

## **Sistema de control de gestión y presupuesto por resultado: la experiencia chilena**

**Marcela Guzmán S.\***

División de Control de Gestión  
Dirección de Presupuestos  
Ministerio de Hacienda  
Gobierno de Chile  
Santiago, Julio 2005

### **1. Introducción<sup>1</sup>**

Una característica de la gestión pública en los últimos años, en la mayoría de los países, ha sido el crecimiento del sector público en términos de sus escalas y diversidad de actividades. Lo anterior ocurre paralelamente a una creciente importancia de la rendición de cuentas, resaltando tanto la responsabilidad por los resultados de las políticas y sus programas como la necesidad de disponer de mecanismos e instrumentos que evalúen el desempeño y permitan informar a los diferentes actores de la sociedad.

En este marco la administración pública ha debido avanzar en procedimientos para mejorar la transparencia, la gestión institucional y los resultados del uso de los recursos, en un ambiente donde el desempeño, entendido como el logro o resultado de las actividades llevadas a cabo según propósitos establecidos, no es un concepto simple.

El proceso iniciado en Chile desde mediados de los años 90 contiene muchos de los elementos y características de otros importantes procesos que han venido experimentando diferentes países, en particular respecto del rol que cumple la institucionalidad presupuestaria y los instrumentos de evaluación y control del desempeño que se utilizan.

En efecto, la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile ha desarrollado e introducido diferentes instrumentos con el objeto de mejorar la gestión de los servicios públicos, y hacer más transparente y enriquecer el análisis y la formulación de los presupuestos, orientándolo cada vez más por los resultados de sus diferentes acciones, programas o proyectos. El desarrollo de este enfoque ha tenido un fuerte impulso a partir del 2000, lo que ha permitido disponer de un sistema de evaluación y seguimiento del desempeño de la gestión presupuestaria retroalimentando el ciclo de toma de decisiones.

El sistema de control de gestión ligado al presupuesto comprende los siguientes instrumentos: indicadores de desempeño; evaluaciones de programas e institucional (Comprehensiva del Gasto); formato estándar para la presentación a financiamiento de programas públicos/fondo concursable; programas de mejoramiento de la gestión (PMG), vinculado a un pago por desempeño a los funcionarios; y balances de gestión integral (BGI).

Cabe destacar que estos instrumentos, además de estar todos ellos integrados al proceso presupuestario, generan una sinergia derivada de los elementos conceptuales de sus diseños y de los procedimientos que ordenan su implementación. Al respecto se ha resguardado la consistencia metodológica, y se ha enfatizado su reforzamiento y retroalimentación.

---

<sup>1</sup> Ver Glynn and Murphy (1996), OECD(2002b) y OECD(2002c); OECD(2003).

El objetivo de este documento es describen brevemente estos instrumentos y presentar los principales avances en su aplicación<sup>2</sup>.

## 2. Descripción y Desarrollo del Sistema<sup>3</sup>

**a) Indicadores de Desempeño<sup>4</sup>.** La incorporación de indicadores y metas de desempeño al proceso presupuestario se inició en el año 1994, con el objeto de disponer de información del desempeño de las instituciones y enriquecer el análisis en la formulación del presupuesto y su discusión en el Congreso Nacional<sup>5</sup>.

Entre los años 2001-2005 se han definido metas a través de indicadores en forma creciente y sistemática. La formulación de indicadores en el período ha mostrado significativos mejoramientos, avanzando cada año en identificar los productos (bienes y/o servicios) claves de las instituciones, y comprometer mejores indicadores y metas para ellos. Los indicadores y sus metas se presentan como información complementaria al Proyecto de Ley de Presupuestos, y una vez aprobado éste las metas se vinculan con la correspondiente Ley de Presupuestos y su ejecución. Información del cumplimiento de las metas comprometidas es utilizada en la evaluación de la ejecución presupuestaria que se realiza internamente en la Dirección de Presupuestos y también es parte de la evaluación de la gestión presupuestaria que se presenta al Congreso Nacional cada año. Adicionalmente, la experiencia de estos cinco últimos años ha creado espacios de trabajo y ha facilitado la integración del concepto de indicadores en otros instrumentos de gestión tales como la evaluación de programas e instituciones (ver b)), los programas de mejoramiento de gestión (ver d)), los convenios colectivos<sup>6</sup>. A continuación se presenta la evolución en la formulación de indicadores en el período 2001-2005.

