejecutado durante 2022. Cabe destacar que en dicho universo se contabilizan programas como el de Otras Subvenciones Escolares, que concentra 18 % del presupuesto total de la oferta programática a 2022.

Al respecto se debe considerar que, no todos los programas vigentes o en funcionamiento forman parte de la oferta programática identificada por MDSyF y DIPRES, por lo que la proporción de programas no evaluados en esta fase podría ser mayor. Un ejemplo de programa vigente, pero no identificado como parte de la oferta programática (pues no ha sido parte del proceso de monitoreo), es el de los Programas de Reforzamiento de Atención Primaria de Salud (PRAPS).

En este contexto, la reciente incorporación de los programas diseñados por los Gobiernos Regionales (GORE) al Sistema de Monitoreo y Evaluación representa un paso relevante hacia la ampliación de la cobertura. El siguiente Recuadro aborda el procedimiento implementado y los desafíos pendientes para fortalecer la capacidad de evaluación regional.

#### Recuadro 3.1: Evaluación de programas de Gobiernos

En virtud de lo dispuesto en el DFL N° 1-19.175, de 2005, del Ministerio del Interior, los Gobiernos Regionales (GORE) tienen la facultad de diseñar, elaborar, aprobar y ejecutar políticas, planes, programas y proyectos dentro de sus competencias.

En 2024, la Ley de Presupuestos, estableció que la oferta programática de los GORE, financiada a través del subtítulo 24, estará sujeta al Sistema de Monitoreo y Evaluación.<sup>a,b,c</sup>

Desde la implementación del procedimiento de evaluación ex ante en 2023, se han evaluado 36 de las 60 solicitudes recibidas. Durante 2024, de un total de 54 ingresos, 33 han sido calificados como programas públicos y evaluados bajo esta metodología.

Si bien la integración de los programas diseñados por los GORE en el sistema de evaluación es un avance en términos de homogenización de los criterios seguidos para su funcionamiento, se identifican desafíos en lo venidero. En efecto, el *Informe de Desarrollo Social 2024* levanta como tal la integración de dicho proceso en la plataforma unificada que actualmente utiliza el sistema para los procesos ex ante y de monitoreo a nivel central y el fortalecimiento de las capacidades a nivel regional.

Fuente: MDSyF (2024a).

<sup>a</sup>Glosa 03 del Programa de Inversión Regional

<sup>b</sup>La oferta abarca tanto las competencias definidas en el DFL N°1-19.175 como los ámbitos específicos indicados en la Glosa 03.

<sup>c</sup>Se exceptúan del proceso de evaluación ex ante los programas en ejecución.

Por su parte, es esperable que la proporción de la oferta programática social que pase por ex ante se incremente en los próximos años, pues tal como lo estipula el Reglamento de MDSyF, todos los programas

sociales deberán incorporarse al proceso de evaluación ex ante a 2027.<sup>5</sup>

### Hallazgo 3.1: Cobertura parcial de la evaluación ex ante

De la oferta programática vigente a 2023, se calcula que un 59 % ha pasado en algún momento por una evaluación ex ante. Dicha proporción es de 64 % para la oferta social y de 49 % para la no social.

En términos presupuestarios, los programas no evaluados en el proceso de evaluación ex ante representan el 61 % del presupuesto total de la oferta programática ejecutado durante 2022.

En virtud de lo anterior, se recomienda aumentar la cobertura de la evaluación ex ante de los programas en funcionamiento que aun no pasan por dicho proceso.

### Recomendación 3.1: Aumentar cobertura de la evaluación ex ante

Aumentar la cobertura de la evaluación ex ante de los programas en funcionamiento que aun no pasan dicho proceso, haciendo obligatorio el paso por dicha fase. Dicha obligatoriedad podría plasmarse en un instructivo presidencial, en los PMG o en los CDC de los servicios que cuentan con un programas identificados como parte de la oferta programática, pero que aun no han pasado por ex ante.

Para hacer frente el aumento de la carga laboral que implicaría un aumento de la cobertura de la evaluación ex ante, se propone aumentar la capacidad de los equipos o evaluar la aplicación de criterios de proporcionalidad en la evaluación.

En el universo de programas en funcionamiento existen aquellos creados por ley. Los que, por su naturaleza, revisten un desafío especial para el Sistema (por la complejidad que exhiben, la reticencia de los servicios que estos sean evaluados, el desconocimiento de las consecuencias asociadas al resultado de la evaluación, entre otros). A modo de ejemplo es posible señalar que entre los programas que han sido identificados como parte de la oferta programática, han sido creados por ley, pero no han pasado por ex ante se encuentran la Pensión Garantizada Universal, la Subvención Escolar Preferencial, el Bono Apoyo Invierno.

Al respecto, lo crítico es que si estos ingresaran a evaluación ex ante, no es clara cuál debería ser la metodología a emplear ni el procedimiento que se debería seguir ante una calificación con objeciones.

### Hallazgo 3.2: Evaluación ex ante de programas creados por ley

No se cuenta con un procedimiento a seguir ante una calificación con objeciones al evaluar programas creados por ley como la Pensión Garantizada Universal o la Subvención Escolar Preferencial.

<sup>5</sup>Ver artículo segundo transitorio del Decreto N°5 de 2022, de MDSyF.

### Recomendación 3.2: Metodología para la evaluación de programas creados por ley

Generar una metodología y un procedimiento especial de evaluación para los programas creados por ley que ya están en funcionamiento.

Considerando la reticencia que puede generarse a evaluar un programa creado por ley en un escenario donde la cultura de la evaluación aún se encuentra en desarrollo, cobran especial relevancia medidas que resguarden la evaluabilidad. Entre estas destacan los casos como el de Instituto Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca Artesanal y de la Acuicultura de Pequeña Escala (INDESPA), donde se estipuló en el articulado de la ley que todos los programas nuevos como las re-formulaciones de los existentes, deberán someterse a evaluación de diseño y contar con un informe favorable para su ejecución. En línea con ello se recomienda:

### Recomendación 3.3: Promover la evaluación obligatoria ex ante de programas creados por ley

Propender a incluir dentro del articulado de la Ley o el Reglamento que acompañe la Ley, la obligación de pasar por ex ante y tener Recomendación Favorable<sup>a</sup> en un plazo de 2 años desde su entrada en funcionamiento.

<sup>a</sup>Cuando un programa es evaluado ex ante, es posible que obtenga tres tipos de calificaciones: recomendado favorablemente, objetado técnicamente o falta información. En el caso de DIPRES, para los programas no sociales, estas calificaciones se entregan con base en 5 “pilares”: diagnóstico del problema, población (focalización), objetivos y seguimiento, estrategia y componentes y uso de recursos. Para ser recomendado favorablemente, debe tener una categoría de “suficiente” en todos los pilares (un puntaje de 75 puntos mínimo sobre 100). Si uno de ellos es insuficiente, el programa es objetado técnicamente. Cuando no hay suficiente información para evaluarlo se califica con falta información. En el caso de la SES, respecto a los programas sociales, para tener una recomendación favorable los programas deben cumplir con tres dimensiones: atingencia, coherencia y consistencia.

#### 3.2.4. Programas piloto y su vínculo con la evaluación ex ante

La cobertura de la evaluación ex ante, aunque en crecimiento, enfrenta limitaciones significativas en términos de alcance, especialmente en los programas sociales y aquellos de gran envergadura presupuestaria. En este contexto, los programas piloto surgen como una herramienta estratégica para abordar estos desafíos. Al permitir pruebas controladas a pequeña escala, los pilotos facilitan la generación de evidencia temprana sobre la viabilidad y efectividad de las intervenciones, ofreciendo una solución práctica para superar las restricciones de cobertura de la evaluación ex ante. Al facilitar esta etapa de prueba y aprendizaje, los pilotos aumentan las probabilidades de éxito y reducen los riesgos asociados a la implementación de programas nuevos Bailey y cols. (2017).

En otros países, el uso de programas piloto es una práctica establecida en la administración pública. Desde 2003, el Reino Unido ha promovido la adopción generalizada de pilotos a nivel nacional como una estrategia fundamental para la implementación de políticas públicas, respaldada por lineamientos específicos (Etlett, Mays, y Allen, 2014). Otros países, como Estados Unidos, Canadá, Países Bajos y Suecia, también han adoptado enfoques similares, integrando los pilotos en diversas áreas de la política pública.

En el caso del Reino Unido, las iniciativas de pilotaje distinguen entre dos tipos principales: los pilotos de impacto y los pilotos de proceso (Cabinet-Office, 2000). Los pilotos de impacto están diseñados para medir los efectos de un programa mediante un enfoque experimental y un diseño controlado, generalmente usando un contrafactual. Los pilotos de proceso, por otro lado, exploran aspectos prácticos de la implementación, como la elección de plataformas para la entrega de servicios o la gestión de transferencias de dinero. Cabe destacar que estos tipos no son excluyentes y ambos pueden generar aprendizajes tanto de impacto como de proceso.

En Estados Unidos, la Agencia para el Desarrollo Internacional (USAID) ha desarrollado un extenso cuerpo de guías y documentos que detallan la aplicación y los resultados de sus programas piloto, promoviendo el aprendizaje tanto interno como externo. En Canadá, el Treasury Board fomenta activamente el uso de pilotos en el ámbito público, especialmente en políticas orientadas a la innovación. Estas pruebas permiten a los departamentos gubernamentales evaluar la efectividad y viabilidad de nuevos enfoques antes de considerar su expansión. Además, el Departamento de Salud de Canadá emplea pilotos para evaluar programas de educación en salud y el uso de plataformas interactivas que mejoran el acceso a servicios de salud.<sup>6</sup>

En Chile, el Subdepartamento de Evaluación de Programas de la DIPRES tiene como objetivo generar evidencia causal rigurosa para medir el cumplimiento de los resultados de programas, políticas o intervenciones públicas. Para ello, ha implementado tres estrategias de política experimental: el Fondo de Evaluación de Impacto, las evaluaciones de impacto de programas en funcionamiento y las evaluaciones de programas piloto.

Para promover el uso de pilotos, en 2023, DIPRES y el MDSyF solicitaron a los servicios interesados en implementar un piloto que postularan mediante un anexo especial en el marco del proceso de evaluación ex ante (Ord. N°21 de 2023, DIPRES). Sin embargo, la metodología de evaluación empleada, sus implicancias y el procedimiento a seguir tras la implementación del piloto no son públicos. Según entrevistas, la metodología de 2023 incluyó un análisis de gradualidad y evaluabilidad del programa, aunque aún se encuentra en una etapa incipiente.

De los 162 programas sociales y no sociales que participaron en el proceso de evaluación ex ante en 2023 (para la formulación presupuestaria de 2024), solo 16 fueron programas piloto. De estos, solo el 25 % recibió una Recomendación Favorable.

---

<sup>6</sup>Ver sitio web: <https://www.canada.ca/en/health-canada.html>.

### Hallazgo 3.3: Baja presencia de programas piloto

En 2023 MDSyF y DIPRES promovieron la implementación de pilotos. Ello se vinculó al proceso de evaluación ex ante.

De los 162 programas sociales y no sociales que ingresaron al proceso de evaluación ex ante en 2023 (proceso de formulación presupuestaria 2024), solo 16 fueron programas piloto. Entre los 16 programas en cuestión, sólo el 25 % tuvo Recomendación Favorable.

El nivel de cobertura actual de programas piloto podría explicarse por varios motivos. En primer lugar, podría haber un desconocimiento de los beneficios que implica implementar un piloto, como la posibilidad de identificar y corregir problemas antes de una implementación a gran escala, lo que reduce riesgos y optimiza recursos. Además, la falta de incentivos adecuados para desarrollar este tipo de pruebas podría desmotivar a los responsables de políticas a invertir tiempo y recursos en su realización. Finalmente, es posible que algunos servicios carezcan de las herramientas necesarias para actuar como contrapartes en su ejecución, lo que dificulta la planificación y supervisión efectiva de estos ensayos previos. Estas hipótesis sugieren la necesidad de fortalecer el conocimiento, los incentivos y las capacidades institucionales para favorecer una mayor adopción de pilotos en el diseño de políticas públicas.

En vista de las bondades que presentan este tipo de pruebas, se recomienda:

### Recomendación 3.4: Más programas piloto

Aumentar la cobertura de los pilotos mediante:

- La generación y difusión de una metodología y un procedimiento para implementar pilotos. Se sugiere incluir en la metodología cómo se configurará dicha etapa en el proceso de evaluación.
- Un proceso de capacitación a los servicios de modo que, en caso de prescindir de ellas, cuenten con las herramientas para poder ser contrapartes de los equipos a cargo de poner los pilotos en marcha.
- La generación de incentivos a implementar pilotos antes de llegar al proceso de evaluación ex ante, facilitando el acceso a una Recomendación Favorable si se tiene evidencia de un piloto previo.
- El establecimiento de la obligatoriedad de su implementación en programas que no nacen en una situación de emergencia o que tengan una escala reducida.

Del mismo modo, los servicios pueden diseñar y financiar programas piloto de manera independiente, gestionando la implementación del piloto, evaluando su efectividad y buscando formas de mejorar los procesos. Sin embargo, no es pública la proporción en la que se realizan pilotos de forma autónoma por parte de los servicios.

Un ejemplo de piloto implementado fuera del marco de la evaluación centralizada, es la estrategia de Cen-

tros Regionales de Resolución (CRR), implementada por el Ministerio de Salud (MINSAL) en respuesta a recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP). Con el fin de mejorar la eficiencia en el manejo de listas de espera y la asignación de cirugías, el MINSAL desarrolló los CRR en 2023 como pilotos, sin necesidad de solicitar recursos adicionales. Este año, a partir de los resultados favorables obtenidos, la iniciativa ingresó formalmente una propuesta de financiamiento como programa público social. Luego de someterse al proceso de evaluación ex ante 2025, bajo el nombre “Productividad quirúrgica y resolución de listas de espera”, recibió una recomendación favorable, incorporando los aprendizajes de pilotajes previos.

### Recuadro 3.2: Centros Regionales de Resolución

A partir de las recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) en (CNEP, 2020), se creó la estrategia CRR para desarrollar e implementar un modelo de alta resolutiveidad de Cirugías Mayores Ambulatorias con una mirada regional, especializada, eficiente y centrada en cirugías más frecuentes en la lista de espera.

Esta estrategia comenzó con pilotaje y en 2023 se probó el modelo en 17 quirófanos de 5 Centros hospitalarios, logrando mejoras permanentes en el rendimiento diario por quirófano (+57%), ocupación (+26%), atraso de inicio primera cirugía (-60%), y suspensiones (-58%), todas en comparación con el promedio nacional. Esto generó una producción adicional en los CRR equivalente a más de un mes de producción de Cirugías Mayores Ambulatorias (CMA) extra en comparación con la producción de la red completa, alcanzando un total de 19,299 cirugías.

Los hospitales bajo la estrategia CRR aumentaron su producción de cirugías electivas mayores en un 32%. Además, la producción de cirugías mayores ambulatorias (ajustadas por GRD) de los CRR requiere un 42% menos de recursos en comparación con 2022. Desde agosto de 2023 hasta febrero de 2024, se llevaron a cabo 4 pabellones diarios con 12 horas de funcionamiento (de 08 a 20 horas), con un promedio de 11 pacientes al día en cada quirófano, destacando un día con un máximo de 18 pacientes.

Fuente: MINSAL (2024)

### Recomendación 3.5: Consolidar y reportar resultados de los programas piloto

Consolidar la información respecto a la implementación de pilotos a nivel sectorial y reportar los esfuerzos realizados en la ejecución de pilotos a nivel sectorial, complementando dicha implementación que nace de la postulación a pruebas piloto en ex ante.

## 3.3. Cobertura y selección de los programas evaluar ex post

La evaluación ex post es una herramienta fundamental en la gestión de políticas públicas, ya que permite extraer lecciones y brindar una comprensión profunda sobre qué funciona, por qué, para quién y en qué circunstancias (OCDE, 2020b). Este tipo de evaluación analiza los resultados alcanzados una vez implementada una política o programa, facilitando así el aprendizaje institucional y la mejora continua en el diseño y ejecución de futuras intervenciones. Al observar los impactos reales y contrastarlos con los objetivos iniciales, la evaluación ex post contribuye a una gestión pública más efectiva y basada en evidencia (OCDE, 2020b).

En Estados Unidos, la *Government Accountability Office* (GAO) juega un rol clave en la evaluación ex post de programas gubernamentales, realizando revisiones exhaustivas de leyes y regulaciones, así como comparaciones de objetivos y actividades entre programas para detectar redundancias y recomendar mejoras. Además de la GAO, otras entidades como la *Office of Management and Budget* (OMB), la *Congressional Budget*

*Office* (CBO) y diversas agencias federales también realizan evaluaciones ex post. Estas instituciones aportan una perspectiva diversa, permitiendo un análisis integral de la efectividad y el cumplimiento de los objetivos de los programas gubernamentales.

En Irlanda, el *Irish Government Economic and Evaluation Service* (IGEES) realiza evaluaciones ex post como parte de su sistema de monitoreo de políticas. El IGEES aplica tanto análisis de resultados (similares a las evaluaciones de procesos de gestión) como evaluaciones de impacto, ayudando a comprender los efectos concretos de las políticas y su alineación con los objetivos nacionales. Estas prácticas en Estados Unidos e Irlanda destacan la importancia de la evaluación ex post como herramienta de aprendizaje y ajuste continuo en el ámbito público, asegurando que las políticas respondan de manera efectiva a las necesidades de la sociedad.

La implementación de evaluaciones ex post en Chile comenzó en 1997 con la introducción de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), una iniciativa destinada a revisar los resultados y el desempeño de programas financiados con recursos públicos. Este primer paso marcó el inicio de un sistema de evaluación enfocado en asegurar que las políticas públicas tuvieran un impacto efectivo y cumplieran con sus objetivos. En 2003, el proceso se formalizó aún más con la aprobación del reglamento del Ministerio de Hacienda, que otorgó a la Dirección de Presupuestos (DIPRES) la facultad para realizar evaluaciones de programas en áreas clave, como programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional, siempre y cuando estos estuvieran incluidos en los presupuestos de los servicios públicos (Decreto N° 1.177). En 2021, el reglamento fue actualizado mediante el Decreto N° 2.068, que modificó y formalizó varios aspectos del sistema de evaluación de programas e instituciones públicas.

Actualmente, las líneas de evaluación establecidas son: Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), Evaluación de Impacto de Programas (EI), , Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA), Evaluación Sectorial (ES), Evaluación del Gasto Institucional (EGI) y Revisión del Gasto (RG).

### Recuadro 3.3: Líneas de evaluación de programas ex post

La Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) utiliza una metodología de marco lógico, considerando, entre otros antecedentes, la justificación para la existencia del programa, su diseño, aspectos de su organización y gestión, y los resultados o desempeño en su eficacia, eficiencia, calidad y economía. La elaboración de la EPG la realiza un panel externo, seleccionado a través de una convocatoria pública.

La Evaluación de Impacto (EI) comprende dos áreas: una evaluación interna y el Fondo de Evaluación de Impacto (FEI). La evaluación interna se desarrolla dentro de la DIPRES, con la asesoría de un grupo académicos externos. El FEI, por otro lado, constituye un fondo que financia investigaciones lideradas por académicos externos, nacionales e internacionales, que busquen evaluar el impacto de un determinado programa.

La Evaluación de Gasto Institucional (EGI) evalúa el diseño y gestión institucional, además de los resultados y uso de recursos en la provisión de los productos estratégicos de la institución. Al igual que en el caso de la EPG, su elaboración está a cargo de un panel externo, seleccionado mediante licitación pública.

La Evaluación Focalizada de Ámbito (EFA) se enfoca en uno de tres ámbitos: costos, implementación o diseño de la estrategia. Esta se realiza de manera interna dentro de la DIPRES con la asesoría de académicos externos. Una vez que se presentan los resultados, el servicio adquiere compromisos institucionales, al igual que en el caso de la EPG.

En tanto, la Evaluación Sectorial (ES) se enfoca en una evaluación sistémica dentro de un área de política pública. En efecto, se identifica la oferta programática relevante que busca cumplir con ciertos objetivos de política pública, que incluye más de un programa público. El análisis considera la evaluación de diseño y desempeño de los programas, con énfasis en las potenciales duplicidades.

#### 3.3.1. Estado actual de la cobertura de la evaluación ex post en Chile

La cobertura de la evaluación ex post se estima como la proporción de programas de la oferta programática que han sido evaluados al menos una vez mediante alguna de las líneas de evaluación ex post de la DIPRES. De acuerdo a la información contenida en las fichas de monitoreo del Banco Integrado de Proyectos Sociales y No Sociales, aproximadamente el 21 % de la oferta programática de 2022 ha sido evaluada en esta fase.<sup>7</sup>

A modo de referencia resulta relevante considerar que en 2017, se estimaba que la cobertura se ubicaba en torno a un quinto de la oferta programática. En efecto, Darville y cols. (2017) estimaron que, en el periodo 2012-2017, el número de programas evaluados representaba cerca del 20 % del total de programas existentes en 2017.

<sup>7</sup>El total considerado es de 700 programas. Si bien en el monitoreo de programas de 2022 se identificaron 715 programas en la oferta programática, se excluyeron del análisis 15 programas que no reportaron ejecución durante ese año.

Por otra parte, si la cobertura se mide como la proporción del presupuesto de los programas evaluados en relación con el presupuesto total evaluable, el registro se reduce a 11%.<sup>8</sup> Lo que en parte se explicaría porque los programas de mayor presupuesto han sido evaluados en una proporción más baja que los de menor presupuesto.

Si bien aumentar la cobertura ha sido una recomendación realizada en el pasado, su implementación puede enfrentar múltiples desafíos. Uno de ellos se vincula a la capacidad de los equipos encargados de llevar a cabo estas evaluaciones. Al respecto, resulta relevante explorar opciones para descongestionarlos y mejorar la eficiencia de los procesos de evaluación. En dicho contexto, una de las alternativas que podría contribuir dice relación con las Evaluaciones Focalizadas de Ámbito (EFA).

Las EFA fueron diseñadas para entregar resultados de manera más oportuna que las Evaluaciones de Programas Gubernamentales (EPG). Según la DIPRES (2016), se esperaba que, al tener un enfoque más específico y limitado, las EFA pudieran ejecutarse en un plazo más breve, permitiendo así una mayor agilidad en la entrega de resultados.

No obstante, entrevistas indican que el proceso de implementación de una EFA actualmente puede tomar más tiempo que el de una EPG, lo cual contradice su propósito inicial. Esto sugiere que existen oportunidades de mejora en el diseño y ejecución de las EFA, particularmente en la reducción de su tiempo de implementación. Dado que las EFA forman parte de un proceso en evolución, sería pertinente analizar posibles mejoras en la eficiencia desde su implementación hace ocho años.

Identificar y abordar los factores que extienden el tiempo de ejecución de las EFA podría contribuir a descongestionar al equipo evaluador y, en consecuencia, permitir una mayor cobertura de la evaluación ex post en el sistema. Esta optimización no solo mejoraría la eficiencia operativa, sino que también fortalecería la capacidad del sistema para supervisar y mejorar una mayor cantidad de programas públicos.

#### Hallazgo 3.4: Cobertura de la evaluación ex post

Los datos de monitoreo de la oferta programática revelan que sólo el 21 % de los programas cuentan con alguna evaluación ex post.

