

Los sistemas de presupuesto por resultados como herramienta para cerrar la brecha en la jerarquía de la gestión

Rafael Gómez Rodríguez

Grupo de Presupuesto por Resultados
Departamento Nacional de Planeación

r1gomez@dnp.gov.co

Recibido, febrero 2 de 2007

Arbitrado y aceptado, febrero 9 de 2007

Resumen

Este artículo se genera a partir del "Documento metodológico para la articulación de los bancos de proyectos municipales con el sistema integrado PPRM" elaborado por el autor como informe de la consultoría MAFP (2006), y aborda las estrategias que se han venido validando desde el Grupo de Presupuesto por Resultados del Departamento Nacional de Planeación para avanzar en la vinculación del seguimiento y la evaluación, al proceso presupuestal y de planificación institucional. Se muestra como el Banco de Proyecto de Inversión Nacional (BPIN) ha generado una cultura institucional de planeación en el nivel nacional y territorial, y ha racionalizado el proceso presupuestal contribuyendo a la estructuración de la gestión a través de proyectos debidamente formulados y priorizados. Así, como a la formación de capital humano e institucional, representado en funcionarios con conocimiento y capacidades probadas en la evaluación de proyectos, dependencias de planeación territorial con bancos de proyectos operando apoyados en herramientas tecnológicas; escenario que genera las condiciones necesarias para dar un paso adicional en la modernización de la política pública.

Palabras Clave: Teoría del cambio, gestión por resultados, planificación

Abstract

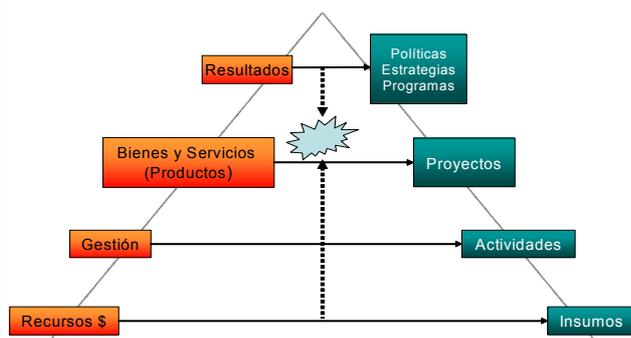
This article is generated from the "Methodological Document for the joint of the banks of municipal projects with integrated system PPRM" elaborated by the author like report of consultancy MAFP (2006), and approaches the strategies that have come validating from the Group of Budget by Results of the National Department of Planning to advance in the entailment of the pursuit and the evaluation, to the budgetary process and of institutional planning. One is as the Banco de Proyectos de Inversión Nacional (BPIN) has generated an institutional culture of planning in the national and territorial level, and has rationalized the budgetary process contributing to the structuring of the management through projects properly formulated and prioritized. Thus, like a the formation of capital human and institutional, represented in civil employees with knowledge and capacities proven in the evaluation of projects, dependencies of territorial planning with banks of supported projects operating in technological tools; scene that generates the conditions necessary to take an additional step in the modernization of the public policy.

Key words: Theory of the change, management by results, planning

Introducción

La creación y subsecuente desarrollo del Banco de Proyectos de Inversión Nacional –BPIN– (Ley 38 de 1989) significó un paso fundamental en la modernización del gasto público en Colombia. El desarrollo del BPIN ha generado una cultura institucional de planeación en el nivel nacional y territorial, y ha racionalizado el proceso presupuestal contribuyendo a la estructuración de la gestión a través de proyectos debidamente formulados y priorizados. Así mismo, la formación de capital humano e institucional, representado en funcionarios con conocimiento y capacidades probadas en la evaluación de proyectos, dependencias de planeación territorial con bancos de proyectos operando apoyados en herramientas tecnológicas, generan hoy en día las condiciones necesarias para dar un paso adicional en la modernización de la política pública.