**Cuadro N°1**  
**Evolución Indicadores de Desempeño 2001-2005**

| Año  | N° Indicadores | N° Instituciones | Promedio por Institución |
|------|----------------|------------------|--------------------------|
| 2001 | 275            | 72               | 3.8                      |
| 2002 | 537            | 109              | 4.9                      |
| 2003 | 1039           | 111              | 9.4                      |
| 2004 | 1684           | 132              | 12.8                     |
| 2005 | 1588           | 133              | 11.9                     |

\*Economista, Jefa de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.

<sup>2</sup> Para mayores detalles de éstos instrumentos véase [www.dipres.cl/control de gestión](http://www.dipres.cl/control_de_gestion).

<sup>3</sup> Ver Guzmán (2003a) y Guzmán (2003b); OECD (2004); DIPRES (2004) y DIPRES( 2005); Banco Mundial (2005).

<sup>4</sup> Los indicadores de desempeño son un instrumento que entrega información cuantitativa respecto al logro o resultado en la entrega de los productos (bienes y/o servicios) generados por la institución, pudiendo cubrir aspectos cuantitativos o cualitativos de este logro.

<sup>5</sup> Si bien esta línea se discontinuó entre los años presupuestarios 1999-2000, a partir del proceso de formulación del proyecto de presupuestos 2001 los indicadores de desempeño fueron reincorporados, recuperando su objetivo original.

<sup>6</sup> Mecanismo de incentivo monetario al desempeño de unidades o equipos de trabajo de los Servicios Públicos, según Ley N°19.882 de junio de 2003, Nuevo Trato Laboral.

<sup>6</sup> Mecanismo de incentivo monetario al desempeño de unidades o equipos de trabajo de los Servicios Públicos, según Ley N°19.882 de junio de 2003, Nuevo Trato Laboral.

La evaluación del cumplimiento de las metas de los indicadores <sup>7</sup> muestra que, del total de indicadores comprometidos para el año 2004 en 132 instituciones públicas un 86% se cumplieron satisfactoriamente en el rango de 95 a 100% (ver cuadro 2).

**Cuadro 2**  
**Indicadores de desempeño. Grado de Cumplimiento año 2003**  
**Clasificación funcional**

| Grado de Cumplimiento | Porcentaje  |
|-----------------------|-------------|
| 95% - 100%            | 86%         |
| 90% - 94%             | 3%          |
| 89% - 80%             | 4%          |
| < 80%                 | 7%          |
| <b>Total</b>          | <b>100%</b> |
| <b>Porcentaje</b>     |             |

**b) Evaluación de Programas e Institucional.** Complementariamente a los indicadores de desempeño y con el mismo fin, a partir del año 1997 el Gobierno ha incorporado diferentes líneas de evaluación ex-post. Inicialmente se incorporó la evaluación de programas a través de la línea denominada Evaluación de Programas Gubernamentales (EPG), con posterioridad se incorporó las Evaluaciones de Impacto y más tarde la línea de evaluación institucional denominada Evaluación Comprehensiva del Gasto<sup>8</sup>. El diseño de las tres líneas de evaluación se basa en requisitos o principios comunes, estos son: ser independientes, confiables, públicas, pertinentes, eficientes y oportunas<sup>9</sup>. A lo largo de los años de existencia de estas líneas se han evaluado un total de 186 programas públicos<sup>10</sup> y 14 instituciones, lo que representa alrededor de un 64% del gasto público<sup>11</sup>.