Esta cifra es consistente con los hallazgos de Darville y cols. (2017), quienes reportan que el número de programas evaluados en el periodo 2012-2017 representa cerca del 20 % del total de programas existentes en 2017

Como una vía para aumentar la cobertura de la evaluación ex post, se recomienda:

<sup>8</sup>Dada la información disponible en la sección "historial evaluativo del programa" de las fichas de seguimiento, ambas cifras de cobertura deben interpretarse como cotas inferiores. Esto se debe a que existen programas cuyos informes de seguimiento indican que no han sido evaluados, aunque cuentan con un informe de evaluación ex post. Entre estos se encuentran los programas "Subsidio al Empleo Joven (SJE)", "Educación para Personas Jóvenes y Adultas (EPJA)", "Inversión en la Comunidad", entre otros.

### Recomendación 3.6: Aumento de la cobertura de la evaluación ex post

Estudiar el proceso de implementación de las Evaluaciones Focalizadas de Ámbito a fin de identificar cómo hacerlo más eficiente, lo que incluye el análisis de la metodología actualmente empleada.

Con la información recabada, ajustar el proceso de implementación y aumentar la cobertura de dicha línea para avanzar en una mayor cobertura de la evaluación ex post de la oferta programática.

Cabe destacar que promover la implementación de las evaluaciones focalizadas de ámbito, no implica que se descontinúen las evaluaciones conducidas en el marco de las otras líneas de evaluación, ni que estas deban reducirse.

#### 3.3.2. Criterios de selección de los programas a evaluar ex post

En general, las entidades encargadas de conducir evaluaciones enfrentan restricciones de recursos presupuestarios, humanos y técnicos, por lo que deben tomar decisiones respecto a qué políticas se evaluarán en un determinado momento del tiempo y los esfuerzos dedicados en cada evaluación. En un escenario ideal, estas decisiones van en línea con el objetivo de maximizar el beneficio de las evaluaciones que son ejecutadas. Al respecto, la figura 3.1 ilustra los resultados de la encuesta sobre evaluación de políticas conducida por la OCDE en el año 2018,<sup>9</sup> los cuales revelan que pocos países evalúan todas las políticas. En efecto, la mayoría de los países encuestados evalúan políticas que tienen requisitos formales, como por ejemplo, aquellas que poseen cláusulas de evaluación a nivel legislativo, políticas identificadas por instituciones gubernamentales y políticas definidas como prioridad en los planes o programas nacionales (OCDE, 2018b, 2020b).

<sup>9</sup>Específicamente respecto la pregunta sobre qué políticas son evaluadas en los países encuestados.

Figura 3.1: Políticas evaluadas en países OCDE



Fuente: OCDE (2018b).

Nota: Se considera un total de 37 respuestas. Se excluye a Luxemburgo y Reino Unido debido a que no se registran respuestas de ambos países. Además, se incluyen respuestas de tres países no miembros de la OCDE: Brasil, Colombia y Costa Rica.

En vista de lo anterior, tanto la literatura como la experiencia internacional destacan la importancia de establecer criterios específicos y transparentes para la selección de políticas a evaluar.<sup>10,11</sup>

En uno de los trabajos pioneros en este campo, Mastoroudes (1993), sostiene que la selección *ad hoc* de políticas o programas para evaluación *ex post* no es un método aceptable porque: podría dar lugar a una selección sesgada; es posible que algunos proyectos no justifiquen una evaluación porque no se aprenderá nada nuevo o porque el costo de evaluarlos sería demasiado alto en relación con el costo real de la política; algunas políticas no se modificarán, independientemente del resultado de cualquier evaluación. En este contexto, establecer criterios que guíen de manera consistente a las entidades evaluadoras en la elección de las políticas que serán evaluadas permite atenuar estos riesgos.

<sup>10</sup>En el marco de esta Agenda, cuando se habla de criterios de selección en de programas, se hace referencia a los parámetros utilizados para determinar qué programas serán sometidas a evaluación (tanto *ex ante* como *ex post*).

<sup>11</sup>Es importante tener en cuenta la distinción de estos criterios de selección y los criterios de evaluación. Estos últimos son entendidos por la OCDE como un lente o perspectiva a través de la que puede verse una determinada intervención y, por ende, se relacionan directamente con el contenido de la evaluación y no necesariamente con los mecanismos por los cuales se seleccionan las políticas que serán evaluadas (OCDE, 2019). De acuerdo a la OCDE existen seis criterios de evaluación: i) pertinencia, ii) coherencia, iii) eficacia, iv) eficiencia, v) impacto y vi) sostenibilidad (OCDE, 2019).

#### Recuadro 3.4: Sesgos de selección en las políticas evaluadas

Si bien Mastoroudes (1993) advierte que una elección *ad-hoc* podría dar lugar a una selección sesgada, es importante tener en cuenta que la utilización de criterios de selección en la decisión sobre qué políticas públicas serán sometidas a evaluación no se asocia necesariamente a una elección libre de sesgos. En efecto, la aplicación de criterios de selección implica que la muestra de políticas que serán evaluadas responde a ciertos objetivos o parámetros de elección. Esto se conoce como sesgo de selección.

Una clara fuente de sesgo de selección es la elección basada en el rendimiento de una determinada política. Por un lado, si las entidades evaluadoras sólo seleccionan programas que presentan señales de un mal desempeño, entonces es probable que los resultados de las evaluaciones sean negativos. Además, no sería posible extraer lecciones de las políticas públicas que exhiben un buen desempeño, ya que estas no son evaluadas. En contraste, en el caso de evaluaciones conducidas por la misma entidad que implementa la política, podrían existir incentivos para elegir únicamente políticas que muestren con certeza un resultado positivo, a modo de que dicha entidad utilice los resultados de las evaluaciones para mostrar sus logros a las partes interesadas (OCDE, 2016).

Por otro lado, dado que la evaluación es una actividad costosa, resulta importante justificar la necesidad de la evaluación y los recursos que requerirá, lo que generalmente exige establecer conjuntos de criterios para determinar cuándo evaluar y qué tipo de evaluación es necesaria (OCDE, 2020b).

En Chile, la selección de programas que serán evaluados de manera *ex post* está normada mediante Reglamento (Decreto N° 2.068 de 2021). En este se indica que el Ministerio de Hacienda mediante uno o más decretos identificará los programas sociales, de fomento productivo y de desarrollo institucional incluidos en los presupuestos de los Servicios Públicos que serán objeto de evaluación por parte de la DIPRES.

En la práctica, la selección de los programas que serán sometidos al proceso de evaluación *ex post* comienza en septiembre con recomendaciones sobre los programas a evaluar en el siguiente año por parte de los miembros del Comité Interministerial.<sup>12</sup> Luego, entre septiembre y diciembre, la DIPRES genera la propuesta formal con el listado de programas que serán evaluados para ser discutida y posteriormente aprobada en el Congreso. Una vez aprobada la selección de programas, se publica un decreto que identifica los programas que serán evaluados durante el año en cuestión.

Una debilidad de este proceso radica en que los criterios específicos para seleccionar programas que se someterán a evaluación no son explícitos y claros (OCDE, 2021a). En esa misma línea, Irarrázaval, Larrañaga, Rodríguez, Silva, y Valdés (2020) señalan que históricamente la selección de programas a evaluar no ha seguido un criterio único y no existe una lógica conocida de selección.

<sup>12</sup>Este Comité se conforma por un representante del Ministerio de Economía, Fomento y Turismo, del Ministerio de Desarrollo Social y Familia y del Ministerio de Hacienda, a través de la Dirección de Presupuestos, siendo presidido por el representante de esta última cartera. Además, el actual reglamento del M&E contempla a la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad como un órgano consultivo en el proceso de selección de programas e instituciones a evaluar.

A su vez, el decreto que contiene el listado de programas que se evaluarán en un año no incluye justificaciones sobre la selección de dichos programas y a la fecha no existe un documento metodológico que explicita los criterios que son utilizados en esta decisión. Tampoco se identifica un documento metodológico que explicita los criterios que serán utilizados.

De cara a robustecer la selección de programas a evaluar ex post, se recomienda:

#### **Recomendación 3.7: Transparencia en la selección de los programas a evaluar**

En el corto plazo, publicar las actas del comité interministerial con la fundamentación de las propuestas realizadas en el marco de su funcionamiento, así como también publicar la fundamentación de los programas seleccionados en los oficios en los que se comunica los programas que serán evaluados.

#### **Recomendación 3.8: Sistematización de la elección de programas a evaluar**

En el mediano plazo, establecer en el reglamento que rige el proceso, la obligación de incorporar la fundamentación correspondiente en el o los oficios en los que se determinen los programas que serán evaluados.

### **3.4. Evaluación en el contexto de fragmentación programática**

Diversos informes de la Dirección de Presupuestos y la Subsecretaría de Evaluación Social han señalado de manera consistente la existencia de fragmentación y atomización en la oferta programática pública (DIPRES y SES, 2022, 2023, 2024). Según estos reportes, uno de los principales problemas de la oferta es la dispersión de los programas, que muchas veces operan de forma aislada y con un bajo gasto efectivo. Como indican DIPRES y SES (2022): “Uno de los aspectos que se advierte en la oferta programática es que evidencia una cierta fragmentación, (...) y en muchos casos se ejecutan con un bajo gasto efectivo, lo que también podría evidenciar algún grado de atomización”. Este diagnóstico apunta a que la coexistencia de múltiples programas similares podría reducir la eficiencia de las intervenciones gubernamentales.

La identificación de articulaciones y superposiciones en la oferta programática podría contribuir a contener el aumento de la fragmentación, promoviendo una mayor coherencia y complementariedad entre los programas existentes. Este tipo de análisis puede realizarse tanto en las evaluaciones ex ante como en las ex post, permitiendo así una evaluación preventiva antes de la implementación de nuevos programas y una revisión correctiva de los programas en curso. Implementar un enfoque sistemático para identificar y gestionar estas interacciones ayudaría a optimizar el uso de los recursos públicos y a fortalecer la coordinación interinstitucional, favoreciendo un sistema de políticas públicas más eficiente y menos atomizado.

Algunos países han abordado estrategias para afrontar la fragmentación y superposición en la oferta programática. En Estados Unidos, la *Government Accountability Office* (GAO) ha trabajado en la evaluación de políticas públicas desde 1974, y desde 2010 ha puesto un especial énfasis en analizar problemas de duplicidad, superposición y fragmentación en la administración pública. La GAO publica informes anuales sobre

estos temas y ha desarrollado una guía titulada *Fragmentation, Overlap, and Duplication: An Evaluation and Management Guide*, que sirve como referencia tanto para la GAO como para otras agencias federales para identificar y gestionar estos desafíos. Este enfoque sistemático ayuda a mejorar la eficiencia en la política pública, promoviendo una mayor coordinación entre los programas.

En Finlandia, la *National Audit Office of Finland* (NAOF) ha adoptado las metodologías de la GAO, aplicándolas en la administración pública finlandesa con un enfoque similar. La NAOF no solo ha incorporado los conceptos de duplicidad, fragmentación y superposición, sino que también ha añadido un cuarto concepto, conocido como *gaps*, el cual se refiere a la identificación de necesidades públicas que no están cubiertas por los programas existentes. Este análisis integral permite a Finlandia no solo mejorar la coordinación y eficiencia de sus programas, sino también identificar áreas donde se requiere una intervención adicional para cubrir necesidades no satisfechas.

#### Recuadro 3.5: Trabajo de la GAO y NAOF en evaluación de programas

La *Government Accountability Office* (GAO) de los Estados Unidos y la *National Audit Office* de Finlandia (NAOF) utilizan procesos específicos para identificar duplicidades y superposiciones en los programas gubernamentales; ambas con foco ex post.

A continuación, se describen brevemente los procesos utilizados por ambas organizaciones:

1. Análisis y revisión ex post de los programas gubernamentales y políticas en diferentes áreas y sectores.
2. Análisis detallado de las leyes y regulaciones pertinentes para cada programa.
3. Comparación y contraste de los objetivos y actividades de los distintos programas para identificar posible superposición o duplicidad.
4. Evaluación de informes y auditorías anteriores para comprender mejor las áreas en las que se ha identificado superposición o duplicidad.
5. Recopilación de datos y evidencia para respaldar las conclusiones y recomendaciones.
6. Generación de informes y recomendaciones anuales (GAO) basadas en el análisis exhaustivo y la recopilación de datos para mejorar la eficiencia y la efectividad de los programas gubernamentales.

### 3.4.1. Análisis de la coordinación de la oferta programática en Chile

En Chile, la detección de fragmentación, atomización y superposición en la oferta programática se aborda mediante procesos diferenciados en las evaluaciones ex ante y ex post. En el caso de las evaluaciones ex ante de programas sociales, realizadas bajo la supervisión del Ministerio de Desarrollo Social y Familia, existen lineamientos normativos explícitos que buscan prevenirlos. Tanto la Ley de MDSyF como el Reglamento que regulan este proceso<sup>13</sup> establecen la obligatoriedad de revisar los programas sociales para garantizar su complementariedad y coordinación, evitando así duplicidades o superposiciones.

<sup>13</sup>Ley 20.530 y Decreto N°5 de 2021 de MDSyF, respectivamente.

Operativamente y en línea con lo dictado por la normativa, la evaluación ex ante de programas sociales se pronuncia sobre el cumplimiento de las dimensiones de atingencia, coherencia y consistencia en el diseño de cada programa para los que se haya solicitada su evaluación.<sup>14</sup> De acuerdo a lo señalado en el Instructivo del proceso de cara a la formulación presupuestaria en 2025, se considera que un programa es atingente cuando no existen riesgos de potenciales duplicidades de la intervención con otros programas vigentes (MDSyF, 2024b).

La evidencia refleja que la detección de duplicidades o superposiciones se correlaciona positivamente con la obtención de una calificación de Observación Técnica (OT) en el proceso evaluativo de los programas sociales. En 2023, por ejemplo, el 37 % (10 de 27) de los incumplimientos de los criterios de evaluación en la dimensión de atingencia estuvieron vinculados específicamente a la identificación de riesgos de duplicidad en los programas sociales evaluados. A su vez, el 83 % (10 de 12) de las menciones explícitas de riesgo de duplicidad están vinculadas al incumplimiento de los criterios de evaluación en la dimensión de atingencia.

En el caso de la evaluación ex ante de programas no sociales -a cargo de la Dirección de Presupuestos (DIPRES)- el marco normativo para la detección de fragmentación, atomización y superposición es menos específico en comparación con el del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF). En efecto, según el artículo 2, numeral 23 del DFL 106, la DIPRES tiene el mandato de realizar la “*evaluación de programas gubernamentales (...) promoviendo una mejor utilización de los recursos del Estado*”.

Ahora bien, de acuerdo a lo constatado en documentos metodológicos DIPRES evalúa los programas basándose en cinco pilares, distintos a los empleados por MDSyF, estos son: Diagnóstico del problema; Población; Objetivo y seguimiento; Uso de los recursos<sup>15</sup> y Estrategia y Componentes, siendo este último el que estudia las articulaciones y complementariedades entre los programas (DIPRES, 2021, 2024).

Al analizar la información contenida en las fichas de evaluación ex ante de 2023, no se menciona la detección de duplicidades dentro del pilar de Estrategias y Componentes. No obstante, entrevistas realizadas apuntan a que, a pesar de estas diferencias en la información pública disponible, DIPRES y la Secretaría de Evaluación Social (SES) comparten la misma pauta para evaluar los programas en la fase ex ante, producto de la coordinación que procuran mantener ambas instituciones.

De tal modo, a diferencia de lo observado en MDSyF, en el caso de DIPRES no es claro qué consecuencias genera la detección de posibles duplicidades en el proceso de evaluación.<sup>16</sup>

<sup>14</sup>La atingencia evalúa cómo se enmarca el programa dentro de las políticas del gobierno, los objetivos estratégicos de la institución y su relación con otros programas públicos, así como también la pertinencia del diseño del programa para resolver el problema o la necesidad que justifica su existencia. La coherencia evalúa el diseño del programa, revisando que exista una adecuada relación entre sus objetivos (fin, propósito y objetivo de los componentes), la población a atender y la estrategia de intervención. En tanto, la consistencia del programa evalúa el vínculo entre el diseño planteado y su posterior ejecución, analizada a partir de la definición de indicadores de desempeño que permitirán hacer seguimiento al cumplimiento de los objetivos planteados.

<sup>15</sup>Este pilar si bien se evalúa no se considera para la calificación (DIPRES, s.f.-a).

<sup>16</sup>Es preciso destacar que ello no implica que no existan consecuencias asociadas a dicha detección, sino solamente, que ello no es público. En efecto, en el proceso de asesoría que presta DIPRES a los servicios evaluados, puede gatillarse una alerta de detección de duplicidades que lleve a que un programa sea modificado de modo de evitar dicha problemática.

En el contexto de la evaluación ex post, la detección de fragmentación, atomización y superposición también juega un rol clave, particularmente en las evaluaciones sectoriales (ES). Estas evaluaciones, priorizan el análisis de la coordinación dentro de la oferta programática. En detalle, el reglamento que rige este proceso<sup>17</sup> establece que en el caso de las ES *“El análisis pone especial énfasis en las complementariedades y duplicidades a nivel de las estrategias de los distintos programas e iniciativas que son parte de la oferta programática relevante.”*

La implementación de las evaluaciones sectoriales se basa en una metodología desarrollada conjuntamente por el Ministerio de Desarrollo Social y Familia y el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (MDSyF y PNUD, 2022). No obstante, las ES son una herramienta relativamente nueva, introducida en 2020, y su cobertura aún es limitada. Esto resalta la necesidad de expandir y consolidar esta modalidad de evaluación para cubrir un mayor número de programas.

En términos de efectos, el procedimiento a seguir tras la detección de duplicidades en los informes de evaluación ha variado en función a varios aspectos, tales como el panel asociado a la evaluación y el objeto evaluado. En efecto, en ocasiones se ha recomendado reformular los programas afectados, mientras que en otros generar información adicional para evitar que estas duplicidades persistan. Lo que pone de manifiesto la necesidad de establecer lineamientos más consistentes que aseguren un tratamiento uniforme y efectivo de estas detecciones.

### Hallazgo 3.5: Detección de duplicidades entre programas

En proceso de evaluación ex ante contempla el análisis de distintos aspectos en el caso de los programas sociales y no sociales. Para los primeros existe un pronunciamiento sobre las dimensiones de atingencia, coherencia y consistencia en el diseño de cada programa; mientras que para los segundos, el análisis se basa en el diagnóstico del problema, la población a atender, el objetivo perseguido y su seguimiento y el uso de los recursos, así como también de la estrategia y los componentes que contempla el diseño.

En el ámbito social la detección de duplicidades es explícitamente contemplada en la dimensión de atingencia, mientras que en el ámbito no social lo que se captura en el pilar de estrategia y compromiso hace referencia a las articulaciones y complementariedades.

Entrevistas revelan que aun cuando las metodologías y la información pública pueda diferir, la pautas de evaluación seguida es compartida por ambas instituciones.

<sup>17</sup>Decreto N°2068 de 2022, Ministerio de Hacienda.

### Hallazgo 3.6: Divergencia en el tratamiento de las duplicidades

En base a la información pública disponible, se constatan diferencias en las implicancias tras la identificación de posibles duplicidades en la fase ex ante. En efecto, en el ámbito social las fichas ex ante reflejan una correlación positiva con su detección y la obtención de OT, lo que no se refleja de la misma manera en el ámbito no social.

Por su parte, en ex post, las medidas implementadas ante el levantamiento de posibles duplicidades ha gatillado recomendaciones variadas en los paneles de evaluación.

Se recomienda, fortalecer el análisis de coordinación la oferta programática mediante la formalización del trabajo conjunto que lleva actualmente DIPRES y MDSyF y la protocolización de las consecuencias ante la detección de ineficiencias en la coordinación de la oferta programática.

### Recomendación 3.9: Estandarización de los pilares a evaluar

Formalizar el trabajo conjunto que se lleva actualmente en la fase ex ante, mediante la estandarización de los pilares a evaluar en un cuerpo normativo. Incluyendo en dicha estandarización, un pilar que vele por la coordinación de los programas, evitando duplicidades o superposiciones.

### Recomendación 3.10: Unificar criterios para el tratamiento de duplicidades y superposiciones

Protocolizar las consecuencias de identificar duplicidades en el proceso ex ante y ex post. Por ejemplo, se podría incorporar en el documento metodológico que acompaña al proceso ex ante que, el no contar con duplicidades será una condición para contar con una Recomendación Favorable. En tanto, en la evaluación ex post podría ser vinculante que ante la detección de posibles duplicidades se generen compromisos en torno a dicha área.

En línea con protocolizar las implicancias asociadas a la detección de posibles duplicidades, se recomienda fortalecer la coordinación entre los sectores presupuestarios de DIPRES y quienes coordinan el Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas, a fin de que el trabajo de análisis de la coordinación de la oferta programática sea considerada en el discusión presupuestaria de forma oportuna.

### Recomendación 3.11: Fortalecer la coordinación entre la evaluación y el proceso presupuestario

Fortalecer la coordinación del Sistema de Monitoreo y Evaluación con los sectores presupuestarios de DIPRES, incorporando en todo el proceso los resultados de las evaluaciones recientes.

Adicionalmente, resulta relevante identificar aquellos programas implementados por organizaciones privadas que reciben fondos públicos<sup>18</sup>. Según un estudio de en Acción (2017), el 41 % de los ingresos de las

<sup>18</sup>Estos recursos se asignan a través de la Ley de Presupuestos bajo los subtítulos 24 (transferencias corrientes) o 33 (capital), reglamentados en gran medida por glosas presupuestarias de dicha ley.

organizaciones de la sociedad civil en Chile proviene del Estado. Sin embargo, no existe un registro detallado y público de los programas ejecutados por estas organizaciones, ni de sus poblaciones beneficiarias, a pesar de recibir financiamiento estatal.<sup>19</sup> La elaboración de un catastro de estas iniciativas podría permitir identificar las brechas que actualmente no están siendo atendidas por los servicios u otros actores que reciben fondos públicos.

#### Recomendación 3.12: Información de programas ejecutados por entidades privadas

Elaborar un catastro con información detallada y transparente de los programas ejecutados por organizaciones privadas que reciben financiamiento público, con el objetivo de identificar problemas en la cobertura, promover la transparencia y mejorar la asignación de recursos estatales.

### 3.4.2. Desafíos en torno a la metodología empleada para analizar la coordinación de la oferta programática

La metodología empleada para analizar la coordinación de la oferta programática difiere en ex ante y ex post. En el contexto de las evaluaciones ex ante, se cuenta con definiciones para analizar las articulaciones y complementariedades entre programas (DIPRES, 2024; MDSyF, 2024b). Las articulaciones se refieren a las relaciones que establece un programa con instituciones que contribuyen en su gestión, mientras que las complementariedades abarcan las relaciones entre programas que comparten un mismo o similar objetivo, o que consideran aspectos comunes en su gestión. Estas complementariedades pueden ser internas, cuando se relacionan con otros programas dentro de la misma institución, o externas, cuando se vinculan con programas gestionados por otras entidades.

En la metodología empleada para las evaluaciones sectoriales realizadas ex post se identifican cuatro tipos de relaciones entre programas: potencial fusión, potencial articulación, potencial integración e independencia (MDSyF y PNUD, 2022). La potencial fusión ocurre cuando dos programas abordan un mismo problema y atienden a poblaciones similares, sugiriendo que podrían combinarse en un solo programa para optimizar recursos. La potencial integración se genera cuando dos programas tratan el mismo problema, pero atienden a distintas poblaciones, lo que podría derivar en la creación de un programa integrado que amplíe su cobertura y contemple distintos componentes. La potencial articulación surge cuando dos programas atienden a la misma población, pero abordan distintos problemas, sugiriendo una coordinación entre ambos para maximizar el impacto en ese grupo beneficiario. Por último, la independencia se observa cuando dos programas atienden a poblaciones y problemas distintos.

