

MEDICIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LA GESTIÓN PÚBLICA DE GOBIERNOS LOCALES

MEASURING THE EFFECTIVENESS OF LOCAL GOVERNMENT PUBLIC MANAGEMENT

Fecha recepción: julio 2019 / fecha aceptación: noviembre 2019

Roger Alarcón Barrero¹, Yudith Salvador Hernández² y Mariluz Llanes Font³

Resumen

El empleo de indicadores para evaluar los resultados de la gestión, se ha convertido en una tendencia en la administración pública moderna, por las facilidades que brinda en el control y seguimiento de los planes y estrategias. En este orden el propósito de este trabajo es mostrar la relación gestión, resultado y efectividad de los gobiernos locales a través de indicadores. La propuesta metodológica aporta una visión global de la acción gubernamental, con una simplificación de la complejidad de sus diversas aristas; está basada en el diseño e implementación de indicadores de resultados a través de cuatro dimensiones, agrupadas en subíndices que integran el índice sintético de efectividad, cuya conceptualización y medición permite fijar la evolución cuantitativa y cualitativa mediante análisis estadísticos. La introducción de indicadores para el control demostró su utilidad al alcanzar niveles superiores de efectividad con el despliegue de acciones de mejora.

Palabras claves: Indicadores, Dimensiones, Efectividad, Gestión, Mejora.

Abstract

The use of indicators to evaluate the results of management has become a trend in modern public administration, due to the facilities it provides in the control and monitoring of plans and strategies. In this order, the purpose of this work is to show the relationship management, outcome and effectiveness of local governments through indicators. The methodological proposal provides a global vision of government action, with a simplification of the complexity of its various edges; It is based on the design and implementation of results indicators through four dimensions, grouped into sub-indices that integrate the synthetic index of effectiveness, whose conceptualization and measurement allows quantitative and qualitative evolution to be determined through statistical analysis. The introduction of indicators for control demonstrated its usefulness in reaching higher levels of effectiveness with the deployment of improvement actions.

Keywords: Indicators, Dimensions, Effectiveness, Management, Improvement.

1 Universidad de Holguín, Avenida XX Aniversario. Holguín, Cuba. Master. Email: rogeralarconbarrero@uho.edu.cu

2 Universidad de Holguín, Avenida XX Aniversario. Holguín, Cuba. Doctora en Ciencias técnicas. Email: ysalvadorh@uho.edu.cu

3 Universidad de Holguín, Avenida XX Aniversario. Holguín, Cuba. Doctora en Ciencias técnicas. Email: mlfon@uho.edu.cu

Introducción

El estudio de la gestión asociada a la administración pública se concreta durante la década de 1990, producto a las transformaciones del entorno que conllevaron a un cambio de pensamiento y acción en los sistemas de gobierno, al integrarse las corrientes existentes en cuanto a lo político, lo jurídico y la gestión como responsable de la producción de bienes y servicios. En la actualidad las organizaciones reclaman la incorporación de nuevos métodos que les permitan gestionar esfuerzos, recursos, capacidades y adecuarse a las exigencias del entorno para ganar eficiencia y eficacia en sus procesos.

La efectividad de la gestión constituye centro de atención en las corrientes modernizadoras de la administración pública. Es un término al que se le ha dado un nuevo marco de connotación con enfoques multicriterios y procedimientos poco estandarizados que muestran escasas evidencias de una propuesta más completa en los sistemas de gestión de los gobiernos locales a partir de los resultados alcanzados, y en concordancia con Alasdair (2008) y Baca - Tavira & Herrera (2016) constituye una necesidad su medición debido al elevado costo de su desconocimiento a mediano y largo plazo.

Las acciones de evaluación con empleo de indicadores se caracterizan hoy día por una marcada insuficiente orientación a medir cambios respecto al estado inicial de las cosas, escasa vinculación de la información a los sistemas de control, la gestión de las políticas públicas y a las necesidades reales de la sociedad. Estos aspectos denotan el limitado reconocimiento a las relaciones de dependencia entre las variables del entorno interno y externo.