<sup>7</sup> Se evaluó el 94% de los indicadores comprometidos. Los indicadores no evaluados corresponden a:

i) indicadores en que el período de medición es superior a un año y por tanto no correspondía evaluarlos, ii) indicadores cuyos algoritmos de medición se reformularon durante el año para hacerlos más pertinentes, reformulaciones que fueron incorporadas en los indicadores del año 2005, e iii) indicadores en que no se presentó información que permitiera su evaluación.

<sup>8</sup> Estas líneas han tenido su origen en protocolos suscritos con el Congreso, y a partir del año 2003 se incluyen en las normas de administración financiera del Estado, Ley N°19.896 y su Reglamento.

<sup>9</sup> El carácter de independiente se concreta a través de una modalidad de ejecución de las evaluaciones externa al sector público, a través de paneles de expertos, universidades o consultoras, cuya selección se efectúa a través de concursos. El carácter público de la información se cumple con el envío de los informes finales de cada evaluación al Congreso Nacional y a las instituciones públicas con responsabilidades sobre la toma de decisiones que afectan al programa respectivo. A partir del año 2003 los resultados de las evaluaciones también son presentados en la Comisión Especial Mixta de Presupuestos del Congreso. La pertinencia de las evaluaciones se aborda en la definición de los ámbitos de evaluación incorporados. El requisito de eficiencia dice relación con la necesidad de que las evaluaciones se realicen a costos posibles de solventar, lo que unido a los requisitos anteriores busca que, en plazos y costos razonables, se obtengan juicios evaluativos que respondan a las principales necesidades de información. Finalmente, el requisito de oportunidad se relaciona con la necesidad de que los resultados de las evaluaciones estén disponibles para el proceso de formulación de presupuestos.

<sup>10</sup> Al mes de julio de 2005 se han evaluado 172 programas en la línea EPG y 14 en la línea de evaluación de impacto. Se encuentran en desarrollo 2 evaluaciones de impacto y una evaluación comprehensiva del gasto que comprende a 5 instituciones.

<sup>11</sup> Conceptos de Gasto Público posibles de evaluar a través de estas líneas. La estimación no incluye el proceso 2005.

La línea EPG se ha basado en la metodología de marco lógico utilizada por organismos multilaterales de desarrollo<sup>12</sup>. Esta permite que, sobre la base de los antecedentes e información existente, se concluyan juicios evaluativos de los principales aspectos del diseño y desempeño de los programas en un plazo y costos razonables.

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

Por otra parte, la línea de Evaluación Comprehensiva del Gasto (ECG) iniciada el año 2002 tiene por objeto evaluar el conjunto de objetivos, productos (bienes y servicios que provee) y procedimientos de una institución. Lo anterior implica evaluar la consistencia entre sus objetivos y programas, la racionalidad de la estructura institucional y la distribución de funciones entre las distintas unidades de trabajo, así como también la eficacia, eficiencia y economía en el uso de los recursos institucionales.

A partir del año 2000 los resultados de las evaluaciones y las recomendaciones formuladas por los evaluadores son analizadas en el Ministerio de Hacienda. El objeto es orientar decisiones de asignación de recursos y los cambios necesarios de introducir en los programas, identificándose efectos concretos en ámbitos institucionales, de diseño y de gestión de los programas e instituciones. El cuadro siguiente resume los resultados según recomendaciones e implicancias para 96 programas correspondientes a las evaluados entre los años 2000-2004, en ambas líneas de evaluación de programas.