A pesar de contar con estas metodologías, se identifican algunos desafíos. Por ejemplo, en las evaluaciones ex ante, las articulaciones hacen referencia a las relaciones con instituciones, mientras que en las evaluacio-

<sup>19</sup>Es importante distinguir entre dos tipos de programas: (1) aquellos que son diseñados y ejecutados directamente por organizaciones privadas que reciben fondos públicos, los cuales actualmente carecen de un catastro específico que permita su seguimiento, y (2) los programas diseñados por servicios del Estado pero ejecutados por organizaciones que reciben fondos públicos. Para este segundo grupo, MDSyF mantiene un registro en base al Banco Integrado de Programas Sociales (BIPS). Según datos de 2022, aproximadamente el 20% de los programas incluidos en el BIPS cuentan con al menos un ejecutor correspondiente a un organismo privado sin fines de lucro (Jaraquemada, Mendoza, Von Wolfersdorff, Irrarázaval, y Agüero, 2023). No obstante, este registro no abarca las iniciativas desarrolladas de manera autónoma por las organizaciones privadas con fondos estatales.

nes ex post, el enfoque se centra en la relación entre programas, considerando cómo estos atienden a una población y abordan distintos objetivos.

Por otro lado, si se deseara emplear la metodología de ex post en la fase ex ante, hacerlo presentaría múltiples desafíos pues, tal análisis exige una conceptualización más detallada del problema público abordado y de la población atendida que la información actualmente presentada en las fichas ex ante. Asimismo, se requeriría de una herramienta que facilitara a los formuladores y evaluadores realizar dichas comparaciones.

### Hallazgo 3.7: Disparidad en el análisis ex ante y ex post de duplicidades y superposiciones

La metodología empleada para analizar la coordinación de la oferta programática difiere en ex ante y ex post. A pesar de contar con definiciones para facilitar la identificación de articulaciones, complementariedades y duplicidades, su aplicación enfrenta limitaciones. Por ejemplo, en las evaluaciones ex ante, las articulaciones hacen referencia a las relaciones con instituciones, mientras que en las evaluaciones ex post, el enfoque se centra en la relación entre programas, considerando cómo estos atienden a una población y abordan distintos objetivos.

Ante estas dificultades, se torna relevante la creación de un marco conceptual unificado que permita armonizar las definiciones y enfoques empleados en las fases ex ante y ex post. Este marco contribuiría a mejorar la eficiencia del proceso de evaluación ex ante, reduciendo problemas de comprensión y fomentando una mayor coherencia en el análisis.

### Recomendación 3.13: Unificar definiciones y criterios para la articulación de programas

Elaborar y difundir marco unificado que aborde los conceptos relativos a la articulación de la oferta programática, para que los servicios cuenten con un marco de referencia que contribuya en la operativización del análisis de la oferta programática en estos niveles.

## 3.5. Estructura de la formulación presupuestaria y su impacto en la evaluación

La vinculación entre la planificación programática y el presupuesto permite dar mayor capacidad de seguimiento, evaluación y mejora en el proceso de toma de decisión sobre la distribución de recursos (Bonari y cols., 2014). En Chile, la formulación presupuestaria se lleva a cabo a nivel de programas presupuestarios, mientras que la evaluación se realiza a nivel de programas gubernamentales. La disimilitud entre ambos tipos de programas ha llevado a que las evaluaciones de programas gubernamentales tengan un menor impacto presupuestario, al complejizarse la identificación de las asignaciones de gasto de los programas gubernamentales (OCDE, 2021a; Von Gersdorff, 2018).

Los programas gubernamentales se definen como un conjunto de actividades necesarias, integradas y articuladas que proveen bienes y/o servicios (productos), tendientes a lograr un objetivo específico en una población determinada, de modo de resolver un problema o atender una necesidad que la afecta (DIPRES, 2015). Ejemplos de programas gubernamentales son la Pensión Garantizada Universal, el Programa de Derechos Humanos, Deporte y Participación Social.

En tanto, los programas presupuestarios corresponden a la división presupuestaria de los Capítulos, en relación a funciones u objetivos específicos identificados dentro de los presupuestos de los organismos públicos (Cámara de Diputadas y Diputados, s.f.). Un ejemplo de un programa presupuestario es la Subsecretaría de Derechos Humanos.

Por su parte, las asignaciones presupuestarias son la unidad de medida más específica dentro del clasificador presupuestario de la Ley de Presupuestos<sup>20</sup> y constituyen la principal vía utilizada por la DIPRES para realizar la vinculación con los programas gubernamentales.

De tal modo, un programa presupuestario puede abarcar más de una asignación presupuestaria y, por lo tanto, más de un programa gubernamental. A su vez, los programas gubernamentales, pueden estar expresados en la Ley de Presupuestos en más de una asignación presupuestaria, en más de un programa presupuestario, e incluso, sólo como fracción de una asignación presupuestaria específica.<sup>21</sup> A mayor abundamiento, en el año 2022 la Ley de Presupuestos contó con 345 programas presupuestarios y el Monitoreo con 700 programas gubernamentales.<sup>22</sup>

El que no exista coincidencia directa entre ambos tipos de programas, conlleva a que cobre relevancia estructurar y avanzar en mayor y mejor vinculación entre las actividades financiadas con presupuesto público y la oferta programática (Darville, Rogers, y Guzmán, 2019).

---

<sup>20</sup> Asignación en el Clasificador Presupuestario de la Ley de Presupuestos se refiere a la subdivisión específica de un ítem, que corresponde a un motivo específico de ingreso o gasto. Por ejemplo, dentro del ítem “Transferencias de Capital” bajo el subtítulo 33, la asignación 023 podría ser “Subsidios Fondo Solidario de Vivienda”, representando un motivo específico de gasto dentro de ese ítem (Cámara de Diputadas y Diputados, s.f.)

<sup>21</sup> Además, a diferencia de los programas presupuestarios que carecen de objetivos explícitos, metas y medición de resultados, los programas gubernamentales en su mayoría disponen de objetivos específicos y métricas que facilitan la evaluación y el monitoreo de su desempeño (Comisión Gasto Público, 2021).

<sup>22</sup> Cálculos propios a partir de bases de datos de Monitoreo de Programas Públicos 2022 y Ley de Presupuestos 2022.

### Recuadro 3.6: Proceso de formulación presupuestaria

El proceso de formulación presupuestaria es una atribución del Ejecutivo. Ello deriva de su iniciativa exclusiva en la presentación del proyecto de la Ley de Presupuestos y del impedimento que posee el Congreso para aumentar los montos asignados en las partidas presupuestarias (Morales y Cerda, 2023). Durante el proceso, los distintos organismos preparan el presupuesto del año siguiente e iteran con la Dirección de Presupuestos, lo que culmina en el Proyecto de Ley, el cual es ingresado al Congreso a más tardar el 30 de septiembre de cada año.

Los ministerios sectoriales incluyen en su propuesta a todas aquellas políticas que requieren financiamiento para el año siguiente. Una vez que la DIPRES recibe la propuesta, comienza la etapa de iteraciones con los ministerios sectoriales. Los resultados de las evaluaciones ex ante y ex post de programas son a menudo consideradas en este proceso, siendo remitidos internamente en la DIPRES, desde el Departamento de Evaluación, Transparencia y Productividad Fiscal hacia el Departamento de Administración Presupuestaria.

### Recuadro 3.7: Capacidad técnica en el Congreso para interpretar evaluaciones

Si bien el Congreso cuenta con herramientas de apoyo técnico para su labor, existe un consenso sobre la asimetría en capacidades respecto al Ejecutivo en la literatura (Agostini, Engel, Repetto, Sara, y Wagner, 2016; Aninat y Razmilic, 2017; Comisión Gasto Público, 2021; García-Huidobro, Leitch, y Lang, 2023; Irarrázaval y cols., 2020). Esta brecha se traduce en una falta de recursos técnicos y profesionales adecuados para procesar la información entregada por el Ejecutivo, y en particular, para evaluar la validez de los supuestos que sustentan el presupuesto (Comisión Gasto Público, 2021).

Actualmente, el Congreso cuenta con tres principales herramientas de apoyo en este ámbito: asesorías parlamentarias individuales,<sup>a</sup> la Biblioteca del Congreso Nacional (BCN)<sup>b</sup> y la Oficina de Información, Análisis y Asesoría Presupuestaria del Senado (OPS). La OPS ofrece asesoría técnica especializada en temas presupuestarios y fiscales (Senado, s.f.). Entre sus funciones destacan la elaboración de diagnóstico y análisis de programas públicos evaluados por la DIPRES y el Ministerio de Desarrollo Social y Familia, así como el análisis técnico de los informes financieros asociados a proyectos de ley con impacto fiscal.

En el caso chileno, la Oficina de Información, Análisis y Asesoría Presupuestaria del Senado (OPS) presenta una institucionalidad débil en comparación con los estándares internacionales y las recomendaciones de la literatura especializada (García-Huidobro y cols., 2023), lo que se traduce en: insuficiencia de recursos, equipos técnicos reducidos y un acceso limitado a información (Comisión Gasto Público, 2021; García-Huidobro y cols., 2023).

El fortalecimiento de las capacidades técnicas del Congreso es relevante para reducir la disparidad existente con el Ejecutivo y mejorar el balance de asimetría de información entre ambos. La limitada capacidad legislativa no solo dificulta el control efectivo de las políticas públicas, sino que también reduce los costos para el Ejecutivo de presentar análisis imprecisos, proyecciones erróneas o información incompleta (Irarrázaval y cols., 2020). Una mejora en las herramientas y recursos del Congreso incrementaría no solo la calidad del debate legislativo, sino también la rigurosidad y responsabilidad del Ejecutivo en la planificación fiscal y presupuestaria, promoviendo un sistema político más equilibrado y transparente.

<sup>a</sup>Cada legislador cuenta con asignaciones para contratar asesorías parlamentarias, ya sea de personas naturales o jurídicas

<sup>b</sup>Este organismo presta servicios tanto a la Cámara de Diputadas y Diputados como a la del Senado con el objetivo de apoyar a la comunidad parlamentaria mediante la generación de información, conocimiento, asesorías especializadas y actividades de vinculación con la ciudadanía (BCN, s.f.).

### Hallazgo 3.8: Capacidades técnicas en el Congreso

El Congreso chileno enfrenta una asimetría en capacidades técnicas respecto al Ejecutivo, especialmente en la evaluación del presupuesto y los programas públicos. Aunque cuenta con herramientas como asesorías parlamentarias, la Biblioteca del Congreso Nacional y la Oficina de Información, Análisis y Asesoría Presupuestaria (OPS), éstas son de dimensiones insuficientes para cumplir con su labor. La OPS, en particular, presenta recursos limitados, equipos reducidos y acceso restringido a información.

### 3.5.1. Propuestas de solución levantadas en el pasado

El avance hacia una mayor vinculación entre los programas gubernamentales y el presupuesto ha sido ampliamente discutido en la literatura nacional, y se han propuesto diversos métodos para alcanzar este objetivo. Una de las estrategias más relevantes consiste en modificar la forma en que se estructura el presupuesto, avanzando de una presupuestación basada en partidas individuales a un enfoque programático y temático. Según la OCDE (2021a) *“la experiencia internacional sugiere que la presupuestación por programas debe implementarse de manera progresiva (...) para promover un mayor compromiso con el contenido de las políticas y el significado de las asignaciones presupuestaria”*. Un ejemplo destacado es el caso de Francia, donde se modificó la estructura presupuestaria para lograr una mayor claridad y coherencia con la formulación programática, permitiendo una alineación más directa entre los programas y las prioridades políticas.

Otra propuesta relevante es la separación entre el gasto de soporte administrativo y el gasto de ejecución de programas, asignándolos a programas presupuestarios diferentes. De esta manera, los programas presupuestarios que no correspondan a gastos administrativos podrían definirse como grupos de productos, o conjuntos de programas gubernamentales, con resultados comunes. Estos programas se crearían a partir de los objetivos estratégicos de los servicios públicos, proporcionando un marco más coherente para medir el impacto y optimizar la ejecución de los recursos (Von Gersdorff, 2018). Este enfoque no solo mejora la trazabilidad del gasto, sino que también promueve una mayor claridad en la rendición de cuentas.

Adicionalmente, la inclusión de un anexo permanente en el Proyecto de Ley de Presupuestos podría contribuir a mejorar la vinculación presupuestaria. Tal como lo recomendó la Comisión Asesora Ministerial para Mejorar la Transparencia, Calidad y el Impacto del Gasto Público (2021), este mecanismo permitiría listar la oferta programática vigente y establecer su articulación con las asignaciones presupuestarias correspondientes, no implicaría modificaciones a la estructura actual de la Ley de Presupuestos, pero aseguraría que los distintos mecanismos de vinculación sean claros, públicos y estén disponibles para la discusión legislativa.

### 3.5.2. Avances implementados en los últimos tres años

Tras las recomendaciones realizadas por la OCDE en 2021, la DIPRES ha impulsado una serie de cambios internos. En efecto, a partir de 2021 se modificó el calendario presupuestario para que el ciclo evaluativo se realizara de manera posterior al presupuesto base y la formulación de propuestas de los servicios, pero de manera previa a la elaboración de la propuesta final (DIPRES, 2022a). Con ello, la DIPRES pudo identificar alertas de programas sujetos a ser condicionados respecto de las solicitudes de presupuestos (DIPRES, 2022a).

Además, se intervino el portal web de formulación presupuestaria en donde los Servicios completan el Formulario Estándar<sup>23</sup>. Este formulario es dispuesto por DIPRES para que los Servicios justifiquen el presupuesto de su oferta programática vigente (DIPRES, 2022d). Parte de la información requerida es la que permite realizar el vínculo presupuestario-programático.<sup>24</sup> La intervención permitió vincular el 80 % de los

<sup>23</sup>También conocido como Formulario E. Específicamente, se incorporó dentro del Formulario A1 de Definiciones Estratégicas.

<sup>24</sup>En el caso de programas que comparten asignación presupuestaria, en la plataforma se permite completar el formulario a nivel

programas gubernamentales con presupuesto vía asignación presupuestaria.<sup>25</sup>

### 3.5.3. Desafíos pendientes

A pesar de los avances logrados, persiste una heterogeneidad en la vinculación programática-presupuestaria. Mientras algunos programas gubernamentales pueden identificarse directamente con un programa presupuestario, como el caso de Deporte y Participación Social, otros solo se vinculan a nivel de una asignación presupuestaria, lo que permite identificar el presupuesto total asignado, pero sin desagregar los distintos tipos de gastos necesarios para su ejecución. Ejemplos de esto último incluyen la Pensión Garantizada Universal (PGU) y el Programa de Derechos Humanos. Según entrevistas realizadas, esta heterogeneidad podría estar asociada a criterios flexibles para definir programas y/o asignaciones presupuestarias en la Ley de Presupuestos, lo que genera diferencias significativas en la forma en que los programas se vinculan y se trazan dentro del sistema presupuestario.

#### Hallazgo 3.9: Identificación de programas dentro del presupuesto

A pesar de los avances logrados con la intervención al portal web de formulación presupuestaria, persiste una heterogeneidad en la vinculación programática-presupuestaria. Mientras algunos programas gubernamentales pueden identificarse directamente con un programa presupuestario (como el caso de Deporte y Participación Social), otros solo se vinculan a nivel de una asignación presupuestaria, lo que permite identificar el presupuesto total asignado, pero sin desagregar los distintos tipos de gastos necesarios para su ejecución.

Estos desafíos reflejan la necesidad de avanzar hacia una mayor uniformidad y claridad en la vinculación programática-presupuestaria, lo que facilitaría tanto el seguimiento del gasto como la evaluación de la eficiencia de los programas.

de subasignaciones (DIPRES, 2022d)

<sup>25</sup>Cálculo propio utilizando las bases de datos de Monitoreo de Programas Públicos 2021. Se trató de realizar el mismo ejercicio con las bases de datos de Monitoreo de Programas Públicos 2022 y 2023 pero sólo se dispone de una vinculación a nivel Partida y Capítulo.

### Recomendación 3.14: Vinculación directa de programas con la estructura presupuestaria

Disminuir la heterogeneidad en la vinculación programática-presupuestaria mediante:

- Generar una guía Pública o Instructivo sobre buenas prácticas en el proceso de formulación presupuestaria para los Servicios, detallando cómo se espera que se utilicen los programas presupuestarios, para procurar que en el mediano plazo no existan múltiples modos de uso en aplicación y promover la identificación explícita de los programas gubernamentales en la Ley de Presupuesto.
- Capacitar a los servicios y asesores parlamentarios con mejores prácticas en el proceso de formulación presupuestaria.
- Promover que los servicios separen el presupuesto en materia de gasto de soporte y el de ejecución de programas en diferentes programas presupuestarios, uniendo los programas que atienden un mismo objetivo estratégico en un programa presupuestario o, en su defecto, en una misma línea programática.

Cabe destacar que, en la presentación de los Proyectos de Ley de Presupuesto de los años 2024 y 2025, se incluyó un documento que detalla las variaciones de las asignaciones presupuestarias, vinculándolas con la información recabada a través del sistema de evaluación (DIPRES, 2023, 2024). Sin embargo, este presenta ciertos límites en su alcance. A pesar de que la identificación programático-presupuestaria abarca el 47 % de la oferta programática, el análisis contenido en dicho informe se centra únicamente en un subconjunto de programas. En 2023, se analizaron 106 programas, seleccionados por presentar una variación presupuestaria de +/- 2,5 %, mientras que en 2024, el análisis se redujo a 97 programas, considerando solo aquellos con variaciones de +/- 5 %.

### Hallazgo 3.10: Identificación de variaciones presupuestarios de programas

En la presentación de los Proyectos de Ley de Presupuesto de los años 2024 y 2025, se incluyó un documento que detalla las variaciones de las asignaciones presupuestarias, vinculándolas con la información recabada a través del sistema de evaluación. Sin embargo, este documento podría ampliarse en cuanto al alcance.

En 2023, se analizaron 106 programas, seleccionados por presentar una variación presupuestaria de +/- 2,5 %, mientras que en 2024, el análisis se redujo a 97 programas, considerando solo aquellos con variaciones de +/- 5 %.

Esta focalización, aunque relevante, deja fuera una parte significativa de la oferta programática, lo que limita su utilidad como herramienta de análisis integral para evaluar la coherencia y los impactos de las asignaciones presupuestarias.

### Recomendación 3.15: Incluir información a nivel de programa público en la tramitación de la Ley de Presupuesto

Incluir un anexo de forma permanente en el PdL de la Ley de Presupuestos con el listado de la oferta programática vigente y la articulación programática-presupuestaria correspondiente, sin reducir el conjunto a mostrar en base al porcentaje de variación que presentan.

Ahora bien, ante un presupuesto estructurado de manera más agregada, podría considerarse que el monitoreo del gasto podría suplir la falta de detalle presente en la formulación presupuestaria. Al respecto, la OCDE ha señalado que un control efectivo del gasto facilita la gestión de los programas, promoviendo la rendición de cuentas y mejorando la transparencia en el uso de los recursos públicos (OECD, 2019). En esta línea, se han implementado medidas como la solicitud de reportes de gasto desagregado por partidas presupuestarias en el proceso de monitoreo. Sin embargo, esta información es auto-declarada por los servicios, lo que introduce desafíos, particularmente en la categorización de ciertos subtítulos (como el 21, que enfrenta dificultades para separar el gasto de soporte del gasto programático).

Además, se ha desarrollado un piloto de seguimiento del gasto a través del Sistema de Información para la Gestión Financiera del Estado (SIGFE), que demostró la viabilidad de realizar un monitoreo más preciso mediante el uso de catálogos de reagrupación. No obstante, su expansión requeriría un fortalecimiento de las capacidades operativas para su implementación a mayor escala, lo que plantea un desafío significativo para avanzar en la mejora del control del gasto público.

### Hallazgo 3.11: Monitoreo detallado del gasto

Un presupuesto más agregado podría compensarse con un monitoreo del gasto con mayor detalle. Según la OCDE (2019) ello facilita la gestión y rendición de cuentas. En el pasado se han implementado reportes desagregados y un piloto de integración con SIGFE, no obstante estos enfrentan desafíos como la autodeclaración de datos y la separación entre gasto de soporte y programático.

De tal modo, se propone:

### Recomendación 3.16: Hacer el gasto público más trazable

Mejorar la trazabilidad del gasto mediante:

- Generar un documento metodológico que guíe a los servicios en la clasificación del gasto, de modo de separar el gasto de soporte del programático en el proceso de monitoreo.
- Fortalecer el seguimiento del gasto desagregado por subtítulo realizado en el proceso de monitoreo mediante una auditoría aleatoria a lo reportado por los servicios.
- Incorporar catálogos de reagrupación con los códigos de los programas en el BIPS para seguir el gasto programático en el reporte de transacciones que realizan los servicios a SIGFE.

### 3.6. Desafíos del seguimiento de compromisos y su relación con las evaluaciones

Uno de los objetivos clave de la evaluación de políticas públicas es extraer lecciones que permitan retroalimentar y mejorar la implementación de los programas evaluados (HM Treasury, 2020). Sin embargo, la identificación de áreas de mejora no siempre se traduce en la implementación efectiva de los ajustes necesarios. Diversos factores pueden limitar este proceso, como la falta de seguimiento a las recomendaciones (Kaupang y Rambøll, 2016), carencias en las competencias técnicas de las instituciones responsables, o limitaciones en los mecanismos de rendición de cuentas, que dificultan la adopción de los cambios sugeridos (Stockmann y cols., 2020). Estas barreras resaltan la importancia de fortalecer tanto el monitoreo como la capacidad institucional para garantizar que las evaluaciones se traduzcan en mejoras concretas y sostenibles en los programas públicos.

En el ámbito internacional, algunos países han implementado mecanismos específicos para promover el uso efectivo de las evaluaciones. No obstante, a nivel global, el seguimiento de las recomendaciones sigue siendo poco común. En Noruega, una revisión concluyó que la falta de seguimiento sistemático es una de las principales barreras para la implementación de recomendaciones (Kaupang y Rambøll, 2016). Otros países han tomado medidas para abordar este desafío. Por ejemplo, en Francia, a través de la Modernisation of Public Action (MAP), se diseñaron evaluaciones orientadas a la toma de decisiones, la transparencia y la implementación de recomendaciones sin embargo, la falta de estándares y competencias evaluativas limitó el impacto de estas medidas (Stockmann y cols., 2020).

En América Latina, varios países han adoptado medidas para asegurar el uso de las evaluaciones en el diseño y mejora de políticas públicas. En México, el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) estableció un sistema de seguimiento de recomendaciones que define responsables para monitorear los ajustes derivados de las evaluaciones. Este sistema incluye incentivos como un premio otorgado a las secretarías de Estado y entidades federativas que utilicen los resultados de las evaluaciones para mejorar sus políticas, promoviendo además el desarrollo de capacidades técnicas. En Argentina, el Manual de Evaluación de Políticas Públicas establece que los informes deben incluir compromisos de mejora para garantizar el uso de los resultados (Jefatura de Gabinete de Ministros, 2016). En Costa Rica, el Ministerio de Planificación Nacional y Economía Política (Mideplan) creó una guía para formalizar el uso de las evaluaciones mediante planes de acción. Este enfoque incluye la definición de actividades, roles y resultados esperados, así como el monitoreo continuo del cumplimiento de las recomendaciones y su incorporación en los instrumentos de planificación (OCDE, 2020b).

En Chile, la retroalimentación a partir de evaluaciones se observa tanto en la fase ex ante como en la ex post. En el ámbito de las evaluaciones ex ante, los programas piloto se configuran como una herramienta para extraer aprendizajes y ajustar el diseño de la implementación antes de escalar un programa a mayor escala, lo que permite identificar y resolver problemas potenciales en una etapa temprana. Por su parte, en la fase ex post, se ha desarrollado un sistema de compromisos que busca garantizar que las recomendaciones emitidas por los evaluadores se traduzcan en acciones concretas. Este sistema fomenta la mejora continua

de los programas evaluados.