Lo anterior refleja la necesidad de lograr una medición de la efectividad de la gestión de los gobiernos locales al concebirse como una cualidad superior en la administración pública al comparar el resultado con el efecto provocado en la sociedad. El seguimiento al cumplimiento de las metas y objetivos fijados con particularidad en las acciones que generan cambios en el estado de las cosas mediante la recopilación de información; la medición del nivel de efectividad lograda con empleo de técnicas estadísticas e indicadores, aportan información en el orden interno y externo sobre los cambios producidos. En este orden el propósito de este trabajo es mostrar la relación gestión, resultado y efectividad de los gobiernos locales a través de indicadores. Se estructura en tres secciones, en la primera se abordan los aspectos conceptuales relacionados con la efectividad, en la segunda se muestra la propuesta de dimensiones e indicadores para la medición de la efectividad de la gestión de los gobiernos locales y la tercera se ejemplifica su aplicación en el gobierno local del municipio Holguín, Cuba.

La efectividad de la gestión de los gobiernos locales

Este término tiene su origen en la gestión empresarial, que se vincula a los resultados previstos, el equilibrio entre eficacia y eficiencia, la relación entre los resultados alcanzados y los propuestos, la capacidad de satisfacer las demandas de la comunidad externa y superar sus expectativas, la posibilidad de lograr las metas y el cumplimiento de los objetivos planificados, entre otros. Las ideas anteriores convergen por lo general en una relación directa con la eficacia, y coinciden en que la eficiencia, se relaciona con el costo de los recursos, racionalidad de los medios existentes, cantidad de esfuerzo aplicado y tiempo consumido para alcanzar los objetivos propuestos.

En la administración pública las construcciones teóricas han tenido múltiples enfoques académicos y contribuciones autorales. Su interpretación parte de las reformas introducidas en la modernización de la gestión pública y se pasa del criterio de eficacia y eficiencia a la incorporación de otros elementos valorativos que le dan una cualidad superior en la percepción ciudadana con un enfoque más abarcador, como los cambios suscitados y los efectos producidos en la satisfacción de los ciudadanos, la identificación de problemas sociales, el valor público creado y el aporte al desarrollo. Esta posición es compartida por Carapeto y Fonseca (2006) al plantear que el cumplimiento de los objetivos (eficacia) no es garantía de la obtención de resultados sociales deseados. En todos los casos se reconoce la necesidad de ampliar el concepto más allá del aspecto económico y extenderlo a aspectos sociales.

Se corrobora lo planteado por Gutiérrez (2016) al precisar que la efectividad social no puede orientarse sólo en términos de eficacia en la satisfacción de las necesidades con la entrega de un producto, ni de eficiencia en la utilización de los recursos para la oferta de ese producto, sino también como aportes al desarrollo integral de la sociedad, elementos considerados como medios para la apreciación social del impacto del resultado.

La relación estrecha entre el producto y la variación provocada en la situación social, constituye una medida al constatar los efectos que los resultados ejercen sobre otras variables, o por el impacto que producen. Criterios similares son desarrollados por Calves y Machin (2016), al afirmar que la efectividad estará condicionada por la forma en que se entiendan y promuevan cambios en los beneficios colectivos, y orientación de la gestión gubernamental a la generación de valor desde la concepción de las políticas públicas.

En consecuencia, en la gestión pública se expresa en la satisfacción de las necesidades y el desarrollo socioeconómico, lo que define el grado de desempeño de los gobiernos (Gutiérrez, 2016); abordado de esta manera en varios espacios internacionales, orientados a la calidad de vida de las personas como escalón superior en las conceptualizaciones filosóficas de investigadores y estudiosos del tema.