**Cuadro 3**  
**Recomendaciones-Implicancias Programas Evaluados**  
**Años 2000-2004 (EPG y EI)**

| Categoría  | Porcentaje de Programas |
|--|-------------------------|
| Ajustes Menores  | 24%                     |
| Modificaciones Importantes en el Diseño de Componentes y/o Procesos de Gestión | 38%                     |
| Rediseño Sustantivo  | 20%                     |
| Reubicación Institucional  | 5%                      |
| Finalización del Programa  | 14%                     |
| Total Programas  | 96                      |

Respecto del uso de los resultados de las evaluaciones en los procesos de toma de decisiones de asignación de recursos, cabe señalar que la información de las evaluaciones, al igual que aquella proveniente de los indicadores de desempeño, no es utilizada en forma

<sup>12</sup> Dicha metodología se centra en identificar los objetivos de los programas y luego determinar la consistencia de su diseño y resultados con esos objetivos.

mecánica sino como una contribución al análisis y toma de decisiones. Siguiendo las definiciones que utiliza la OECD corresponde a una relación indirecta, en que la información de desempeño es utilizada conjuntamente con otra información, es importante en el proceso de toma de decisiones, pero no necesariamente determina los montos de asignación de recursos. En particular, en el caso chileno la información de desempeño es analizada considerando principalmente información de prioridades de política y restricciones fiscales.

Por otra parte, en el caso de las instituciones evaluadas entre los años 2002-2004 a través de la línea de Evaluación Comprehensiva, las recomendaciones e implicancias mayoritariamente correspondieron a modificaciones importantes en aspectos de diseño y de gestión.

Adicionalmente, las recomendaciones formuladas por los evaluadores son analizadas en detalle con la institución evaluada, con el objeto de precisar como y cuando éstas serán incorporadas definiendo, formalmente, compromisos institucionales. El seguimiento a estos compromisos muestra un alto cumplimiento en la incorporación de mejoramientos derivados y/o apoyados por los resultados de las evaluaciones<sup>13</sup>.

**c) Formato Estándar para la Presentación a Financiamiento de Programas Públicos/ Fondo Concursable.** Con el objeto de disponer de mejor información en el proceso presupuestario y mejorar la asignación de recursos públicos a nuevos programas, reformulaciones o ampliaciones sustantivas de ellos, facilitando así la disminución del carácter inercial del presupuesto, en la preparación de los presupuestos 2001 a 2003 se incorporó un procedimiento denominado Fondo Central de Recursos para Prioridades Gubernamentales (Fondo Concursable). Este procedimiento utilizó un formato estándar de presentación, cuyos conceptos corresponden en su mayoría a aquellos utilizados en las evaluaciones, incluyendo la matriz de marco lógico<sup>14</sup>. Sobre la base de esta experiencia, la formulación de los presupuestos ha continuado utilizando el formato estándar para la presentación de programas, aunque no aplicando todas las etapas utilizadas en el período 2000-2003<sup>15</sup>. La medida anterior ha tenido por objeto continuar fomentando y mejorando el uso de la herramienta de marco lógico como ordenadora de las presentaciones de los programas, y de este modo contribuir, en conjunto con otros instrumentos, a la contención del gasto inercial y mejoramiento de la calidad del gasto total.

**d) Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG).** En el año 1998, con la implementación de la ley N° 19.553 se inició el desarrollo de Programas de Mejoramiento de la Gestión (PMG) en los servicios públicos, asociando el cumplimiento de objetivos de gestión a un incentivo de carácter monetario para los funcionarios que se desempeñan en

---

<sup>13</sup> Del total de compromisos con plazos anteriores y hasta el 30 de diciembre de 2004, correspondientes a programas e instituciones evaluadas, un 73% se han cumplido completamente y 21% en forma parcial. Por otra 32 programas ya han cumplido la totalidad de los compromisos contraídos.

<sup>14</sup> Los aspectos centrales incorporados en la ficha de presentación de programas son: i) objetivos y productos estratégicos a los que está vinculado el programa, ii) justificación del programa, iii) población objetivo y beneficiaria, iv) antecedentes presupuestarios, de gasto y petición de presupuesto, v) fin y propósito del programa, descripción de componentes, vi) indicadores y medios de verificación.

