

Indicadores para la Evaluación de las Políticas Sociales

*Ernesto Cohen**

INTRODUCCIÓN

El análisis situacional, expresado en un diagnóstico social, es el punto de partida que permite identificar las carencias básicas que afectan a distintos grupos poblacionales. Las decisiones políticas establecen prioridades sobre «qué necesidades» se van a satisfacer de manera prioritaria y «a quienes». Las políticas sociales expresan tales decisiones.

Existen dos grandes opciones para evaluar las políticas sociales. a) Utilizando datos agregados que permitan obtener conclusiones sobre el impacto global que ellas producen: a la ventaja de su relativa sencillez, se le oponen restricciones derivadas de la imprecisión sobre las causas de los resultados alcanzados y, por consiguiente, la incapacidad para reformularlas queda limitada. b) Analizando los programas y proyectos que son la traducción operacional de las políticas sociales: su evaluación posibilita el rediseño y la reasignación de los recursos y constituye una vía estratégica para racionalizar el gasto público social.

Ello es importante, tanto en situaciones de crisis – donde disminuyen los recursos y aumentan las necesidades – como en las de auge económico que, si bien posibilita un mayor gasto en las áreas sociales, da lugar al surgimiento de nuevas necesidades que, usualmente, requieren aportes financieros adicionales.

Por lo mismo, aumentar la eficiencia y el impacto en la utilización de los recursos disponibles para la superación de la pobreza constituye una exigencia permanente, que plantea requerimientos específicos en la evaluación de las políticas, programas y proyectos sociales.

¿QUÉ ES UN PROYECTO SOCIAL?

Los programas y proyectos se elaboran para satisfacer necesidades. Esta demanda insatisfecha puede ser por bienes o servicios que son transados en el mercado o fuera de él. Este último caso se presenta cuando interviene el sector público subsidiando los productos (bienes o servicios) del proyecto, para entregarlos a la población beneficiaria del mismo, a un precio inferior al del mercado, a uno menor al de su costo de producción o, inclusive, en forma gratuita.

Cuando el proyecto opera fuera del mercado, pretendiendo satisfacer necesidades cuyos portadores no tienen capacidad de compra, se está en el campo de lo social. Las necesidades básicas insatisfechas de la población más carenciada pueden, así, ser concebidas como problemas y los proyectos como solución a los mismos.

* *Doutor em Economia, diretor do Programa Conjunto CEPAL/OEA sobre Políticas Sociais em América Latina (PROPOSAL)*

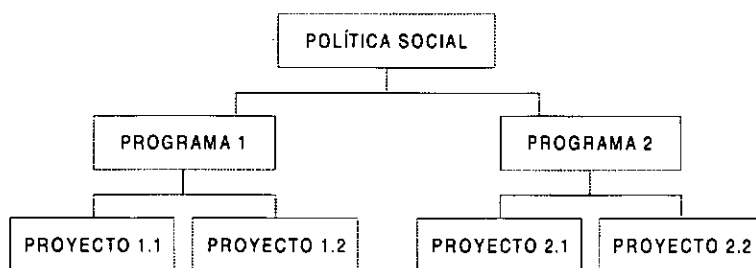
De ahí que los extremos polares de un proyecto social pueden ser definidos como una «situación actual», en la que aparece tal problema, y una «situación deseada», en la que el mismo ha sido eliminado totalmente o ha disminuido como resultado de la intervención que el proyecto representa.

La tradición del análisis económico ha vinculado a los proyectos a la inversión que estos requieren. Existe subyacente la visión de proyectos productivos en los que resulta inconcebible su operación sin una previa asignación de recursos para la adquisición de los bienes de capital requeridos para la transformación de los insumos en productos. En la misma óptica los programas se definen por no tener requerimientos de inversión. Los recursos que demandan son los que se inscriben en los gastos corrientes (insumos y personal).

De esta lógica se deriva que la evaluación *ex ante* sólo puede llevarse a cabo en los proyectos renunciando en los programas a la utilización de metodologías útiles para racionalizar la asignación de recursos en función de los fines perseguidos.