En el contexto de las evaluaciones ex post en Chile, los compromisos representan acuerdos institucionales establecidos entre la Dirección de Presupuestos (DIPRES) y los servicios responsables de los programas evaluados. Estos compromisos se definen al finalizar una evaluación y tienen como objetivo corregir y mejorar los aspectos deficientes detectados en el diseño y la implementación de los programas. Su propósito principal es garantizar que los hallazgos identificados durante las evaluaciones sean subsanados, promoviendo la mejora continua y la efectividad de las políticas públicas.

### 3.6.1. Funcionamiento del sistema de compromisos

Aunque el sistema de evaluación ex post se implementó en 1997, el primer documento formal sobre el seguimiento de compromisos data de 1999, cuando se evaluaron los “subsidiarios de viviendas progresivas modalidad privada”.

El proceso inicia una vez que el panel ha finalizado el estudio y ha entregado las recomendaciones, momento en el cual se elabora el oficio que hace envío del informe al servicio respectivo. El servicio entrega una respuesta institucional al informe y sus recomendaciones, lo que posteriormente se deriva al Congreso. La DIPRES, posteriormente, elabora una matriz que contiene, para cada una de las recomendaciones, la respuesta institucional y los compromisos, medios de verificación y plazos asociados.<sup>26</sup>

Los compromisos establecidos entre la DIPRES y los servicios responsables de los programas evaluados se categorizan según su nivel de cumplimiento en cumplidos, no cumplidos o parcialmente cumplidos. Este nivel de cumplimiento determina la calificación global que recibe el programa evaluado, para mayor detalle ver Figura 3.2 a continuación.

---

<sup>26</sup>Esta es la norma general, pero un compromiso puede aglomerar más de una recomendación. De la misma manera, en el caso que lo que recomendó el panel no le parece ni al servicio ni a DIPRES, la recomendación no llevará compromiso.

Figura 3.2: Proceso de seguimiento y egreso de los servicios



Fuente: Elaboración propia.

Nota: Vigente indica que expiró el plazo para cumplir el compromiso, por lo que está vigente en el sistema de compromisos.

El cumplimiento de estos compromisos es monitoreado por la DIPRES dos veces al año y debe completarse en un plazo máximo de dos años.

El Informe de Finanzas Públicas publicado el tercer trimestre de 2024 contabilizó 42 programas evaluados entre 2016 y 2022 que poseían compromisos institucionales vigentes a junio de 2024. De éstos, 6 fueron “egresados” (egresaron del sistema de seguimiento), 11 “cumplidos” (cumplieron con los compromisos pendientes a junio de 2023 pero aún poseen compromisos con plazos futuros de vencimiento), 22 “parcialmente cumplidos” y 3 no habían sido cumplidos.

El detalle de las matrices de compromisos está disponible online individualmente, pero no de manera sistematizada. Para poder estudiar el cumplimiento general de los compromisos, se extrajo cada ficha de cada programa dentro del sistema de compromisos.<sup>27</sup> De esta manera, el cuadro 3.1 muestra la calificación que obtuvo cada evaluación<sup>28</sup>, y el año de ingreso al sistema de compromisos.

En total, el conjunto de programas que aun no egresaba del sistema<sup>29</sup> se asociaba a 513 compromisos.<sup>30</sup> De estos, 389 compromisos ya estaban “vencidos” (esto es, había pasado la fecha de vencimiento del compromiso, en la cual se acordó que el servicio ya debería haber implementado los cambios). Dentro de los compromisos vencidos, un 82 % se encontraba cumplido al momento del informe.<sup>31</sup> Esto quiere decir que,

<sup>27</sup> Dichas matrices están disponibles aquí. Notar, sin embargo, que al momento de ingresar a un nuevo período del sistema de compromisos, que las fichas del período anterior son reemplazadas.

<sup>28</sup> Uno de los programas “cumplidos” no fue encontrado en la página de DIPRES.

<sup>29</sup> Es importante tener en cuenta que las evaluaciones puede ser hechas para más de un solo programa, si bien la norma es que sean solo para uno.

<sup>30</sup> En estricto rigor, contenían 527 compromisos, pero 14 fueron cancelados.

<sup>31</sup> Este número considera solo aquellos con calificación “Cumplido”. En caso de incluir aquellos compromisos vencidos con califi-

Cuadro 3.1: Calificación global y año de los programas (N=513)

Año ingreso	Egresado	Cumplido	Parcialmente cumplido	No cumplido	Total
2014	0	1	0	0	1
2016	0	0	1	0	1
2017	0	0	1	0	1
2018	2	0	1	0	3
2019	1	0	2	0	3
2020	2	1	4	2	9
2021	0	5	3	1	9
2022	1	0	6	0	7
2023	0	3	4	0	7
Total	6	10	22	3	41

Fuente:

Elaboración propia en base a información disponible online.

Nota: La información corresponde a todos los programas dentro del sistema de compromisos al 30-06-2024.

entre los compromisos que deberían haber sido cumplidos a junio de 2023, uno de cada cinco no estaban cumplidos.

Si bien los servicios pueden implementar los cambios acordados, ello no implica que haya sido realizado dentro del tiempo estipulado. En efecto, no existe al día de hoy una estimación pública de cuánto demoran en promedio los servicios en cumplir sus compromisos. Para poder estudiar la temporalidad de los compromisos, el Cuadro 3.2 muestra el promedio y mediana de demora de días que tuvieron aquellos compromisos ya vencidos. Notar que la mitad de los compromisos vencidos se cumplieron tardíamente, o aun no se cumplían al momento del presente análisis. En efecto, la demora promedio de los compromisos vencidos cumplidos es de más de un año, mientras que aquellos compromisos vencidos sin cumplir tienen en promedio 457 días de atraso.<sup>32</sup> Toda esta información sugiere que un porcentaje importante de compromisos no se cumplen y/o demoran en cumplirse. Estos números se mantienen en períodos anteriores.<sup>33</sup>

Cuadro 3.2: Demora promedio de compromisos vencidos (N=389)

	Adelantados	A tiempo	Cumplidos atrasados	Aun no cumplidos
N	2	189	129	69
Promedio días	-183	-	383	457
Mediana días	-183	-	183	366

Fuente:

Elaboración propia en base a información disponible online.

Nota: La información corresponde a todos los compromisos vencidos al 30-06-2024.

### 3.6.2. Desafíos vigentes

A pesar de que los compromisos han sido una herramienta central en las evaluaciones ex post en Chile durante más de 25 años, el sistema enfrenta algunos desafíos. En primer lugar, aunque los compromisos son categorizados como cumplidos, no cumplidos o parcialmente cumplidos, y los programas reciben una calificación global en función de ellos (como egresado, cumplido, parcialmente cumplido o no cumplido),

calificación "Parcialmente cumplido", el número aumenta a 96 %

<sup>32</sup> Este número considera 14 compromisos que vencieron en junio de 2024 que no fueron cumplidos, por lo que sus días de atraso son cero.

<sup>33</sup> Si bien no es posible acceder a las matrices de compromisos de períodos pasados (pues una vez que se avanza al siguiente período, se reemplaza la matriz anterior), en base a una exhaustiva búsqueda fue posible encontrar el informe de cumplimiento de compromisos al 30-06-2023 para 34 evaluaciones. Donde, el 51 % de los compromisos vencidos se habían cumplido tardíamente o no cumplido, y el 21 % de los compromisos vencidos aun no habían sido cumplidos. Una lista de los documentos se dispone en este link. La descarga fue realizada el 10-04-24.

no existe una metodología pública que detalle los criterios específicos utilizados para determinar estas calificaciones globales. Esto genera incertidumbre respecto a la transparencia y consistencia del proceso.

### Hallazgo 3.12: Calificación del cumplimiento de los compromisos

En las evaluaciones que sí cuentan con compromisos, los programas reciben una calificación global en base al cumplimiento de estos, que puede ser cumplido, parcialmente cumplido o no cumplido. Sin embargo, actualmente no existe una metodología establecida para la calificación global; antes bien, se enfrenta cada programa de manera casuística.

Con el objeto de fortalecer la transparencia asociada al proceso, se propone:

### Recomendación 3.17: Metodología de calificación para el cumplimiento de los compromisos

Elaborar y publicar un documento metodológico que aborde cómo se asocian los cumplimientos o incumplimientos de compromisos con las categorías de egreso del sistema.

En segundo lugar, no se dispone de evidencia clara sobre el impacto o la efectividad de implementar los compromisos. Aunque estudios previos del Banco Mundial (2005), Irarrázaval (2020) y la OCDE (2021) señalan que los compromisos contribuyen a decisiones presupuestarias, mejoras en la gestión de programas y la rendición de cuentas, no está claro si el cumplimiento de los compromisos genera los cambios esperados en los programas evaluados.

Finalmente, un tercer desafío radica en que los compromisos tienden a no ser cumplidos, o se cumplen con retraso, a pesar de que los programas con compromisos incumplidos pueden quedar condicionados en el proceso presupuestario. Esto sugiere que las sanciones actuales no son suficientemente efectivas para incentivar su cumplimiento en tiempo y forma.

Para abordar estas limitaciones, una posibilidad es la creación de grupos especializados (taskforces), ya sea internos a los servicios responsables o externos e independientes, con el mandato de intervenir en programas que fallan consistentemente en cumplir sus compromisos. Estos equipos, inspirados en experiencias como los taskforces del NHS en el Reino Unido, podrían proporcionar apoyo técnico y operativo de forma temporal, asegurando la implementación de recomendaciones y promoviendo cambios estructurales. Otra opción sería otorgar incentivos positivos, como premios o reconocimientos a las secretarías de Estado y servicios que utilicen los resultados de las evaluaciones para mejorar sus políticas, siguiendo el ejemplo de CONEVAL en México. Además, ejemplos como el Comité de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas Federales en Brasil demuestran que un organismo interministerial dedicado exclusivamente al seguimiento de compromisos puede ser una herramienta efectiva para garantizar su cumplimiento y fomentar una gestión pública más eficiente y orientada a resultados.

### Hallazgo 3.13: Efectividad de los compromisos

Actualmente, no existe una estimación de la efectividad de los compromisos. Un análisis de estos revela que, a junio de 2023, 1 de cada 5 compromisos vencidos (esto es, que ya deberían haber sido cumplidos) no se habían cumplido. Sumado a esto, aquellos compromisos que se cumplieron de manera atrasada, tuvieron en promedio un año de atraso, mientras que los compromisos vencidos aun no cumplidos totalizaban 415 días de atraso en promedio.

Para atender dicho desafío se recomienda:

### Recomendación 3.18: Estudiar la efectividad de los compromisos

Realizar un estudio que evalúe la efectividad del cumplimiento de los compromisos institucionales y los motivos que explican el retraso en el cumplimiento de estos.

En caso de determinar que los compromisos sean efectivos, se recomienda fortalecer el cumplimiento de los compromisos institucionales.

### Recomendación 3.19: Fortalecer el mecanismo de los compromisos institucionales

Fortalecer el cumplimiento de los compromisos institucionales mediante la incorporación en las glosas presupuestarias que los deberán ser incluidos en los convenios de desempeño colectivo de las instituciones respectivas.

A su vez, dependiendo de los hallazgos del estudio realizado, algunos mecanismos que se podrían implementar son: la contratación de un taskforce para labores ligadas al cumplimiento de compromisos en los servicios en cuestión (equipo no permanente), el otorgamiento premios a las secretarías de Estado que utilicen los resultados de las evaluaciones, la creación un taskforce externo que pueda intervenir en los programas que han fallado constantemente en cumplir sus compromisos, brindándole las atribuciones que le permitan realizar dicha intervención.

## 3.7. Conclusión

El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas en Chile ha demostrado ser un instrumento fundamental para fortalecer la eficiencia, transparencia y efectividad en la gestión de los recursos públicos. Desde sus inicios, el sistema ha evolucionado, incorporando distintas fases evaluativas que permiten un análisis integral de los programas gubernamentales, desde su diseño hasta sus resultados, y que han facilitado la adopción de compromisos para subsanar hallazgos críticos.

Sin embargo, el análisis presentado en este capítulo revela áreas significativas de mejora. En el ámbito de la evaluación ex ante, si bien se ha avanzado en su institucionalización, la cobertura aún es limitada, espe-

cialmente en programas no sociales y aquellos creados por ley. Además, existen desafíos en la metodología empleada para identificar duplicidades y fomentar la coordinación programática. En cuanto a los programas piloto, su uso como herramienta de aprendizaje es prometedor, pero su alcance sigue siendo reducido, lo que limita su potencial para perfeccionar las políticas antes de su implementación.

Por otro lado, la evaluación ex post enfrenta dificultades en la selección de programas, donde los criterios no son transparentes ni sistemáticos, lo que podría comprometer la objetividad del proceso. Además, los compromisos derivados de estas evaluaciones, aunque fundamentales para garantizar la implementación de recomendaciones, presentan desafíos relacionados con la demora y el bajo cumplimiento, lo que debilita su efectividad como mecanismo de mejora continua.

Finalmente, la vinculación programático-presupuestaria sigue siendo un área crítica. La falta de uniformidad en la forma en que los programas se reflejan en el presupuesto limita la trazabilidad del gasto y dificulta la integración de las evaluaciones en el proceso de formulación presupuestaria. Aunque se han realizado esfuerzos para fortalecer esta relación, persisten problemas de heterogeneidad y falta de desagregación en el gasto, que afectan tanto el monitoreo como la rendición de cuentas.

En este contexto, las recomendaciones propuestas buscan no solo cerrar estas brechas, sino también consolidar un sistema de evaluación que sea más coherente, integral y adaptado a las necesidades actuales del país. Desde aumentar la cobertura y eficiencia de las evaluaciones ex ante y ex post, hasta perfeccionar los mecanismos de seguimiento de compromisos y fortalecer la articulación entre programas y presupuesto, estos ajustes son esenciales para garantizar que el Sistema continúe siendo una herramienta clave para la mejora de las políticas públicas en Chile.



## Capítulo 4

# Sistema Nacional de Inversiones

### 4.1. Introducción

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) fue la primera herramienta de evaluación de políticas públicas implementada en Chile, establecida en los años 80 a cargo de la Oficina de Planificación (ex Ministerio de Desarrollo Social y Familia). Actualmente, el SNI regula el proceso de inversión pública en Chile mediante la emisión de metodologías, normas y procedimientos que guían la formulación, ejecución y evaluación de las inversiones financiadas con fondos públicos. Este sistema está administrado por la División de Evaluación Social de Inversiones (DESI) del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF); dividida en tres departamentos: Inversiones, Metodologías y Estudios y Gestión de la Inversión; y se complementa con el trabajo de la DIPRES, que está a cargo de la formulación y ejecución presupuestaria de los proyectos de inversión.

El SNI aborda el ciclo de vida de una Iniciativa de Inversión (IDI), comprendiendo tres fases secuenciales: de preinversión, de inversión y de operación, cada una de ellas separada en fases internas que dependen, además, del tipo de IDI.<sup>1</sup>

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) se configura como elemento clave para asegurar la calidad de la inversión pública en Chile, articulando procesos de evaluación. Estos procesos se integran en un ciclo de vida de las Iniciativas de Inversión Pública (IDI), que incluye evaluaciones ex ante, orientadas a garantizar la pertinencia y viabilidad social de los proyectos antes de su ejecución, y evaluaciones ex post, diseñadas

---

<sup>1</sup>La fase de Preinversión corresponde al proceso de elaboración de los estudios y análisis necesarios para la formulación y evaluación de la iniciativa de inversión que busca resolver el problema, atender la necesidad o hacer uso de la oportunidad, que le ha dado origen. Su principal objetivo es aumentar la certidumbre, recabando información suficiente y necesaria para tomar la mejor decisión desde el punto de vista técnico-económico. Por su parte, la fase de Inversión la constituyen todas las acciones destinadas a materializar la solución formulada y evaluada que se haya definido como conveniente. En tanto, la fase de Operación considera las acciones de puesta en marcha, mantenimiento y operación en régimen de la iniciativa de inversión, concretando los bienes y/o servicios por entregar; a fin de lograr los beneficios netos y estimados en la fase de Preinversión.

para medir los resultados y el impacto de las inversiones realizadas.

No obstante, a pesar de sus fortalezas, el SNI enfrenta desafíos significativos en términos de cobertura, precisión y adaptabilidad de sus evaluaciones, aspectos que serán abordados en detalle a lo largo de este capítulo.

## 4.2. Cobertura de la evaluación ex ante

Para que una Iniciativa de Inversión (IDI) sea considerada para su implementación, debe someterse a una evaluación ex ante, cuyo resultado es vinculante. Es decir, aquellas IDI que no cumplan con los criterios suficientes para ser consideradas inversiones socialmente rentables no se ejecutarán en su formulación original (MDSyF y Ministerio de Hacienda, 2023).

### Recuadro 4.1: Proceso de evaluación ex ante de inversiones

Para que una IDI pueda ser financiada, debe ser ingresada a la etapa de postulación y admisibilidad de iniciativas de inversión del SNI. Para ello deben ser formuladas, evaluadas y presentadas de acuerdo a lo normado según el sector (o subsector). Esta etapa se lleva a cabo en dos fases: (i) de admisibilidad; y de (ii) de análisis técnico-económico.<sup>a</sup>

La fase de admisibilidad verifica la información mínima para corroborar la pertinencia de una postulación. Luego, la fase de análisis técnico considera una revisión profunda de los antecedentes para validar la pertinencia y necesidad, además de la rentabilidad social del proyecto. Esta fase finaliza con el Resultado del Análisis Técnico Económico (RATE).<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Eventualmente hay una tercera fase de procedimientos especiales, por ejemplo, en casos de conservación de infraestructura pública.

<sup>b</sup>Los posibles resultados RATE son: Recomendado Satisfactoriamente (RS); Falta información (FI); Objetado técnicamente (OT); Reevaluación (RE); Incumplimiento de Normativa (IN); y, por último, Continuidad Favorable (CF), para iniciar procesos de identificación y/o modificación presupuestaria.

En términos generales,<sup>2</sup> todas las iniciativas de inversión imputables al Subtítulo 31 deben contar con el informe técnico-económico del Ministerio de Desarrollo Social y Familia (MDSyF). Esta obligatoriedad busca garantizar que dichas iniciativas cumplan con criterios de pertinencia, eficacia y eficiencia. Asimismo, los proyectos de municipalidades que reciben financiamiento mediante transferencias de capital (Subtítulo 33) provenientes del Gobierno Central, están sujetos a evaluación ex ante, siempre que dichos aportes específicos representen más del 50 % del costo total de la iniciativa.

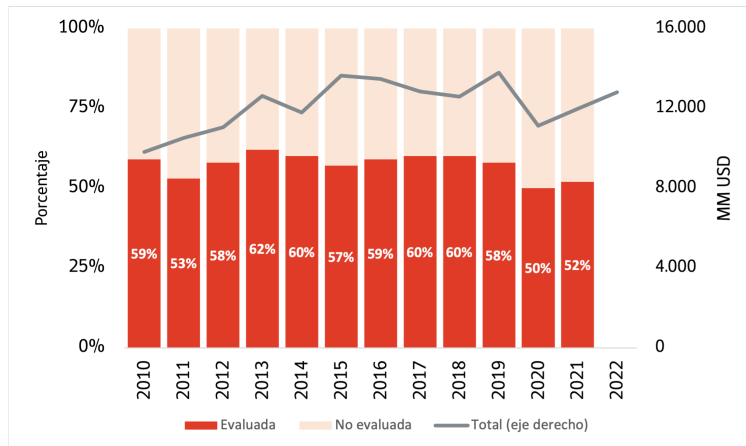
Sin embargo, este enfoque deja fuera de la evaluación ex ante a iniciativas desarrolladas a través del Subtítulo 29 (Adquisición de activos no financieros) y una parte significativa de las iniciativas asociadas al Subtítulo 33.

A mayor abundamiento, entre 2010 y 2021, solo el 58 % de la inversión pública ejecutada fue evaluada ex

<sup>2</sup>De acuerdo al Art. 3, letra g de la Ley 20.530 y el Art. 1 del Decreto 814 del 2003 del Ministerio de Hacienda.

ante (ver Figura 4.1), lo que evidencia la necesidad de ampliar la cobertura de evaluación para asegurar un análisis más integral y riguroso de las inversiones públicas en Chile.

Figura 4.1: Evolución de la inversión pública ejecutada según su evaluación en el SNI



Fuente: Elaboración propia con base en información provista por MDSyF (2024) y el Informe anual de inversión pública (2022).

Nota: Los datos del monto total inversión pública ejecutada se encuentran disponibles hasta 2022. No se cuenta con información sobre la proporción de inversión ejecutada y evaluada para 2022.

La exclusión de iniciativas según partidas presupuestarias genera una brecha significativa en el alcance del Sistema Nacional de Inversiones (SNI), al eximir del proceso de evaluación a inversiones de gran relevancia estratégica y presupuestaria. Ejemplos relevantes incluyen el Fondo de Desarrollo de las Telecomunicaciones (FDT) y el Fondo de la Ley Espejo del Transantiago, cuyos montos y potencial impacto social y económico subrayan la importancia de someterlas a un análisis técnico-económico riguroso. Este vacío en la cobertura del SNI limita su capacidad para garantizar que la totalidad de las inversiones públicas cumplan con estándares de pertinencia, eficacia y eficiencia.

En este contexto, se han realizado recomendaciones específicas para abordar dicha exclusión. En 2022, la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública propuso ampliar el alcance de la evaluación social a las iniciativas financiadas a través de los Subtítulos 33 y 29, bajo ciertos criterios (MDSyF, 2022). Según esta recomendación, el análisis debería aplicarse únicamente a casos que involucren proporciones significativas de gasto público y superen umbrales predefinidos en términos de costo, impacto y riesgo. Esta propuesta se alinea con los hallazgos de la Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG) del FDT, también de 2022, que subrayó la necesidad de incorporar al sistema las grandes partidas presupuestarias actualmente excluidas, con el fin de fortalecer la rendición de cuentas y optimizar la asignación de recursos públicos (Ulloa, Reyes, y Figueroa, 2022).

La experiencia internacional respalda este enfoque, evidenciando una tendencia creciente a focalizar los procesos de evaluación en proyectos de mayor envergadura, impacto y riesgo. Según Kim, Fallov, y Groom (2020), muchos países han adoptado metodologías que priorizan el análisis de las inversiones más significativas desde una perspectiva estratégica, considerando no solo el volumen de recursos involucrados, sino

también su potencial de transformación social y económica.

#### Hallazgo 4.1: Baja cobertura de la evaluación ex ante de inversiones

Las iniciativas de inversión imputables al Subtítulo 31 y ciertos proyectos municipales financiados por transferencias de capital (Subtítulo 33) deben contar con el informe técnico-económico del MDSyF, lo que asegura su pertinencia, eficacia y eficiencia. Sin embargo, las iniciativas del Subtítulo 29 y parte del Subtítulo 33 quedan fuera del alcance de esta evaluación.

Entre 2010 y 2021, solo el 58 % de la inversión pública fue evaluada ex ante, destacando la necesidad de ampliar la cobertura del análisis para garantizar un escrutinio más integral de las inversiones.

En línea con recomendaciones previas para el sistema, se propone:

#### Recomendación 4.1: Ampliar la cobertura de la evaluación ex ante de las inversiones públicas

Ampliar el conjunto de inversiones que deberán pasar por el SNI a los subtítulos 29 y 33, en casos específicos.