Existe inclinación a la efectividad con enfoques más abarcadores en sus elementos interpretativos, la condiciona a la identificación de problemas sociales en las políticas públicas, la gestión que deriva efectos, los cambios que crean valor público,

satisfacción de necesidades y desarrollo; criterios que fortalecen la percepción ciudadana y son sometidos a las exigencias de la sociedad. Esta amplitud de criterios dificulta una visión más acotada para medirla, mejor comprensión y aplicación práctica en el campo de estudio.

Dimensiones e indicadores para la evaluación de la gestión pública

Los sistemas gubernamentales por el ambiente dinámico y complejo en que cumplen sus funciones, demandan constante innovación y aplicación de herramientas ágiles para conocer sus resultados y disponer de información precisa para la toma de decisiones. La definición de las dimensiones y la conceptualización de la efectividad de la gestión de un gobierno sirve de base a la construcción de indicadores (Id), subíndices (Sbi), el índice sintético de efectividad (ISE) y el sistema informativo que los sustentan.

Para la determinación de las dimensiones básicas se conformó una encuesta aplicada a 126 funcionarios y especialistas; entre los que se encuentran miembros de los Consejos Administración provincial y municipal de Holguín, Consejo Administración provincial, oficinas auxiliares de la Asamblea Nacional del Poder Popular, secretaría del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, grupo de perfeccionamiento Órganos Locales del Poder Popular de la Comisión nacional de implementación de los lineamientos, Escuela Superior Cuadros del Estado y Gobierno, entre otros.

Los encuestados consideraron que las dimensiones presentadas son objeto de efectividad de la gestión pública donde el 100 % coincidió en siete dimensiones (impactos, resultados, desarrollo, estrategia, lo social, la participación, ciudadana), mientras que el 85 % coincidió en lo operacional, la transformación y efectividad social y entorno. Al integrar estos dos grupos se obtienen 11 dimensiones de las cuales siete (resultados, impactos, social, transformación, economía, ciudadanía, desarrollo) recibieron el máximo de valor en una escala de importancia y prioridad.

En consulta con los expertos se obtuvo un alto nivel de concordancia ($k = 0,85$), se concluye que una gestión pública efectiva se resume en cuatro dimensiones "la estratégica" con la proyección de políticas públicas para distintos plazos de tiempo sobre la base del conocimiento de las necesidades y planteamientos de la sociedad; "la económica" con el empleo de los recursos materiales y financieros en la transformación del estado del entorno; "la operativa" se expresa en el aseguramiento de las actividades administrativas para el ejercicio de sus funciones y la implementación de sistemas integrados de gestión, procesos y estrategias; "la social" para satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos, y el desarrollo integral de la sociedad.

Se proponen cuatro indicadores para cada dimensión que conforman a su vez un subíndice necesario para el cálculo de índice sintético; todos fueron validados por el 98 % de los especialistas y funcionarios según los requisitos técnicos diseñados y los criterios de validez en la tabla 1 se muestran las expresiones de cálculo para cada uno de ellos.

Tabla 1. Subíndices con los indicadores, pesos de influencia y expresiones de cálculo