Si bien no existe restricción alguna para llevar a cabo análisis socioeconómico *ex ante* de programas, de alguna manera, la concepción prevalente significó concretamente que esta práctica resulte casi totalmente ajena en la región.

En este trabajo, los programas se definen, siguiendo la tradición vigente en la mayor parte de las ciencias sociales, como conjuntos de proyectos que persiguen los mismos objetivos. Resulta, así, posible analizar las políticas a través de los programas y a éstos via los proyectos que lo integran.



DEBILIDADES DE LA POLÍTICA SOCIAL

La política social en América Latina tropieza hoy con un problema crucial: la escasa proporción de recursos que se destina a los más pobres. Algunos ejemplos bastan para respaldar esta afirmación. En 1987 sólo uno de cada 7.83 dólares gastados en programas sociales llegaba al 20% más pobre de la población en Chile, nación que había hecho durante varios años importantes esfuerzos por focalizar el gasto en ese sector (HAINDL e IRARRÁZAVAL, 1989). Asimismo, en un informe confidencial se ha afirmado, respecto a otro país de la región, que la supresión de todos los programas sociales en marcha no provocaría cambio alguno en las condiciones de vida del 50% más pobre de la población.

¿A qué se debe esto? Hay dos razones básicas. Por un lado, la política social se ha preocupado de atender a otros grupos sociales: la política social no es sólo para los pobres. Por otro lado, la ineficacia que se deriva de la institucionalidad social vigente, de la forma en que se diseñan y se ejecutan los programas, y de las filtraciones que en ellos se producen.

El Estado latinoamericano brinda servicios sociales a través de una red fragmentada, en la cual es común la duplicación de funciones y servicios. Esto lleva a dilapidar recursos y a que sólo una porción marginal de ellos llegue a los que deberían ser sus beneficiarios. Se ha calculado que en algunos programas la transferencia efectiva a los grupos más pobres no supera el 5% de su presupuesto total, y que el resto se destina a gastos burocráticos o se filtra hacia otros grupos.

La tranquilizadora y generalizada convicción de que siempre quedan beneficios de los programas y proyectos sociales también crea problemas. Presupone que al haber oferta también hay que haber impacto, y que éste se elevará junto con ella. Sin embargo, tal relación no es siempre lineal. A veces, el impacto sólo aparece cuando se sobrepasa cierto umbral de provisión de bienes o servicios. En la evaluación de un programa de comedores escolares se comprobó que éste comenzaba a tener impacto cuando la ración entregada era superior a las 770 calorías diarias por comensal, lo que sólo sucedía en el 17% de las escuelas vinculadas al programa. Cuando las raciones entregadas eran menores simplemente se estaban dilapidando los recursos.

La relación inversión-impacto está condicionada por múltiples decisiones. El resultado depende tanto de una selección adecuada de los beneficiarios (focalización), como de que éstos tengan posibilidad económica, social y cultural de acceder al programa y de que la cantidad y calidad de los bienes y servicios ofrecidos sean apropiadas.

Un error ampliamente difundido se observa en programas de alimentación escolar. En ellos suele aplicarse el universalismo como criterio de asignación. Se proporcionan raciones alimentarias similares a todos los niños de un curso, cuando lo más adecuado sería proponer intervenciones orientadas a resolver un problema específico: la desnutrición, que no afecta a todos los alumnos por igual. Si los destinatarios del programa no tienen daño nutricional inicial, en el mejor de los casos el efecto de las raciones consumidas será nulo; en el peor, esos niños terminarán presentando problemas de obesidad. Como los recursos están mal asignados, tal vez no haya efectos positivos o, si los hay, seguramente serán menores a los que pudieron alcanzarse de haber concentrado esos mismos recursos en los verdaderamente desnutridos.