Se sugiere acotar el conjunto de inversiones asociadas a estos Subtítulos en función a la magnitud, impacto y/o riesgo de las iniciativas.

Los criterios para seleccionar las iniciativas que deberán pasar por dicho proceso deberán ser fundamentados mediante un estudio público donde se considere la experiencia comparada, la capacidad de los equipos formuladores y evaluadores.

Para materializar lo anterior, se recomienda modificar el artículo 1 del reglamento del artículo 19 bis del DL N°1263 del Ministerio de Hacienda (Decreto N°814 de 2003).

Las brechas en la cobertura de la evaluación ex ante reflejan la necesidad de optimizar los recursos disponibles para el análisis técnico-económico, enfocándose en iniciativas de mayor impacto y relevancia estratégica. En este contexto, la implementación de criterios de proporcionalidad emerge como una herramienta clave para garantizar que las evaluaciones se adapten a la magnitud, complejidad y riesgo de las iniciativas, permitiendo así una priorización más eficiente y una mejor asignación de recursos públicos.

### 4.3. Criterios de proporcionalidad en la evaluación

En 2022, la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública planteó que, a diferencia de las prácticas internacionales, el alcance de las evaluaciones ex ante en Chile es considerablemente amplio, lo que puede diluir el enfoque en iniciativas de mayor impacto y relevancia (MDSyF, 2022).

Para abordar esta brecha, la Comisión recomendó la implementación de umbrales diferenciados que ajusten

la profundidad del análisis técnico-económico de acuerdo con la envergadura y el riesgo de las iniciativas de inversión. Este enfoque permitiría establecer umbrales más estrictos para proyectos de gran escala o con implicaciones críticas, mientras que en sectores con alta incertidumbre en las estimaciones, se podrían definir umbrales más bajos que reflejen los márgenes de error inherentes.

La experiencia internacional ofrece ejemplos claros de cómo establecer niveles de proporcionalidad en las evaluaciones ex ante, ajustando el rigor del análisis a la magnitud, complejidad e impacto de los proyectos de inversión. En Irlanda, por ejemplo, se aplica un método de evaluación estándar para todas las iniciativas, pero solo se exige un análisis más sofisticado para los proyectos de mayor envergadura, categorizados según su valor.<sup>3</sup> Francia, por su parte, ha delegado la evaluación de grandes proyectos (aquellos con un costo superior a €20 millones) a la Comisión General de Inversiones, concentrando los esfuerzos en iniciativas de alto impacto.

El Reino Unido adopta un enfoque descentralizado y jerarquizado, asignando la responsabilidad de evaluar los proyectos menores a los ministerios sectoriales, mientras que el Tesoro asume la revisión de los proyectos más relevantes. Estos últimos son definidos como aquellos que exceden los mandatos delegados, superan los límites de gasto ministerial o establecen precedentes costosos, innovadores o controvertidos. Este modelo jerárquico permite canalizar los recursos evaluativos hacia las iniciativas que presentan mayores riesgos o impactos potenciales.

Incorporar tales enfoques en Chile podría optimizar el sistema evaluativo nacional, enfocando los análisis más rigurosos en proyectos de mayor escala o relevancia estratégica, sin dejar de lado un escrutinio básico para las iniciativas menores.

#### Hallazgo 4.2: Alcance de las evaluaciones ex ante de inversiones

En 2022, la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública planteó que, a diferencia de las prácticas internacionales, el alcance de las evaluaciones ex ante en Chile es considerablemente amplio, lo que puede diluir el enfoque en iniciativas de mayor impacto y relevancia (MDSyF, 2022).

Siguiendo con la experiencia internacional y las recomendaciones realizadas para Chile, se recomienda:

<sup>3</sup>Este esquema incluye cuatro categorías: (i) Proyectos menores a €0,5 millones, a los cuales se aplica una evaluación simplificada. (ii) Proyectos entre €0,5 y 5 millones, en los que se realiza una evaluación única que combina elementos de análisis preliminar y detallado. (iii) Proyectos entre €5 y 20 millones, donde se utiliza un análisis multicriterio para comparar opciones, asegurando un enfoque más estructurado para decisiones de mayor impacto. (iv) Proyectos mayores a €20 millones, en los cuales se exige un análisis más sofisticado, ya sea un análisis de costo-beneficio o de costo-efectividad.

#### Recomendación 4.2: Proporcionalidad en la evaluación de inversiones

Aplicar sistemáticamente el principio de proporcionalidad, mediante:

1. Realizar un estudio para definir los criterios que determinarán los niveles de profundidad del análisis del Informe Técnico Económico que deberá acoger cada iniciativa de inversión.
2. Establecer la aplicación del principio de proporcionalidad en las NIP.
3. Evaluar de manera continua el funcionamiento de estos criterios y realizar los ajustes necesarios para asegurar la correcta aplicación del principio de proporcionalidad. La periodicidad de la evaluación también deberá quedar establecida en las NIP.

En vista de las implicancias que conllevaría la aplicación del principio de proporcionalidad, se sugiere que esta recomendación sea implementada antes del aumento de la ampliación del conjunto de inversiones que pasaría por el SNI en la fase ex ante.

### 4.4. Desafíos en torno a la precisión de la estimación de los costos y plazos de los proyectos

A pesar de su rol fundamental en la selección de iniciativas de inversión, la evaluación ex ante no siempre logra prever con exactitud los costos y plazos asociados a los proyectos.

De acuerdo a la información recabada a partir de las evaluaciones ex post realizadas entre 2014 y 2021,<sup>4</sup> los proyectos registraron en promedio una tasa de imprecisión del 45 % en el caso de los costos y de 76 % en de los plazos, reflejando limitaciones en la capacidad predictiva del sistema.

En 2021 se identificó que el 87 % de las iniciativas de inversión presentaron variaciones en los costos, debido a modificaciones de obra durante la ejecución. En cuanto a los plazos, los principales factores de retraso fueron problemas relacionados con el diseño del proyecto (57 %) y demoras en autorizaciones y servicios (40 %).

Estas desviaciones afectan la eficiencia de la evaluación ex ante al aumentar los costos reales, retrasar los beneficios esperados y elevar la incertidumbre sobre la viabilidad de los proyectos, comprometiendo así el uso óptimo de los recursos públicos.

Ante los desafíos de sobrecostos y retrasos en proyectos derivados de deficiencias en la planificación, CNEP (2020) recopiló una serie de recomendaciones que tienen que ver mejores prácticas para enfrentar dichos desafíos. Estas se basan en organizaciones internacionales especializadas en infraestructura, como el *Construction Industry Institute* (CII), el *Independent Project Analysis* (IPA) y la *Association for the Advancement of Cost Engineering* (ACE), las cuales han desarrollado prácticas basadas en evidencia para mejorar la gestión de proyectos.

<sup>4</sup>En detalle se empleó la información de las evaluaciones ex post corto plazo, fase I del período señalado.

Entre las estrategias recomendadas, destaca la incorporación de perfiles con experiencia en construcción en las fases tempranas de los proyectos, como la planificación y el diseño. Esta integración permite que los equipos formuladores anticipen posibles dificultades en la ejecución y ajusten los diseños y presupuestos en consecuencia, reduciendo así el riesgo de desviaciones significativas en costos y plazos. Además, se propone validar el grado de preparación de un proyecto antes de su ejecución, utilizando metodologías que evalúen su madurez en cada fase, validando el grado de detalle en estudios y diseños previos. Este enfoque asegura que los proyectos cumplan con estándares técnicos, financieros y operativos adecuados de definición y precisión en la estimación de costos y plazos antes de avanzar a etapas más complejas.

#### Hallazgo 4.3: Impresión en estimaciones de costos y plazos

De acuerdo a la información recabada a partir de las evaluaciones ex post realizadas entre 2014 y 2021, los proyectos registraron en promedio una tasa de imprecisión del 45 % en el caso de los costos y de 76 % en de los plazos, reflejando limitaciones en la capacidad predictiva del sistema.

Adicionalmente, en 2021 se identificó que el 87 % de las iniciativas de inversión presentó variaciones en los costos, principalmente debido a modificaciones de obra durante la ejecución. En cuanto a los plazos, los principales factores de retraso fueron problemas relacionados con el diseño del proyecto (57 %) y demoras en autorizaciones y servicios (40 %).

Siguiendo una de las recomendaciones de CNEP (2020) y en línea con las buenas prácticas mencionadas anteriormente, se recomienda:

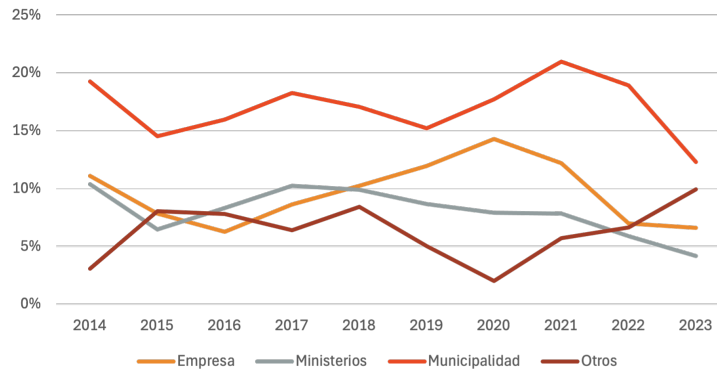
#### Recomendación 4.3: Metodologías para asegurar la madurez según etapas de cada proyecto

Mandar vía resolución del Ministerio de Hacienda a las unidades ejecutoras del SNI que elaboren metodologías que permitan asegurar el grado de madurez adecuado de un proyecto en cada fase. Para ello deben establecer requisitos mínimos de alcance de entregables vinculados a la ruta crítica del proyecto y establecer supuestos y precisión en la estimación de costos y plazos para cada una de las fases del proyecto de inversión. Para ello se sugiere seguir las buenas prácticas y utilizar información histórica de: las carpetas que se elaboran para efectos de realizar una modificación de contrato y la evaluación ex post realizada por MDSyF.

A su vez, para la elaboración de estos estándares se recomienda pilotear dicho esfuerzo en ciertas tipologías de proyectos y además contar con la colaboración de consultores expertos (empresas, consorcios o universidades) y representantes de la DESI.

Un aspecto adicional que puede vincularse con la precisión de las estimaciones dice relación con las capacidades institucionales responsables de las iniciativas. Con el objeto de abordar dicha hipótesis se presenta la proporción de iniciativas que recibieron un RATE “OT” tras postular a ex ante, desagregado por institución responsable para los últimos 10 años. En efecto la Figura 4.2 refleja que las entidades formuladoras con mayor proporción de objeciones entre 2014 y 2023 fueron las municipalidades, registrando una tasa de 17 % en promedio; seguidas por las empresas (10 %).

Figura 4.2: Iniciativas de inversión con objeción técnica respecto al total, según entidad formuladora



Fuente: Elaboración propia en base a información del tablero de gestión del Banco Integrado de Proyectos, MDSyF (2024).

Nota (1): Datos extraídos para cada año corresponden al RATE manual.

Nota (2): La información corresponde a los años presupuestarios.

Al respecto se debe considerar que desde el SNI se capacitan a profesionales en regiones, iniciativa a la que se ha denominado “Academia SNI”; no obstante, la evidencia sugiere que podría ser necesario continuar profundizando dichos esfuerzos a futuro.

## 4.5. Cobertura de la evaluación ex post

La evaluación ex post dentro del Sistema Nacional de Inversiones (SNI) tiene como objetivo principal medir y analizar los resultados alcanzados por las iniciativas de inversión una vez implementadas, permitiendo extraer lecciones valiosas para la mejora continua del diseño, ejecución y evaluación de futuros proyectos. Este tipo de evaluación se realiza en distintos momentos posteriores a la ejecución del proyecto, dividiéndose en tres categorías principales: corto, mediano y largo plazo. Cada una de estas modalidades se diferencia según el tiempo transcurrido desde la implementación de la iniciativa, el objetivo de análisis y el nivel de profundidad requerido.

La evaluación ex post de corto plazo se realiza inmediatamente después de la finalización de la ejecución de un proyecto y busca contrastar los resultados finales con lo proyectado en la evaluación ex ante. Este tipo de evaluación es conducida por el equipo del SNI y se organiza en dos fases: un análisis técnico-administrativo enfocado en costos, plazos y gestiones, seguido por visitas a terreno para identificar lecciones aprendidas clave.

Por su parte, la evaluación de mediano plazo, llevada a cabo entre tres y siete años después del inicio de la operación de un proyecto, examina aspectos relacionados con su sostenibilidad, costos de mantenimiento, demanda efectiva y satisfacción de los usuarios. Este tipo de evaluación, generalmente realizada por terceros, se centra en extraer aprendizajes que puedan mejorar la calidad de las evaluaciones ex ante en proyectos futuros.

Finalmente, las evaluaciones ex post de largo plazo, utilizadas en el SNI hasta 2013, buscaban medir el impacto de los proyectos una vez establecidos por más de siete años, analizando su efectividad para responder a los problemas iniciales y su sostenibilidad a largo plazo.

A pesar de la importancia de estas evaluaciones, su cobertura ha sido limitada. A nivel de corto plazo, solo el 44 % de los proyectos terminados entre 2015 y 2023 cumplieron con los criterios de elegibilidad para ser evaluados y sólo el 19 % fue efectivamente evaluado (CNEP, 2024a). La evaluación de mediano plazo también muestra una baja frecuencia, con entre 4 y 30 proyectos evaluados anualmente durante el mismo periodo.

Un desafío clave en la evaluación ex post es la dependencia de la disponibilidad de información adecuada. Para ser considerados, los proyectos deben contar con datos completos sobre gastos y contratos cargados al Banco Integrado de Proyectos (BIP).

#### Hallazgo 4.4: Cobertura de la evaluación ex post de inversiones

A nivel de corto plazo, solo el 44 % de los proyectos terminados entre 2015 y 2023 cumplieron con los criterios de elegibilidad para ser evaluados y sólo el 19 % fue efectivamente evaluado (CNEP, 2024a).

La evaluación de mediano plazo también muestra una baja frecuencia, con entre 4 y 30 proyectos evaluados anualmente durante el mismo periodo.

En tanto, no se registran evaluaciones ex post de largo plazo desde el año 2013.

Dado lo anterior, se recomienda aumentar la cobertura de la evaluación ex post. En específico para las evaluaciones de corto plazo se propone mejorar el acceso a la información, a fin de que ello no sea una restricción para implementarlas:

#### Recomendación 4.4: Interoperabilidad para la información requerida por el SNI

Continuar trabajando en interoperabilizar sistemas de información con el SNI, iniciado en el marco del trabajo del BIIP (nuevo BIP).

Volver obligatorio el reporte de información vinculando la entrega de presupuesto a la entrega de los datos requeridos. En caso de que ello no sea factible, implementar un mecanismo en el que el SNI le reporte al ente formulador –con copia a la DIPRES– el avance de sus distintas IDI, complementando dicha información con los promedios nacionales, de modo de evidenciar la desviación del ente formulador en cuestión. O, alternativamente asociar el cumplimiento de la entrega de información a distintos elementos de control (tales como convenios de desempeño colectivos).

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) propone una estructura de evaluación ex post en tres momentos clave que permiten analizar de manera integral el desempeño y los impactos

de los proyectos de inversión (PNUD, 2022). En el primer momento, la evaluación se centra en los bienes y servicios generados directamente por el proyecto, proporcionando una base inicial para medir la ejecución y entrega de los outputs planificados. En el segundo momento, se analiza la eficacia, evaluando los resultados en términos de acceso, utilización y satisfacción de los beneficiarios, lo que permite entender cómo los resultados tangibles del proyecto responden a las necesidades de la población objetivo. Finalmente, el tercer momento se enfoca en medir el impacto, evaluando los efectos más amplios del proyecto en el contexto del desarrollo, considerando cómo contribuye a mejorar las condiciones a nivel nacional en combinación con otras iniciativas. Este enfoque integral no solo facilita la identificación de áreas de mejora, sino que también asegura que los proyectos tengan un impacto sostenible y relevante en el largo plazo.

De tal modo, para las evaluaciones de largo plazo, se recomienda:

#### **Recomendación 4.5: Evaluaciones ex post de largo plazo**

Retomar la elaboración de las evaluación ex post de largo plazo, para poder completar la visión sobre los efectos de los proyectos implementados, en línea con lo propuesto por el PNUD 2022.

## **4.6. Criterios de selección en la evaluación ex post**

En el Sistema Nacional de Inversiones (SNI), el proceso de selección de los proyectos a ser evaluados ex post se realiza a partir de un subconjunto del total de iniciativas evaluables. Para la evaluación de corto plazo, el SNI dispone de un documento metodológico que detalla los criterios de selección utilizados, los cuales incluyen la priorización de subsectores con mayor cantidad de proyectos, el enfoque en iniciativas de mayor costo, las necesidades específicas del sistema y la participación representativa de todas las regiones del país.<sup>5</sup> Este marco metodológico proporciona transparencia y consistencia en el proceso de selección, asegurando que los proyectos seleccionados para evaluación reflejen prioridades estratégicas.

Por otro lado, en la evaluación ex post de mediano plazo, no existe un documento similar que formalice los criterios de selección. Según entrevistas realizadas, las decisiones en esta modalidad suelen responder a necesidades específicas del SNI, sin un marco documentado que guíe y respalde dichas elecciones.

La ausencia de criterios claros y publicados podría dar lugar a una percepción de arbitrariedad en el proceso, aumentando el riesgo de sesgos en la selección de proyectos. La experiencia internacional y la literatura sobre evaluación subrayan la importancia de contar con criterios definidos y transparentes, ya que la selección ad-hoc puede introducir subjetividades y comprometer la imparcialidad y la utilidad de las evaluaciones. Por ello, resulta clave avanzar hacia la formalización de los criterios de selección para todas las modalidades de evaluación ex post, garantizando un proceso más robusto y alineado con los principios de transparencia y equidad.

---

<sup>5</sup>Ver SNI (2017).

#### Hallazgo 4.5: Selección de evaluaciones ex post de inversiones

En el Sistema Nacional de Inversiones (SNI) la selección de proyectos para evaluación ex post se realiza sobre un subconjunto del total de iniciativas evaluables. La evaluación de corto plazo cuenta con criterios formales que priorizan subsectores con más proyectos, mayor costo y representación regional. En cambio, la evaluación de mediano plazo carece de un marco documentado, dependiendo de necesidades específicas del SNI, lo que limita la transparencia del proceso.

A la luz de los antecedentes presentados, se recomienda fortalecer el proceso de selección de las iniciativas a evaluar bajo la modalidad de mediano plazo, mediante:

#### Recomendación 4.6: Metodología para la evaluación de inversiones de largo plazo

Elaborar y publicar un documento metodológico homólogo al que aborda el proceso de corto plazo. Este debe: buscar consistencia con los objetivos de las evaluaciones y transparentar dichos criterios.

Alternativamente, podría fundamentarse anualmente los criterios de selección empleados.

## 4.7. Conclusión

El Sistema Nacional de Inversiones (SNI) ha sido fundamental para estructurar y orientar la inversión pública en Chile, asegurando criterios técnicos que promuevan la pertinencia, eficacia y eficiencia de los proyectos financiados con recursos públicos. Sin embargo, el análisis realizado evidencia áreas de mejora que podrían fortalecer su impacto, especialmente en términos de cobertura, proporcionalidad y precisión de las evaluaciones, tanto ex ante como ex post.

La implementación de criterios de proporcionalidad en la evaluación ex ante y la ampliación de la cobertura de evaluación ex post, especialmente en modalidades de mediano y largo plazo, representan oportunidades para cerrar brechas actuales y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, se destaca la importancia de avanzar hacia un sistema más robusto y transparente, con criterios claros de selección y metodologías que permitan evaluar de manera integral el impacto de las inversiones. Adoptar estas mejoras, inspiradas en las mejores prácticas internacionales, adaptadas al contexto chileno, fortalecerá la capacidad del SNI para maximizar los beneficios sociales y económicos de la inversión pública, asegurando su sostenibilidad y relevancia a largo plazo.



## Capítulo 5

# Instrumentos de Evaluación Regulatoria

### 5.1. Introducción

La regulación suele ser entendida como una herramienta del Estado para equilibrar los derechos y obligaciones de los miembros de la sociedad. Esta visión de la regulación se enmarca en la llamada Teoría del Interés Público, según la cual, a través de normativas, el Estado busca armonizar los intereses de prestadores y usuarios y mitigar los efectos de fallas de mercado en busca del bienestar de la población en general.

Existen, también, otros marcos conceptuales que permiten entender la regulación y que deben ser consideradas a la hora de diseñar e implementar los instrumentos de evaluación regulatoria. Por ejemplo, bajo la llamada Teoría Económica de la Regulación, se reconoce que este tipo de intervenciones del Estado en la economía puede ser influenciada por intereses particulares, lo que puede llevar a la captura del regulador por parte de las industrias reguladas, resultando en normativas que benefician a grupos específicos a costa del bienestar del público en general.

Incluso si una regulación determinada está inspirada en el bien común, en la práctica puede generar resultados deficientes debido a problemas en su diseño, implementación y evaluación. A menudo, las regulaciones se diseñan en contextos de información incompleta o basadas en observaciones anecdóticas que no identifican adecuadamente la causa subyacente del problema, lo que lleva a intervenciones que no abordan el problema real. Además, las condiciones económicas, sociales o tecnológicas pueden cambiar de manera que una política adecuada bajo ciertas condiciones quede posteriormente obsoleta. Por otra parte, es improbable que en la formulación de cualquier política pública se consideren todos los impactos relevantes, incluidos los costos y beneficios involucrados, tanto directos como indirectos. La implementación inadecuada, la falta de compromiso y colaboración de las partes interesadas, son aspectos adicionales que pueden hacer que

las regulaciones no cumplan con sus objetivos de manera efectiva o eficiente. Por último, existe un sesgo a descartar la alternativa de no regular, que muchas veces puede ser la decisión más adecuada, toda vez que la inacción puede ser percibida como falta de iniciativa o interés por parte de las autoridades.

La dificultad de establecer marcos regulatorios eficaces y al mismo tiempo eficientes, ha llevado a distintos gobiernos e instituciones internacionales a buscar mecanismos que propicien la calidad regulatoria. La armonía del conjunto de normas que afectan la actividad económica tiene un rol crucial en la promoción de la inversión, el crecimiento económico y la sostenibilidad. Normas bien diseñadas estimulan la confianza en el sistema y proveen un entorno propicio para el emprendimiento, la innovación y la inversión productiva. Regulaciones inadecuadas o mal implementadas pueden disuadir la inversión y obstaculizar el desarrollo. Por lo tanto, es imperativo contar con instrumentos que respalden la formulación de regulaciones de alta calidad.

En este contexto, la evaluación regulatoria tiene un rol importante en promover la efectividad y eficiencia de las leyes y normas que componen el marco regulatorio. Al evaluar sistemáticamente su impacto y resultados, es posible diseñar políticas públicas que realmente mejoren la calidad de vida de las personas, asegurando que cada intervención cumpla con los objetivos para los cuales fue concebida.

## 5.2. Evaluación ex ante

Un ejemplo destacado de herramienta para mejorar la calidad regulatoria es el Análisis de Impacto Regulatorio (RIA, por sus siglas en inglés). Este enfoque metodológico permite evaluar ex ante los efectos positivos y negativos de propuestas regulatorias, así como explorar alternativas no regulatorias. Su uso se extendió a fines de los años 90, el RIA se ha consolidado como una práctica clave en muchos países para asegurar que las normativas sean eficaces, eficientes y socialmente responsables.

El proceso del RIA busca ser integral y riguroso, incluyendo etapas como la identificación del problema, la definición de objetivos, la consideración de todas las soluciones posibles, la evaluación de beneficios y costos, y la planificación tanto de la implementación como de la evaluación futura. Esta estructura no solo proporciona un marco para el análisis crítico, sino que también fomenta la toma de decisiones basadas en evidencia.