Este paso se sintetiza en el desarrollo de sistemas de presupuestación por resultados que faciliten la alineación efectiva de la gestión de proyectos, con los objetivos y prioridades de política y contribuyan a mejorar la eficiencia y eficacia del gasto. Para ello se requiere fortalecer la concatenación y correspondencia lógica entre el logro de productos (bienes y servicios) de los proyectos y el logro de resultados asociados a los programas, estrategias y políticas públicas. Lo anterior implica articular la presupuestación, y en particular la formulación de proyectos de inversión, con las prioridades definidas en los Planes de Desarrollo territoriales y objetivos misionales sectoriales. De igual manera, demanda hacer efectivos los instrumentos de seguimiento y evaluación del gasto como soporte a la planificación, asignación de recursos y toma de decisiones. Claramente, esta no es una preocupación nueva. En primer lugar, la Constitución Política (Artículos 339 a 344) y por consiguiente la Ley Orgánica de Planeación (152 de 1994) resaltan la definición de objetivos y metas de acción estatal a mediano y largo plazo, al igual que las estrategias y mecanismos para su logro. El plan plurianual de inversiones, parte integral del Plan de Desarrollo, busca armonizar la proyección de recursos financieros con los planes de gasto, estos a su



vez sustentados en los programas y proyectos prioritarios de inversión. Los Planes Operativos Anuales de Inversión –POAI– se derivan y deben guardar correspondencia con el plan plurianual. En consecuencia, los proyectos de inversión que constituyen el POAI contribuyen, en principio, directamente al logro de las metas del Plan de Desarrollo. De otra parte, la normatividad nacional prevé el rendimiento periódico de informes de gestión a las entidades de control sobre el avance en el cumplimiento del Plan de Desarrollo, y su empleo como referentes para la programación del presupuesto de la siguiente vigencia. No obstante, y a pesar del marco normativo que orienta y ordena la planeación económica y social y la presupuestación, existe evidencia a nivel territorial de una posible brecha en la jerarquía de la gestión, tal como lo ilustra la figura a continuación (CONPES 3294,2004).

Al respecto, cabe señalar que el buen desempeño público exige satisfacer simultáneamente varias condiciones a saber: (i) disciplina fiscal agregada, (ii) asignación de los recursos públicos de acuerdo a

prioridades, y (iii) eficiencia y eficacia en la ejecución de las políticas públicas (Banco Mundial, 1998). La “brecha” referida, compromete en particular la satisfacción de las condiciones *ii* y *iii*. En efecto, la evolución del gasto no ha estado acompañada con la de los principales indicadores sociales. Algunas cifras ilustran lo anterior. Por ejemplo, entre 1997 y 2003 las transferencias regionales pasaron del 4,1% al 5,8% del PIB. En este mismo período, la cobertura en acueducto y alcantarillado pasó del 83,3% a 88,3% y de 70,6% a 73,9% respectivamente, según cálculos del Departamento Nacional de Planeación (DNP-DDTS, 2004). Estos recursos deberían garantizar coberturas de 100% en acueducto y 95% en alcantarillado. En el sector salud, entre 1996 y 2001 los gastos hospitalarios crecieron en un 113% en términos reales y la atención se mantuvo constante. A su vez, en el sector educación el gasto creció en un 30% real para el mismo período y la matrícula apenas aumentó en un 18%.

Las causas explicativas de esta situación son complejas, e incluyen entre otros aspectos, elementos políticos, institucionales, técnicos y tecnológicos. En consecuencia, se debe aclarar que cerrar la “brecha” expuesta es tan solo una de las condiciones necesarias para lograr la efectividad en el desarrollo.

Entre las causas que el PPRM contribuye a abordar, se destacan las siguientes:

1. Proceso presupuestal y de planificación desarticulado del seguimiento y la evaluación
2. Debilidad de herramientas técnicas y tecnológicas de seguimiento integrado
3. Sistemas de información deficientes

En la siguiente sección se abordan estas tres causas, identificando los aspectos objeto de revisión o complementación de los bancos de proyectos que garanticen su articulación al sistema PPRM y por ende, la superación de la “brecha en la jerarquía de la gestión”.