Hay asimismo errores de diseño que derivan de no considerar la estrategia de sobrevivencia de las familias. Así, se ha comprobado que los beneficiarios provenientes de familias cuyos ingresos las ubican en torno al nivel de la indigencia empeoran su situación nutricional durante el período en el que reciben las raciones del programa alimentario del que constituyen la población-objetivo prioritaria. La razón estriba en que tales programas entregan un complemento calórico-proteico que no pretende reemplazar la alimentación que se recibe en el hogar. Pero como no se ha previsto suministrar información sobre las características que tienen las prestaciones, las familias más pobres excluyen, en el momento de distribuir sus alimentos, a quienes comieron fuera de la casa.

Los programas sociales suelen perseguir también objetivos secundarios que debilitan la posibilidad de alcanzar los principales. Los recursos de algunos fondos de desarrollo social se destinan a cubrir lo necesario para «inversión», sin considerar el financiamiento de los costos recurrentes, o estipulando que ellos son de la responsabilidad de los beneficiarios. Se busca así algo que parece razonable, esto es, promover el compromiso con el proyecto. Sin embargo, cuanto más pobre sea la comunidad menor será la probabilidad de que pueda afrontar tales gastos. Por otro lado, la decisión de que los fondos actúen a partir de la iniciativa de los interesados puede conducir a que éstos atiendan sólo a los que conocen esa disponibilidad de recursos públicos y saben moverse en los vericuetos administrativos, con lo cual se excluye a los más pobres. Lo mismo sucede cuando se establece que la preparación de los proyectos es responsabilidad de los eventuales beneficiarios, los que en la mayoría de los casos carecen de capacidad para realizar esa tarea. Asimismo, la inercia burocrática tiende a colocar los recursos de inversión en regiones de fácil acceso, cuya población no es la más carenciada.

La operación de proyectos y programas tiene un influjo decisivo sobre su impacto. En dicha etapa a menudo se producen situaciones que generan efectos perversos, incluso en programas bien

concebidos. Así sucede, por ejemplo, cuando para paliar alguna crisis los encargados de ejecutar un programa reparten los alimentos disponibles entre un número mayor de personas que las previstas originalmente. Como resultado, todos reciben raciones más pequeñas, que no cubren los requerimientos mínimos; y si se producen filtraciones hacia grupos distintos de los beneficiarios previstos, el impacto del programa se reduce más aún.

Puede concluirse que normalmente se desconoce el desempeño de los programas y proyectos en los que se plasman las orientaciones de política social y, sobre todo, se ignora el impacto que tales acciones producen sobre la población destinataria de las mismas. En general no se sabe si tales programas sirven o no sirven; si sirven, se ignora cuánto sirven y en qué grado se justifican. También se ignora quiénes aprovechan realmente sus beneficios y a quiénes se perjudica.

Parece esencial, por lo tanto, racionalizar la política social contemporánea, aumentando la eficiencia en la utilización de los recursos y el impacto de los programas y proyectos en los que las políticas se expresan. Sólo así será posible satisfacer las necesidades más urgentes de los grupos desvalidos.

EL CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

El ciclo de vida del proyecto muestra todo su recorrido que comienza con la identificación del problema que le da origen y concluye con la finalización del mismo.

En este ciclo es posible distinguir tres estados: preinversión, inversión y operación. Tal nomenclatura tiene implícito el sesgo de asumir que los proyectos requieren necesariamente de inversión. Esto no es necesariamente cierto en el campo de los proyectos sociales y el hecho que éstos requieran o no de inversión no constituye un prerrequisito para su evaluación. En otras palabras, los proyectos pueden ser rigurosamente formulados y evaluados con independencia de que la inversión que requieran sea marginal o que, eventualmente, no exista.

PREINVERSIÓN

Es todo el proceso que comienza con la identificación del problema, sigue con la formulación de las alternativas de solución y culmina con su análisis comparativo para seleccionar la óptima. Normalmente, la preinversión se divide en un conjunto de etapas: idea del proyecto, perfil, prefactibilidad y factibilidad. Avanzar en las mismas puede ser descrito como una compra progresiva de certidumbre. Esto es, la incertidumbre disminuye en la medida en que se afrontan los costos adicionales de profundizar los estudios que el pasar de una a otra etapa supone.