<sup>15</sup> Específicamente, efectuando la revisión y priorización de iniciativas presentadas por los servicios público en la Dirección de Presupuestos, y no en el Ministerio de Planificación como lo fue en las formulaciones de los presupuestos 2001-2003. Más detalles de la operación en este período ver Guzmán (2003a) y Guzmán (2003b).

ellos.<sup>16</sup>

A partir del año 2001, los Programas de Mejoramiento de la Gestión se estructuran en base a un conjunto de áreas y sistemas de gestión comunes para todas las instituciones del sector público, denominado Programa Marco (ver cuadro 4). Este Programa comprende etapas de desarrollo de los sistemas de gestión que lo comprenden, las que constituyen objetivos de gestión. Cada etapa es definida especificando claramente sus contenidos y exigencias, de modo tal que el cumplimiento de cada una se efectúa según requisitos preestablecidos.

**Cuadro 4**  
**Programas de Mejoramiento de la Gestión 2005. Áreas y Sistemas**

| <b>Áreas</b>  | <b>Sistemas</b>  |
|---|--|
| <b>RECURSOS HUMANOS</b>                                       | Capacitación   |
|   | Higiene - Seguridad y Mejoramiento de Ambientes de Trabajo |
|   | Evaluación de Desempeño                                    |
| <b><u>CALIDAD DE ATENCIÓN A USUARIOS</u></b>                  | Oficinas de Información, Reclamos y Sugerencias (OIRS)     |
|   | Gobierno Electrónico <sup>1</sup>                          |
| <b>PLANIFICACION/ CONTROL / GESTION TERRITORIAL INTEGRADA</b> | Planificación /Control de Gestión                          |
|   | Auditoría Interna  |
|   | Gestión Territorial Integrada                              |
| <b>ADMINISTRACIÓN FINANCIERA</b>                              | Sistema de Compras y Contrataciones del Sector Público     |
|   | Administración Financiero-Contable                         |
| <b>ENFOQUE DE GÉNERO</b>                                      | Enfoque de Género  |

La acreditación o validación técnica de los requisitos es efectuada por parte de una Red de Expertos, conformada por instituciones del sector público con responsabilidad en cada uno de los sistemas. La validación técnica de los requisitos constituye la primera instancia de evaluación del cumplimiento de los objetivos de gestión. La evaluación definitiva se efectúa por parte de un Comité Interministerial<sup>17</sup>, sobre la base de los antecedentes que entrega la Red de Expertos.

La evaluación de los PMG 2004 arrojó como resultado que el 75% de las instituciones obtuvo un logro entre el 90% y el 100% de sus objetivos comprometidos. Mientras un 20 % alcanzó entre un 75% y 89%

<sup>16</sup> El incentivo monetario establece que el cumplimiento de los objetivos de gestión comprometidos en un PMG anual dará derecho a los funcionarios del servicio respectivo a un incremento de un 5% de sus remuneraciones durante el año siguiente, siempre que la institución haya alcanzado un grado de cumplimiento igual o superior al 90% de los objetivos anuales comprometidos, y de un 2,5% si dicho cumplimiento fuere igual o superior a 75% e inferior a 90%.

<sup>17</sup> Comité en que participan los Ministerios Secretaría General de Gobierno, Interior y Hacienda. Este último, a través de la Dirección de Presupuestos, coordina las actividades técnicas y operativas del mecanismos de incentivo.

Los elementos hasta aquí descritos caracterizan lo que se ha denominado Programa Marco Básico que ha operado desde el año 2001. No obstante que en los años de su aplicación los servicios han avanzado en el desarrollo de los sistemas de gestión que lo conforman, a la vez que los funcionarios han recibido un beneficio económico, para profundizar los avances logrados se consideró deseable la aplicación de un estándar externo que continuara promoviendo la excelencia. Con este fin, en la formulación de los PMG correspondientes al año 2005 se introdujeron los primeros elementos para transitar, gradualmente, hacia un mecanismo de certificación de externa de sistemas de gestión de acuerdo a la norma ISO (International Standard Organisation)..