Metodología

La creación de bancos de programas y proyectos de inversión territorial se define en la Ley 152/94, siendo este una consecuencia derivada del progreso observado en el Banco de Proyectos de Inversión Nacional –BPIN- creado través de la Ley 38 / 89 y los decretos reglamentarios posteriores. Con ello se busca, además del objetivo central de modernizar y racionalizar el gasto territorial y nacional regionalizado, generar una Red de Bancos de Proyectos de Inversión en los diferentes niveles del sector público. En este sentido, el nivel territorial adquiere una doble importancia: i) como cuarta instancia del BPIN en todos aquellos proyectos que busquen financiamiento del presupuesto general de la nación (DNP, 2006) y; ii) como gestor del desarrollo en el contexto de la descentralización política, administrativa y fiscal. En conjunto, el desarrollo de esta Red es vital como mecanismo de armonización de la gestión pública en los tres niveles de gobierno. La Red como sistema funcional garantiza un flujo de información estandarizado que soporta la toma de decisiones en las diferentes escalas, gracias a la adopción de técnicas, estándares y procedimientos de evaluación comunes.

La Red de Bancos de Proyectos tiene un impulso inicial decisivo hacia el propósito mencionado, auspiciado por la banca multilateral hasta finales de los años noventa. En este período se impulsa la creación de bancos de proyectos a nivel departamental y municipal, se genera e implementa el sistema

de seguimiento y evaluación de proyectos de inversión SSEPI en algunas entidades y se adelanta un ambicioso proceso de generación de capacidades en los departamentos y municipios. No obstante, la crisis económica de cambio de siglo reorienta las prioridades de la descentralización hacia el saneamiento de las finanzas territoriales. En este contexto, si bien se continúa la labor de fortalecimiento técnico en formulación y evaluación de proyectos por vía de la metodología general, se profundiza la metodología en sí, y se adelantan desarrollos tecnológicos menores desde el Grupo Asesor de la Gestión de Programas y Proyectos de Inversión Pública –GAPI– en DNP, el ambicioso propósito original de la Red pasa a un segundo plano, con las consecuentes limitaciones de recursos humanos y financieros.

Resultados

Actualmente, los bancos de proyectos territoriales existen en cerca de un 80% de las entidades territoriales, con diferentes grados de institucionalización, operación efectiva y discrecionalidad metodológica. Igualmente, se observa desarticulación entre estos y los sistemas de seguimiento y planificación del gasto. En otros casos las entidades adolecen de sistemas de seguimiento (e.g. tan solo un 12% de las entidades territoriales cuentan con SSEPI). Esta situación está directamente asociada a las causas explicativas de la baja efectividad del gasto y su correspondencia con las prioridades de política planteadas en la sección anterior. Por consiguiente, las siguientes secciones abordan, además de los elementos de articulación del PPRM y los bancos de proyectos, elementos de fortalecimiento de estos últimos, y en especial de la Red de Bancos de Proyectos en este marco.

La vinculación del seguimiento y la evaluación al proceso presupuestal y de planificación requiere la revisión de aspectos institucionales, basados en la teoría del cambio y la gestión por resultados, específicamente en materia organizacional y de gerencia estratégica (Rist & Kusek, 2004). A continuación se desarrollan los tres aspectos relacionados directamente con los bancos de proyectos.