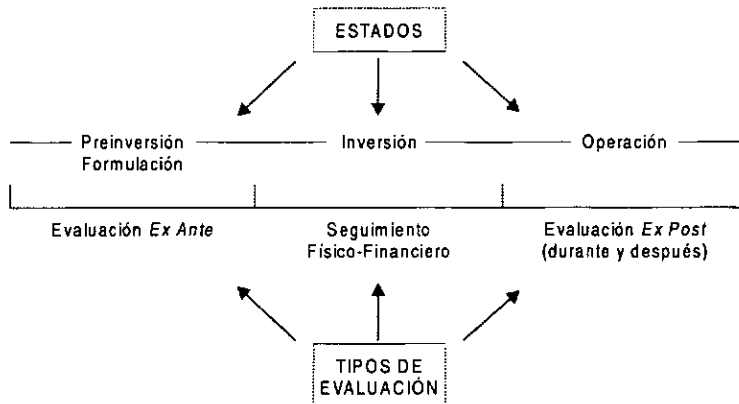
INVERSIÓN

Es la asignación de recursos del proyecto para la adquisición de bienes de capital que permitan su operación. En el campo de lo social, es necesario diferenciar dos situaciones típicas: proyectos que requieren inversión (postas, hospitales, escuelas, etc.) y en los que ésta no existe (proyectos nutricionales, de capacitación, etc.). Cuando la inversión no es requerida, se pasa directamente del estado de la preinversión a la operación del proyecto.

OPERACIÓN

Comienza cuando el proyecto empieza a entregar sus productos (bienes o servicios) a la población-objetivo.

Cada uno de los estados descritos se encuentra ligado a un tipo de evaluación.



En la preinversión, los proyectos se formulan para que puedan ser evaluados *ex ante*. Esta evaluación se utiliza como criterio de decisión. Así es posible determinar si el proyecto satisface o no los requisitos de rentabilidad o costo/impacto establecidos y, al mismo tiempo, cual es la alternativa óptima para su implementación.

Cuando es necesaria la inversión, se realiza el seguimiento físico-financiero en la misma. Éste se lleva a cabo durante la ejecución midiendo el avance de las obras y los recursos empleados en función del cronograma establecido. Su función es detectar desviaciones con respecto a la programación inicial y, en el caso que existan, a qué y a quiénes son imputables.

La evaluación *ex post* se realiza durante la operación del proyecto. No supone que éste se haya concluido. Comienza al mismo tiempo que la entrega de los bienes o servicios a la población beneficiaria. Sus capítulos principales son: la focalización, la eficiencia en la generación de los productos del proyecto y el impacto que estos producen sobre la población-objetivo a la que están destinados.

Los capítulos principales de la evaluación *ex post* son los siguientes:

a) **Análisis de la focalización.** Permite detectar dos tipos de problemas:

- El déficit en la cobertura, que se puede calcular dividiendo la población-objetivo atendida sobre el total de la población-objetivo programada.

$$\frac{\text{Población-objetivo beneficiada}}{\text{Población-objetivo programada}}$$

- El exceso o sobrecobertura, que se puede estimar comparando el número de beneficiarios que no requieren del proyecto con la cantidad total de la población que recibe los beneficios del mismo.

$$\frac{\text{No población-objetivo beneficiada}}{\text{Total de población beneficiada}}$$

b) **Eficacia.** Es el grado en que se alcanzan las metas de producción de un proyecto en un período de tiempo independientemente de sus costos. Las dimensiones centrales para el análisis de la eficacia son, por consiguiente, metas en la generación de productos y tiempo, considerados desde la doble óptica de la programación y operación.

- c) **Eficiencia.** Es la relación que existe entre los productos (bienes y servicios) y los costos de los recursos (insumos y actividades) de un proyecto. Sus dimensiones centrales son metas de productos, tiempo y costos.

El análisis de eficiencia supone la comparación de alternativas que entregan productos con cantidades y calidades equivalentes. En un programa alimentario, por ejemplo, resultan comparables raciones con igual contenido calórico y proteico.

Los conceptos de eficacia y eficiencia están exclusivamente asociados con los productos del proyecto.