Subíndice Sbi	Peso Ksbi	Indicadores (Id) y expresión de cálculo	Peso (Pj)
Estratégico (Sbest)	0,30	$Cpre = \left[1 - \left(\frac{Hc}{Pnp} \right) \right] * 100$ <p>Hc: hechos o situaciones complejas ocurridos, Pnp: planteamientos no priorizados.</p>	0,15
		$Popu = \frac{\sum Despi}{\sum Pipn} * 100$ <p>Despi: cantidad de decisiones tomadas. Pipn: cantidad de problemas y necesidades en un año.</p>	0,15
		$PPPe = \frac{PPPdp}{PPPt} * 100$ <p>PPPdp: cantidad de planes, programas, proyectos orientados a necesidades de desarrollo y a dar respuesta a planteamientos. PPPt: Cantidad de total de planes, programas y proyectos</p>	0,30
		$Efesce = \frac{\sum Cef}{\sum PPPI} * 100$ Si $Cef \leq 1$ por ámbito (- efectos) Si $Cef > 1$ por ámbito (+ efectos) $Cef = \sum_{n=1}^n Ea_n$ <p>Cef: cantidad de efectos que se producen en otros ámbitos PPPt: cantidad de total de planes, programas y proyectos</p>	0,40
Económico (Sbeco)	0,25	$RsPn = \frac{Crs}{Cpn} * 100$ <p>Crs: cantidad de respuestas y soluciones dadas Cpn: cantidad total planteamientos y necesidades recibidas</p>	0,20
		$Prng' = \frac{\sum Rnf (eco, pre, tn)}{Rspn}$ <p>Rm (eco): porcentaje de recursos materiales por plan economía Rf (pre): porcentaje de recursos financieros por presupuesto Rf (tri): porcentaje de recursos financieros por tributo territorial Rspn: respuestas y soluciones a planteamientos y necesidades</p>	0,30
		$Poop = \frac{ObRspn}{ObPope} * 100$ <p>ObRspn: objetivos que dan respuesta o solución a planteamientos y necesidades ObPope: objetivos totales en la planificación operacional</p>	0,25
		$Bensa = \frac{\sum Ig(Pl,Pr,Py)}{\sum Gt(Pl,Pr,Py)} * 10$ <p>IgPl: ingresos de los planes, IgPr: ingresos de los programas, IgPy: ingreso de los proyectos, GtPl: gastos en los planes, GtPr: gastos en los programas, GtPy: gastos en los proyectos.</p>	0,25
Operativo (Sbope)	0,20	$Cinfo = \left[\frac{\left(\frac{Tereg + Sereg + Sgereg}{Tedef + Sedef + Sgdef} \right)}{3} \right] * 100$ <p>Tereg: temáticas registradas. Tedef: temáticas definidas. Sereg: sectores registrados. Sedef: sectores definidos. Sgereg: segmentos registrados. Sgdef: segmentos definidos</p>	0,15
		$Coet = \frac{Estoe}{Estoa} * 100$ <p>Etoe: cantidad de estrategias organizativas efectivas. Etoa: cantidad estrategias organizativas aplicadas.</p>	0,25
		$Eafl' = \frac{Peafl'}{Ppafl'} * 100$ <p>Peafl': porcentaje ejecutado en el avance físico y financiero Ppafl': porcentaje planificado en el avance físico y financiero</p>	0,30
		$Bene = \frac{\sum_{j=1}^n \text{beneficiarios}(Pl, Pg, Py)}{\text{Total población a considerar}} * 100$ <p>Pl: planes, Pg: programas, Py: proyectos, n: cantidad total de Pl, Pg, Py.</p>	0,30
Social (Sbsoc)	0,25	$Pasr = \frac{\text{Propuestas ciudadanas en la SR}}{\text{Planteamientos y necesidades}} * 100$ <p>SR: soluciones y respuestas</p>	0,20
		$Polo = \frac{\text{Potencialidades explotadas}}{\text{Potencialidades identificadas}} * 100$	0,10
		$Apolo = \frac{\text{Potencialidades en PPP}}{\text{Total PPP}} * 100$ <p>PPP: planes, programas, proyectos</p>	0,25
		$Peciu = \frac{\sum E(3) + \sum B(2) + \sum R(1) + \sum M(0) + \sum MM(-1)}{N}$ <p>E (excelente), B (buena), R (regular), M (mal), MM (muy mal): representan la cantidad de alternativas que marcan los encuestados. N: cantidad de encuestados.</p>	0,45

El índice sintético mide el nivel de efectividad de la gestión como indicador intangible por su manifestación indirecta o no material en los resultados, que adquiere su valor real al transformarse en tangible en concordancia con Cuesta y Valencia (2014). Se apoya lo planteado por OCDE (2002) que los consideran como una combinación matemática de indicadores que representan los distintos componentes del concepto que se pretende evaluar, refleja cuantitativa y cualitativamente lo alcanzado mediante comparaciones en tiempos y lugares distintos como lo expresan Celemin, Mikkelsen, y Velázquez (2015), y al decir de Ardila y García (2017) se percibe como una variable no observada que puede construirse a partir de variables observadas que le son determinantes.