Ligar la planificación a nivel de proyectos con la planificación estratégica. La planificación de proyectos fortalecida desde la creación del BPIN ha aplicado los conceptos de la evaluación social y económica de proyectos de inversión. Este enfoque, derivado de la corriente neoclásica, se ha centrado en el nivel micro de intervención teniendo al proyecto como unidad principal de gestión. La formulación y evaluación ex-ante rigurosa del proyecto es asumida como garante de eficiencia en la asignación de recursos. Sin embargo, retomando lo expuesto en la sección anterior, el énfasis micro del proyecto no es condición suficiente para el cumplimiento de objetivos superiores de política, aún cuando genere los productos e incluso efectos esperados en su formulación. Es decir, la viabilidad de un proyecto no es suficiente para generar cambios en variables de desarrollo, por ejemplo, bienestar. Para lograr estos cambios, se requiere retomar la planificación estratégica, ligándola con la planificación de proyectos a lo largo de la jerarquía de la gestión. El presupuesto por resultados, retoma la planificación estratégica y el marco lógico, dándoles un sentido gerencial aplicado. En este, la articulación lógica de los niveles de gestión se dirige hacia el logro de efectos e impactos. Para ello se requiere planificar en plazos y alcances superiores a los de los proyectos. En otras palabras, la visión programática e intersectorial de mediano plazo se erige como articuladora de la gestión micro del proyecto, y éste la retroalimenta en el corto plazo, como elemento dinámico y flexible.

Etapas de montaje

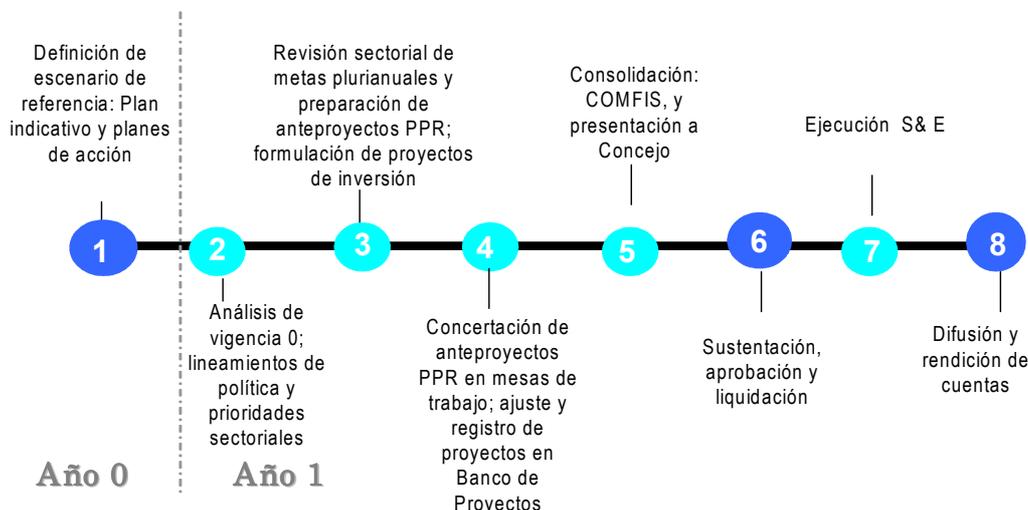


Figura No. 1. Etapas de implementación del PPRM en su relación con el ciclo de proyectos.

Fuente: Manual Operativo PPRM, DEPP/DNP (manuscrito no publicado)

En un sentido práctico, se requieren cambios organizacionales a lo largo del ciclo presupuestal que garanticen que la planificación de proyectos sea una consecuencia directa de un ejercicio adaptativo de planificación de mediano plazo. El Plan de Desarrollo y el Marco de Gasto de Mediano Plazo se convierten en instrumentos ordenadores de planificación que orientan y ordenan el ejercicio presupuestal, siendo el último adaptable y dinámico. Así mismo, es importante revisar la metodología de formulación (Metodología General Ajustada) para garantizar la debida correspondencia y articulación del proyecto con los objetivos superiores y su posterior seguimiento a lo largo de la ejecución. Este planteamiento se ilustra al examinar las etapas de implementación del PPRM en su relación con el ciclo de proyectos (Figura No. 1).

En la primera etapa de definición del escenario de referencia, la revisión de correspondencia entre el plan indicativo y los planes de acción indaga precisamente en la articulación entre proyectos, programas y estrategias. La unidad de análisis son las metas del Plan de Desarrollo definidas y medidas a través de indicadores en el plan indicativo. El ejercicio identifica las metas e indicadores de proyecto y su relación con las metas (indicadores) superiores. Así mismo, se identifican áreas de gestión intersectorial y su contribución relativa a las metas superiores.