- d) **Impacto.** Ningún proyecto justifica los recursos que le son asignados por la mera entrega de sus bienes o servicios a la población destinataria de los mismos. El supuesto subyacente es que dichos productos producirán el impacto buscado. Éste es definido como la magnitud cuantitativa del cambio que el proyecto produce sobre sus beneficiarios en función de los objetivos que persigue.

El equivalente del volumen y tasa de beneficio en los proyectos productivos es el impacto en los sociales. En los primeros, la ganancia se calcula a partir del análisis económico-contable de las cuentas de las empresas. Pero no se puede determinar el impacto que un proyecto social produce a menos que se realice una medición deliberada del mismo utilizando los modelos específicos elaborados para tales fines.

En un proyecto nutricional, de los registros administrativos habituales se obtiene información sobre la cantidad de raciones alimentarias entregadas, eventualmente, su composición calórica-proteica y los costos afrontados. Ello posibilita realizar análisis sobre la eficiencia en el proceso de producción y distribución de los productos (raciones). Sin embargo, ninguna información interna del proyecto permite conocer las variaciones que ha experimentado la tasa de prevalencia de la desnutrición (impacto) como resultado de los alimentos entregados. Tal conocimiento sólo se puede obtener aplicando modelos *cuasi-experimentales* en los beneficiarios del proyecto.

EL PAPEL DE LA EVALUACIÓN

Los problemas centrales de los programas y proyectos sociales son de eficiencia e impacto. Puede que ellos sean eficientes en su operación, pero se rigen por una lógica que no tiene al impacto como la función-objetivo perseguida.

Hay varias razones que explican esta distorsión. La primera y más difundida sostiene que los proyectos sociales tratan con intangibles y que, por lo tanto, sus resultados son de carácter cualitativo y no medibles. Esto, en el mejor de los casos, es una verdad a medias.

«El desarrollo de la personalidad integral como objetivo de la escuela ciertamente es cosa inalcanzable. Por lo menos, no es tarea de este mundo. Pero, enseñar a leer a un niño cuando ha terminado tercer grado, de ningún modo es imposible y es una actividad que puede medirse fácilmente y con bastante precisión» (DRUCKER, 1990, p.97).

De hecho, los objetivos generales de las políticas se expresan habitualmente en términos cualitativos. Así, por ejemplo, es normal que se hable de «lograr el desarrollo económico y social» o «promover la integración social». En tanto dichos fines no se traduzcan en objetivos específicos, no será posible precisar metas, tiempos, ni actividades orientadas a alcanzarlos y, por tanto, no se podrá diseñar una gestión de los programas y proyectos acorde con tales fines.

De ahí, que una condición tanto para la formulación como para la gestión de los proyectos es definir con claridad los objetivos específicos que pretenden alcanzar.

Los proyectos con objetivos vagos no pueden ser evaluados. No se pueden utilizar metodologías para la optimización del logro de fines que no han sido lo suficientemente precisados. En esta situación no hay forma de asignar racionalmente los recursos. Como decía Séneca, «para quien no sabe adónde va, cualquier viento es favorable».

Hay otro punto que es necesario mencionar. Los programas y proyectos sociales son normalmente implementados por el sector público que opera de manera monopólica con una demanda cautiva. En estas condiciones no existe mercado. Estando el mercado ausente, sólo la evaluación de impacto puede determinar en qué medida el proyecto justifica el presupuesto que tiene asignado.

Lo usual, en cambio, suele ser que si los problemas que han permitido la formulación y aprobación del proyecto no se solucionan e, incluso, se agravan, ello sea razón suficiente para aumentar el presupuesto asignado. De ahí que resulte posible que mientras más ineficaz sea un proyecto, mayor sea la probabilidad que sobreviva e, incluso, que se aumenten los recursos que le son asignados.

LA ESPECIFICIDAD DE LOS PROYECTOS SOCIALES

Los proyectos, independientemente de que sean productivos o sociales, se elaboran para satisfacer necesidades. Si éstas son solventes, la demanda tiene al mercado como forma de resolución. Los pobres tienen necesidades pero no la capacidad de solventarlas. Constituyen, entonces, una «demanda social» que requiere de bienes y servicios provistos gratuitamente o a un precio inferior al de mercado.