Según la OCDE, el uso del RIA ofrece múltiples beneficios significativos (OCDE, 2015; OECD, 2002):

1. **Eficacia:** Garantiza que las regulaciones respondan efectivamente a los problemas identificados.
2. **Eficiencia:** Ayuda a seleccionar opciones que cumplen los objetivos al menor costo posible, optimizando el uso de recursos públicos.
3. **Transparencia y participación:** Promueve la inclusión de las perspectivas de la comunidad y otros interesados, lo que a su vez mejora el cumplimiento regulatorio.

- 4. Coherencia regulatoria:** Evita la duplicidad de esfuerzos y asegura que las normativas estén alineadas con políticas estratégicas de alto nivel.

La implementación del RIA no solo fortalece el diseño regulatorio, sino que también contribuye a generar confianza en el sistema, asegurando que las intervenciones del Estado sean justificadas y sostenibles.

La experiencia internacional muestra que, aunque el Análisis de Impacto Regulatorio (RIA) varía significativamente según el contexto y las prácticas de cada país, el caso australiano se destaca por su trayectoria de casi cuatro décadas en el desarrollo y consolidación de esta herramienta. Este ejemplo proporciona valiosas lecciones sobre cómo fortalecer y evolucionar el uso del RIA para maximizar su impacto en la calidad regulatoria.

En 1986, Australia estableció el requerimiento de realizar un RIA para todas las propuestas del Ejecutivo que tuvieran impacto en los negocios. Este primer paso marcó el inicio de un enfoque más sistemático y basado en evidencia para la formulación de políticas regulatorias.

Posteriormente, en 1997, se introdujeron cambios significativos para fortalecer el RIA. Entre ellos, se otorgó a la oficina responsable de supervisar su implementación un rol más robusto en términos de monitoreo y cumplimiento. Además, se incrementaron los incentivos para fomentar su aplicación y las sanciones para los casos de incumplimiento, reforzando la obligatoriedad del proceso y asegurando su integración en la toma de decisiones.

En 2006, las mejoras se centraron en la transparencia. Los Reportes de Impacto Regulatorio (RIS) comenzaron a publicarse en el sitio web del organismo regulador, lo que facilitó el acceso público a esta información y permitió una mayor rendición de cuentas. Además, se incluyó un reporte específico para aquellos ministerios que no cumplían con el requerimiento, incentivando el cumplimiento a través de la exposición pública.

Finalmente, en 2014, la Oficina de Buenas Prácticas Regulatorias (OPBR) adoptó un enfoque aún más proactivo al realizar RIS internos para aquellas regulaciones que lo requerían, pero que no habían sido completados por el ministerio responsable. Esta medida asegura que las regulaciones críticas no queden sin un análisis riguroso, fortaleciendo la coherencia y la calidad del marco regulatorio en el país.

La evolución del caso australiano resalta la importancia de complementar el diseño metodológico del RIA con mecanismos efectivos de supervisión, incentivos, sanciones y transparencia. Estas prácticas han permitido que el sistema no solo mejore en términos técnicos, sino que también gane legitimidad y confianza por parte de los actores involucrados y de la ciudadanía en general.

### **5.2.1. Informes de Impacto Regulatorio (IIR)**

En Chile, se han desarrollado diversas herramientas de evaluación regulatoria ex ante que, aunque con enfoques específicos, buscan fortalecer la calidad regulatoria en el país. Entre estas, destacan los Informes

de Impacto Regulatorio (IIR), una herramienta que comparte similitudes clave con los Análisis de Impacto Regulatorio (RIA) implementados en otros países.

Los IIR surgieron en 2016 bajo la denominación de Informes de Productividad, en respuesta a las recomendaciones de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) y las directrices emitidas por la OCDE (CNP, 2016; OCDE, 2016). Esta primera etapa marcó un esfuerzo por incorporar el análisis crítico de los efectos regulatorios como parte integral del diseño de políticas públicas.

En 2019, mediante un instructivo presidencial, se formalizó el uso de los IIR, reemplazando a los informes anteriores y consolidándolos como un instrumento obligatorio en la formulación de regulaciones (Presidencia, 2019). Este avance permitió estructurar su ámbito de aplicación, que incluye proyectos de ley de iniciativa exclusiva del Ejecutivo y decretos emitidos por el Presidente de la República o los ministros por orden presidencial.

No obstante, se establecieron excepciones a su obligatoriedad, como en el caso de la ley de presupuestos, los reajustes de remuneraciones del sector público y otras iniciativas específicas. Estas exclusiones delimitaban el alcance del instrumento, dejando fuera áreas importantes del quehacer legislativo y ejecutivo que podrían beneficiarse de un análisis más exhaustivo.

En 2022, el instructivo que regula los Informes de Impacto Regulatorio (IIR) fue reformulado para fortalecer su estructura y efectividad, estableciendo un sistema escalonado con hasta tres secciones: Evaluación Preliminar (EP), IIR Estándar (IIR-E) y IIR de Alto Impacto (IIR-AI). Esta nueva configuración busca garantizar que las regulaciones sean proporcionales al impacto esperado, optimizando el análisis y los recursos destinados a la evaluación.

El proceso involucra a múltiples actores. La elaboración de los IIR recae en los ministerios sectoriales, con el apoyo técnico del Ministerio de Economía (MINECON), mientras que la revisión corresponde a la Secretaría General de la Presidencia (SEGPRES). Finalmente, los resultados son utilizados por el Congreso Nacional o la Contraloría General de la República (CGR), dependiendo de la naturaleza de la normativa evaluada.

#### Recuadro 5.1: Proceso de elaboración de los IIR

El proceso de elaboración sigue un enfoque escalonado. Todas las normas elegibles comienzan con una Evaluación Preliminar (EP), que describe la propuesta legislativa, sus objetivos, las alternativas consideradas y la población afectada. Este análisis preliminar incluye una evaluación binaria sobre la existencia de costos financieros y una categorización cualitativa (alto, medio o bajo) del impacto esperado en áreas clave como la libre competencia, la salud o grupos específicos de la población.

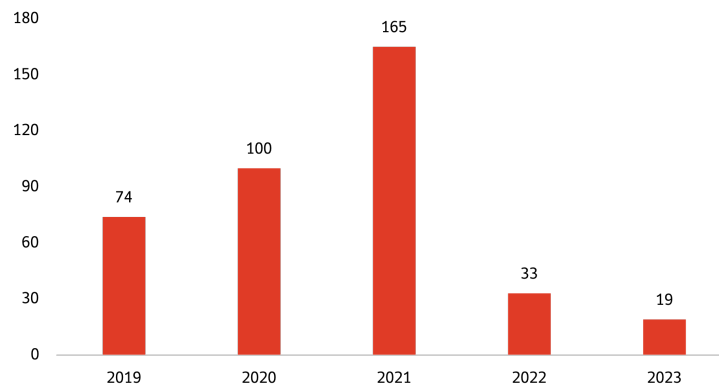
Si la EP identifica un impacto regulatorio significativo, se procede con un IIR Estándar (IIR-E). Esta etapa ofrece un análisis más detallado de las causas y consecuencias del problema regulatorio, incluyendo la revisión de iniciativas previas y la especificación de costos financieros que en la EP se abordan de manera más general.

Para normativas de mayor envergadura, el MINECON determina si se requiere un IIR de Alto Impacto (IIR-AI). Esta sección implica la cuantificación de los costos y beneficios asociados a la implementación de la norma, proporcionando una base sólida para decisiones regulatorias informadas.

### 5.2.2. Cobertura de los IIR

El cumplimiento del requisito de elaboración de Informes de Impacto Regulatorio (IIR) presenta desafíos en Chile, tanto en términos absolutos como relativos. Entre 2019 y 2023, se realizaron un total de 391 IIR, cifra que, aunque refleja avances en la implementación de la herramienta, sigue siendo limitada frente al universo de normas emitidas durante ese período.

Figura 5.1: Número de IIR finalizados entre 2019 y 2023



Fuente: Elaboración propia con base en información provista por MINECON y SEGPRES.

Nota: Totales incluyen todos los tipos de IIR analizados anualmente.

En términos relativos, los niveles de cumplimiento son bajos. Entre 2019 y mayo de 2021, solo el 38 % de los proyectos de ley y el 12 % de los decretos sujetos a este requisito contaron con un IIR (MINECON, s.f.). Para 2023, se estima el 10 % de las leyes y el 6 % de los decretos cumplieron con esta obligación (CNEP, 2024a).<sup>1</sup>

Estos datos ponen en evidencia la necesidad de reforzar los mecanismos de cumplimiento y supervisión asociados a los IIR.

Previo a la formalización de los IIR, la OCDE enfatizó la relevancia de 10 aspectos, a ser considerados para la sistematización de dicho instrumento en Chile a la luz de la experiencia internacional, entre ellos: maximizar el compromiso político con los IIR y focalizar los esfuerzos de los IIR (OCDE, 2016).<sup>2</sup>

En cuanto al compromiso político con los IIR señaló que deben integrarse como una herramienta fundamental en la toma de decisiones, respaldados por instrumentos jurídicos que los hagan obligatorios y sujetos a escrutinio público. En países como Estados Unidos, desde 1981, se exigen IIR para regulaciones significativas mediante decretos ejecutivos, mientras que en México, una enmienda legal en 2000 formalizó los IIR para normativas con costos de cumplimiento.

Respecto a la focalización de esfuerzos indicó que, en lugar de abordar un universo amplio de intervenciones regulatorias, los IIR deben concentrarse en sectores o regulaciones prioritarias, maximizando así su efectividad y relevancia. Experiencias como las de Corea del Sur y Estados Unidos ilustran la importancia

<sup>1</sup>No obstante lo anterior, esto no implica un abandono del instrumento; en efecto, información preliminar indica que, se han finalizado al menos 34 IIR en lo que va corrido de 2024. De estos, 15 son evaluaciones preliminares y 19 IIR-E.

<sup>2</sup>La totalidad de aspectos a considerar son: maximizar el compromiso político de la evaluación de impacto regulatoria (EIR), asignar cuidadosamente las responsabilidades para los elementos del programa de EIR, capacitar a los reguladores, utilizar un modelo analítico consistente pero flexible, focalizar los esfuerzos de la EIR, crear y aplicar estrategias de recopilación de datos, empezar tan pronto como sea posible a integrar la EIR en el proceso de formulación de políticas, comunicar los resultados, aplicar la EIR a la regulación existente y a la nueva, involucrar al público en forma generalizada.

de enfocarse en regulaciones con grandes costos anuales o impactos significativos en sectores clave como la competencia, el empleo y la inversión.

#### Hallazgo 5.1: Cobertura de los Informes de Impacto Regulatorio

El cumplimiento del requisito de elaboración de Informes de Impacto Regulatorio (IIR) presenta desafíos en Chile, tanto en términos absolutos como relativos. Entre 2019 y 2023, se realizaron un total de 391 IIR, cifra que, aunque refleja avances en la implementación de la herramienta, sigue siendo limitada frente al universo de normas emitidas durante ese período.

En términos relativos, los niveles de cumplimiento son bajos. Entre 2019 y mayo de 2021, solo el 38 % de los proyectos de ley y el 12 % de los decretos sujetos a este requisito contaron con un IIR (MINECON, s.f.). Para 2023, se estima el 10 % de las leyes y el 6 % de los decretos cumplieron con esta obligación (CNEP, 2024a).

De tal modo, se recomienda promover un aumento en la cobertura de la evaluación ex ante. En detalle:

#### Recomendación 5.1: Listado de iniciativas sin IIR

En el corto plazo, publicar un recuento de las iniciativas que debiendo ser acompañadas de un Informe de Impacto Regulatorio, no lo hicieron.

Para implementarlo se sugiere publicar anualmente un documento que muestre el número de IIR creados y la cobertura de éstos y/o contar con un sitio integrado con el sitio del Congreso, de modo que se pueda generar automáticamente un registro de los proyectos de ley ingresados que cuentan con un IIR y los que no.

#### Recomendación 5.2: Análisis de la implementación de los IIR desde 2016

En el mediano plazo, promover un incremento en la cobertura de los IIR, mediante un análisis de los resultados de la implementación de los informes desde 2016 a la fecha. Para ello se sugiere analizar en los aspectos alertados por la OCDE previo a su implementación, tales como: la maximización del compromiso político con los IIR y la focalización de los esfuerzos para su implementación (OCDE, 2016).

### 5.3. Evaluación ex post

La evaluación ex post se posiciona como una herramienta clave para garantizar la calidad y relevancia de las normativas vigentes, permitiendo identificar y corregir deficiencias, así como actualizar regulaciones frente a nuevos desafíos y contextos.

La OCDE, en 2012, destacó la importancia de realizar revisiones sistemáticas y programadas del stock regulatorio más significativo, con el objetivo de mantenerlo actualizado, eficiente y alineado con los objetivos para los cuales fue dictado (OCDE, 2012). Este enfoque subraya la necesidad de garantizar que las regulaciones evolucionen junto con las necesidades sociales y económicas, evitando su obsolescencia o la generación de cargas innecesarias. A pesar de estas recomendaciones, en 2018, el organismo señalaba que la evaluación regulatoria ex post seguía siendo un componente menos desarrollado dentro del ciclo regulatorio en muchos países, especialmente cuando se comparaba con los análisis ex ante (OECD, 2018). En respuesta a este diagnóstico, en 2020, publicó un conjunto de principios de mejores prácticas para fortalecer las evaluaciones ex post (OECD, 2020). Estas guías buscan promover un enfoque estructurado, basado en evidencia, para evaluar si las normativas siguen siendo relevantes, efectivas y eficientes en el tiempo.

A nivel internacional, según los indicadores de Política Regulatoria y Gobernanza desarrollados por la OCDE,<sup>3</sup> Australia se destaca como líder en la implementación de sistemas consolidados de evaluación regulatoria ex post, tanto para normas primarias como secundarias (Arndt, Baker, Querbach, y Schultz, 2015; OCDE, 2018a). Este liderazgo se fundamenta en la adopción de herramientas como las Revisiones Post Implementación (PIR, por su nombre en inglés) y las Cláusulas de Caducidad, que forman parte integral de su enfoque regulatorio (OECD, 2018).

Las Revisiones Post Implementación (PIR) son informes diseñados para evaluar si la implementación de una política está operando conforme a lo esperado, determinando su efectividad en abordar el problema original y su eficiencia en lograr los objetivos gubernamentales establecidos (OIA, 2023a). Por otro lado, las cláusulas de caducidad representan una herramienta regulatoria que fija un plazo definido para la vigencia de una normativa (OIA, 2023b). En el contexto australiano, este periodo es de diez años, al término del cual la regulación queda anulada a menos que se adopten medidas para su renovación.

#### Recuadro 5.2: Aplicación de cláusulas de caducidad en Australia

El *Legislation Act* de 2003<sup>a</sup> institucionalizó las cláusulas de caducidad en Australia, estableciendo que las regulaciones debían ser derogadas tras diez años de vigencia, salvo que se tomaran acciones específicas para su continuidad (OCDE, 2018a).

Esta medida se implementó con carácter retroactivo, lo que resultó en la expiración de un volumen significativo de regulaciones en 2015.

Este proceso incentivó tanto la realización de evaluaciones de impacto como de autoevaluaciones para determinar la relevancia y pertinencia de las normativas antes de su renovación o derogación (OIA, 2023b).

<sup>a</sup>Capítulo 3, Sección 4 *Legislation Act 2003*

Además, la Comisión de Productividad de Australia realiza revisiones regulatorias en profundidad (*in-depth*

<sup>3</sup>Dichos indicadores miden cuatro dimensiones: (i) adopción sistemática, (ii) metodologías, (iii) supervisión y control de calidad y (iv) transparencia.

*reviews*), que ofrecen una perspectiva más detallada sobre las regulaciones vigentes (Productivity Commission, 2011). Estos informes no solo examinan alternativas regulatorias, sino que también incorporan un enfoque comunitario, considerando los costos y beneficios que dichas normativas implican para distintos grupos.

### 5.3.1. Evaluación ex post en Chile

En Chile, además de los esfuerzos realizados mediante los Informes de Impacto Regulatorio (IIR), existen otras instancias relevantes dedicadas a la evaluación regulatoria. Estas, cuentan con enfoques y objetivos específicos y buscan fortalecer el marco normativo vigente. A continuación, se presentan dos organismos clave en esta materia: el Departamento de Evaluación de la Ley y la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP).

En diciembre de 2010, la Cámara de Diputadas y Diputados creó el Departamento de Evaluación de la Ley (DEL), una instancia dedicada a la evaluación ex post del desempeño de las leyes en régimen. Este departamento está compuesto por un equipo multidisciplinario de profesionales que elaboran informes cualitativos con el propósito de analizar la efectividad y pertinencia de las normativas una vez implementadas. A diferencia de los Informes de Impacto Regulatorio (IIR), que consideran tanto leyes como decretos y otras regulaciones, las evaluaciones del Departamento de Evaluación de la Ley se circunscriben exclusivamente a las leyes, excluyendo reglamentos u otras formas de regulación.

Por su parte, la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad (CNEP) realiza de estudios relacionados con la productividad nacional y el sistema de evaluación estatal. En el ámbito de la evaluación regulatoria ex post, la CNEP ha asumido la tarea de analizar la coherencia de leyes y reglamentos en relación con su impacto en la productividad, siguiendo mandatos específicos del Presidente de la República. Aunque la mayoría de los estudios realizados por la CNEP responden a instrucciones presidenciales, en algunas ocasiones el Consejo de la CNEP decide de manera autónoma las materias a investigar, lo que le otorga flexibilidad para abordar temas.

La cobertura de la evaluación ex post en Chile, realizada por instituciones como el DEL y la CNEP, refleja esfuerzos importantes, aunque limitados, para analizar y mejorar el marco regulatorio vigente. El DEL, por ejemplo, ha evaluado un total de 14 leyes desde su creación, con 13 informes publicados y uno pendiente de difusión.<sup>4</sup> Este trabajo se enmarca en un contexto más amplio, considerando que el ordenamiento jurídico nacional comprende más de 390.000 normas (BCN, s.f.).

En tanto, la CNEP ha desarrollado 10 estudios que incluyen una revisión regulatoria, ya sea como su enfoque

<sup>4</sup>Las leyes evaluadas por el DEL son: Ley N°20.418 que Fija Normas sobre Información, Orientación y Prestaciones en Materia de Regulación de la Fertilidad; Artículo 69 de la Ley N°18.681 sobre Donaciones a Universidades e Institutos Profesionales; Leyes N°20.090 y 20.596 que sancionan y fiscalizan el delito de Abigeato; Ley N°19.628 sobre Protección de la Vida Privada; Ley N°20.084 que establece un sistema de responsabilidad de los adolescentes por infracciones a la ley penal; Ley N°20.066 de Violencia Intrafamiliar; Ley N°20.599, que regula la instalación de antenas de servicios de telecomunicaciones; Ley N°20.000 que sanciona el tráfico ilícito de estupefacientes y sustancias sicotrópicas; Ley N°20.348, que resguarda el derecho a la igualdad en las remuneraciones; Ley N° 18.600, establece normas sobre personas con discapacidad mental; Ley N° 20.422, que establece normas sobre igualdad de oportunidades e inclusión social de personas con discapacidad; Ley N° 20.413, que determina quiénes pueden ser considerados donantes de órganos y la forma en que pueden manifestar su voluntad; Ley N°20.680 de corresponsabilidad de padres separados.

principal o como un componente parcial de su análisis. Entre los trabajos completamente dedicados a la evaluación regulatoria se encuentran: “Calidad Regulatoria en Chile: Una revisión de sectores estratégicos” (2019), “Revisión Regulatoria para MiPymes” (2021), “Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile”(2023) y “Levantamiento línea base proyectos de inversión minera y propuesta de monitoreo” (2024b). Estos estudios se centran en temas prioritarios para la productividad y la inversión, aunque su alcance sigue siendo limitado frente a la amplitud de desafíos regulatorios existentes.

Ambos casos evidencian la necesidad de fortalecer y expandir la cobertura de la evaluación ex post para asegurar un análisis más integral y sistemático del marco normativo en Chile.

#### Hallazgo 5.2: Cobertura de la revisión regulatoria ex post

La cobertura de la evaluación ex post refleja esfuerzos importantes, aunque limitados, para analizar y mejorar el marco regulatorio vigente frente a la magnitud del ordenamiento jurídico y los desafíos regulatorios del país.

El Departamento de Evaluación de la Ley, ha evaluado un total de 14 leyes desde su creación. En tanto, la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad ha desarrollado 10 estudios que incluyen una revisión regulatoria, ya sea como su enfoque principal o como un componente parcial de su análisis.

Por todo lo anterior, se recomienda fortalecer la evaluación regulatoria ex post.

#### Recomendación 5.3: Rol de la CNEP

En el corto plazo, incrementar el rol de la Comisión Nacional de Evaluación y Productividad en la evaluación regulatoria ex post, priorizando a evaluación de normativas a nivel sectorial.

#### Recomendación 5.4: Incluir en proyectos de ley exigencias de evaluación posterior

En el mediano plazo, en nuevos proyectos de ley cuyo contenido regulatorio tiene efectos potenciales de alto impacto, incorporar cláusulas que determinen su evaluación tras un período prudente de implementación.

### 5.3.2. Oportunidades en la selección de las leyes a evaluar ex post

El proceso de selección empleado por el Departamento de Evaluación de la Ley (DEL) para determinar qué leyes serán evaluadas ex post se basa en una combinación de solicitudes emitidas por la Cámara de Diputados y el uso de criterios específicos para delimitar el universo evaluable. Estos criterios, desarrollados con el apoyo de la OCDE, incluyen aspectos como interés público, aplicabilidad general de la ley, viabilidad metodológica, factibilidad temporal, factibilidad técnica y neutralidad política. Adicionalmente, el DEL también puede sugerir leyes a ser evaluadas con base en estos mismos criterios, ampliando el alcance de las evaluaciones.

Una vez delimitado el universo evaluable, el “Comité de Diputados de Evaluación de la Ley/OCDE” toma la decisión final sobre las leyes que serán objeto de análisis. Para priorizar entre las opciones disponibles, el DEL ha diseñado un sistema de priorización basado en los criterios antes mencionados. Sin embargo, la metodología empleada en este proceso no es pública, y las decisiones tomadas no cuentan con un documento formal que fundamente dichas selecciones.

La falta de transparencia en este proceso podría generar sesgo en la evaluación. Tal como se ha señalado anteriormente, la selección ad hoc puede comprometer la imparcialidad y utilidad de las evaluaciones, lo que resalta la necesidad de avanzar hacia un modelo más transparente y fundamentado que fortalezca la legitimidad del sistema y fomente la confianza pública en las evaluaciones regulatorias.

## 5.4. Articulación de los instrumentos de evaluación regulatoria

La evaluación regulatoria en Chile tiende a funcionar de manera aislada en las distintas etapas del ciclo regulatorio, lo que dificulta que se maximice su efectividad. En la evaluación ex ante, los proyectos que cuentan con un Informe de Impacto Regulatorio (IIR) están eximidos de realizar un análisis adicional bajo el Estatuto Pyme, pero esta excepción no aplica a los Análisis General del Impacto Económico y Social (AGIES) o la Comisión para el Mercado Financiero (CMF), dada la especificidad de los ámbitos analizados en estos últimos dos casos.