Esta etapa coincide generalmente con la ejecución en el ciclo de proyectos y termina con el ciclo presupuestal anual. Por lo tanto emplea la información de seguimiento existente contrastándola con la de formulación registrada en el banco de proyectos. Es evidente que si no existe información de seguimiento se debe diseñar e iniciar su levantamiento, apoyando a la entidad/ dependencia ejecutora en

esta labor. Así mismo, en este momento se identifican áreas de complementación o adaptación a los planes de acción y a las fichas (EBI) de proyecto con el fin de armonizarlos con el seguimiento físico y financiero basado en resultados.

La segunda etapa se alinea con el inicio del ciclo presupuestal, para así orientar el análisis de la vigencia anterior y definición de prioridades y lineamientos de política hacia la evaluación del cumplimiento del Plan de Desarrollo y los objetivos misionales sectoriales. La evaluación se apoya en los indicadores del plan indicativo previamente contrastados con los planes de acción. Cabe destacar que en este punto, las evaluaciones ex-post del banco de proyectos generan información valiosa para el análisis referido. A su vez, y de manera complementaria, **es altamente recomendable** generar una estrategia de evaluaciones del nivel programático y de política, las cuales aportarán información robusta a nivel causal sobre las estrategias de intervención y su efecto sobre los objetivos de política. Los hallazgos de estas evaluaciones (de impacto, ejecutivas, rápidas) son especialmente relevantes en esta etapa del ciclo presupuestal y cada cuatrienio, como insumo de preparación del Plan de Desarrollo.

Como resultado del ejercicio anterior el Consejo de Gobierno define las prioridades, como instancia superior gerencial, siendo estas el referente principal para la preparación de los planes sectoriales.

La tercera etapa se desarrolla especialmente al interior de cada dependencia ejecutora y se discute con las asignadoras conjuntamente, Hacienda y Planeación, garantizando la observación de las prioridades sectoriales definidas en la preparación del anteproyecto sectorial de presupuesto por resultados y su acotamiento a los escenarios de ingreso generados por el Marco Fiscal. En este nivel se aplica el marco lógico para lograr, en un desarrollo de "arriba hacia abajo" ir identificando los proyectos de inversión que contribuyan a los objetivos superiores. La formulación de nuevos proyectos o la revisión de proyectos previamente inscritos se determinan a partir de este ejercicio, complementando la evaluación ex ante con criterios de la presupuestación por resultados. Al ser un ejercicio coincidente con la planificación presupuestal se garantiza la debida correspondencia entre los proyectos identificados y el logro de metas de política (Se debe señalar que la planificación y registro de proyectos en la práctica viene realizándose con rezagos que van más allá de la fase de programación y se traslapan hasta el final de la vigencia en curso. Esta práctica incrementalista y "perversa" se corrige gracias al PPRM).

La cuarta etapa enfatiza la revisión de los planes sectoriales y los proyectos que los conforman en mesas de concertación entre asignadoras y ejecutoras. En este punto se validan las áreas principales de gestión intersectorial y se empieza la consolidación del presupuesto. Gracias a la dinámica previa, una vez validados los planes se inicia el registro de los proyectos de inversión viables en el banco de proyectos municipal y se generan a su vez los planes de acción respectivos.

Las etapas quinta y sexta se centran en la consolidación, presentación al Concejo, debate y aprobación del presupuesto, incluyendo el PPRM. En este punto, gracias a la información simétrica y transparente del PPRM sobre los insumos, actividades, bienes y servicios que se espera generar, el debate presupuestal se estructura en torno al logro de resultados correspondientes a prioridades de política. Este aspecto se constituye en un garante para la financiación de proyectos que efectivamente contribuyan a las metas del

Plan de Desarrollo o de las metas misionales prioritarias. De esta manera se puede decir que la evaluación ex ante se blinda políticamente.