Los proyectos sociales que se inscriben en el marco de la superación de la pobreza buscan la satisfacción de dicha demanda social.

En los proyectos, los objetivos se encuentran organizados en una estructura jerárquica en la que es necesario diferenciar, por lo menos, tres niveles.

OBJETIVOS DE ACTIVIDADES E INSUMOS REQUERIDOS (QUÉ NECESITA EL PROYECTO)

Los insumos son los recursos de todo tipo (físicos, humanos, financieros, etc.) que se aplican a las acciones (actividades) destinadas a obtener los productos del proyecto. Un proyecto de complementación alimentaria, por ejemplo, requiere insumos tales como infraestructura, vajilla, alimentos, combustible y personal, para realizar la actividad central, que es la preparación de los alimentos a entregar al grupo objetivo.

OBJETIVOS DE PRODUCTOS (QUÉ DEBE ENTREGAR EL PROYECTO)

Son los bienes o servicios que se pretenden obtener con los recursos asignados. En el ejemplo anterior, las raciones alimentarias son los productos del proyecto.

OBJETIVOS DE IMPACTO (PARA QUÉ SE HACE EL PROYECTO)

El proyecto no se lleva a cabo para proveer raciones alimentarias. Estas se entregan para disminuir la tasa de desnutrición existente en la población-objetivo. Este es el objetivo de impacto que justifica su implementación.

La jerarquía de objetivos supone una estructura causal en la que las relaciones que vinculan a los insumos con los productos son normalmente conocidas. Su adecuado manejo permite que los proyectos sean eficientes. Esto es, que generen los productos a costos mínimos merced a una asignación racional de los recursos disponibles.

Pero la conexión causal entre productos e impactos es habitualmente una hipótesis no explicitada, que casi nunca se valida. Esto puede llevar a que, inclusive, los proyectos eficientes puedan no lograr impacto alguno.

En los proyectos sociales, la administración se restringe, en el mejor de los casos, al análisis y control de la eficiencia. Pese a su importancia, el impacto le es ajeno.

¿Por qué se excluye, habitualmente, el análisis de impacto? Hay varias razones que pueden traerse a colación.

- a) Normalmente se asume, en forma errónea, una relación causal de carácter lineal entre objetivos de producto y de impacto. Si se entregan raciones alimentarias a la población-objetivo seleccionada, es natural que se produzca una disminución en las tasas de desnutrición que la afectan.
- b) El impacto, como magnitud del cambio producido en la población-objetivo es función de la implementación del proyecto y de otras variables sobre las cuales el proyecto no ejerce influencia alguna. En el caso ya citado, la medida del cambio nutricional es resultado del proyecto, así como de la influencia de factores externos tales como la variación en la capacidad adquisitiva de la población-objetivo, el cambio en los precios relativos de los alimentos, el acceso potencial a otros programas que cumplen funciones complementarias, etc.
- c) Si bien existen metodologías que permiten aislar el efecto que tienen las variables exógenas para determinar la magnitud del efecto neto del proyecto, suele argumentarse que, dado sus costos, estos recursos debieran asignarse para incrementar la cobertura del proyecto.
- d) Los gerentes de los proyectos sociales son contratados para velar por la eficiencia en la utilización de los recursos que les son asignados. Tienen que centrarse, por lo tanto, en las relaciones entre los insumos provistos y los productos generados. Esto exime al gerente del problema del impacto y lo traslada a la alta dirección que, al no tener información alguna sobre el mismo, carece de elementos de juicio para introducir modificaciones al proyecto.

INDICADORES DE LA EVALUACIÓN

Los indicadores son medidas del desempeño previsto y real en los distintos niveles de objetivos del proyecto. Son variables que, en la formulación, definen el sentido y alcance del proyecto permitiendo la Evaluación *Ex Antey*, en la operación, miden el grado del logro de un objetivo posibilitando la Monitoría y Evaluación de Impacto.