La transición hacia la acreditación externa consiste en la incorporación gradual de sistemas de gestión a esta modalidad avanzada denominada Programa Marco Avanzado, agregando etapas adicionales referidas a la preparación para la certificación, la certificación y su mantención. La transición gradual también implica una incorporación gradual de servicios a estos nuevos compromisos u objetivos de gestión. Al respecto una vez que los servicios han cumplido todas sus etapas en el Programa Marco Básico deben comprometer, cada año, al menos dos sistemas en el Programa Marco Avanzado. En el año 2005 el Programa Marco Avanzado incorporó las nuevas etapas en los sistemas de capacitación; higiene-seguridad y mejoramiento de los ambientes de trabajo; evaluación del desempeño; auditoria; y Planificación y Control de Gestión. 22 servicios públicos comprometieron la etapa de preparación de la certificación en dos de estos sistemas. La formulación correspondiente al año 2006 ya iniciada agregó a los anteriores sistemas el de oficinas de información reclamos y sugerencias (OIRS), y alrededor de 60 servicios públicos adicionales se incorporarán a la fase avanzada.

Finalmente, cabe mencionar que los avances en los PMG también han permitido eliminar restricciones en materia de ejecución presupuestaria en servicios público que han alcanzado altos niveles de cumplimiento, y a su vez presentan buenos antecedentes de disciplina financiera. Tales medidas están siendo aplicadas desde el año 2004, con el objeto de vincular mayores grados de flexibilidad presupuestaria con buen desempeño de las instituciones públicas.

**e) Balance de Gestión Integral (BGI).** Cada año los servicios públicos elaboran BGI para su envío al Congreso Nacional, informando de los aspectos más relevantes de su gestión institucional. Estos balances son elaborados de acuerdo a orientaciones técnicas del Ministerio de Hacienda y de la Secretaría General de la Presidencia. Incluyen un conjunto de antecedentes, entre los que también se encuentra información proveniente de los instrumentos antes descritos.

Los BGI han servido de apoyo en el proceso de evaluación de la ejecución financiera y de gestión que se realiza en la Dirección de Presupuestos durante el primer semestre de cada año, así como en las evaluaciones de la gestión financiera de los servicios públicos que se realiza en el Congreso Nacional.

### **3. Principales Conclusiones**

El avance en el desarrollo y consolidación de cada uno de los instrumentos descritos, tanto de sus aspectos metodológicos como procesos de trabajo, se traduce en un mayor uso de la

información de desempeño en el Ministerio de Hacienda y también en las instituciones<sup>18</sup>. Lo anterior ha fomentado e impulsando mejoramientos de gestión en los programas e instituciones públicas como lo muestra la formulación de compromisos institucionales y su cumplimiento, el sostenido aumento en el número y calidad de los indicadores de desempeño y cumplimiento de sus metas, y los avances en el desarrollo de los sistemas de gestión a través de los PMG. A su vez ha permitido, de un modo creciente, que el ciclo del presupuesto disponga de más y mejor información, la que es utilizada en los procesos análisis y toma de decisiones, contribuyendo además a la transparencia de la gestión presupuestaria. De este modo, se ha avanzado en la instalación de un modelo de presupuesto por resultados cuyos objetivos y elementos que lo componen son cada vez más comprendidos y apoyados por los diferentes actores de los que depende y se relaciona.

#### **4. Lecciones Aprendidas y Aspectos Pendientes**

##### **a) Lecciones Aprendidas**

Entre las principales lecciones aprendidas destacan la necesidad e importancia de considerar aspectos como los siguientes:

- La persistencia en el desarrollo e implementación de instrumentos de evaluación del desempeño y mejoramiento de la gestión, con el objeto de facilitar su comprensión y alcanzar el nivel necesario de credibilidad.
- La identificación de limitaciones que pudieran afectar a los diferentes instrumentos, con el fin de efectuar un adecuado uso de la información que ellos proveen.
- El desarrollo de actividades permanentes de revisión de los instrumentos y sus procesos asociados, para incorporar oportunamente las modificaciones que corresponda en un proceso de perfeccionamiento continuo.
- El fortalecimiento de todos aquellos aspectos, técnicos y de procesos, que produzcan sinergia en el sistema, con el objeto de retroalimentar el desarrollo de los diferentes instrumentos y sus interrelaciones.