La séptima etapa se asocia al siguiente aspecto, central en la vinculación del seguimiento y la evaluación a la planificación y presupuestación.

Conectar la planificación de proyectos con el seguimiento integrado a la ejecución. La formulación de proyectos en la tercera etapa debe garantizar, por vía de los indicadores de gestión, producto y resultados, un seguimiento oportuno a los avances físicos y financieros en la ejecución. Esta es una limitación importante en la actualidad, ya que los bancos de proyectos no están plenamente conectados y retroalimentados por los sistemas de seguimiento. El seguimiento integrado del PPRM supera esta situación.

Para ello se requieren: i) adaptaciones metodológicas a la ficha EBI; ii) fortalecimiento de capacidades en seguimiento basado en resultados a los responsables del banco de proyectos y de las entidades formuladoras y ejecutoras, y; iii) adaptaciones o desarrollos técnicos y tecnológicos a los sistemas de seguimiento a la ejecución que garanticen el monitoreo integrado a nivel de proyectos y metas superiores. Así mismo, se deben desarrollar mecanismos institucionales que empleen la información obtenida en la toma de decisiones gerencial a lo largo de la etapa de ejecución. Finalmente, esta información sistemática y estructurada servirá de insumo en el siguiente ciclo presupuestal.

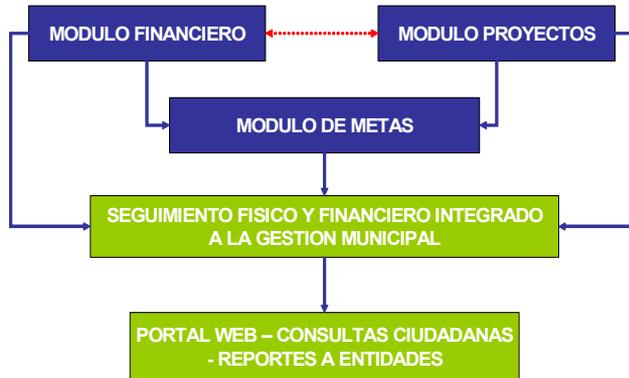
Fortalecer los mecanismos de contractualización, transparencia y control. Por último, los mecanismos de contractualización deben hacer parte inherente de la formulación y seguimiento integrado de proyectos. El PPRM define responsables directos en cada nivel de la gestión bajo una estructura jerárquica organizacional. En ella, el Alcalde como gerente principal tiene la visión del nivel superior de la jerarquía, es decir del cumplimiento de resultados asociados a objetivos prioritarios de política. Los niveles siguientes inferiores son sucesivamente responsables programáticos, de proyectos y de contratos asociados a actividades. Esta estructura es funcional en el sistema de seguimiento integrado y cada nivel responde directamente por su gestión la cual escala al nivel inmediatamente superior, facilitando la gerencia hacia el logro de resultados.

La contractualización es automatizada y a su vez conocida por las instancias de control externas a la administración, en especial la sociedad civil, el Concejo y los organismos de control fiscal. En otras palabras, el responsable del proyecto es claramente identificado y la gerencia del mismo recae directamente en el mismo, reportando a sus niveles superiores y al público. Los sistemas de seguimiento del PPRM generan información de desempeño a nivel de proyectos y de metas del Plan de Desarrollo, la cual es pública y disponible en tiempo real o cuasi-real. La rendición de cuentas y transparencia en la información se hace permanente, por tanto las posibilidades de control social, político y fiscal.

En resumen, el riesgo moral se reduce considerablemente y el alcance de los bancos de proyectos se potencia ostensiblemente gracias a los mecanismos de contractualización, transparencia y control que introduce el PPRM.