Sintetizando las definiciones previamente presentadas en una matriz, se tiene:

Niveles de Objetivos	Desempeño	
	Previsto	Real
	Formulación Evaluación <i>Ex ante</i>	Operación Monitoría y Evaluación de Impacto
Impacto	INDICADORES	
Producto		
Actividades		
Insumos		

- Sin los indicadores no es posible saber la escala y alcances del proyecto. Si se persigue aumentar los ingresos de una población determinada, ¿cuál es la magnitud del cambio pretendido? ¿Es el 5 o el 50%? ¿En qué período de tiempo? ¿Uno o diez años? Los indicadores permiten el establecimiento de metas en el diseño del proyecto y, por lo tanto, los recursos

requeridos para su logro, así como las actividades y productos. A partir de tales metas es posible realizar la programación de la alternativa seleccionada.

- Por otro lado, los indicadores muestran los resultados alcanzados en los distintos niveles de objetivos. No son condiciones para su logro, simplemente los muestran. Cumplen la función de un termómetro que permite apreciar las variaciones en la temperatura pero que no constituye la causa de tales cambios.

REQUISITOS DE LOS BUENOS INDICADORES

Los indicadores deben ser:

- a) **Independientes.** Los indicadores deben ser específicos para cada nivel de objetivos y no se pueden trasladar a niveles diferentes.

En un programa nutricional, la cantidad de raciones ofertadas es un indicador de producto y no puede utilizarse como indicador de impacto. Puede darse que la correlación entre producto e impacto sea cero, cuando, por ejemplo, está mal seleccionada la población-objetivo.

- b) **Focalizados.** Al nivel de objetivos de insumos, actividades y productos, los indicadores deben especificar la cantidad, calidad y tiempo en el que deben ser provistos al proyecto, realizados en el mismo y entregados a los destinatarios. Tales precisiones posibilitan establecer las metas de programación, incluyendo la restricción presupuestaria, y la posterior comparación entre lo programado y lo logrado.

La consideración de la calidad es esencial. Si se incrementa la cantidad a costa de la calidad, se incurre en el riesgo de sacrificar el impacto del proyecto.

MEDIOS DE VERIFICACIÓN

Especifican las fuentes de información para obtener o construir los indicadores que permitan la formulación, el monitoreo y la evaluación de impactos.

Dichos medios de verificación pueden ser:

- a) **Secundarios.** Cuando son obtenidos de fuentes diferentes al proyecto. Es la información que se encuentra habitualmente en las publicaciones oficiales.
- b) **Primarios.** Cuando se genera en el proyecto. La información puede provenir:
 - De los registros del proyecto. Para que ella pueda ser utilizada se requiere adecuar su producción a los requerimientos de los indicadores previstos. El problema más frecuente es que los registros están diseñados para permitir el control contable y no el monitoreo del proyecto.
 - De la población-objetivo del proyecto. Tal información no surge de los registros administrativos. Exige un relevamiento de campo sobre el grupo meta del proyecto. Contar con ella permite analizar el impacto del proyecto.

Los indicadores deben ser incluidos en el diseño junto con los costos que demandan su construcción para contar con una partida en el presupuesto que permita relevarlos.

BIBLIOGRAFÍA

- 1 COHEN, E; FRANCO, R. (1992). **Evaluación de proyectos sociales**. 2.ed. corr. y aument. México, D.F. : Siglo XXI, 1992.
- 2 DRUCKER, P. F. (1990). **La gerencia** : tareas, responsabilidades y prácticas. Buenos Aires : El Ateneo, 1990.
- 3 GARCÍA HUIDOBRO, J. E. (1985). **Programas sociales solidarios y de educación popula** : una política emergente. In: ASPECTOS metodológicos de las políticas de desarrollo social. Santiago de Chile : ILPES/APSAL/ISUC, 1985.
- 4 HAINDL, Buvinic; IRARRÁZAVAL, I. (1989). **Gasto social efectivo**. Santiago de Chile : Universidad de Chile/ Escuela de Economía/Oficina Nacional de Planificación (ODEPLAN), 1989.