En el ámbito ex post, la determinación de las normas a evaluar no considera sistemáticamente los aspectos identificados durante la fase ex ante. Esta desconexión puede obedecer al tiempo transcurrido desde su implementación, pero también evidencia una oportunidad para generar un ciclo regulatorio más eficiente. Por ejemplo, elementos destacados como “de especial atención” en los análisis ex ante podrían servir como base para priorizar las evaluaciones ex post, asegurando así que los esfuerzos regulatorios aborden de manera continua los desafíos identificados.

La falta de articulación se extiende a la evaluación de normas que no han pasado por un análisis ex ante. Aunque esta práctica no es común en Chile, la experiencia internacional muestra que es posible diseñar sistemas complementarios. Por ejemplo, en 2021, el 23,5 % de los países de la OCDE realizaban evaluaciones ex post a leyes que no contaban con una evaluación ex ante previa (OCDE, 2021b),<sup>5</sup> lo que permite cubrir vacíos regulatorios y garantizar que las normas sean revisadas de manera integral en todas las etapas de su ciclo de vida.

---

<sup>5</sup>Cifras para leyes.

### Recuadro 5.3: Países que realizan evaluaciones ex post a leyes sin RIA

De acuerdo a lo señalado en el *Outlook* Regulatorio de 2021 de la OCDE, ocho países implementan evaluaciones ex post a leyes que no cuentan con una evaluación ex ante previa. A saber: Australia, Hungría, Irlanda, Italia, Japón, Corea del Sur, Nueva Zelanda y Eslovenia.

Entre estos países, Nueva Zelanda y Australia destacan por sus enfoques específicos en la implementación de evaluaciones ex post en casos particulares. En Nueva Zelanda, por ejemplo, el Informe de Análisis Regulatorio (SAR) se activa en caso de que se acuerde la propuesta regulatoria a pesar de no tener RIA o cuando se consideró que el RIA no cumplía con los criterios de garantía de calidad. En Australia, por otro lado, las *Post Implementation Reviews* son generalmente requeridas para propuestas que han evitado el escrutinio ex ante en su evaluación inicial.

Fuente: OCDE (2021b)

En definitiva, la falta de integración entre las fases ex ante y ex post limita la capacidad del sistema regulatorio para funcionar como un todo cohesionado, resultando en pérdida de eficiencia y efectividad.

### Hallazgo 5.3: Falta articulación en la evaluación de regulaciones

La evaluación regulatoria en Chile tiende a funcionar de manera aislada en las distintas etapas del ciclo regulatorio, lo que dificulta que se maximice su efectividad.

En el ámbito ex post, la determinación de las normas a evaluar no considera sistemáticamente los aspectos identificados durante la fase ex ante.

La falta de articulación se extiende a la evaluación de normas que no han pasado por un análisis ex ante. Aunque esta práctica no es común en Chile, la experiencia internacional muestra que es posible diseñar sistemas complementarios. Por ejemplo, en 2021, el 24 % de los países de la OCDE realizaban evaluaciones ex post a leyes que no contaban con una evaluación ex ante previa

Establecer una mayor coordinación entre ambas etapas, como el seguimiento de aspectos críticos identificados en ex ante y la inclusión de normas omitidas en esa etapa, podría fortalecer el impacto de las evaluaciones regulatorias y promover un ciclo regulatorio más robusto y adaptativo.

### Recomendación 5.5: Revisiones sistemáticas de regulaciones sin IIR

Exigir un Informe de Impacto Regulatorio ex post o una evaluación ex post para aquellos casos que por motivos excepcionales no hayan realizado un IIR ex ante.

### Recomendación 5.6: Mayor articulación entre instrumentos de evaluación regulatoria

Avanzar en la articulación de los Instrumentos de Evaluación Regulatoria, manteniendo una comunicación constante entre los distintos actores que impulsan la evaluación ex ante y ex post, de modo de extraer aprendizajes que puedan retroalimentar ambas fases del proceso evaluativo.

## 5.5. Duplicidad y superposición regulatoria

La OCDE reconoce la duplicación y superposición normativa como obstáculos para la eficiencia de los marcos regulatorios. Para atender dicho desafío, en 2012, recomendó la creación de un cuerpo evaluador integral para identificar desafíos regulatorios en todos los niveles de gobierno, promover la coherencia entre los enfoques regulatorios y evitar la duplicación o conflicto de regulaciones (OCDE, 2012).<sup>6</sup>

A nivel internacional, la GAO de los Estados Unidos se destaca por su trabajo en la identificación de duplicidades, superposición y fragmentación de la ley desde 2010. A modo de ejemplo, un informe de la GAO publicado en 2014, identificó 17 áreas de superposición regulatoria, lo que condujo a un análisis exhaustivo que reveló el considerable impacto económico y de recursos asociados con estas superposiciones. El Foro de Acción Estadounidense (AAF) examinó las implicancias regulatorias, encontrando 642 millones de horas de trámites, USD \$46 mil millones en costos y 990 formas de superposición federal asociadas con los requisitos de trámites en dichas áreas.

En México y Canadá, por su parte, se han implementado políticas para eliminar una ley al introducir otra, lo que obliga a las entidades reguladoras a compensar la carga regulatoria y derogar al menos una regulación (OCDE, 2018a).

<sup>6</sup>El fundamento de esto radica en que los reguladores deben considerarse parte de un sistema integrado de regulación. Para avanzar en esta dirección, el primer paso es mejorar la conciencia sobre la complejidad del sistema regulatorio mediante el desarrollo de una lista completa de agencias reguladoras, incluidas sus funciones y responsabilidades (OCDE, 2012).

#### Recuadro 5.4: Trabajo de la GAO en la identificación de duplicidades

Según la Guía GAO (2015), la identificación de duplicidades, superposición y fragmentación regulatoria por parte de la Government Accountability Office (GAO) de los Estados Unidos implica un proceso que abarca diversas etapas:

1. **Análisis de regulaciones existentes.** Revisión de manera exhaustiva las regulaciones y leyes vigentes para identificar posibles áreas de superposición, duplicación y fragmentación en las responsabilidades y funciones regulatorias.
2. **Comparación detallada de objetivos y alcance.** Se lleva a cabo una comparación detallada de los objetivos y el alcance de las regulaciones para determinar si existen áreas en las que las regulaciones se solapan o se superpongan sin justificación clara.
3. **Evaluación de impacto económico y de recursos.** Se evalúa el impacto económico y de recursos asociado con la duplicación y superposición regulatoria para comprender los costos involucrados y las posibles ineficiencias en el uso de recursos gubernamentales.
4. **Consultas con expertos y partes interesadas.** La GAO se comunica con expertos y partes interesadas relevantes en el campo regulatorio para obtener perspectivas adicionales sobre las áreas de duplicación y superposición, así como sobre posibles soluciones y enfoques para abordar estos problemas.
5. **Informe y recomendaciones.** Como última etapa, la GAO emite informes detallados y recomendaciones dirigidas al Congreso y a las agencias gubernamentales pertinentes, lo que fomenta la transparencia en los procesos regulatorios y promueve la eficiencia en la administración de los recursos públicos.

Chile, catalogado como uno de los países con mayor complejidad en su marco regulatorio dentro de la OCDE, enfrenta desafíos significativos. Con más de 390.000 normas completas y alrededor de 250.000 regulaciones administrativas, carece de un repositorio unificado y fácilmente accesible, lo que podría resultar en duplicidades, incoherencias y descoordinación en las entidades reguladoras y fiscalizadoras en los diferentes niveles de gobierno (BCN, s.f.; MINECON, 2019; OCDE, 2016).

Los informes de Impacto Regulatorio se componen de un formulario que solicita la identificación de iniciativas previas, que hayan intentado abordar el problema en cuestión. En lo referente a las herramientas de evaluación ex post, entrevistas realizadas apuntan a que no existen iniciativas para identificar la duplicación o superposición normativa.

Es importante mencionar que la evaluación ex post se enfrenta a dificultades metodológicas, discutidas con miembros del equipo de Ley Chile.<sup>7</sup> En particular, las bases de datos requieren el desarrollo de herramientas tecnológicas avanzadas, como la inteligencia artificial, para su análisis, debido a la cantidad de observaciones y posibles categorías en las que podría existir duplicidad. Aunque se han realizado esfuerzos para

<sup>7</sup>Ley Chile es el servicio de la Biblioteca del Congreso Nacional que proporciona acceso libre a más de 385.000 normas que integran el ordenamiento jurídico nacional, así como a Tratados Internacionales ratificados por Chile y a información jurídico-legislativa relacionada. Su objetivo es contribuir a la certeza jurídica, transparencia y democratización de la información, y está alojado en la Biblioteca Nacional del Congreso.

avanzar en la identificación de estos elementos, aún no se ha logrado su consolidación, lo que representa una debilidad en el sistema de evaluación de la ley en Chile.

#### Hallazgo 5.4: Duplicación y superposición de regulaciones

La OCDE reconoce la duplicación y superposición normativa como obstáculos para la eficiencia de los marcos regulatorios. En Chile, han existido esfuerzos por avanzar en este tipo de análisis. En efecto, es requerido como insumo dentro de los Informe de Impacto de Regulatorio.

#### Recomendación 5.7: Fortalecer la identificación de duplicidades y superposiciones

El Consejo de la CNEP recomienda incrementar los esfuerzos para la identificación de duplicidades y superposición normativa. Para ello, se sugiere:

- Implementar herramientas tecnológicas avanzadas, como software de análisis de datos y tecnologías de inteligencia artificial (IA) para facilitar la identificación y el análisis de posibles duplicidades regulatorias de manera más eficiente y efectiva.
- Fortalecer la evaluación continua de la norma, que permita identificar posibles superposiciones y duplicidades en las regulaciones ex ante y ex post, de manera coordinada y con herramientas compartidas. Se debe fortalecer el rol de los IIR por parte de SEGPRES y MINECON; y el rol del Departamento de Evaluación de la Ley para involucrarse en el proceso.

## 5.6. Conclusión

La evaluación regulatoria es un componente esencial para garantizar la calidad y efectividad del marco normativo en Chile. Sin embargo, los instrumentos actualmente implementados enfrentan desafíos significativos en términos de cobertura, articulación y capacidad para abordar la complejidad del ordenamiento jurídico nacional.

En materia de evaluación ex ante, los Informes de Impacto Regulatorio (IIR) han representado un avance considerable, pero su implementación es aún insuficiente. Los bajos niveles de cobertura y cumplimiento, junto con la falta de integración con otras herramientas regulatorias, limitan su potencial para contribuir al diseño de políticas públicas de alta calidad.

La evaluación ex post, por su parte, enfrenta desafíos adicionales de cobertura y articulación. La falta de conexión sistemática con los elementos identificados en la evaluación ex ante impide que ambas etapas del ciclo regulatorio funcionen de manera cohesiva. A su vez, el limitado número de evaluaciones realizadas contrasta con la vasta cantidad de normativas vigentes, subrayando la necesidad de priorizar y expandir estas evaluaciones para cubrir áreas de alto impacto estratégico.

Otro desafío clave es la duplicidad y superposición normativa, reconocida como un obstáculo crítico por la

OCDE. Aunque han existido iniciativas en Chile, como la inclusión de estos análisis en los IIR, estas no han sido consolidadas ni plenamente implementadas.

En definitiva, Chile se encuentra en una etapa de desarrollo crítico de su sistema de evaluación regulatoria. Para avanzar hacia un marco normativo más eficiente y coherente, es fundamental articular las fases ex ante y ex post, fortalecer los procesos de evaluación, invertir en tecnologías avanzadas para la identificación de duplicidades y promover la transparencia y el compromiso político.

## Capítulo 6

# Conclusión

La evaluación de políticas públicas constituye un pilar fundamental para el fortalecimiento de la gestión del Estado y la optimización de los recursos públicos en Chile. A través de los capítulos de este informe, se han abordado de manera integral las distintas dimensiones y desafíos de la evaluación en el país, destacando las oportunidades para consolidar un sistema que no solo sea técnicamente robusto, sino también relevante y efectivo para la toma de decisiones.

El acceso a datos se presenta como una condición indispensable para el éxito de cualquier sistema de evaluación. Sin embargo, las brechas en disponibilidad, calidad y seguridad de la información dificultan su aprovechamiento. El fortalecimiento de los mecanismos de interoperabilidad, la implementación de estándares comunes y el desarrollo de capacidades en la gestión de datos emergen como acciones prioritarias para superar estas barreras y potenciar la utilidad de la evaluación.

La promoción de una cultura de evaluación subraya la importancia de un cambio de paradigma que no solo valore la evaluación como un requisito técnico, sino también como una herramienta para el aprendizaje y la mejora continua. Para ello, es esencial generar incentivos que estimulen el uso de la evaluación y fomentar capacidades para interpretar y utilizar sus resultados.

El Sistema de Evaluación y Monitoreo de Programas en Chile representa un pilar fundamental para la mejora continua de la gestión pública. Este sistema ha permitido introducir metodologías rigurosas para evaluar el desempeño de programas sociales, orientándolos hacia resultados tangibles que impacten positivamente en la ciudadanía. Sin embargo, enfrenta desafíos que dicen relación con la cobertura de las evaluaciones ex ante y ex post, la heterogeneidad en los criterios de selección de programas evaluados, el cumplimiento de compromisos post-evaluación y la vinculación programático presupuestaria.

En el ámbito de la inversión pública, el Sistema Nacional de Inversiones destaca como un mecanismo esencial para asegurar la calidad y relevancia de los proyectos financiados con recursos públicos. Sin embargo,

su efectividad está limitada por brechas en la cobertura de las evaluaciones ex ante y ex post, así como por desafíos en la estimación de costos y plazos. Ampliar su alcance y mejorar sus herramientas metodológicas son pasos fundamentales para garantizar una asignación más eficiente y equitativa de los recursos.

Finalmente, los instrumentos de evaluación regulatoria representan una oportunidad para mejorar la calidad del marco normativo en Chile. Los desafíos actuales en términos de cobertura, articulación y superposición normativa subrayan la necesidad de fortalecer estas herramientas, promoviendo una mayor integración entre las evaluaciones ex ante y ex post, e incorporando tecnologías avanzadas para la identificación de duplicidades normativas.

A lo largo de este documento, se han identificado hallazgos clave y se han planteado recomendaciones que, de implementarse, podrían contribuir a continuar consolidando la evaluación en Chile. Ello no solo permitirá mejorar la calidad de las políticas públicas, sino también fomentar la transparencia, fortalecer la rendición de cuentas y, en última instancia, contribuir al bienestar de la ciudadanía.

## Capítulo 7

### Anexos

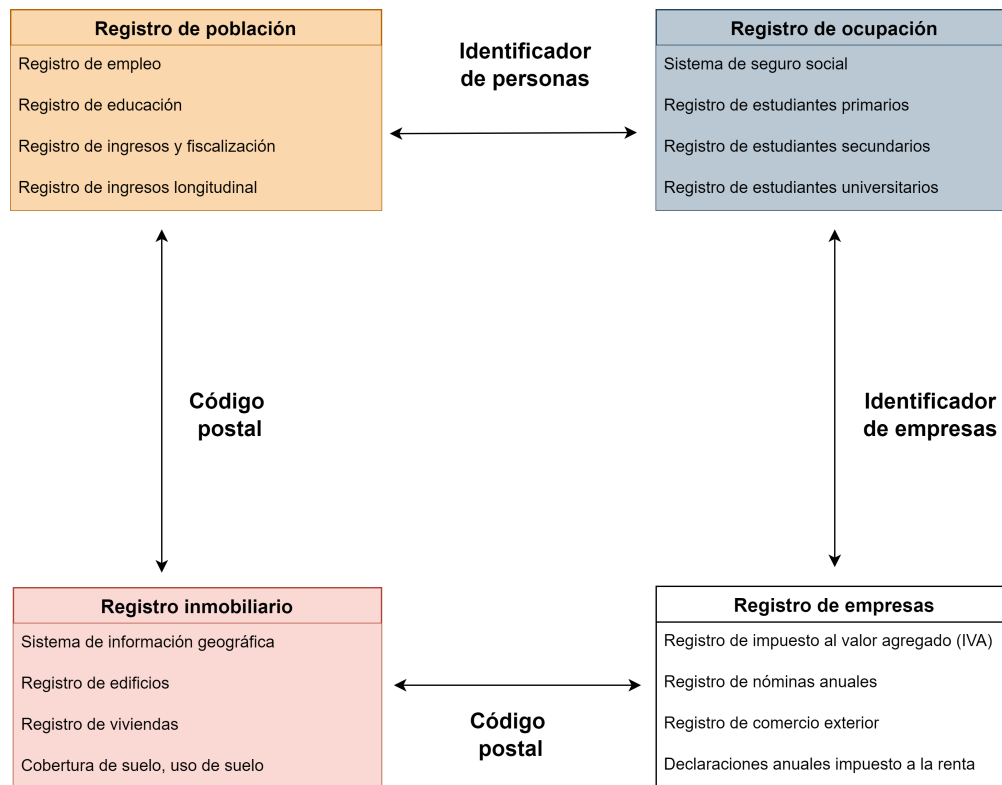
#### 7.1. Aspectos teóricos de la integración de datos

Wallgren (2021) utilizan el esquema de la figura 7.1 para ilustrar el funcionamiento de un sistema de producción basado en registros. Dicho esquema asume que el sistema consta de cuatro registros base (de población, ocupación, empresas y catastral) que definen las poblaciones en el sistema. Adicionalmente, para cada registro base, se supone una cierta cantidad de registros con variables estadísticas importantes, por ejemplo, en el caso del registro de empresas, se incluye el registro de impuesto al valor agregado (IVA), nóminas anuales, comercio exterior y declaraciones de impuesto a la renta. Por otro lado, las flechas bidireccionales reflejan los vínculos importantes entre las unidades de los distintos registros bases. Estos vínculos se sustentan mediante variables claves que permiten cruzar la información de dos registros bases, por ejemplo, el identificador de empresas permite unir información del registro de ocupación y el registro de empresas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Existen dos maneras de vincular a una unidad entre dos registros. La primera consiste en el emparejamiento determinista, el cual es posible cuando existen variables de identificación de la unidad que permiten el vínculo entre dos registros. La segunda manera es mediante el emparejamiento probabilístico, el cual utiliza enfoques estadísticos para determinar si una entrada en dos registros representa a la misma unidad. La figura 7.1 asume que los identificadores de empresas, de personas y códigos postales permiten vincular los registros base mediante un emparejamiento determinista

Figura 7.1: Sistema de producción basado en registros



Fuente: Elaboración propia basado en Wallgren (2021).

Wallgren (2021) indican que en un sistema nacional de estadística con un sistema coordinado de registros es posible integrar todos los microdatos al sistema<sup>2</sup>.

Wallgren (2021) sostienen que si las poblaciones y las variables tienen suficiente consistencia, el sistema es integrado. Es importante notar que el sistema estadístico también puede contemplar aplicaciones de encuestas por muestreo de la población o un subconjunto de la población de un registro base. En este marco, los autores identifican a los sistemas integrados mediante dos características: i) los microdatos de cualquier registro pueden combinarse con los microdatos de los demás registros y ii) los microdatos de cualquier encuesta por muestreo aplicada a la población o subpoblación de los registros bases se pueden combinar con los microdatos de todos los registros.<sup>3</sup>

Cabe destacar que, los sistemas de integrados de datos se distinguen de los datos abiertos. En ambos casos se busca que los datos sean utilizados, sin embargo, los sistemas integrados ponen restricciones justificadas en su uso, ya que contienen datos privados y sensibles de personas y empresas. (Hermosilla, 2021) Las

<sup>2</sup>Los autores se refieren al concepto de registro como una lista con los objetos en un grupo de objetos específicos o de población. Catálogo, directorio, lista y padrón son diferentes términos para el mismo concepto.

<sup>3</sup>A pesar de que un sistema sea integrado, dada la naturaleza de las encuestas por muestreo, los microdatos de una encuesta por muestreo no se pueden combinar con los de otras encuestas por muestreos.

consideraciones de acceso para las distintas instituciones e investigadores externos a los sistemas de datos integrados dependen de dos aspectos claves: i) las bases legales para el acceso a los datos y ii) la existencia de medidas de seguridad adecuadas (OCDE, 2020a).



# Siglas

CNEP	Comisión Nacional de Evaluación y Productividad.
DESI	División de Evaluación Social de Inversiones.
DIPRES	Dirección de Presupuestos.
GAO	Government Accountability Office.
IDI	Iniciativa de Inversión.
IER	Instrumentos de Evaluación Regulatoria.
IIR	Informe de Impacto de Regulatorio.
INDESPA	Instituto Nacional de Desarrollo Sustentable de la Pesca Artesanal y de la Acuicultura de Pequeña Escala.
M&E	Sistema de Monitoreo y Evaluación de Programas.
MDSyF	Ministerio de Desarrollo Social y Familia.
MINECON	Ministerio de Economía, Fomento y Turismo.
NIP	Normas, Instrucciones y Procedimientos de Inversión Pública.
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.
PdL	Proyecto de Ley.
SEGPRES	Ministerio Secretaría General de la Presidencia.
SES	Subsecretaría de Evaluación Social.

SNI

Sistema Nacional de Inversiones.