Conclusiones

Estructura genérica y flujo de Información

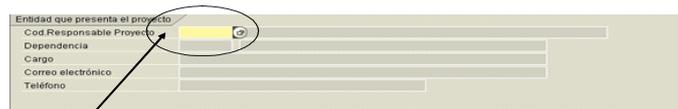


Como se ha señalado en la sección anterior, se requiere adaptar las herramientas técnicas y tecnológicas de seguimiento integrado para garantizar la gerencia por resultados que articula los bancos de proyectos al sistema PPRM. En términos conceptuales el sistema de seguimiento PPRM integra la información financiera y de proyectos al módulo de metas del Plan de Desarrollo, garantizando la correspondencia entre las metas de proyectos y las superiores. El módulo de proyectos es alimentado de manera automática por el

Banco de Proyectos. A su vez, el sistema incluye un portal Web que permite el acceso abierto y permanente de los usuarios externos y la generación de reporte a las instituciones de Estado que demandan información de desempeño.

En términos de formulación de proyectos se ilustran a continuación los principales cambios o adaptaciones requeridos en la formulación de proyectos para garantizar la correspondencia entre el módulo de proyectos y el de metas. El primer campo garantiza la contractualización automatizada:

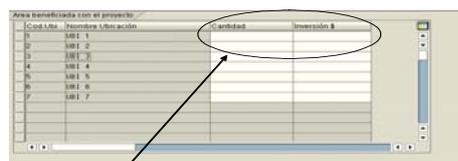
Vinculación de Responsable del proyecto al sistema



En este campo se identifica el responsable del proyecto, asociado a la dependencia responsable del proyecto

El segundo permite fortalecer el seguimiento automático sobre la focalización o población objetivo del proyecto:

Ubicación de Población



En este campo se asocia el monto de la inversión del proyecto con la comuna y la cantidad de población beneficiada. Estos datos deben ser ingresados por el formulador del proyecto.

La asociación de proyectos a metas del Plan de Desarrollo se realiza a nivel financiero y físico para efectos del costeo de metas del PPRM.

Asociación de Proyectos a Metas

En el numeral 6 de la ficha EBI se asocia el proyecto con la meta del Plan de Desarrollo y se estima el impacto financiero sobre la misma



En este campo se vincula el proyecto financieramente con la estructura del Plan de Desarrollo, a través de la asociación a metas inmersas en el mismo.

En este campo se ingresa el porcentaje (%) estimado de impacto del proyecto a la meta. Va de 0% a 100%.

Así mismo, se asocian las metas físicas, y se establece su relación en términos de la jerarquía de gestión: gestión, producto o resultado.

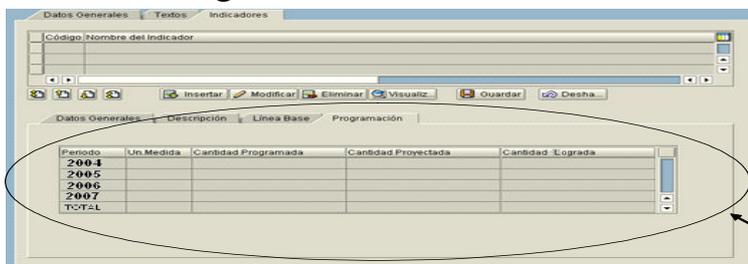
Asociación de Productos a Proyectos e



En este campo se define el producto y su cantidad programada o la duración del cuatrienio