Entre los principales aspectos pendientes se encuentran los siguientes:

##### **b) Aspectos Pendientes**

- Mejorar la disponibilidad de información para efectuar mediciones del desempeño. En especial, identificando las líneas bases de las programas y acciones públicas y, creando, reordenando y perfeccionando los sistemas de información para futuros seguimientos y evaluaciones.
- Continuar perfeccionando la pertinencia de los indicadores de desempeño, centrándose en

---

<sup>18</sup> Encuestas aplicadas actores institucionales en el año 2004, en particular a encargados de programas evaluados y responsables de las áreas financieras de servicios y ministerios muestran que sobre el 50% de ellos declara hacer uso de la información en los análisis de asignación de recursos institucionales. Antecedentes similares muestra la evaluación efectuada por el Banco Mundial en el mismo año.



los aspectos más relevantes del desempeño institucional.

- Profundizar el uso de la información de desempeño en las instituciones. Continuar fomentando el desarrollo y perfeccionamiento de los sistemas de seguimiento y monitoreo y el uso de la información en los procesos de toma de decisiones institucional.
- Continuar fomentado el uso de la información de desempeño por parte de los representantes del Congreso Nacional.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

Banco Mundial (2004). Chile: Estudio de Evaluación de Impacto del Programa de Evaluación de Programa . Resumen Ejecutivo. Abril 2005.

Glynn John J. y Murphy Michael P (1996).Public Management. Failing Accountability and Failing Performance Review. The International Journal of Public Sector Management. Volume 9.

Guzmán, Marcela (2003a). Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados, la Experiencia Chilena. Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Enero 2003.

Guzmán, Marcela (2003b). Sistema de Control de Gestión y Presupuestos por Resultados, la Experiencia Chilena. Dirección de Presupuestos, Ministerio de Hacienda, Octubre 2003.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2002b). Budget Reform in OECD Member Countries. Common Trends. Meeting of Budget Directors from the G-7 Countries. Berlin-Alemania 5-6 Septiembre 2002.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD) (2002c)A Longer-P. eTerm Orientation to the Budget Process. 26 th Session of the Public Management Committee, París 30-31 Octubre 2002.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2003). Public Sector Modernisation. Governing for Performance. 28 th session of the Public Management Committee. París 13-14 Noviembre 2003.

Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)(2004). Budgeting in Chile. 25 th Annual Meeting of Senior Budget Officials. Madrid, España 9-10 Junio.

## **Reseña Biográfica**

### **Marcela Guzmán Salazar**

Graduada Programa Master en Economía, Ilades- Georgetown University. Ingeniero Comercial y Bachiller en Ciencias Económicas y Administrativas, Universidad de Chile Alumna del Programa para Directivos en Diseño y Gestión de Políticas y Programas Sociales. INDES, Banco Interamericano de Desarrollo, Washington (año 1999).

Experiencia en consultorías en países latinoamericanos, tales como Uruguay, Venezuela, Argentina, Bolivia, Guatemala, Panamá.

Desempeño en los ministerios de Salud, Educación y Hacienda de Chile; Budget and Management Division. Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD, Paris, Francia.

Desde el año 2000 a la fecha, Jefa de la División de Control de Gestión de la Dirección de Presupuestos del Ministerio de Hacienda de Chile.

Dirección postal: Teatinos 120, piso 12, oficina 24  
Fonos: (562) 473-2624 y (562) 473-2626  
Fax: (562) 688-9240  
E-mail: [mguzman@dipres.cl](mailto:mguzman@dipres.cl)