La expresión de cálculo (1) de los subíndices (S_{bi}) posee dos componentes: el peso de importancia (coeficiente P) que cada indicador adopta del concedido por los expertos, y el valor resultante de su cálculo. Se asumen valores entre cero y 100. Se establece como unidad de medida el porcentaje para cuatro categorías cualitativas de una escala ordinal, según el rango de medición con intervalos. En la tabla 2 se muestra la evaluación cuantitativa y cualitativa que permite distribuir el criterio de evaluación según la posición relativa en el rango (sugerido por los expertos), cuyos intervalos se estrechan en el alcance de los valores y categorías superiores con el interés de convertirlos en metas retadoras y compromiso. Las categorías: alta (mejor evaluación con predominio de indicadores positivos), aceptable (no alcanza la máxima categoría por el peso negativo de algunos indicadores), regular (inclinación hacia indicadores negativos), baja (predominio de indicadores negativos).

$$S_{bi_D} = \sum_{j=1}^4 P_j \cdot Id_j \quad \forall D \quad (1) \quad \text{donde,}$$

Id_j : Indicadores j de la dimensión i (D_i), P_j : peso de influencia de cada indicador j en la dimensión i .

Tabla 2. Evaluación cuantitativa y (o) cualitativa de los Sb_{Di}

Intervalos (%)	Evaluación cualitativa	
$90 \leq Sb_{Di} \leq 100$	Rango de evaluación	Alta
$70 \leq Sb_{Di} < 90$		Aceptable
$40 \leq Sb_{Di} < 70$		Regular
$Sb_{Di} < 40$		Baja

Fuente: elaboración propia

La expresión (2) del índice sintético de efectividad (ISE) se integra con el valor numérico obtenido por los subíndices y el peso de importancia (coeficiente K_{Sbi}) que cada uno adopta del concedido por los expertos. La unidad de medida, rango, intervalos y criterios de evaluación son coincidentes con los subíndices. El valor de referencia comparativa es la media de los resultados obtenidos en una propuesta inicial debido a la carencia de registros anteriores, y una frecuencia de actualización semestral - anual, al coincidir con el ciclo estadístico evaluativo normado. Para asegurar la implementación se elabora un sistema informativo basado en los requerimientos que demandan los indicadores con la información disponible y la agregada para la evaluación del estado de la efectividad.

$$ISE = \sum_{Sbi=1}^4 K_{Sbi} \cdot Sbi \quad (2) \quad \text{donde,}$$

K_{Sbi} : Coeficiente de peso por cada subíndice, Sbi : valor del cálculo de los subíndices.

Aplicación de los indicadores

Tras la aplicación de los indicadores en el gobierno local del municipio Holguín se demuestra la factibilidad de su empleo con la mejora en la solución de los problemas ciudadanos y la proyección estratégica al desarrollo. Con los valores obtenidos en los indicadores se procedió al cálculo de los subíndices y la medición del ISE cuyos resultados se muestran en la tabla 3.