## Capítulo 8

## Referencias

- Agostini, C., Engel, E., Repetto, A., Sara, F., y Wagner, R. (2016). *Emparejando la cancha: Nueva institucionalidad para la acción legislativa*.
- Aninat, I., y Razmilic, S. (2017). *Un Estado para la Ciudadanía: Informe de la Comisión de Modernización del Estado*. Descargado de [https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2022/09/un\\_estado\\_para\\_la\\_ciudadania\\_cep.pdf](https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2022/09/un_estado_para_la_ciudadania_cep.pdf)
- Arndt, C., Baker, A., Querbach, T., y Schultz, R. (2015, diciembre). *2015 Indicators of Regulatory Policy and Governance: Design, Methodology and Key Results* (OECD Regulatory Policy Working Papers n.º 1). Descargado 2023-10-17, de [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/2015-indicators-of-regulatory-policy-and-governance\\_5jrnwqm3zp43-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/2015-indicators-of-regulatory-policy-and-governance_5jrnwqm3zp43-en) doi: 10.1787/5jrnwqm3zp43-en
- Bailey, S., Chckland, K., Hodgson, D., McBride, A., Elvey, R., Parkin, S., y Pierides, D. (2017). The policy work of piloting: Mobilising and managing conflict and ambiguity in the English NHS. *Social Science & Medicine, Volume 179*. Descargado de <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2017.02.002>
- BCN. (s.f.). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*. Descargado 2024-12-19, de <https://www.bcn.cl/leychile/acerca-de-ley-chile>
- Bonari, D., Gasparín, J., y CIPPEC. (2014). *La vinculación entre la planificación y el presupuesto. Recomendaciones para su implementación*.
- Boyle, R. (2014). *The state of policy evaluation in Ireland*. Descargado de [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/Evaluation\\_Report\\_Sept\\_2014.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/Evaluation_Report_Sept_2014.pdf)
- Cabinet-Office. (2000). *Adding it up: Improving Analysis & Modelling in Central Government*. Performance and Innovation Unit. Descargado de <https://dera.ioe.ac.uk/id/eprint/6321/2/coiaddin.pdf>
- Chen, B. M., y Libgober, B. (2024, January). Do administrative procedures fix cognitive biases? *Journal of Public Administration Research and Theory, 34*(1), 105–121. Descargado de <https://doi.org/10.1093/jopart/muac054> doi: 10.1093/jopart/muac054
- CNEP. (2019). *Calidad regulatoria en Chile: Una revisión de sectores estratégicos*. Descargado 2024-12-20, de [https://cnep.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe\\_Calidad\\_Calidad\\_Regulatoria\\_Sectores\\_Estrategicos-2020-03-11.pdf](https://cnep.cl/wp-content/uploads/2020/03/Informe_Calidad_Calidad_Regulatoria_Sectores_Estrategicos-2020-03-11.pdf)

- CNEP. (2020). *Productividad en el sector de la construcción*. Descargado 2024-12-06, de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2021/08/Productividad-Sector-Construccion.pdf>
- CNEP. (2020). *Uso Eficiente de Quirófanos Electivos y Gestión de Lista de Espera Quirúrgica No GES*. Descargado de <https://cnep.cl/eficiencia-en-pabellones-y-priorizacion-de-pacientes-para-cirugia-electiva/>
- CNEP. (2021). *Revisión regulatoria para mipymes*. Descargado 2024-12-20, de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2021/11/Revision-Regulatoria-MIPyMEs.pdf>
- CNEP. (2023). *Análisis de los permisos sectoriales prioritarios para la inversión en Chile*. Descargado 2024-12-20, de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2023/11/AnalisisPermisosSectorialesV9.pdf>
- CNEP. (2024a). *Informe anual de evaluación*. Descargado 2024-12-06, de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2024/11/Informe-Anual-Evaluacion-1-1.pdf>
- CNEP. (2024b). *Levantamiento línea base proyectos de inversión minera y propuesta de monitoreo*. Descargado 2024-12-20, de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2024/03/INFORME-FINAL-LIeNEA-BASE-Royalty-Minero-1.pdf>
- CNP. (2016). *Revisión de las Agendas de Productividad*. Descargado de <https://cnep.cl/wp-content/uploads/2016/09/Revision-de-las-agendas-de-productividad.pdf>
- Comisión Gasto Público. (2021). *Lineamientos para considerar en una Reforma Presupuestaria. Informe final de la Comisión Asesora Ministerial para Mejorar la Transparencia, Calidad y el Impacto del Gasto Público*.
- Cámara de Diputadas y Diputados. (s.f.). *Cómo se tramita la ley de presupuesto*.
- Cámara de Diputados y Diputadas. (s.f.). *Departamento de Evaluación de la Ley*. Descargado 2023-10-03, de <https://www.evaluaciondelaley.cl/como-evaluamos/>
- Darville, P., Díaz, R., y Leiva, J. P. (2017). *Cobertura Evaluación de Programas e Instituciones Públicas*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-168360\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-168360_doc_pdf.pdf)
- Darville, P., Rogers, R., y Guzmán, N. (2019). *Evaluación Ex Ante de diseño de Programas Públicos y su contribución al proceso presupuestario*. Descargado de [http://www.dipres.gob.cl/598/articles-111377\\_doc\\_pdf2.pdf](http://www.dipres.gob.cl/598/articles-111377_doc_pdf2.pdf)
- Das, M., y Knoef, M. (2019). Experimental and Longitudinal Data for Scientific and Policy Research: Open Access to Data Collected in the Longitudinal Internet Studies for the Social Sciences (LISS) Panel. En N. Crato y P. Paruolo (Eds.), *Data-Driven Policy Impact Evaluation: How Access to Microdata is Transforming Policy Design* (pp. 131–146). Cham: Springer International Publishing. Descargado 2023-09-28, de [https://doi.org/10.1007/978-3-319-78461-8\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-78461-8_9) doi: 10.1007/978-3-319-78461-8\_9
- DIPRES. (s.f.-a). *Evaluación ex ante de diseño de programas* (Inf. Téc.). Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-111377\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-111377_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (s.f.-b). *Evaluación Ex - Ante - DIPRES Institucional*. Descargado 2024-11-04, de <https://www.dipres.gob.cl/598/w3-article-111377.html>
- DIPRES. (2015). *Evaluación Ex-Post: Conceptos y Metodologías*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-139847_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (2020). *Metodología para la elaboración de Matriz de Marco Lógico*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-140852_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (2021). *Instrucciones proceso de evaluación ex ante de diseño de programas no sociales*. Descargado 2024-04-12, de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-266585\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-266585_doc_pdf.pdf)

- DIPRES. (2022a). *Avances del Sistema de Monitoreo y Evaluación y su contribución a la presupuestación*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (2022b). *Evaluación de impacto del programa "Yo elijo mi PC"*. Descargado 2023-10-13, de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266614\\_r\\_ejecutivo\\_institucional.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-266614_r_ejecutivo_institucional.pdf)
- DIPRES. (2022c). *Instrucciones: Proceso de evaluación ex ante de diseño de programas no sociales*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-285500\\_C\\_Instructivo\\_ExAnte\\_2023.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-285500_C_Instructivo_ExAnte_2023.pdf)
- DIPRES. (2022d). *Proyecto de Presupuesto 2023. Instrucciones Formularios A-2 y A-3 (Inf. Téc.)*. Descargado de [https://www.senado.cl/site/presupuesto/2022/cumplimiento/Glosas%202022/08%20Hacienda/02\\_Senado\\_Marco%20Comunicado%202023.pdf](https://www.senado.cl/site/presupuesto/2022/cumplimiento/Glosas%202022/08%20Hacienda/02_Senado_Marco%20Comunicado%202023.pdf)
- DIPRES. (2023). *Variación de las Asignaciones Presupuestarias en 2024: Motivos e Incidencia del Monitoreo y Evaluación*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-323452\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-323452_doc_pdf.pdf)
- DIPRES. (2024). *Evaluación Ex Ante y su contribución al proceso presupuestario (Inf. Téc.)*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-341712\\_C\\_Documento\\_Metodologico\\_2024.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-341712_C_Documento_Metodologico_2024.pdf)
- DIPRES. (2024). *Variación de los presupuestos de los programas públicos*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-348714\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-348714_doc_pdf.pdf)
- DIPRES, y SES. (2022). *Publicación de resultados de monitoreo y seguimiento de programas gubernamentales 2021 (Inf. Téc.)*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-282437\\_Minuta\\_monitoreo\\_proceso\\_2021.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-282437_Minuta_monitoreo_proceso_2021.pdf)
- DIPRES, y SES. (2023). *Publicación de resultados de monitoreo y seguimiento de programas gubernamentales 2022 (Inf. Téc.)*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-310744\\_Minuta\\_Monitoreo\\_Proceso\\_2022.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-310744_Minuta_Monitoreo_Proceso_2022.pdf)
- DIPRES, y SES. (2024). *Informe de resultados monitoreo 2023 (Inf. Téc.)*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-335151\\_informe\\_monitoreo\\_proceso\\_2023.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-335151_informe_monitoreo_proceso_2023.pdf)
- Díaz, R., Gaete, G., Razmilic, S., y Rogers, R. (2022). *Avances del Sistema de Monitoreo y Evaluación y su contribución a la presupuestación*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-260826_doc_pdf.pdf)
- en Acción, S. (2017). *Fortaleciendo las organizaciones de la sociedad civil: propuestas para impulsar las osc de Chile y construir un país mejor*. Descargado 2024-12-18, de <https://politicaspublicas.uc.cl/publicacion/fortaleciendo-las-organizaciones-de-la-sociedad-civil-propuestas/>
- Elett, S., Mays, N., y Allen, P. (2014). The Multiple Purposes of Policy Piloting and Their Consequences: Three Examples from National Health and Social Care Policy in England. *Journal of Social Policy*. Descargado de [https://www.researchgate.net/publication/276386784\\_The\\_Multiple\\_Purposes\\_of\\_Policy\\_Piloting\\_and\\_Their\\_Consequences\\_Three\\_Examples\\_from\\_National\\_Health\\_and\\_Social\\_Care\\_Policy\\_in\\_England](https://www.researchgate.net/publication/276386784_The_Multiple_Purposes_of_Policy_Piloting_and_Their_Consequences_Three_Examples_from_National_Health_and_Social_Care_Policy_in_England) doi: 10.1017/S0047279414000865
- Flores, A., y Rodríguez, J. (2023). *Advances and challenges in the statistical use of administrative records in INE Chile: Demographic and social statistics*.
- Fuchs, A., Medina, A., y Silva, V. (2014). *Sistema integrado de información social (siis)*. Descargado 2024-12-13, de <https://documents1.worldbank.org/curated/en/265291614755039574/pdf/Sistema-Integrado-de-Informacion-Social-SIIS-Ministerio-de-Desarrollo-Social-de-Chile-Diagnostico-Rapido-y-Recomendaciones.pdf>
- GAO. (2015). *Fragmentation, Overlap, and Duplication: An Evaluation and Management Guide*. Descargado de

- <https://www.gao.gov/assets/gao-15-49sp.pdf>
- García-Huidobro, L. E., Leitch, D., y Lang, B. (2023). Antecedentes para la discusión constitucional sobre una Oficina Parlamentaria de Presupuestos. *Puntos de Referencia*(667). Descargado de [https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2023/07/667\\_garciahuidobro.pdf](https://www.cepchile.cl/wp-content/uploads/2023/07/667_garciahuidobro.pdf)
- González, A., y Bustos, E. (2017). *Caracterización de la Interoperabilidad en el Estado de Chile*. Descargado 2023-09-22, de <http://digital.gob.cl/biblioteca/estudios/caracterizacion-de-la-interoperabilidad-en-el-estado-de-chile/>
- Hanley, C., y O’Callaghan, S. (2023). The evolution of integrating administrative data in business statistics in Ireland. En G. Snijkers y cols. (Eds.), *Advances in business statistics, method and data collection*.
- Hermosilla, M. P. (2021). Una institucionalidad de datos integrados en Chile para el diseño y evaluación de políticas públicas. En J. Inostroza y V. Pinilla (Eds.), *Un estado para las personas: propuestas de transformación*. Tirant lo Blanch.
- HM Treasury. (2020). *Magenta Book: Central Government guidance on evaluation*. Descargado de [https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT\\_Magenta\\_Book.pdf](https://assets.publishing.service.gov.uk/media/5e96cab9d3bf7f412b2264b1/HMT_Magenta_Book.pdf)
- IGEES. (2020). *IGEES Medium Term Strategy 2020-2022*. Descargado de <https://assets.gov.ie/72910/17de6b27c67947929803acc79317efc2.pdf>
- Instituto Nacional de Estadísticas. (2022). *Glosario de conceptos estadísticos*.
- Irarrázaval, I., Larrañaga, O., Rodríguez, J., Silva, E., y Valdés, R. (2020). *Propuestas para una mejor calidad del gasto y las políticas públicas en Chile*. Descargado de [https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Paper-N%C2%BA-120\\_VF.pdf](https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2020/04/Paper-N%C2%BA-120_VF.pdf)
- Jaraquemada, M., Mendoza, R., Von Wolfersdorff, J., Irarrázaval, I., y Agüero, F. (2023). *Comisión asesora ministerial para la regulación de la relación entre las instituciones privadas sin fines de lucro y el estado*. Descargado 2024-12-18, de <https://www.integridadytransparencia.gob.cl/wp-content/uploads/2023/08/Informe-Comision-Asesora.pdf>
- Jefatura de Gabinete de Ministros. (2016). *Manual Base Para La Evaluacion De Politicas Publicas*. Descargado 2023-09-29, de <https://idoc.pub/documents/manual-base-para-la-evaluacion-de-politicas-publicas-x4e6e3joqgn3>
- Kaupang, A., y Rambøll. (2016). *Bruk av evaluering i statlig styring*.
- Kim, J.-H., Fallov, J. A., y Groom, S. (2020). *Public Investment Management Reference Guide*. Washington, DC: World Bank. Descargado 2023-11-02, de <http://hdl.handle.net/10986/33368> doi: 10.1596/978-1-4648-1529-4
- Libuy, N., y Blanco, N. (2024). *Características de la Infraestructura de Datos de Integrados del Reino Unido aplicables a Chile*.
- Lázaro. (2015). Comparative study on the institutionalisation of evaluation in Europe and Latin America. *EUROSociAL Programme*. Descargado de [https://sia.eurosociAL-ii.eu/files/docs/1456851768-E\\_15\\_ENfin.pdf](https://sia.eurosociAL-ii.eu/files/docs/1456851768-E_15_ENfin.pdf)
- Masteroudes, C. (1993). Selecting Projects for Ex Post Evaluation. *American Journal of Evaluation*. doi: <https://doi.org/10.1177/109821409301400304>
- MDSyF. (2021). *Guía de diseño y evaluación de proyectos sociales para la sociedad civil y el sector privado*. Descargado 2024-12-20, de <http://sociedadcivil.ministeriodesarrollosocial.gob.cl/wp-content/uploads/2021/12/Guia-Dise%C3%B1o-y-Evaluacion-de-Proyectos-Sociales-MDSF.pdf>

- MDSyF. (2022). *Informe de la Comisión Asesora de Evaluación Social de Iniciativas de Inversión Pública*. Descargado de [https://sni.gob.cl/storage/docs/Infome\\_Comision\\_Asesora\\_Ev\\_Social\\_Inversiones\\_2022.pdf](https://sni.gob.cl/storage/docs/Infome_Comision_Asesora_Ev_Social_Inversiones_2022.pdf)
- MDSyF. (2024a). *Informe de desarrollo social*. Descargado 2024-12-17, de <https://www.desarrollossocialyfamilia.gob.cl/storage/docs/ids/Informe-desarrollo-social-2024.pdf>
- MDSyF. (2024b). *Instructivo evaluación ex ante formulación presupuestaria 2025 diseño de programas sociales*. Descargado 2024-20-11, de [https://bips.ministeriodesarrollossocial.gob.cl/docs/informes/instructivos/2025/Instructivo\\_Evaluacion\\_Ex\\_Ante\\_2025.pdf](https://bips.ministeriodesarrollossocial.gob.cl/docs/informes/instructivos/2025/Instructivo_Evaluacion_Ex_Ante_2025.pdf)
- MDSyF, y Ministerio de Hacienda. (2023). *Normas, Instrucciones y Procedimientos (NIP) para el proceso de inversión pública*. Descargado de [https://sni.gob.cl/storage/docs/230131\\_Normas\\_Instrucciones\\_y\\_Procedimientos\\_-NIP\\_MDSF-DIPRES.pdf](https://sni.gob.cl/storage/docs/230131_Normas_Instrucciones_y_Procedimientos_-NIP_MDSF-DIPRES.pdf)
- MDSyF, y PNUD. (2022). *Análisis integrado de la oferta de programas públicos*. Descargado 2024-04-12, de [https://www.estudiospnud.cl/wp-content/uploads/2022/01/20220117\\_pnud\\_oferta\\_programatica\\_final.pdf](https://www.estudiospnud.cl/wp-content/uploads/2022/01/20220117_pnud_oferta_programatica_final.pdf)
- MINECON. (s.f.). *Informes de Impacto Regulatorio*. Descargado 2023-07-21, de <https://www.economia.gob.cl/informes-de-impacto-regulatorio>
- MINECON. (2019). *Guía Chilena Para una Buena Regulación*. Descargado de [https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/Guia-Chilena-2019\\_25abril.pdf](https://open.economia.cl/wp-content/uploads/2019/04/Guia-Chilena-2019_25abril.pdf)
- MINSAL. (2024). *Resumen Mensual: Centros Regionales de Resolución*. Descargado de <https://www.minsal.cl/wp-content/uploads/2024/03/Resumen-CRR-diciembre-2023.pdf>
- Morales, P., y Cerda, H. (2023). *Asesoría Técnica Parlamentaria: Ley de Presupuestos de la Nación: Marco legal, estructura, etapas y actores relevantes*.
- OCDE. (2012). *Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance*.
- OCDE. (2015, octubre). Ex post evaluation of regulation: An overview of the notion and of international practices. En *Regulatory Policy in Perspective* (pp. 191–245). OECD. Descargado 2023-10-04, de [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-in-perspective/ex-post-evaluation-of-regulation-an-overview-of-the-notion-and-of-international-practices\\_9789264241800-8-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/regulatory-policy-in-perspective/ex-post-evaluation-of-regulation-an-overview-of-the-notion-and-of-international-practices_9789264241800-8-en) doi: 10.1787/9789264241800-8-en
- OCDE. (2016). *Estudio de la OCDE sobre la Política Regulatoria en Chile: La Capacidad del Gobierno para Asegurar una Regulación de Alta Calidad*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Descargado 2023-09-27, de [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-la-politica-regulatoria-en-chile\\_9789264267060-es](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-la-politica-regulatoria-en-chile_9789264267060-es)
- OCDE. (2016). *Política Regulatoria en Chile: La capacidad del gobierno para asegurar una regulación de alta calidad*. Descargado de [https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-la-politica-regulatoria-en-chile\\_9789264267060-es#page1](https://read.oecd-ilibrary.org/governance/estudio-de-la-ocde-sobre-la-politica-regulatoria-en-chile_9789264267060-es#page1) doi: <https://doi.org/10.1787/9789264267060-es>
- OCDE. (2016). *Reference guide on ex-post evaluation of competition agencies' enforcement decisions*.
- OCDE. (2018a). *Ex-post assessment of regulation: Practices and lessons from OECD countries*. Descargado de [https://www.oecd.org/espanol/publicaciones/OECD%20\(2018\)%20Expost%20assessment.pdf](https://www.oecd.org/espanol/publicaciones/OECD%20(2018)%20Expost%20assessment.pdf)
- OCDE. (2018b). *Survey on policy evaluation*.
- OCDE. (2019). *Better Regulation Practices across the European Union*. Descargado de <https://doi.org/>

- 10.1787/9789264311732-en
- OCDE. (2020a). *Impact evaluation of labour market policies through the use of linked administrative data*. Descargado 2023-09-22, de [https://www.oecd.org/els/emp/Impact\\_evaluation\\_of\\_LMP.pdf](https://www.oecd.org/els/emp/Impact_evaluation_of_LMP.pdf)
- OCDE. (2020b). *Improving Governance with Policy Evaluation: Lessons from Country Experiences*. *OECD Public Governance Reviews*. Descargado de <https://www.oecd.org/gov/improving-governance-with-policy-evaluation-89b1577d-en.htm> doi: <https://doi.org/10.1787/89b1577d-en>
- OCDE. (2020c). *The Irish Government Economic and Evaluation Service: Using Evidence-Informed Policy Making to Improve Performance*. Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development. Descargado 2024-02-19, de [https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-irish-government-economic-and-evaluation-service\\_cdda3cb0-en](https://www.oecd-ilibrary.org/governance/the-irish-government-economic-and-evaluation-service_cdda3cb0-en)
- OCDE. (2021a). *Chile: Review of DIPRES Programme Evaluation System*. Descargado de [https://www.dipres.gob.cl/598/articles-266584\\_doc\\_pdf.pdf](https://www.dipres.gob.cl/598/articles-266584_doc_pdf.pdf)
- OCDE. (2021b). *OECD Regulatory Policy Outlook 2021*. Descargado de <https://doi.org/10.1787/38b0fdb1-en>
- OCDE. (2022). *Policy evaluation in time of crisis: key issues and the way forward*. Descargado 2023-09-22, de [https://one.oecd.org/document/COM/GOV/PGC/SBO/RD\(2022\)1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/COM/GOV/PGC/SBO/RD(2022)1/en/pdf)
- OECD. (2002). *Regulatory policies in oecd countries*. Descargado 2024-12-09, de [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2002/10/regulatory-policies-in-oecd-countries\\_g1gh2d64/9789264177437-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2002/10/regulatory-policies-in-oecd-countries_g1gh2d64/9789264177437-en.pdf)
- OECD. (2018). *Oecd regulatory policy outlook 2018*. Descargado 2024-12-09, de [https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2018\\_9789264303072-en/full-report.html](https://www.oecd.org/en/publications/oecd-regulatory-policy-outlook-2018_9789264303072-en/full-report.html)
- OECD. (2019). *Oecd good practices for performance budgeting*. Descargado de <http://dx.doi.org/10.1787/c90b0305-en> doi: 10.1787/c90b0305-en
- OECD. (2020). *Regulatory impact assesment oecd best practice principles for regulatory policy*. Descargado 2024-12-09, de [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/regulatory-impact-assessment\\_0bf78a03/7a9638cb-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2020/02/regulatory-impact-assessment_0bf78a03/7a9638cb-en.pdf)
- OIA. (2023a). *Post-implementation Reviews*. Descargado de <https://oia.pmc.gov.au/resources/guidance-oia-procedures/post-implementation-reviews>
- OIA. (2023b). *Sunsetting Legislative Instruments*. Descargado de <https://oia.pmc.gov.au/resources/guidance-oia-procedures/sunsetting-legislative-instruments>
- ONS. (s.f.). *Metadata policy*. Descargado 2024-03-11, de <https://www.ons.gov.uk/aboutus/transparencyandgovernance/datastrategy/datapolicies/metadatapolicy>
- PNUD. (2022). *Manual de seguimiento y evaluación de resultados*. Descargado 2024-12-06, de [https://www.inec.gob.pa/redpan/sid/docs/documentos%20marco/Documentos\\_Referencia\\_regionales/manual%20seg%20y%20eval.pdf](https://www.inec.gob.pa/redpan/sid/docs/documentos%20marco/Documentos_Referencia_regionales/manual%20seg%20y%20eval.pdf)
- Presidencia. (2019). *Instructivo Presidencial N° 003/2019*. Descargado de <https://dcmr.economia.cl/wp-content/uploads/2024/03/nuevo-instructivo-presidencial-n01-2022.pdf>
- Productivity Commission. (2011). *Identifying and Evaluating Regulation Reforms*. Descargado de <https://www.pc.gov.au/inquiries/completed/regulation-reforms/report>
- Samset, K., y Christensen, T. (2017, marzo). *Ex Ante Project Evaluation and the Complexity of Early Decision-Making*. *Public Organization Review*, 17(1), 1-17. Descargado de <https://doi.org/10.1007/>

s11115-015-0326-y doi: 10.1007/s11115-015-0326-y

- SEGPRES, D. d. G. D. (s.f.). *Guía resumen sobre la Ley de Transformación Digital del Estado*. Descargado 2023-11-15, de <http://digital.gob.cl/transformacion-digital/estandares-y-guias/guia-resumen-sobre-la-ley-de-transformacion-digital-del-estado/>
- Senado. (s.f.). *Oficina de Información, Análisis y Asesoría Presupuestaria del Senado*. Descargado 2023-10-03, de <https://www.senado.cl/unidad-tecnica-apoyo-presupuestario/quienes-somos>
- SNI. (2017). *Manual de procedimientos de evaluación ex post de corto plazo*.
- Stockmann, R., Meyer, W., y Taube, L. (2020). The Institutionalisation of Evaluation in Europe: A Synthesis. En R. Stockmann, W. Meyer, y L. Taube (Eds.), *The Institutionalisation of Evaluation in Europe* (pp. 483–522). Cham: Springer International Publishing. Descargado 2024-05-06, de [https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-030-32284-7_19) doi: 10.1007/978-3-030-32284-7\_19
- Subsecretaría de Prevención del Delito. (2021). *Estimación de población potencial barrios prioritarios y barrios comerciales protegidos*. Descargado de <https://depp.spd.gov.cl/wp-content/uploads/2022/01/2021-05-31-Estimacion-Poblacion-Potencial-Programas-Barriales.pdf>
- Ulloa, D., Reyes, H., y Figueroa, R. (2022). *Informe final fondo de desarrollo de las telecomunicaciones*. Descargado 2024-12-06, de [https://www.dipres.gob.cl/597/articles-285481\\_informe\\_final.pdf](https://www.dipres.gob.cl/597/articles-285481_informe_final.pdf)
- U.S Chief Information Officers Council. (s.f.). *Policies & Priorities*. Descargado 2023-09-25, de <https://www.cio.gov/policies-and-priorities/evidence-based-policymaking/>
- Von Gersdorff, H. (2018). *El proceso presupuestario en Chile: opciones de reforma*.
- Wallgren, B., Anders. (2021). *Toward an Integrated Statistical System Based on Registers*. Descargado 2023-10-16, de <https://publications.iadb.org/en/toward-integrated-statistical-system-based-registers> doi: 10.18235/0003204