En este campo se define el del proyecto al indicador meta anteriormente

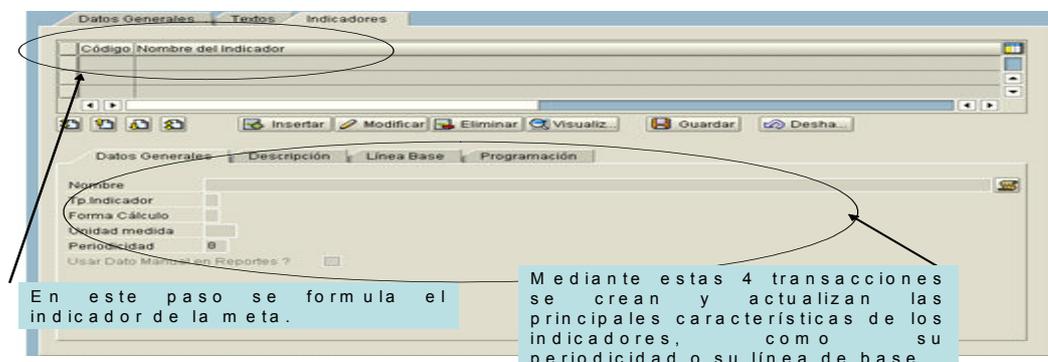
Programación de Indicadores



En esta transacción se formulan los avances de los indicadores de forma plurianual, se ingresan las cantidades proyectadas y los avances efectivamente logrados. Con base en estas cantidades, se calcula el avance físico para cada año y para el cuatrienio, que posteriormente se compara con la ejecución financiera.

Igualmente, la creación de metas e indicadores garantiza la correspondencia proyecto – plan.

Creación de Indicadores



Fortalecimiento y ordenamiento de los sistemas de información. La calidad, disponibilidad y capacidad de manejo de la información por parte de la administración municipal, incide directamente en la efectividad de las políticas públicas. Es por ello, que la articulación de los bancos de proyectos al sistema PPRM, debe apoyarse en acciones de fortalecimiento y ordenamiento de los sistemas de información que soportan la planificación y presupuestación.

Si se parte de sistemas de información incipiente o parcial, el PPRM y los bancos de proyectos se constituyen en generadores de información a partir de los indicadores de desempeño, y su alimentación en el tiempo. Alternativamente, si la capacidad municipal de manejo sistemático de información de calidad es mayor, la opción recomendable es integrar o armonizar estos sistemas de información con el PPRM. De otra parte, las evaluaciones de proyectos, programas y políticas contribuyen directamente a mejorar la base de información sobre la gestión y el logro de resultados.

En cualquier escenario, resulta crítico potenciar la capacidad de gerencia de información sistemática de calidad, para apoyar el ciclo de políticas. Dicha gerencia debe garantizar, a través de los sistemas PPRM, el flujo simétrico y transparente de información, al interior y exterior de la administración. Los registros históricos en el mediano y largo plazo son necesarios para lograr diseñar y ejecutar políticas públicas efectivas. En este camino, se requiere así mismo estandarizar y homologar los protocolos de levantamiento y manejo de la información. Esto no es suficiente tan solo a nivel municipal; se requiere en los tres niveles de gobierno para mejorar la coordinación intergubernamental y orientación racional del gasto hacia objetivos multiescala.

En este sentido, se debe retomar el fortalecimiento de la Red de Bancos de Proyectos en los tres niveles, sustentada en sistemas PPRM que articulan y adaptan los bancos de proyectos específicos. Bajo estos preceptos, la Red de Bancos garantizará el flujo normalizado de información entre los tres niveles de gobierno (municipal, departamental, nacional) y así sustentar la coordinación en la toma de decisiones de planificación y asignación del gasto hacia la efectividad en el desarrollo.

Bibliografía

CONPES 3294 (2004) Renovación de la administración pública: gestión por resultados y reforma del sistema nacional de evaluación. DNP

Departamento Nacional de Planeación (2006) Qué es el BPIN, historia y componentes; www.dnp.gov.co

Rist, R y Kusek, J. (2004) "Diez pasos hacia un sistema de seguimiento y evaluación basado en resultados". Banco Mundial.

Acerca del autor

Rafael Gómez Rodríguez, es Economista, Especialista en seguimiento y evaluación de proyectos. Desde el 2004 coordina el proyecto de desarrollo de un sistema de gestión por resultados para municipios, adscrito a la Dirección de Evaluación de Políticas Públicas del DNP. Asesor internacional en temas de seguimiento y evaluación orientados al logro de resultados. Coordinador del Grupo de Presupuesto por Resultados del Departamento Nacional de Planeación. **Contacto:** r1gomez@dnp.gov.co