Tabla 3. Resultados del cálculo de los subíndices y medición del ISE

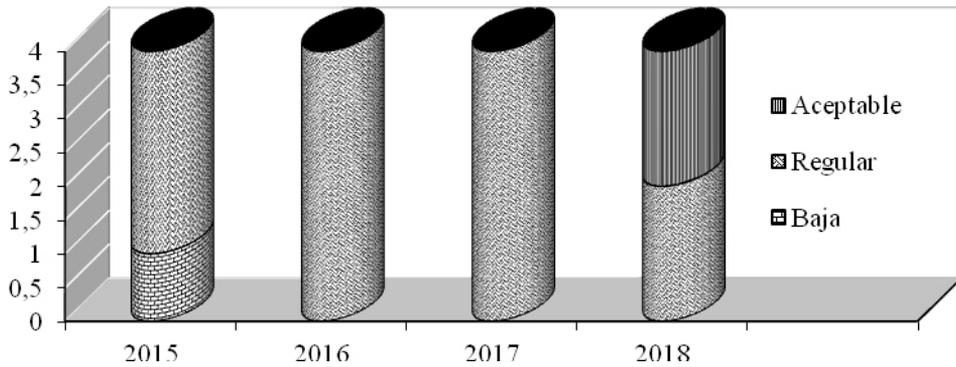
Sub índices	Año 2015	Categoría	Año 2016	Categoría	Año 2017	Categoría	Año 2018	Categoría
Sbest	67.2	Regular	42.5	Regular	63.4	Regular	85.6	Aceptable
Sbeco	64.5	Regular	47.2	Regular	48.2	Regular	68.5	Regular
Sbope	39.8	Baja	53.5	Regular	64.3	Regular	75.1	Aceptable
Sbsoc	45.1	Regular	52.3	Regular	58.5	Regular	52.8	Regular
ISE	54.9	Regular	48.3	Regular	59.3	Regular	72.0	Aceptable

Fuente: elaboración propia

Los valores iniciales cuantitativos de los subíndices registrados en el 2015 mostraron crecimiento al compararlos con los obtenidos en 2018. Los valores más altos corresponden al subíndice estratégico (Sbest) y operativo (Sbope), donde hubo concentración de indicadores con similares valores e influidos además por las acciones de gobierno para sumarse a la tendencia nacional de dinamizar la práctica gubernamental. Los valores más bajos en el subíndice económico (Sbeco) y social (Sbsoc), en la que igualmente concentran indicadores con valores bajos y donde los niveles de dirección concentran los esfuerzos principales, enfocados en los aspectos que los inhiben y las acciones a realizar para la mejora.

Esto se refleja en la evaluación cualitativa (figura 1) en la que se muestra la evolución por años, con una disminución de la categoría baja (25 % en 2015), dominio de la regular (años 2016 y 2017) y acercamiento a la aceptable (50 % en 2018).

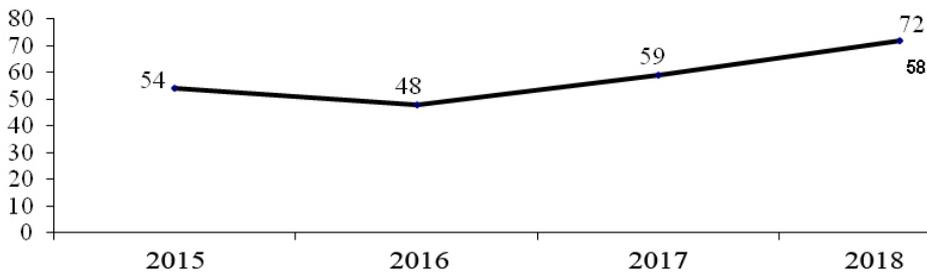
Figura 1. Comportamiento cualitativo de los subíndices



Fuente: elaboración propia

Los valores obtenidos en la medición del ISE presentan un aumento continuo por años, aunque inferior a la media anual en 2015 y 2016 (figura 2), dado al crecimiento en los indicadores del subíndice operativo con un promedio anual de 11.7 % (los más críticos al inicio de las mediciones), seguido por los subíndice estratégico (6.1 %), el económico (4 %) y el social (2.5 %). Esto explica que la efectividad de la gestión haya permanecido tres años evaluada de regular sin alcanzar otro salto cualitativo hasta el 2018 (aceptable), por el peso de los valores bajos que mantuvieron los indicadores de estos últimos subíndices.

Figura 2. Comportamiento del ISE por años 2015 a 2018



Fuente: elaboración propia

La implementación de acciones de mejora se inició a partir del año 2015, orientadas a los indicadores con bajos resultados, se enmarca fundamentalmente en el fortalecimiento de la planificación, el control, análisis, evaluación de nuevas actividades, y el sistema informativo; estimulación de proyectos desde lo local con proyección estratégica que dan respuestas a necesidades de desarrollo y atención a planteamientos de la población, y focalización de la cantidad de beneficiarios. Se priorizaron las de mayor jerarquía por las puntuaciones obtenidas en una matriz donde el alcance de lo proyectado y el bajo costo de su realización predominaron en los valores obtenidos. Se realizó de forma progresiva como resultado de evaluaciones anuales; entre las priorizadas de mayor repercusión se encuentra la atención con soluciones a planteamientos históricos, incremento en la planificación de recursos materiales y financieros para dar respuesta a necesidades locales, control de proyectos locales, ampliación de los mecanismos de comunicación e intercambio con la población, entre otras.

Conclusiones

La conceptualización de la efectividad de la gestión de la administración pública a partir de la incorporación de elementos valorativos aportan una cualidad superior en la percepción ciudadana, con enfoque más abarcadores, ofreciendo una visión global del desempeño de los gobiernos locales en el ejercicio de sus funciones con perspectivas evaluativas concentradas en resultados que distinguen la gestión en dimensiones concretas.

La aplicación de los indicadores propuestos en el municipio seleccionado, propició una integración progresiva de la acción gubernamental de manera intersectorial y multidisciplinaria en la toma de decisiones, reflejada en la mejora de los resultados, la transparencia y la socialización de los resultados. Se demuestra la pertinencia y factibilidad de estos para conocer la efectividad alcanzada por el gobierno local en su gestión durante un periodo de tiempo; facilita el conocimiento del ejercicio de las funciones públicas a través de indicadores y subíndices que acotan las necesidades de mejora en el cumplimiento de los objetivos.

Referencias bibliográficas

- Alasdair, R. (2008). Temas asociados a la implementación del control del desempeño de todo el gobierno. *Serie sobre sector público, buen gobierno, y responsabilidad y rendición de cuentas*. Prestación de servicios públicos. Colombia: Banco Mundial en coedición con Mayol Ediciones S.A.
- Ardila, A. y García, D. J. (2017). Construcción de un índice sintético de desempeño institucional municipal en Colombia. Reforma y Democracia. *Revista del CLAD*, No 67, p.125. Extraído en <http://old.clad.org/portal/publicaciones-del-clad/revista-clad-reforma-democracia/articulos/067-febrero-2017/Ardila.pdf>
- Baca Tavira., Herrera, F. (2016). Proyectos sociales. Notas sobre su diseño y gestión en territorios rurales. *Revista de Ciencias Sociales "Convergencia"*. 72 (2), pp. 69-87. Extraído en <http://www.scielo.org.mx/pdf/conver/v23n72/1405-1435-conver-23-72-00069.pdf>
- Carapeto, C. y Fonseca, F. (2006). *Administração pública-Modernização, Qualidade e Inovação*, Lisboa: Edicoes Sílabo, pp. 429.
- Calves, S. y Machin, M. M. (2016). *Funciones de la evaluación en la gestión pública, consideraciones teórico metodológicas*. Contribuciones al conocimiento de la administración pública. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela.
- Celemín, J. P., Mikkelsen, C. A., y Velázquez, G. A. (2015). La calidad de vida desde una perspectiva geográfica: integración de indicadores objetivos y subjetivos. *Revista Universitaria de Geografía*, 24(1), pp 63-84. Estrauido de <http://bibliotecadigital.uns.edu.ar/pdf/reuge/v24n1/v24n1a04.pdf>
- Cuesta, A. y Valencia, M. (2014). *Indicadores de gestión del capital humano y del conocimiento en la empresa*. Cuba: Editorial Academia, pp 63-80.
- Gutiérrez, O. (2016). La administración pública cubana en el proceso actual de transformaciones. *Problemas de la gestión en la administración pública*. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. pp.17.
- OCDE (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados, Recuperado de: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>